

BATE-BOLA ENTRE CONTABILIDADE E VISÃO BASEADA EM RECURSOS: A DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO E O USO DE MARCA PRÓPRIA EM CLUBES DE FUTEBOL NORDESTINOS

Carlos Everaldo Silva da Costa¹, Vinícius Marcello da Silva Batista¹, Valdemir da Silva¹
Carlos André Silva Carneiro¹, José Alberto de Oliveira Santos²

RESUMO

Existem marcas, mundial e nacionalmente conhecidas, que patrocinam clubes profissionais de futebol brasileiros, porém, há contextos em que, desde meados dos anos 2000, clubes têm criado alternativas para legitimarem suas marcas próprias e uma das áreas do conhecimento capazes de interpretar esta nova dinâmica é a contabilidade. Desse modo, o objetivo do estudo é descrever, em clubes de futebol nordestinos, a relação entre contabilidade - a partir da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) - e visão baseada em recursos (VBR) - por meio do uso de marca própria. As abordagens teóricas que aproximam gestão à contabilidade, são: VBR, gestão de marca própria e DRE. Em seu delineamento metodológico, com abordagem qualitativa e proposta subjetivista, são coletados dados secundários, no intervalo temporal 2018, 2019 e 2020, especificamente as DREs publicadas nos sites oficiais, no Portal da Transparência e nas redes sociais oficiais dos clubes participantes: Santa Cruz, Náutico, Fortaleza e Ceará. A análise dos dados ocorreu por meio dos achados representados por gráficos construídos pelo software Excel, relacionados às abordagens teóricas. Como considerações, a partir do intervalo de tempo estudado e os impactos nos anos seguintes, as receitas com marketing, vinculadas aos recursos marcas próprias, são as que mais influenciam às DREs.

Palavras-chave: DRE. VBR. Futebol.

ABSTRACT

A debate between accounting and resource-based thinking: the income statement and the use of private labels in football clubs in the Northeast

There are brands, globally and nationally known, that sponsor professional Brazilian football clubs, however, there are contexts in which, since the mid-2000s, clubs have created alternatives to legitimize their own brands and one of the areas of knowledge capable of interpreting this new dynamic is accounting. The objective of the study is to describe, in northeastern football clubs, the relationship between accounting - based on the Income Statement (IS) - and resource-based vision (RBV) - based on the use of its own brand. The theoretical approaches that bring management closer to accounting are: RBV, own brand management and IS. In this methodological design, with a qualitative approach and a subjectivist proposal, secondary data are collected, in the time interval 2018, 2019 and 2020, specifically the DREs published on the official websites, on the Transparency Portal and on the official social networks of the participating clubs: Santa Cruz, Nautical, Fortaleza and Ceará. Data analysis occurred through findings represented by graphs constructed by excel software, related to theoretical approaches. As considerations, based on the time period studied and the impacts in the following years, marketing revenues, linked to private brand resources, are those that most influence DREs.

Key words: Accounting statements. RBV. Football.

E-mail dos autores:

carlos.costa@feac.ufal.br

marcellob22@hotmail.com

valdemir.silva@feac.ufal.br

carneiro@feac.ufal.br

albertojournalismo@hotmail.com

1 - Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, Alagoas, Brasil.

2 - Central Brasileira de Notícias (CBN), Maceió, Alagoas, Brasil.

INTRODUÇÃO

Como pontapé inicial, é importante considerar que os gestores de clubes de futebol profissionais no Brasil estão inseridos, no cotidiano da gestão organizacional, conforme Machado da Silva, Guarido Filho e Rossoni (2010) e Elsbach e Van Knippenberg (2020), em um campo institucional com disputas de interesses simbólicos e estruturais.

A simbólica, por exemplo, “determina” o quanto o ambiente do futebol pressiona e está, conforme Zilber (2013; 2024), em relação institucional, no sentido de fora (clubes, patrocinadores, empresários e/ou investidores) para dentro (a estrutura do clube que se ajusta a pressão externa, muitas vezes no processo de mimetismo, com a construção das arenas – em vez de estádios, assim como a contratação de Chief Executive Officers - CEOs remunerados, em vez de cartolas voluntários). Já a instrumental, guiará esta nova forma de gestão com concepções do tipo: i) o formato da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), criada pela Lei 14.193/2021; e ii) voltados à postura de uma empresa - que reforça o processo de empresarialização cultural, segundo Solé (2003; 2004, 2008) e Costa e Silva (2006), e porque não no futebol, já que esta modalidade faz parte da cultura nacional.

Nesta configuração, o esporte futebol tem seus produtos comercializados (jogadores, vestimenta, estádios arenas multiusos com naming rights) e serviços (atendimento ao cliente sócio torcedor, vendas online) para os dias de espetáculo, antes, uma partida de futebol.

Assim, nessa perspectiva racional instrumental, Serva (1997) e Cardoso e Muller (2020), muitas vezes os títulos, conforme a competição, tornam-se menos importante, devido o ganho financeiro alcançado apenas por participação e classificação nas consideradas mais rentáveis.

Esse panorama dinâmico sugere um estudo multidimensional, que vincule mais de uma área do conhecimento, como por exemplo a Contabilidade - com foco no impacto da captação de receitas e gastos, a partir da Demonstração dos Resultados dos Exercícios (DREs) - e a Administração - já que a gestão do clube pode tanto optar por um patrocinador que estampe sua marca nos produtos quanto por sua marca própria, o que é embasado pela Visão Baseada em Recursos (VBR).

No entanto, pelo senso comum, há questionamentos sobre a viabilidade e a qualidade e, desse modo, a discussão científica pode amadurecê-los. Inicialmente, segue (quadro 1) o panorama nacional sobre clubes que utilizam marca própria.

Quadro 1 - Marca própria nas séries A, B e C do Brasileirão no ano de 2021.

Clubes	Marca Própria	Início	Nordeste	Série
Atlético – GO	DRAGÃO PREMIUM	02/2019	NÃO	A
Bahia – BA	ESQUADRÃO	09/2018	SIM	
Ceará – CE	VOZÃO	12/2019	SIM	
Fortaleza – CE	LEÃO 1918	09/2016	SIM	
Juventude – RS	19TREZE	05/2016	NÃO	
Brasil – RS	XAVANTE	01/2020	NÃO	B
Brusque – SC	BFC87	01/2021	NÃO	
CRB – AL	REGATAS	01/2019	SIM	
Coritiba – PR	1909 SPORTS	01/2019	NÃO	
Náutico – PE	NSEIS	04/2019	SIM	

RBFF
Revista Brasileira de Futsal e Futebol

Goiás – GO	GR33N	07/2019	NÃO	
Ponte Preta – SP	1900	04/2020	NÃO	
Vila Nova – GO	V43	01/2020	NÃO	
Vitória – BA	NÊGO	01/2021	SIM	
Santa Cruz – PE	COBRA CORAL	02/2017	SIM	C
Botafogo – PB	BELO 1931	09/2019	SIM	
Criciúma – SC	GARRA91	01/2020	NÃO	
Paysandu – PA	LOBO	01/2016	NÃO	
Figueirense – SC	F1921	03/2020	NÃO	
Paraná – PR	VALENTE	07/2019	NÃO	

Fonte: elaboração própria

O panorama indica que, desde 2016, em quase todas as séries nacionais de futebol profissional - “A” (primeira, com 20 clubes), “B” (segunda, com 20), “C” (terceira, 20) e “D” (quarta, com 64) - há clubes, de várias regiões, com marca própria, destacando o nordeste, com 8. Assim, o objetivo do estudo é descrever, em clubes de futebol nordestinos, a relação entre contabilidade - a partir da DRE - e VBR - a partir do uso de marca própria.

Como justificativas, na teoria, há carência de estudos científicos que abordem a relação entre VBR e DRE em clubes de futebol. Em 30 artigos científicos sobre futebol - entre os anos 1984 e 2020, em periódicos nacionais de Contabilidade, entre os estratos A2 e B1, na plataforma Sucupira, no evento de classificação o quadriênio 2017-2020 - não houve tal aproximação.

Na prática, o estudo se justifica porque a contabilidade, a partir da DRE, pode apresentar aos gestores de clubes, assim como os estudiosos, jornalistas esportivos etc, como as reações financeiras (estruturais) podem servir para formar as decisões de administradores que reconhecem os mais diversos produtos (simbólicos e estruturais) em um clube de futebol.

MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo, conforme Gil e Neto (2020), é de abordagem qualitativa básica por ser

norteado por ferramentas de coleta e interpretação dos dados, classificado, segundo Burrell e Morgan (1979), dentro do paradigma subjetivista e delineado em 3 etapas: 1ª) buscar clubes nordestinos que utilizam marca própria entre as séries nacionais “A”, “B” e “C”. A “D” não foi considerada devido a maior incerteza na participação dos clubes em relação a ascenso e descenso de um ano ao outro; 2ª) organizar a coleta e a interpretação dos dados. Todos foram secundários e, segundo Pellense (2021), coerentes, ou seja, a partir das DREs disponíveis nos sites oficiais dos clubes, no Portal da Transparência e nas respectivas redes sociais oficiais; e 3ª) apresentar as receitas que vinculam o uso de marca própria por meio das DREs.

Para a 1ª etapa, foi realizada a coleta de dados referentes aos clubes nordestinos nas séries A, B e C, porém, a dificuldade da disponibilização dos dados oficiais foi um empecilho para inserção de mais participantes.

Para a 2ª etapa, na coleta dos dados, foram utilizados os secundários, referente às DREs entre os anos 2018 e 2020, sendo estes extraídos dos sites oficiais dos clubes, portais da transparência e suas redes sociais oficiais. Estes, para compreender a perspectiva dos torcedores sobre as marcas próprias. E os clubes que cumpriram as informações, foram: Ceará, Fortaleza, Náutico e Santa Cruz.

A 3ª etapa, da interpretação dos dados, se deu na relação entre achados empíricos e

fundamentação teórica para interpretação do pesquisador, indutivamente segundo Leite, Holz e Junior (2024). Foram relacionadas as receitas vinculadas às marcas próprias às DREs e sobre como cada clube reagiu as suas implementações, por meio de gráficos elaborados com uso do software Excel.

REVISÃO

Esse referencial teórico discorre sobre VBR, marca própria e DRE.

Visão Baseada em Recursos (VBR)

Para Pugas, Calegario e Antoniali (2013) e Dalfovo e colaboradores (2017), a VBR é uma estratégia para o gestor que busca vantagem competitiva em relação às competências e recursos organizacionais específicos e que, quando bem analisados, geram oportunidades, possibilidades e identificação de ganhos e aumento nos lucros.

A VBR é uma proposta estratégica que significa tudo na organização como possível recurso (Gerhart, Feng, 2021), ou seja, considera as lacunas organizacionais e a postura de atenção sobre sua estrutura e seus componentes para não deixar de usufruir a alocação de seus recursos (Vallandro, Trez, 2013).

Como base para essa discussão sobre a VBR, na década de 1950, Penrose (2002), em 1959, tratou sobre A Teoria do Crescimento da

Firma e iniciou a análise dos recursos internos como utilizáveis pelas organizações. Mas, foi a partir de Wernerfelt (1984) e Barney (1986), que esta análise foi reapresentada como VBR.

Essa representação, para Wernerfelt (1984, p. 171), identifica que “recursos e produtos são dois lados da mesma moeda. Muitos produtos requerem serviços de vários recursos e muitos recursos podem ser usados em vários produtos”, ou seja, os ativos tangíveis e intangíveis podem ser considerados recursos.

Ao complementar, Barney (1986) destaca a importância do mercado de recursos e que as organizações têm diferentes expectativas a respeito do valor futuro de recursos estratégicos, desde que baseadas em habilidades e capacidades únicas/contextuais.

Em amadurecimento, a discussão atual, segundo Barney e Hesterly (2004), aproxima as perspectivas anteriores ao defenderem que a VBR é um conjunto entre os recursos e a capacidade de controle da organização, incluindo os atributos tangíveis e intangíveis que podem ser definidos e implementados estrategicamente.

Cada vez mais legitimada, Crubellate, Pascucci e Grave (2008), identificam a VBR como uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada em selecionar, obter e dispor de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação que resulta em diferenciação.

Quadro 2 - Síntese teórica sobre VBR.

Aspectos	Caracterizações
Vantagem Competitiva	Internas e externas; clientes; estratégias; concorrentes; difícil imitação; diferenciação (Dalfovo e colaboradores, 2017, Kenski, 2016)
Recursos	Produto; imóveis, matéria-prima, todos os tipos de aparelhos, capital humano, marcas e conhecimento (Wernerfelt, 1984)
Competências	Profissionais; controle; aporte financeiro (Dalfovo e colaboradores, 2017; Penrose, 2002)
Habilidades	Capacidades dinâmicas e classificação dos recursos (Dalfovo e colaboradores, 2017)
Fatores diferenciais	Equipes multidisciplinares, aprendizagem com parceiros, conhecimentos exclusivos, comprometimento em longo prazo, habilidades diferenciadas (Dalfovo e colaboradores, 2017; Wernerfelt, 1984)

Monitoramento do ambiente	Absorver informações do ambiente externo (Barney, Hesterly, 2004)
---------------------------	---

Fonte: elaboração própria.

Tais perspectivas, para Dalfovo e colaboradores (2017) e Helfat e colaboradores (2023), apresentam a VBR em perspectivas internas ou externas, na constante busca por desenvolvimento organizacional baseado em uma mínima diferenciação em relação as outras. Isso indica o quanto há organizações que, com os mesmos produtos, serviços, nichos de clientes e ambientes econômicos, são mais eficientes que outras.

Gestão da marca própria em clubes de futebol

À marca incorpora-se um valor intrínseco, simbólico, capaz de gerar fidelidade e uma relação constituída por aspectos como qualidade e eficiência no produto e/ou serviço.

Com essa criação de identidade para com os usuários, segundo Ruão (2017), passa a existir sentimentos de conforto, alegria, confiança e intimidade, o que, deste modo, conforme Rech (2008), reforça a marca como um conceito vivo na mente, seja a partir de experiências boas ou não, ao gerar ou não autoafirmação.

Kotler (2000) identifica a consideração que se tem sobre uma marca a partir de um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação de todos com o propósito de identificar uma organização e diferenciá-la das outras.

Desse modo, Di Monaco e colaboradores (2004) e Campagna, Donthu e Yoo (2023), reconhecem que a marca representa um fator genuíno ao qual o consumidor compara e faz sua escolha.

Quadro 3 - Síntese teórica sobre a gestão da marca.

Aspectos	Caracterizações
Recursos	Análise do intangível, valorização da marca, identificação com o cliente (Kapferer, 2004)
Vantagens	Aproximação do público, aumento do ativo não circulante, fortalecimento do legado (Kapferer, 2004)
Fatores diferenciais	Cuidados com o marketing, integração do poder marketeiro e financeiro, investimento técnico, benefícios contínuos (Meirelles, Strehlau, Lopes, 2016)
Características tangíveis	O nome, a embalagem, o serviço, as garantias, ou a qualidade, e que constituíam a base de diferenciação do produto no sentido da vantagem competitiva (Ruão, 2017)
Fatores influenciáveis	Psicologia interna, aspectos sensoriais e de gosto próprio e o marketing de acompanhamento (Guerrero e colaboradores, 2000)

Fonte: elaboração própria.

No entanto, segundo Meirelles, Strehlau e Lopes (2016), nenhuma organização será duradoura sem oferecer a atualização e a gestão de sua marca, assim como benefícios aos usuários, capazes de reforçá-la por meio de campanhas e ações de transparência. Desse modo, a gestão da marca, conforme Kapferer (2004), representa o quanto esses

valores impactam seus usuários ultrapassando seu custo material.

Se a simbologia influencia uma marca e a indústria do futebol como esporte profissional é um negócio (Irwin, Zwick, Sutton 1999), as organizações buscam ascensão financeira, exploram a paixão do (sócio)torcedor e os poderes de marketing dos

clubes, ao vincular, conforme Richelieu, Pawlowski e Breuer (2011), a marca do clube como um ativo, que muitas vezes não sabem que alcançam. Não é à toa que, no futebol mundial há o domínio de grandes marcas que representam materiais esportivos dos clubes como a Umbro, Nike, Adidas, Puma etc e que na primeira divisão brasileira, dos clubes que possuem marca própria, a metade está na região Nordeste (França, 2021).

O torcedor-consumidor é o principal combustível para manter o clube e, na perspectiva de mercado, estará envolvido, no estádio, pela televisão – aberta ou pay per view, em salas de cinemas, nos jogos online, no uso de produtos que vinculem sua marca etc.

Na tríade, torcedores, marcas patrocinadoras e clubes de futebol, Semblano e Leão (2016), observa o quanto essa relação pode elencar e alavancar os status dos clubes. No entanto, há um ambiente estratificado, conforme Pereira (2017), quando ele reconhece os: i) grandes - com mais prestígio e maior número de torcedores no país e fora.

Estes recebem das marcas o patrocínio em dinheiro, o chamado enxoval (uniformes de jogo, treino e viagem) sem custo, e um percentual de royalties referente à venda de produtos oficiais do clube; ii) médios, recebem o enxoval e o percentual de royalties; e iii) os pequenos, que precisam pagar pelo enxoval e recebem um percentual de royalties nas vendas.

Nesta configuração que estratifica os tipos de clubes em grandes, médios e pequenos, para muitos clubes, ter a marca própria pode ser vantajoso. No entanto, esta escolha, para Semblano e Leão (2016), precisa atentar o clube de futebol para os seguintes componentes, essenciais e inerentes: diferenciação; criação de valor; significado; relacionamento; inovação; qualidade e identificação.

No futebol brasileiro o movimento da marca própria surgiu em 2016 com o Paysandu-PA. Após este clube, cerca de 20 outros passaram a utilizar a marca própria como recurso, nas séries A, B e C do campeonato brasileiro masculino.

Quadro 4 - Síntese teórica que caracterizam as marcas próprias nos clubes profissionais de futebol

Aspectos	Caracterizações
Fatores cruciais	Internalização da marca como um sentimento, exploração da identidade visual, busca pelo equilíbrio financeiro/sentimental (Ruão, 2017).
Exploração lucrativa	Remediada, ainda há uma barreira com os clubes-empresa, o fim sempre tem de agradar o torcedor (Sá, 1999).
Foco	Torcedores, resultado, produto, organização financeira e continuidade.(Sousa, Vieira, 2018)
Diversificação	Material para o clube, torcedores, produtos inclusivos, gêneros diversificados e um leque maior de formas de agradar aos adeptos (Sousa, Vieira, 2018; Semblano, Leão, 2016).
Exploração	Contínua, sem previsão de esgotamento no ramo (Sousa, Vieira, 2018)
Identificação	Torcedores buscam qualidade, conforto, confiança e retorno financeiro ao clube (Kapferer, 2004)

A marca própria foi uma possibilidade e oportunidade para que clubes angariassem recursos financeiros, o que se tornou um alívio, à primeira vista, para clubes de médio e pequeno porte. Por conta disso que, para mensurar o impacto financeiro da marca própria em um clube de futebol, a área do

conhecimento contabilidade, por meio da DRE, é uma ferramenta importante.

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) em clubes de futebol

A DRE, uma ferramenta gerencial que auxilia o gestor a identificar as receitas e despesas durante um período, por meio de um relatório, conforme Iudícibus e Marion (2004), apresenta um resumo organizado, de maneira que as receitas sejam subtraídas as despesas, gerando um resultado, seja de lucro ou prejuízo.

As receitas em uma DRE, segundo Rezende (2024), são valores que entram para circulação na organização e que no futebol estão vinculadas às “Receitas com patrocínio/marketing”, “Receitas com transmissão”, “Receitas de vendas de jogadores” e “Receitas financeiras”.

Já as despesas, para Pentiado (2024) são os negativos incorridos no mesmo período e estão na DRE para serem abatidas do lucro. Em organizações esportivas, há as despesas “operacionais”, “financeiras” e “extraordinárias”.

Ao compreender receitas, despesas, deduções e custos de um período, a DRE, como indicam é um demonstrativo importante para os gestores, com informações relevantes e úteis para a tomada de decisão, capaz de identificar os pontos fortes e fracos da organização, de modo que fique explícita a relação entre as entradas e saídas financeiras, evidenciando, de acordo com Padoveze (2017) e Rodrigues (2023), prejuízos e lucros acumulados.

No Brasil, foi instituída a publicação das DREs auditadas, pela Lei 10.672 de 2003, denominada Lei da Moralização do Esporte (BRASIL, 2003).

Em 2004, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aprovou a Norma Brasileira de Contabilidade 10.13, sobre os aspectos contábeis, especificamente nas entidades desportivas profissionais, buscando a padronização dos processos. Outra alteração se deu em 2011, com a lei 12.395, modificando a Lei 10.672, enfatizando os padrões a serem seguidos pelas organizações desportivas,

estabelecidas pelo CFC. E, em 2013, ocorreu a aprovação da Interpretação Técnica Geral (ITG) 2003, que, em 24/11/2017 foi reformulada.

Esse panorama observa o funcionamento da organização, como dispõe Pereira (2018), ao defender que o objetivo desse tipo de análise está em avaliar o desempenho organizacional em um período, para fazer projeções que apoiem uma melhor tomada de decisão de investimento e/ou financiamento.

Desse modo, para o contexto brasileiro, são dispostas as orientações de publicação de DREs e, com uma análise mais aprofundada de um analista, será possível obter uma noção de passado e projeção de futuro organizacional.

Quando se trata da análise de receitas e despesas de clubes de futebol brasileiro, cada DRE deve ser interpretada de maneira que se tenha um entendimento racional (Rodrigues, Szuster, 2024), o que vai de encontro à paixão.

Para Moraes e Paradela (2023), a dificuldade da compreensão dessas informações dispostas na DRE podem ser interpretadas erroneamente por quem não entende totalmente do assunto, levando às vezes, a um descrédito mediante a essa tão importante demonstração contábil.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para os resultados, são apresentados, inicialmente, os dados de cada um dos clubes: Fortaleza, Náutico, Ceará e Santa Cruz. Em seguida, é feita a comparação.

Fortaleza

Em 2016, o Fortaleza aderiu à marca própria, visando aumento da arrecadação das receitas e melhor aproveitamento dos recursos produtos, na busca por vantagem competitiva, conforme Dalfovo e colaboradores (2017). Apresentamos a exponencialidade e a estabilização das receitas de vendas nas lojas do clube.

RBFF
Revista Brasileira de Futsal e Futebol

Receita Bruta Vendas da Loja	15.860.857,76	7.524.473,45
Vendas lojas Fortaleza	15.795.446,51	7.486.410,83
Outras receitas operacionais (Nota 17)	65.411,25	38.062,62

Figura 1 - Comparativo das vendas entre 2019 e 2018. Fonte: Leão transparente (2021).

Houve crescimento das vendas nas lojas do Fortaleza, a receita com essas vendas

dobrou, o que gerou um caixa mais positivo com o passar do exercício.

Receita Bruta Vendas da Loja	13.853.719,83	15.860.857,76
Vendas lojas Fortaleza	13.828.603,24	15.795.446,51
Outras receitas operacionais (Nota 17)	25.116,59	65.411,25

Figura 2 - Comparativo das vendas entre 2020 e 2019. Fonte: Leão transparente (2021).

Observamos um crescimento, ao comparar os dados entre 2018 até 2020 onde o resultado financeiro aumentou em mais de 100%.

A consolidação do modelo se tornou uma das receitas mais importantes do clube, levando em consideração, segundo Kapferer

(2004), a valorização da marca e a identificação com o cliente.

Outro tipo de receita é a com patrocínios. Houve uma crescente nos valores no resultado contábil, o que, para Semblano e Leão (2016), envolvem a criação de valor, o relacionamento e a identificação entre o clube e seus patrocinadores.

	Dezembro 2019	Dezembro 2018
Receita Bruta de Futebol	95.158.178,51	40.222.866,75
Bilheteria	11.891.514,60	9.114.655,50
Patrocínios	7.517.773,65	7.693.695,54
Transmissão de jogos	31.110.382,35	6.366.829,29
Mensalidades e contribuições	18.614.682,19	12.255.570,31
Premiações por performance	11.936.210,93	200.000,00
Timemania	1.837.866,59	1.951.176,11
Multa rescisória de atletas	870.000,00	760.000,00
Publicidade estática	1.984.500,00	0,00

Figura 3 - Receita Operacional Líquida do Fortaleza em 2019-2018. Fonte: Leão transparente (2021).

A receita com patrocínios seguiu estável, porém, o que antes seria nesse período a totalidade de receita com os objetos da marca do clube, hoje é só uma parte das entradas. Em 2018 teve-se um saldo entre as

contas Patrocínio - Receita de Materiais de R\$169.222,09, ou seja, os valores superaram os de receita de material em quase R\$ 170.000,00.

RBFF
Revista Brasileira de Futsal e Futebol

	<u>31/12/2020</u>	<u>31/12/2019</u>
<u>Receita Bruta de Futebol</u>	66.685.149,94	95.158.178,51
Bilheteria (a)	2.027.631,00	11.891.514,60
Patrocínios	6.331.412,39	7.517.773,65
Transmissão de jogos	24.108.650,70	31.110.382,35
Sócio torcedor	11.213.353,05	18.614.682,19
Performance	0,00	11.936.210,93
Timemania	1.907.952,28	1.837.866,59
Publicidade estática	1.080.000,00	1.984.500,00

Figura 4 - Receita Operacional Líquida 2020-2019. Fonte: Leão transparente (2021).

Com o avanço e a expansão da marca, aliados ao desempenho do clube, o ano de 2019 resultou no saldo positivo de R\$ 8.343.084,11. As receitas advindas com a venda dos materiais superaram o patrocínio e se tornou um dos pontos mais importantes neste ano, tendo em vista, conforme Wernerfelt (1984), o bom uso dos recursos internos que impactaram o ambiente externo.

Com o ano de 2020, veio a constatação, ainda que com a pandemia do COVID-19 e os demais problemas financeiros decorrentes do período, a força das receitas da venda do material próprio, se consolidou, o que pode nos mostrar que o clube manteve o foco, conforme Sousa e Vieira (2018) e os torcedores, de acordo com Kapferer (2004), identificação e a valorização da marca.

Como observação geral, os valores de patrocínio não chegaram a 46% do valor das receitas de vendas, mas demonstra bastante

expressão em comparação com os anos passados.

Os números de receitas nos dois últimos anos alcançam, em média, um saldo de 14 milhões de reais. E, como reflexo desse processo de legitimação entre 2018 e 2020, o clube alcançou, em 2021, às semifinais da Copa do Brasil, foi campeão cearense pela 44ª vez e classificado para a Libertadores da América em 2022, campeonato mais importante da América do Sul.

Náutico

O Clube Náutico Capibaribe aderiu a modalidade em 2019 e com as demonstrações financeiras publicadas, foram considerados os 3 anos de balanço divulgados, em que o modelo de apresentação indica um valor geral com a receita do marketing que compreende alguns adventos como receitas de vendas de materiais esportivos, patrocínios, produtos licenciados e merchandising.

RBFF
Revista Brasileira de Futsal e Futebol

Código Classificação	Descrição	Saldo Atual
937 3	Receita	14.325.243,97C
938 3.1	Receita Bruta Vendas e Serviços	14.321.950,70C
939 3.1.01	Receita Bruta	14.321.950,70C
940 3.1.01.01	Renda com Competição	7.830.244,64C
947 3.1.01.02	Mensalidade	2.497.245,82C
950 3.1.01.03	Arrendamento e Concessões	205.688,65C
953 3.1.01.04	Marketing	1.129.114,88C
958 3.1.01.05	Atletas	150.000,00C
961 3.1.01.06	Outras Receitas	2.509.656,71C
983 3.3	Receita Operacional/Financeira/Patrimoni	3.293,27C
984 3.3.02	Receita Financeira	3.293,27C
985 3.3.02.05	Receitas Financeiras Diversas	3.293,27C

Figura 5 - DRE do Náutico em 2018. Fonte: FPF (2022).

Em 2018, as receitas com marketing compreendiam 7,88% das receitas totais do clube, considerando que passaram a ser considerados outros pontos além da comercialização de produtos licenciados, o que é um número relativamente baixo.

No entanto, com o monitoramento do ambiente, segundo Barney e Hesterly (2004), em 2019, ano da implementação da marca própria, houve o crescimento de mais de 70% da receita com marketing em relação ao ano anterior.

Ainda que não seja possível afirmar que tal crescimento se deu apenas pela implementação da marca própria, mas sim que o modelo gerou um fator modificativo, devido a perspectiva inovadora, conforme Semblano e Leão (2016).

Outro ponto destacado foi a falta de credibilidade dos adeptos à qualidade do material fornecido, indo de encontro a Kapferer (2004), sobre a confiança e qualidade, para

citar Ruão (2017). Algumas críticas aos produtos e aos serviços prestados pela marca N6, pode ter gerado um descrédito e, conseqüentemente, a diminuição na receita no ano seguinte. Segundo Gomes (2020, p.01): “O Náutico lançou, oficialmente, as primeiras camisas da sua marca própria, a N6.

De lá para cá, quatro modelos foram lançados (além de uniformes de goleiros, comissão técnica e viagem), mas, ao menos nas redes sociais, as novidades não ficaram imunes a críticas. A gota d'água foi o número das costas improvisado na Copa São Paulo de Futebol Júnior, que rendeu até nota oficial do Timbu”.

Tais indagações podem ter freado o avanço financeiro em meio as arrecadações no ano seguinte, onde constatamos uma queda na receita, ainda que se considere um ano de pandemia do COVID-19.

RBFF
Revista Brasileira de Futsal e Futebol

Código Classificação	Descrição	Saldo Atual
937 3	Receita	17.525.211,51C
938 3.1	Receita Bruta Vendas e Serviços	17.511.916,99C
939 3.1.01	Receita Bruta	17.511.916,99C
940 3.1.01.01	Renda com Competição	5.203.775,80C
947 3.1.01.02	Mensalidade	3.278.142,36C
950 3.1.01.03	Arrendamento e Concessões	213.312,00C
953 3.1.01.04	Marketing	1.923.520,15C
958 3.1.01.05	Atletas	4.034.550,83C
961 3.1.01.06	Outras Receitas	2.858.615,85C
983 3.3	Receita Operacional/Financeira/Patrimoni	13.294,52C
984 3.3.02	Receita Financeira	13.294,52C
985 3.3.02.05	Receitas Financeiras Diversas	13.294,52C

Figura 6 - DRE do Náutico em 2019. Fonte: FPF (2022).

Código Classificação	Descrição	Saldo Atual
937 3	Receita	17.047.629,62C
938 3.1	Receita Bruta Vendas e Serviços	17.032.055,26C
939 3.1.01	Receita Bruta	17.032.055,26C
940 3.1.01.01	Renda com Competição	5.690.080,82C
947 3.1.01.02	Mensalidade	3.715.582,38C
950 3.1.01.03	Arrendamento e Concessões	176.184,77C
953 3.1.01.04	Marketing	705.138,79C
958 3.1.01.05	Atletas	3.682.633,50C
961 3.1.01.06	Outras Receitas	3.062.435,00C
983 3.3	Receita Operacional/Financeira/Patrimoni	15.574,36C
984 3.3.02	Receita Financeira	15.574,36C
985 3.3.02.05	Receitas Financeiras Diversas	15.574,36C

Figura 7 - DRE do Náutico em 2020. Fonte: FPF (2022).

Em meio a pandemia, em 2020, as receitas com o marketing caíram bruscamente. Influenciadas pelo momento econômico do país, e talvez pela falta de credibilidade sobre a qualidade dos produtos, o valor arrecadado sinalizou menos de 37% em relação ao ano anterior. As receitas de marketing que antes compunham quase 11% do total do clube, passaram a sinalizar cerca de 4%.

Em geral, a equipe foi campeã do campeonato pernambucano em 2021 e disputou duas temporadas na série C (2018 e 2019), foi campeão neste último ano e disputou a Série B no Campeonato Brasileiro de 2020, sendo rebaixado em 2022, na última colocação, o que indica a irregularidade com as receitas auferidas com royalties da sua marca própria.

Além disso, as redes sociais oficiais do clube contemplam reclamações da torcida sobre a marca própria N6.

Ceará

O Ceará foi um dos times estudados que se destacou no equilíbrio entre resultado financeiro e sentimento, para citar Ruão, (2017), como aspecto vinculado à marca própria.

O clube aderiu ao uso de marca própria no final de 2019 e mostrou avanço financeiro significativo e as DREs dos anos 2018, 2019 e 2020 indicam. Na análise horizontal das receitas, identifica-se o início da transição do clube do modelo patrocínio para o modelo

RBFF
Revista Brasileira de Futsal e Futebol

marca própria. Houve um aumento no valor das receitas dos royalties já em 2019, em contraste ao valor de receita dos patrocínios.

	2019 (R\$)	2018 (R\$)
Direitos de Transmissão	45.642.002,18	25.050.960,17
Bilheteria, Camarotes, Estacionamento	13.204.876,61	10.826.541,76
Patrocínio/Marketing	8.238.780,46	9.688.657,71
Patrocínio	6.571.340,66	9.469.549,77
Royalties	420.070,35	219.107,94
Outras receitas com publicidade, patrocínio e mkt (a)	1.247.369,45	-
Negociação de atletas	14.792.000,00	6.655.182,83
Programa de Sócio-Torcedor	9.577.172,12	7.081.923,74
Receitas Patrimoniais / Sociais	568.026,07	603.977,51
Premiações	3.603.416,12	2.812.320,00
Demais Receitas	2.451.213,28	2.067.570,25
Timemania	1.834.016,08	1.961.765,03
Convênio Enel	33.181,47	38.005,22
Outras receitas	584.015,73	67.800,00
RECEITA LÍQUIDA TOTAL	98.077.486,84	64.787.133,97

Figura 8 - Comparativos de Receitas de Futebol do Ceará em 2019-2018. Fonte: Ceará (2022).

Os aumentos alcançaram quase 92% no primeiro ano de adesão, e a diminuição dos valores recebidos de patrocínio em quase 49%, ou seja, conforme Meirelles, Strehlau e Lopes (2016), o uso da marca própria como fator diferencial.

Posteriormente, em 2020, o avanço da arrecadação é notável com um aumento de

quase 340% comparado ao ano anterior, motivado pelo crescimento e implementação da marca Vozão. Ou seja, a gestão do Ceará valoriza um dos aspectos sobre a marca, como intangível e notável ao torcedor (Kapferer, 2004).

RECEITAS	Futebol Profissional	Adm, Clube Social e esportes amadores	2020 (R\$)	2019 (R\$)
Direitos de Transmissão e Premiações	52.712.740,80	25.000,00	52.737.740,80	54.770.484,43
Direitos de Transmissão	38.644.868,78	-	38.644.868,78	50.766.688,74
Premiações	14.067.872,02	25.000,00	14.092.872,02	4.003.795,69
Bilheteria	698.008,01	-	698.008,01	13.204.876,61
Bilheteria – jogos	436.542,31	-	436.542,31	11.441.336,83
Estacionamento, bares, camarotes	261.465,70	-	261.465,70	1.763.539,78
Patrocínio/Marketing	6.178.820,12	1.868.850,01	8.047.670,13	9.502.315,97
Patrocínio	2.847.695,12	24.500,00	2.872.195,12	6.714.289,62
Royalties	-	1.844.350,01	1.844.350,01	420.070,35
Outras receitas com publicidade (a)	3.331.125,00	-	3.331.125,00	2.367.956,00

Figura 9 - Comparativos de Receitas de Futebol do Ceará em 2020-2019. Fonte: Ceará (2022).

Por outro lado, é possível considerar que a queda nas receitas com patrocínio, principalmente do material esportivo, pode

também ter sido motivada pela pandemia do COVID-19 e as paralisações nos jogos em 2020.

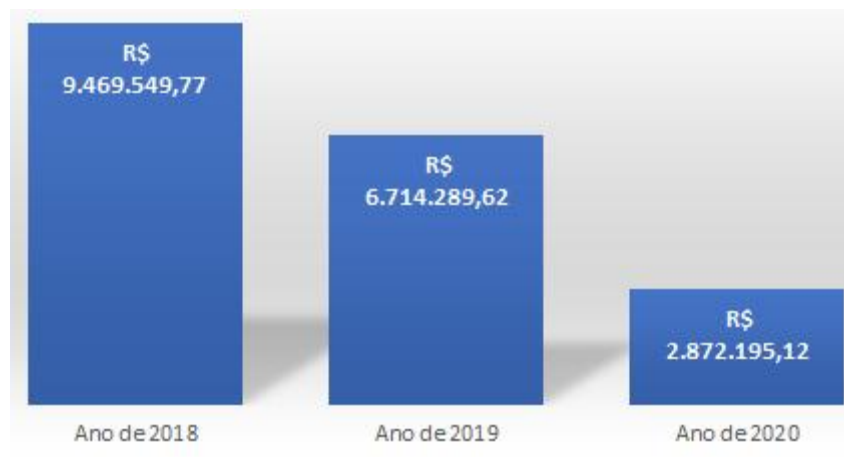


Figura 10 - Receitas com patrocínio do Ceará no período 2018-2020. Fonte: a partir de Ceará (2022)

O Ceará consegue entender o mercado e explorar os fatores diferenciais sobre a gestão de marca própria, o que pode gerar, a longo prazo, sua manutenção.

Este clube figurou na primeira divisão do campeonato brasileiro entre 2018 e 2022. Foi vice-campeão estadual, vice-campeão da Copa do Nordeste em 2021 e devido a classificação na série A, se classificou para o torneio internacional Copa Sul Americana, em 2022. Em 2018 teve uma receita com patrocinadores no montante de R\$9.469.549,77 e em 2020 passou para R\$2.872.195,12. Ainda assim, nas redes

sociais do clube, a marca própria é bem-vista pela torcida.

Santa Cruz

O Santa Cruz Futebol Clube apresenta situações fora dos padrões dos demais clubes estudados, já que é o que vive a pior fase no âmbito dos resultados esportivos, com um rebaixamento na série "C" em 2021.

Desde 2017 o Clube utiliza marca Cobra Coral após o rompimento do contrato com a Penalty, que havia iniciado em 2009. No entanto, a situação negativa do clube o levou a finalizar o uso de marca própria em 2021.

	2019	2018
Receitas totais		
Cessão de direitos de transmissão de jogos	8.349.488	3.675.572
Bilheteria	5.811.738	4.462.034
Marketing e comercial	3.690.214	2.892.150
Transferências de atletas	1.738.905	300.000
Clube social	1.597.038	1.013.716
Outras receitas	407.078	58.177
	21.594.461	12.401.650

Figura 11 - DRE do Santa Cruz em 2019-2018 (valores expressos em reais). Fonte: Sócio Coral (2022).

RBFF
Revista Brasileira de Futsal e Futebol

No ano de 2018, a importância da área de marketing na receita total do clube é expressa em cerca de 23,32% do total das receitas totais, ou seja, quase ¼ da receita auferida no período de 2018, oriunda das relações comerciais do marketing do clube, reforçando que essa área compreende os patrocínios, vendas de materiais esportivos, royalties e outras receitas de marketing.

Em 2019, o aumento foi de 27,60% em relação ao ano anterior nas receitas auferidas de marketing e comercial, porém há o destaque para o crescimento das receitas totais que cresceu quase 75% comparado a 2018, devido ao aumento da cessão de direitos de transmissão de jogos. Segundo Guerreiro (2000) este foi o fator influenciável para tal mudança.

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Copa do Nordeste	2.215.569	3.068.332
Campeonato Pernambucano	1.040.000	1.000.000
Copa do Brasil	1.053.850	4.255.880
Repasse CBF	-	25.276
Bilheteria – Campeonato Brasileiro	177.110	941.484
Bilheteria – Campeonato do Nordeste	311.218	252.855
Bilheteria – Campeonato Pernambucano	470.131	404.555
Bilheteria – Copa do Brasil	-	759.320
Camarotes, alimentos, bebidas, estacionamento	52.703	68.479
Marketing e comercial	5.778.076	6.568.271
Transferências de atletas	250.000	1.738.905
Clube social	1.322.893	1.698.348
Outras receitas	1.081.501	812.756
Receita operacional líquida	13.753.051	21.594.461

Figura 12 - Comparativos de Receitas operacionais líquidas do Santa Cruz em 2020-2019. Fonte: Sócio Coral (2022).

Com algumas mudanças nas classificações das receitas, os valores das receitas de marketing e comerciais aumentaram nos comparativos elaborados no ano de 2020, mesmo com as adversidades já conhecidas devido o COVID-19, os valores de receita de marketing comercial, continuaram estáveis.

No entanto, como um todo, houve uma queda brusca dos valores da Receita operacional líquida, impactada por reduções na bilheteria, direitos de transmissão, transferência de atletas e clube social. Do valor total, o montante de R\$5.778.076,00 foi composto pelas receitas de marketing, o que chega a 42% do total.

Com acordo firmado em julho de 2021, em 2022 a empresa VOLT passa a patrocinar o

material esportivo do clube, com especulação de vantagem financeira de 50% a mais em relação a 2021 e o clube retorna ao antigo modelo de patrocínio.

Em geral, o clube em 2021 não foi à final do campeonato pernambucano, acabou rebaixado para a Série D do campeonato nacional e com resultados não satisfatórios nas receitas, finaliza o modelo de marca própria – Cobra-Coral.

Descrição comparativa entre Fortaleza, Náutico, Ceará e Santa Cruz

A comparabilidade considera que, de 9 estados nordestinos, as publicações dos DREs ocorrem em clubes localizados em 2, Ceará e Pernambuco.

No Fortaleza, a adoção da marca Leão 1918 trouxe estabilidade nos valores dos

royalties recebidos no triênio 2018 (conquista da série “B”), 2019 e 2020.

Nos 4 clubes estudados, as receitas auferidas durante a pandemia do COVID 19 resultaram em queda nas vendas, mas o menos impactado foi o Fortaleza.

Ainda assim, em um tipo ranking, a ordem, do menos impactado ao mais, é de Fortaleza, Ceará, Santa Cruz e Náutico, principalmente pelo fato dos clubes cearenses alcançarem acessos as principais séries nacionais nesse período (2018 a 2020).

Para Náutico e Santa Cruz, a consideração é que nem sempre o modelo de marca própria significará sucesso e, por isso, aspectos estratégicos, com o olhar da marca própria como recurso, devem ser considerados como a diversificação dos produtos para agradar os adeptos (Sousa, Vieira, 2018; Semblano, Leão, 2016), as características

tangíveis, como as garantias de qualidade como diferencial competitivo (Ruão, 2017), assim como a necessidade da gestão monitorar o ambiente externo, ou seja, absorver informações (Barney, Hesterly, 2004).

Os aspectos vinculados a marca própria auxiliará o clube a ter um tempo maior para obter resultados satisfatórios. Exemplo disso é o Náutico, pois, como a implantação da N6 ainda é recente, deve existir um período de adequação para medir o comportamento das receitas, se segue ou não um padrão.

O monitoramento do ambiente externo, por parte do Náutico, de acordo com a perspectiva de Barney e Hesterly (2004), sugere, por exemplo, observar os números do Ceará em relação a utilização da marca própria já que seu modelo passou a ser funcional no fornecimento de material esportivo.

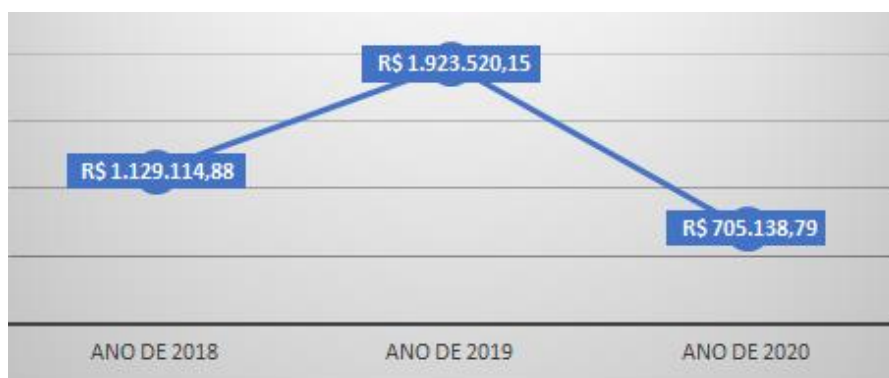


Figura 13 - Receitas com marketing do Náutico no período 2018-2020. Fonte: elaboração própria.

Com o segundo menor êxito no estudo, o Santa Cruz lançou a marca própria em 2017, porém, com o rebaixamento na série “C” o modelo não se sustentou e as receitas do clube foram oriundas exclusivamente de bilheteria.

Quanto ao panorama das receitas de marketing dos 4 clubes, em separado, há uma

disparidade de valores, motivados por seus desempenhos nos âmbitos dos torneios nacionais. O Ceará inicia como o mais eficiente, mas o Fortaleza encerra melhor o período do estudo e o Náutico com o pior.

Quadro 5 - Receitas gerais com marketing dos clubes analisados.

	FORTALEZA	CEARÁ	SANTA CRUZ	NÁUTICO
2018	R\$ 7.486.410,83	R\$ 9.688.657,71	R\$ 2.892.150,00	R\$ 1.129.114,88
2019	R\$ 15.860.857,76	R\$ 9.502.315,97	R\$ 6.568.271,00	R\$ 1.923.520,15
2020	R\$ 13.828.603,24	R\$ 8.047.670,13	R\$ 5.778.076,00	R\$ 705.138,79

Nos dados das receitas de marketing apuradas, a maioria dos clubes manteve um

grau de crescimento nos anos de 2018 e 2019, porém, em todos, houve declínio no ano de

2020 devido a pandemia do COVID 19, que foi um fator chave para que, por exemplo, o Santa Cruz reavaliasse o uso de marca própria.

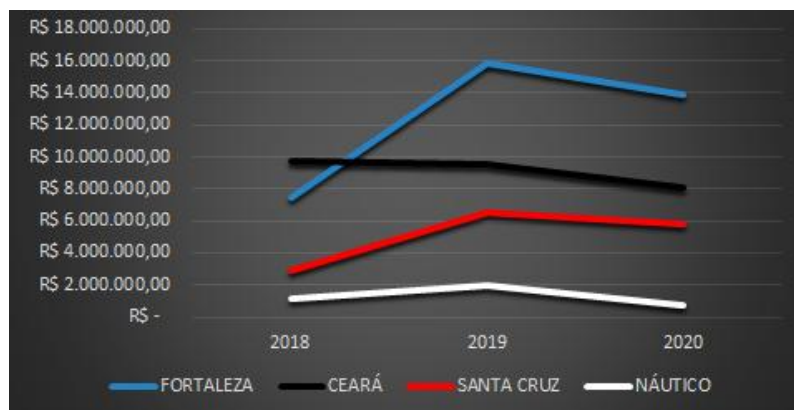


Figura 14 - Receitas com marketing dos clubes analisados entre 2018 e 2020. Fonte: elaboração própria.

Num panorama de receitas gerais dos clubes, os cearenses se encontram em um

patamar mais elevado em relação aos pernambucanos.

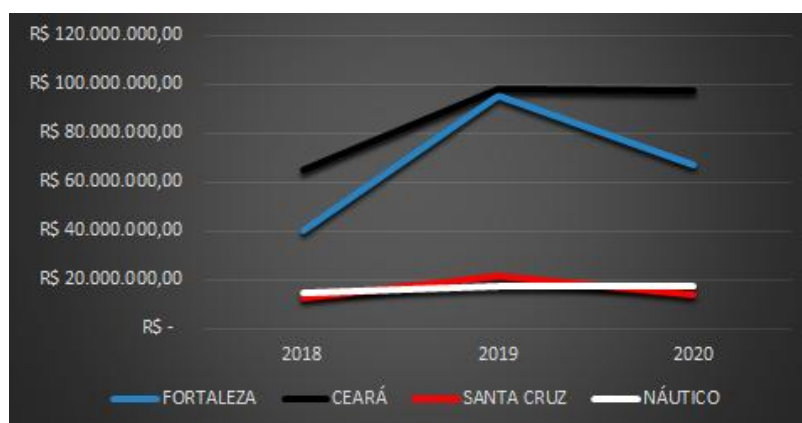


Figura 15 - Receitas gerais dos clubes analisados no período 2018-2020. Fonte: elaboração própria.

No entanto, a partir do padrão contextual e singular, as receitas de cada um dos clubes pernambucanos estudados são equiparadas com o passar dos anos e devem manter a reflexão de Felix (2019), sobre o fato de manter a busca por informações relevantes para manter as tomadas de decisões mais satisfatórias, mensurando dados sobre uso da marca própria. No entanto, a do Santa Cruz é superior à do Náutico. Desse modo, pelo olhar da VBR, a marca “Cobra Coral” do Santa Cruz enquanto foi mantida agradou mais ao torcedor, do que a riqueza gerada com a marca N6, do Náutico.

Como disposto por Wernerfelt (1984), os recursos intangíveis e os produtos são duas variáveis que caminham lado a lado. Os produtos necessitam de serviços de vários recursos e muitos recursos serão utilizados em vários produtos.

Seguindo o pensamento de Guerrero e colaboradores (2000) a atitude do consumidor frente a um produto é influenciada por vários fatores e pela interação entre eles, os quais são relacionados à psicologia que envolve o consumidor, ao aspecto sensorial do produto e ao marketing relacionado. Essa reflexão é importante, pois, as colunas de esportes já comemoravam o sucesso da marca “Cobra

Coral” do Santa Cruz e salientavam que, mesmo com apenas três meses de lançamento, seria um sucesso (Brasileiro, 2017). Isso não se manteve e é possível observar a força que a aceitação da torcida tem nos resultados financeiros da equipe conforme Rech (2008), quando o mesmo indica que os dispositivos simbólicos carregados de valores e ideias precisam causar no consumidor uma satisfação psicológica e proporcionar autoafirmação de sua imagem.

No outro polo, com sucesso em relação aos usos de marcas próprias, Ceará e Fortaleza estão em momentos de ascensão. Ambos os clubes exploraram os recursos que sua marca própria oferece, trazendo o torcedor para o estádio e buscando a adequação a seu investimento.

CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi descrever, em clubes de futebol nordestinos, a relação entre contabilidade - a partir da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) - e visão baseada em recursos (VBR) - por meio do uso de marca própria. Os selecionados para o estudo, a partir dos critérios elencados, foram Náutico, Santa Cruz, Fortaleza e Ceará, tendo em vista que disponibilizaram suas DREs.

O reflexo sobre o uso de marca própria nos clubes estudados, apresentado nas respectivas DREs indicaram aspectos como Receita de Patrocínios e Receitas de Royalties próprios. Nesse intervalo de estudo, de 2018 a 2020, a pandemia do COVID-19 influenciou o resultado negativo para o ano de 2020 em relação às receitas com os royalties. Isso indica que clubes de médio e pequeno porte podem optar pela marca própria, considerando que, ao comparar com a parceria realizada com um patrocinador oficial, o retorno financeiro com este parceiro é menor. Isso não significa, segundo dados empíricos, que ao optar apenas por marca própria os resultados financeiros se manterão em crescimento constante e por isso o auxílio das ferramentas da VBR é indispensável para considerar os ambientes interno e externo do clube.

A metodologia da pesquisa considerou os dados secundários, disponíveis em fontes oficiais como site, portal da transparência e redes sociais de cada um dos clubes, durante os três anos, de 2018 a 2020. Como reflexão, o

estudo foi realizado com 4 clubes, pois os demais não disponibilizaram suas informações sobre DREs.

Como sugestão para estudos futuros, é importante buscar se os dados oficiais de demais clubes estão disponibilizados, assim como acessar fontes primárias de informação, para entender a perspectiva da gestão sobre o uso de marca própria como um recurso em diferentes regiões brasileiras e séries nacionais.

REFERÊNCIAS

- 1-Barney, J.B. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*. Vol. 32. 1986. p. 1512-1514.
- 2-Barney, J.B.; Hesterly, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. Vol. 3. São Paulo. Atlas. 2004.
- 3-Brasil. LEI No 10.672, DE 15 DE MAIO DE 2003. disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.672.htm>. Acessado em: 20/01/2021
- 4-Brasileiro, R. Cobra Coral, Cobra Coral, marca própria do Santa Cruz, já dá lucro superior à antiga fornecedora. 2017. https://www.pe.supereportes.com.br/app/noticias/futebol/santa-cruz/2017/07/28/noticia_santa_cruz,48804/cobra-coral-marca-propria-do-santa-cruz-ja-da-lucro-superior-a-antig.shtml
- 5-Campagna, C.L.; Donthu, N.; Yoo, B. Brand authenticity: literature review, comprehensive definition, and an amalgamated scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 31. Num. 2. 2023. p. 129-145.
- 6-Cardoso, V.V.; Mueller, A.A. Racionalidade substantiva e racionalidade instrumental em licitações públicas: ganhos e perdas para a seleção da proposta mais vantajosa. *Cadernos EBAPE*. BR. Vol. 18. 2020. p. 498-511.
- 7-CEARÁ. Notícias. 2022. Disponível em: <<https://www.cearasc.com/noticia/categoria/tra>

nsparencia-alvinegra>. Acessado em: 24/08/2022.

8-Costa, C.E.; Silva, R.C. Empresarização e controle organizacional: um estudo nos clubes de futebol em Santa Catarina. Cadernos EBAPE. BR. Vol. 4. 2006. p. 01-16.

9-Crubellate, J.; Pascucci, L.; Grave, P. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. Revista de Administração de Empresas. Vol. 48. Num. 4. 2008. p. 8-19.

10-Dalfovo, M.S.; e colaboradores. Visão Baseada em Recursos e monitoramento do ambiente e sua influência nas Capacidades Dinâmicas. Revista Inteligência Competitiva. Vol. 7. Num. 2. 2017. p. 133-177.

11-Di Monaco, R.; e colaboradores. The effect of expectations generated by brand name on the acceptability of dried semolina pasta. Food Quality and Preference, Oxford. Vol. 15. Num. 5. 2004. p. 429-437.

12-Elsbach, K.D.; Van Knippenberg, D. Creating high-impact literature reviews: An argument for 'integrative reviews'. Journal of Management Studies. Vol. 57. Num. 6. 2020. p. 1277-1289.

13-Felix, G.L.; Dias, T.C. Demonstração do Resultado do Exercício e suas Contribuições para o Ambiente Corporativo. ID on line Revista de Psicologia. Vol. 13. Num. 43. 2019. p. 828-844.

14-FPF. A Federação Pernambucana de Futebol/ Balanço Financeiro Clubes. 2022. Disponível em: <<https://fpf-pe.com.br/pt/conteudo/?p=1&s=&sc=11&q=54>>. Acessado em: 13/03/22

15-França, V. Os fornecedores de material esportivo dos clubes da Série A, Mercado do Futebol. 2021. Disponível em: <https://mercadodofutebol.com/mf-em-acao/os-fornecedores-de-material-esportivo-dos-clubes-da-serie-a/> . Acesso em: 21/11/2021.

16-Gerhart, B.; Feng, J. The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. Journal of

management. Vol. 47. Num. 7. 2021. p. 1796-1819.

17-Gil, A.C.; Neto, A.C. Survey de experiência como pesquisa qualitativa básica em administração. Ciências da Administração. Vol. 22. Num. 56. 2020. p. 125-137.

18-Gomes, D. Náutico discute prós e contras com empresa que fabrica material esportivo próprio. 2020. Disponível em: <<https://ge.globo.com/pe/futebol/times/nautico/noticia/nautico-iscute-pros-e-contras-com-empresa-que-fabrica-material-esportivo-proprio.ghtml>>. Acessado em: 14/07/2022.

19-Guerrero, L.; e colaboradores. Consumer attitude towards store brands. Food Quality and Preference. Oxford. Vol. 11. Num. 5. 2000. p. 387-395.

20-Helfat, C.; e colaboradores. Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. Strategic Management Journal. Vol. 44. Num. 6. 2023. p. 1357-1390.

21-Irwin, R.; Zwick, D.A.; Sutton, W. Assessing organizational attributes contributing to marketing excellence in American professional sport franchises. European Journal of Marketing. Vol. 33. Num. (3/4). 1999. p. 314-328.

22-Iudicibus, S.; Marion, J. Contabilidade comercial. São Paulo. Atlas. Vol. 3. 2004.

23-Kapferer, J. As Marcas. 3ª edição, São Paulo. Bookman. 2004.

24-Kenski, V.W. RBV - mais de 30 anos, mas ainda atual uma análise circunstanciada. Revista Científica Hermes. Vol. 16. 2016. p. 3-26.

25-Kotler, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo. Atlas. 2000.

26-Leão Transparente. Principais documentos e relatórios. 2022. Disponível em: <<https://www.leaotransparente.com.br/documentos>>. Acessado em: 14/03/2022

27-Leite, F.K.; Holz, T.L.; Junior, E.F. Estudo de caso funcionalista ou interpretativista? Uma análise teórica da aplicação do método à perspectiva da estratégia como prática Social. Administração: pesquisas emergentes e interdisciplinares no contexto brasileiro. 2024. p. 11.

28-Machado da Silva, C.L.; Guarido Filho, E.R.; Rossoni, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 14. 2010. p. 109-147.

29-Meirelles, F.S.; Strehlau, V.I.; Lopes, E.L. A Influência do País de Origem na Escolha de Marcas Desconhecidas: Uma Investigação sobre os Atributos de Marca de Materiais Esportivos. ReMark - Revista Brasileira de Marketing. Vol. 15. Num. 1. 2016. p. 57-70.

30-Morais, A.E.; Paradelo, I.M. A capacidade de produção da riqueza dos principais clubes de futebol paulista: uma análise da demonstração do valor adicionado. JAMES-Journal of Accounting Management Economics and Sustainability. Vol. 1. Num. 1. 2023.

31-Padoveze, C.L. Contabilidade Geral - Facilitada. 1ª ed. Editora: GEN - Método. 2017.

32-Pellense, M.C.; e colaboradores. Avaliação da mortalidade por doenças cardiovasculares no Brasil: uma série temporal de 2015 a 2019. Revista Ciência Plural. Vol. 7. Num. 3. 2021. p. 202-219.

33-Penrose, E.T.; Pitelis, C. The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose. Oxford University Press on Demand. 2002.

34-Pentiado, A.C. Como utilizar a DRE para fornecer suporte à tomada de decisão empresarial e direcionar a composição financeira de um negócio. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti. 2024.

35-Pereira, A.G. Análise das demonstrações contábeis. Antonio Gualberto Pereira. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 72. p. 2018. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/cape>

s/553569/2/eBook%20FCCC22-%20Análise%20das%20Demonstrações%20Contábeis.pdf>. Acessado em: 20/02/2022

36-Pereira, C. Muito além da marca. Universidade Futebol. 2017. Disponível em <<https://universidadedofutebol.com.br/muito-alem-da-marca/>>. Acesso em: 17/08/2021.

37-Pugas, P.G.; Calegario, C.L.; Antonialli, L.M. Aglomerados e visão baseada em recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em Minas Gerais. Revista de Administração. Vol. 48. Num. 3. 2013. p. 440-453.

38-Rech, S.R. Estrutura da cadeia produtiva da moda. Moda Palavra e-periódico. Vol. 1. Núm. 1. 2008.

39-Rezende, K. Contabilidade Gerencial e sua aplicabilidade para auxílio no processo decisório: Um estudo de caso levantado nas micro e pequenas empresas de Montes Claros de Goiás. Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA. Vol. 7. Num. 01. 2024. p. 19-19.

40-Richelieu, A., Pawbowski T.; Breuer, C. Football brand management: Minor league versus Champions League. Journal of Sponsorship. Vol. 4. Num. 2. 2011.

41-Rodrigues, P.H. O Contabilidade Gerencial: um instrumento de apoio à gestão nas microempresas e empresas de pequeno porte. Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA. Vol. 6. Num. 02. 2023. p. 16-16.

42-Rodrigues, D.S.; Szuster, F.R. Análise do Nível de Aderência à Norma NBC-ITG 2003 (R1)-Entidade Esportiva pelos Clubes de Futebol da Série A do Campeonato Brasileiro de 2022. Pensar Contábil. 2024.

43-Ruão, T. Marcas e Identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais. 2017. Disponível em: <<repositorium.sdum.uminho.pt>>. Acesado em: 20/01/2020.

44-Sá, C.; Sá, D. Marketing para desporto: um jogo empresarial. São Paulo: Edições IPAM. 1999

45-Semblano, C.; Leão, D. #EuVistoLobo: Análise do uso da hashtag na divulgação do lançamento da marca Lobo. In: 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba-PR. 2017.

46-Serva, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. Revista de administração de empresas (RAE). Vol. 37. 1997. p. 18-30.

47-SÓCIO CORAL. Notícias. 2022. Disponível em:
<<http://www.santacruzpe.com.br/noticias/>>.
Acessado em: 20/05/2022

48-Solé, A. L'entreprise: une invention latine? In: II Colóquio Internacional - Análise de organizações: perspectivas latinas. Salvador. Nopol/UFBA. 2003. p.1-20.

49-Solé, A. ¿Qué es una empresa? Construcción de un idealtipo transdisciplinario. Paris. 2004. (Work paper).

50-Solé, A. L'enterprisation du monde. In Chaize, J.; Torres, F. Repenser l'entreprise: Saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve. Paris. Le Cherche Midi. 2008.

51-Sousa, B.M.; Vieira, C.B. Um Estudo Sobre a Afetividade Aplicada ao Fenômeno do Futebol: Abordagem na Ótica dos Consumidores. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review. Vol. 7. Num. 2. 2018. p. 293-312.

52-Vallandro, L.; Trez, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. Análise-Revista de Administração da PUCRS. Vol. 24. Num. 1. 2013. p. 79-81.

53-Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. Vol. 5. 1984. p. 71-80.

54-Zilber, T.B. Institutional logics and institutional work: should they be agreed?. In: Institutional logics in action, Part A. Emerald Group Publishing Limited. 2013. p. 77-96.

55-Zilber, T.B. Narrating institutional logics into effect: Coherence across cognitive, political, and emotional elements. Administrative Science Quarterly. Vol. 69. Num. 1. 2024. p. 172-221.

Recebido para publicação em 28/04/2024
Aceito em 11/09/2024