

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DO MOVIMENTO HUMANO**

**PAULO RICARDO CORRÊA BERNARDES**

**PROSPECTANDO A GESTÃO FINANCEIRA DOS CLUBES  
DA LIGA GAÚCHA DE FUTSAL**

Porto Alegre

2021

**PAULO RICARDO CORRÊA BERNARDES**

**PROSPECTANDO A GESTÃO FINANCEIRA DOS CLUBES  
DA LIGA GAÚCHA DE FUTSAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Ciências do Movimento Humano da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências do Movimento Humano.

Orientador: Prof. Dr Alberto Reinaldo Reppold Filho

Porto Alegre

2021

### CIP - Catalogação na Publicação

Bernardes, Paulo Ricardo Corrêa  
Prospectando a gestão financeira dos clubes da Liga  
Gaúcha de Futsal / Paulo Ricardo Corrêa Bernardes. --  
2021.  
118 f.  
Orientador: Alberto Reinaldo Reppold Filho.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física, Programa  
de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano,  
Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Esporte. 2. Gestão desportiva. 3. Teoria do  
Prospecto. 4. Futsal. I. Reppold Filho, Alberto  
Reinaldo, orient. II. Título.

**PAULO RICARDO CORRÊA BERNARDES**

**PROSPECTANDO A GESTÃO FINANCEIRA DE CLUBES  
DA LIGA GAÚCHA DE FUTSAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Ciências do Movimento Humano da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências do Movimento Humano.

Aprovado em: Porto Alegre, 06 de janeiro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Alberto Reinaldo Reppold Filho - orientador

UFRGS

---

Prof. Dr. Renan Petersen Wagner

Leeds Beckett University

---

Profa. Dra. Janice Zarpellon Mazo

UFRGS

---

Prof. Dr. Alcides Vieira Costa

UFRGS

Às minhas melhores “professoras”,  
Francelina e Eni Maria Corrêa,  
pelo esforço e dedicação  
às primeiras letras.  
A minha caligrafia melhorou um pouco!!!!

## AGRADECIMENTOS

Um momento para lembrarmos cada pessoa importante e que contribuiu para o fechamento de mais um ciclo, mais uma etapa. É possível que esqueça algum nome, então já peço desculpas por isso.

Em primeiro lugar, agradeço a Gutenberg, pela revolução que sua prensa de tipos móveis proporcionou ao mundo ocidental, permitindo que o conhecimento alcançasse um número maior de pessoas, e que livros chegassem a áreas periféricas como o bairro Restinga.

Ao Professor Alberto Reinaldo Reppold Filho (tenho dificuldade de chamá-lo por Betão), por não ter desistido de mim.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e sua Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança – ESEFID, referências para um ensino superior público, gratuito e de qualidade.

Aos docentes e servidores do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, em especial aos Professores Adroaldo Gaya, Rogério Voser, Fabiano Bossle, Mauro Myskiw, Alcides Costa, Professora Janice Mazo e às Assistentes em Administração Márcia Dornelles e Cristiane Mendonça. Aos Professores Renan Petersen Wagner e Alan de Carvalho Dias Ferreira obrigado pelas diversas avaliações e recomendações nessa pesquisa. Aprendi, com cada um de vocês, um pouco sobre o que é a ESEFID. Claro que eu ainda estranho certos comportamentos e posicionamentos, pois a “cabeça” de alguém que vem da Administração e da Gestão Desportiva e de Lazer é diferente (*ma non molto*).

À Liga Gaúcha de Futsal e seus Diretores Nelson Bavier, Everson Bitencourt, e Eduardo Torres e aos dirigentes participantes. Muito obrigado por aceitarem a proposta dessa pesquisa. Aos amigos do futsal, Evandro Lunardelli, Daniel Geraldi, Renato Lopes, Fábio Sanhudo, Guilherme Verfe, Luciano Meneghetti, Cristiano Cabello, saudades das resenhas.

Aos colegas-amigos Alexandre Cavedini, Cássia Damiani, Christiano Guedes, Emily Kohler, Felipe Marchetti, Gustavo Schumacher, José Otávio, Marcel Bica e Rodrigo Carlet. Aos alunos das disciplinas de Esportes na Natureza e Esporte Orientação, Marcellus, Gustavo, Rafaela e Júlia pela participação nas aulas do Estágio Docente. Muito obrigado pelos conselhos, debates, *call center* 24h; todos vocês contribuíram para esse momento.

Aos meus amigos-irmãos Cleber Teixeira Leão, Ezequiel da Rosa Medeiros, Diego Oliveira e Felipe Lima pela loucura que fizeram, confiando em mim para apadrinhar a Clarisse, a Amanda, a Laura e o Bento. Obrigado pelo apoio, pelas broncas, pelos almoços e

jantares. Lílian Maciel, Raquel Pereira, Jucilene Grassi, Ana Hirt, Roberta Sawitzki, Edison Silva e Jefferson Franco vocês também estão nessa turma.

Agradecimentos superespeciais à Hernanda Tonini, Cíntia Stocchero, Cristina Rörig, Juliana Plocharski, Shana Sabbado, Mauro Melo, Sady Jr. e Renato Colomby, pelo incentivo a ingressar no Mestrado – mesmo que a Ju e o Renato apontassem para a Escola de Administração como caminho “mais racional, lógico e pragmático” a trilhar. Acredito que será a próxima etapa, mas vamos com calma!!!

À minha família pelos momentos que precisei de apoio, sorrisos e algumas taças de vinho.

“... os Humanos descritos pela teoria da perspectiva são guiados pelo impacto emocional imediato de ganhos e perdas, não por perspectivas de longo prazo de riqueza e utilidade global.”  
(Daniel Kahneman)

## RESUMO

A gestão financeira no esporte é um dos importantes fatores para a sustentabilidade das entidades esportivas. O foco deste trabalho está na identificação se os clubes da Liga Gaúcha de Futsal, com seus modelos de decisão financeira, estão suficientemente preparados para, em um ambiente de incertezas, realizarem aportes em pilares para o sucesso esportivo. A modalidade está entre as mais praticadas no Brasil e vem conquistando importantes espaços na programação da mídia esportiva nacional. Para atender ao objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, cuja coleta de dados se deu por meio de um questionário. Foram recebidas respostas de nove clubes participantes da Liga. Os resultados encontrados apontam que os dirigentes participantes, indicados pelas entidades esportivas como agentes tomadores de decisões financeiras, aproximam-se de um comportamento de tomada de decisão compatível com aquele relacionado à Teoria do Prospecto, principalmente quando se refere às heurísticas de representatividade, perseverança em convicções, contabilidade mental e aversão à perda. Embora lhes reste pequena margem para tomada de decisões aos aportes nos pilares para o sucesso esportivo, lhes é restringida a escolha sobre a preferência por remunerar atletas da categoria adultos ou atletas de categoria de base.

Palavras-chave: Esporte. Gestão desportiva. Teoria do Prospecto. Futsal.

## **ABSTRACT**

Financial management in sport is one of the important factors for the sustainability of sports organizations. The focus of this work is on identifying whether the clubs of the Rio Grande do Sul Futsal League, with their financial decision models, are sufficiently prepared to, in an environment of uncertainties, make contributions on pillars for sporting success. The sport is among the most practiced in Brazil and has been conquering important spaces in the programming of national sports media. To meet the objective of the study, a qualitative survey was carried out, with data collected through a questionnaire. Replies were received from nine clubs participating in the League. The results indicate that the participating administrators, indicated by the sports organizations as financial decision makers, are approaching a decision making behavior compatible with that related to the Prospectus Theory, especially when referring to heuristics of representativeness, perseverance in convictions, mental accounting and aversion to loss. Although they have little margin for decision making, they are restricted in their choice of remunerating adult athletes or grassroots athletes.

**Keywords:** Sport. Sports management. Prospectus Theory. Futsal.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Círculo vicioso entre o resultado esportivo e o resultado financeiro.....	28
Figura 2 - Representação de um Balanço Patrimonial (BP) e grau de liquidez .....	30
Figura 3 - Representação de uma Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).....	31
Figura 4 - Demonstração da Teoria da Utilidade Esperada (TUE) .....	33
Quadro 1 - Influência dos vieses de comportamento em relação à tolerância ao risco.....	43
Gráfico 1 - Quantidade de tomadores de decisões financeiras .....	53
Gráfico 2 - Autopercepção quanto à gestão da Entidade Esportiva .....	55
Gráfico 3 - Autopercepção quanto à gestão e saúde financeira.....	56
Quadro 2 - Explorando os Princípios da Expectância Matemática .....	58
Quadro 3 - Respostas corretas nas questões de matemática - operações.....	59
Gráfico 4 - Respostas corretas nas questões de matemática - respondente .....	59
Quadro 4 - Explorando a Teoria da Utilidade Esperada.....	61
Quadro 5 - Respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 1).....	62
Quadro 6 - Valores atribuídos às respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 1).....	62
Gráfico 5 - Heurísticas variadas (Grupo 1) .....	63
Quadro 7 - Respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 2).....	66
Quadro 8 - Ajustes às respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 2).....	66
Gráfico 6 - Heurística da Ancoragem (Grupo 2).....	67
Quadro 9 - Respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 3).....	68
Quadro 10 - Ajustes às respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 3).....	68
Gráfico 7 - Heurística da Contabilidade Mental (Grupo 3).....	69
Quadro 11 - Respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 4).....	70
Gráfico 8 - Opção pela certeza (Grupo 4) .....	71
Gráfico 9 - Opção pela Aversão à Perda (Grupo 4) .....	71
Quadro 12 - Compilação das respostas.....	72
Quadro 13 - Pontuação das respostas .....	72
Gráfico 10 - Suscetibilidade à influência da Teoria do Prospecto .....	73
Gráfico 11 - Participação das receitas das Entidades Esportivas (%) .....	74
Gráfico 12 - Participação das despesas das Entidades Esportivas (%).....	80
Gráfico 13 - Participação de aportes financeiros com pilares para o sucesso esportivo (%) ...	82

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Participação das receitas das Entidades Esportivas (%).....	74
Tabela 2 - Participação das despesas das Entidades Esportivas (%).....	79
Tabela 3 - Participação de aportes financeiros com pilares para o sucesso esportivo (%).....	81

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACM	Associação Cristã de Moços
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BP	Balanco Patrimonial
CBV	Confederação Brasileira de Voleibol
CBFS	Confederação Brasileira de Futebol de Salão
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EBEFC	Encontro Brasileiro de Economia e Finanças Comportamentais
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FGFS	Federação Gaúcha de Futebol de Salão
FC	Finanças Comportamentais
FIFA	Federação Internacional de Futebol Associado
FIFUSA	Federação Internacional de Futebol de Salão
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LAJIDA	Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
LGF	Liga Gaúcha de Futsal
LNF	Liga Nacional de Futsal
PEM	Princípios da Expectância Matemática
RGI	Regiões Geográficas Intermediárias
SND	Sistema Nacional do Desporto
SPLISS	<i>Sports Policy factors Leading International Sporting Success</i>
TUE	Teoria da Utilidade Esperada
TP	Teoria do Prospecto
VIP	<i>Very Important Person</i>
WYSIATI	<i>What You See Is All There Is</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	15
1.2	QUESTÃO NORTEADORA .....	17
1.3	OBJETIVO GERAL.....	18
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1	CENÁRIO DA MODALIDADE FUTSAL NO RIO GRANDE DO SUL.....	20
2.2	GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS .....	22
<b>2.2.1</b>	<b>Gestor do esporte no Brasil.....</b>	<b>24</b>
2.3	GESTÃO FINANCEIRA .....	26
<b>2.3.1</b>	<b>Ferramentas de gestão e relatórios contábeis.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Finança tradicional e indicadores econômico-financeiros .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Finança comportamental e percepção de risco .....</b>	<b>36</b>
2.4	PILARES PARA O SUCESSO ESPORTIVO .....	43
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>47</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	47
3.2	SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	47
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	48
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	49
3.5	PROCEDIMENTOS ÉTICOS .....	51
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>52</b>
4.1	ASPECTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS CLUBES.....	52
<b>4.1.1</b>	<b>Dimensionando o sistema de autoridade dos clubes.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Autopercepção quanto à gestão dos clubes de futsal.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.3</b>	<b>A perspectiva de tomada de decisões financeiras dos respondentes .....</b>	<b>57</b>
4.2	PARTICIPAÇÃO DOS COMPONENTES DE FONTES DE RECEITAS NO ORÇAMENTO.....	73

4.3	APORTES FINANCEIROS NOS DISPÊNDIOS ACESSÓRIOS E NOS PILARES PARA O SUCESSO ESPORTIVO .....	78
4.3.1	<b>Dispêndios acessórios.....</b>	<b>78</b>
4.3.2	<b>Aportes nos Pilares para o sucesso esportivo .....</b>	<b>81</b>
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, os gestores esportivos são, com frequência, questionados sobre a sua formação e competências (KARNAS, 2013; CÁRDENAS, 2013) para captar e gerir recursos financeiros junto à iniciativa privada, e assim promoverem a sustentabilidade financeira de suas entidades a médio e longo prazos.

Tais questionamentos se intensificaram em especial após os grandes eventos esportivos ocorridos no país no período de 2007 a 2016, com discussões sobre o financiamento público do esporte, reforçadas pela extinção do Ministério do Esporte, que teve sua estrutura assimilada pelo Ministério da Cidadania (MAZUI, 2018; BRASIL, 2019).

A crise econômica pela qual atravessa o país tem induzido restrições orçamentárias do Estado, em especial, nos incentivos fiscais ao esporte, programas de bolsas a atletas e patrocínios de empresas estatais (FRICKE; PANTALEÃO, 2017; VECCHIOLI, 2017, 2018; LIMA, 2018; LANCE, 2018; ESTADO, 2019), forçando as entidades de prática e administração do esporte a direcionarem os esforços para a captação de patrocínios e outras fontes de receitas junto à sociedade civil, principalmente empresas com capacidade de substanciais investimentos em marketing.

Santos *et al.* (2019) analisaram a atual crise fiscal do Estado Brasileiro, e alertaram para o fato dessa crise ser utilizada como energia para reformas neoliberais, com corte de gastos sociais e redirecionamento da “transferência de recursos do orçamento público para o pagamento de juros da dívida pública” (SANTOS; ALVES; GOMES, 2019, p.70).

No entanto, o setor privado também tem manifestado os sintomas dessa crise, resultando na saída de importantes patrocínios em projetos de esporte. No final de 2019, por exemplo, a Associação Atlética e Cultura Copagril (COPAGRIL FUTSAL), que disputava a Liga Nacional de Futsal (LNF) desde a edição de 2008, entrou com um pedido de licenciamento de sua equipe de futsal profissional, devido a uma reavaliação dos seus projetos esportivos, em função do contexto econômico e organizacional da entidade (AACC, 2019).

Considerando que a gestão financeira é crucial para a longevidade de uma organização esportiva, são necessárias informações quanto ao dimensionamento da equipe de finanças na estrutura organizacional, esta entendida enquanto um “conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa” (MARRAS, 2001, p.41); sua autopercepção quanto ao estágio em que a entidade se encontra; e uma perspectiva sobre a forma como são tomadas as decisões. Também compõe um quadro de elementos importantes,

a descrição de suas receitas e dispêndios, ou seja, a forma como estas participam no orçamento da organização.

Vários autores já se propuseram a avaliar a eficiência, sucesso ou insucesso de diferentes aspectos de sistemas esportivos, apresentando significativo interesse e ênfase no financiamento. Destacam-se entre estes, os estudos desenvolvidos pelo consórcio *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS)* (DE BOSSCHER *et al.* 2008, 2015). No Brasil, as pesquisas do consórcio SPLISS levadas a efeito pela Universidade de São Paulo (USP) ressaltam que, embora o modelo do SPLISS tenha seu “enfoque em avaliar em nível nacional, a política de esporte de alto rendimento” (TRUYENS *et al.*, 2014<sup>1</sup> *apud* BÖHME; BASTOS, 2016, p.38), é possível que seja utilizado para outros níveis que não o nacional, como confederações e entidades de prática esportiva.

Mees (2014) revisou estudos relevantes no campo esportivo de alto rendimento, entre eles: Oakley e Green (2001), Digel (2002 a, b), Green e Houlihan (2005) e De Bosscher *et al.* (2008), enquanto Ferreira (2018) destaca o ‘Projeto Referências para o Desenvolvimento do Plano Nacional de Esporte de Alto Rendimento no Brasil’, sistema de banco de dados com informações de caráter qualitativo e quantitativo, destinado a subsidiar a análise de oito dimensões do Esporte de Alto Rendimento (EAR), que entre outros aspectos trata do financiamento e da gestão do esporte.

Entretanto, esses estudos, na questão referente ao suporte financeiro, têm como foco identificar se o montante de recursos públicos e privados é capaz de suprir as despesas totais com o EAR nacional, não se detendo a compreender como os tomadores de decisão sobre finanças determinam suas escolhas.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A situação financeira de entidades esportivas no Brasil tende a apresentar uma condição insatisfatória, possuindo uma perspectiva de alto risco de insolvência e de continuidade de suas atividades (THIAGO *et al.*, 2012) devido, em grande parte, a práticas administrativas amadoras (AIDAR; LEONCINI, 2002) e interferências políticas (BRAGAGNOLLO; RIBEIRO, 2015), visando à manutenção do poder para um determinado grupo (CARRAVETTA, 2006). A partir disso, não são raras as situações em que se recorre ao

---

<sup>1</sup> TRUYENS, J.; DE BOSSCHER, V.; HEYNDELS, B.; WESTERBEEK, H. A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *Int J Sport Policy Polit.* 2014; 6(3). Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19406940.2013.839954>.

fomento de entes públicos, sem que sejam corrigidas as causas que motivam a solicitação desse auxílio financeiro.

Neste sentido, essa pesquisa se justifica ao percebermos que, embora o esporte esteja em processo de mudança, passando a ser visto como um “negócio rentável e vantajoso, tornando-se uma grande *indústria do entretenimento*” (FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018, p.125), a perspectiva de ‘esporte como negócio’ ainda não recebe um enfoque destacado na área da Educação Física, e nem mesmo na Administração, como algumas poucas exceções, a saber: as teses de doutorado de Proni (1998), Leoncini (2001), Marchi Júnior (2001) e Ribeiro (2012), a dissertação de mestrado de Fernandes (2000), os livros de Mullin, Hardy e Sutton (2004), Morgan e Summers (2008) e Mattar e Mattar (2013).

Assim, comumente aponta-se para a estrutura organizacional com características de estágio amadorista como o principal e determinante fator para os baixos índices econômicos e financeiros alcançados pelas entidades esportivas, atentando-se muito pouco para a formulação da tomada das decisões por parte dos dirigentes esportivos, mesmo quando esses sejam profissionais ou empresários com êxito em suas carreiras fora do ambiente esportivo. Aliás, Soriano (2010) afirma que o sucesso de uma atividade ocorre quando se compreende a lógica do seu ambiente. Dias, Meira e Pereira (2019) ilustram esta situação apresentando o caso de um renomado Consultor Econômico e ex-Secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda que, ao final de seu mandato como Presidente de importante clube de futebol, entregou ao seu sucessor um clube em gravíssima crise financeira.

Nesse aspecto, discordamos dos autores quando afirmam que o principal problema seja a falta de uma gestão profissional. Acreditamos que seja a formulação de tomadas de decisão o fator que realmente determina o sucesso econômico e financeiro das entidades esportivas.

Diante da afirmação acima, entendemos como necessária a busca por outros fatores que contribuam mais fortemente para uma resposta sobre a realidade de insolvência na maioria dos clubes esportivos brasileiros, sendo sugerido acompanharmos as lógicas das tomadas de decisões financeiras, a partir das teorias comportamentais.

As Finanças Comportamentais parecem indicar um novo caminho para enfrentar o desafio citado, destacando-se que o tema se tornou foco de interesse do comitê científico de Finanças da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) apenas na edição de 2014 do Encontro da ANPAD (EnANPAD). No mesmo ano, o Centro de Estudos em Finanças da Fundação Getúlio Vargas (FGV) realizou a primeira edição do

Encontro Brasileiro de Economia e Finanças Comportamentais (EBEFC), devido à crescente importância desta temática.

No levantamento realizado, o esporte foi encontrado em apenas um trabalho no evento EnANPAD 2019. Trata-se do estudo sobre a eficiência esportiva e financeira dos clubes europeus nas temporadas 2013/14 a 2017/18 (MÜLLER; CANTON; RODRIGUES JÚNIOR, 2019).

Na edição do EnANPAD 2020 foram encontrados quatro artigos relacionando esporte e finanças, temática em questão neste estudo. Félix e Silva (2020) examinaram o financiamento dos clubes de futebol brasileiro da Série A e B do Campeonato Brasileiro entre 2007 e 2018. Gonçalves *et al.* (2020) analisaram a influência do rendimento esportivo dos clubes de futebol brasileiros no seu desempenho econômico-financeiro durante 2013-2017. Mendes, Gonçalves e Rodrigues (2020) desenvolveram um Índice Padrão e realizaram uma análise do desempenho financeiro dos maiores clubes esportivos mundiais. Oliveira, Rover e Borba (2020), com base nos EBITDA, trataram da associação entre desempenho financeiro e esportivo dos clubes de futebol brasileiros. Nenhum destes artigos remete à teoria de finanças comportamentais.

No EBEFC, foi encontrado um único trabalho relacionando o esporte e comportamento de agentes financeiros. Nesse, os autores buscaram demonstrar uma relação indireta entre os resultados de partidas de futebol disputadas pela seleção brasileira e as variações de humor de agentes financeiros impactando os valores de ativos cotados em bolsa de valores. O artigo assinala as relações de comportamento de gestão financeira por agentes externos à entidade esportiva (ROCHMAN; EID JÚNIOR; CUTRUNEO, 2014). Com base nos apontamentos acima, acreditamos que exista uma lacuna nos estudos sobre gestão financeira do esporte que tenham como referência à área de finanças comportamentais.

## 1.2 QUESTÃO NORTEADORA

Ainda que nos últimos anos os clubes do futsal gaúcho tenham continuidade de suas atividades, no início de cada temporada são recorrentes as notas na imprensa sobre ameaças de suspensão das atividades de muitas dessas entidades. As dificuldades são por conta de dívidas contraídas por seus dirigentes, decorrente de planejamentos falhos, resultados negativos em questões junto à Justiça do Trabalho<sup>2</sup>, ou sem os devidos cuidados com o fluxo

---

<sup>2</sup> Um clube gaúcho de futsal, por exemplo, foi sentenciado ao pagamento de R\$ 205.709,29, em 23 de novembro de 2018, devido a uma causa trabalhista, resultando em penhora de imóvel da entidade esportiva. Disponível

de caixa para o curto prazo, assim como tomada de decisões sem cuidados técnicos, baseadas em experiências vivenciadas no passado dos gestores, e que no tempo presente podem não ser as mais adequadas ao novo cenário, gerando problemas para a credibilidade e sustentabilidade dessas organizações.

Tais problemas de suporte financeiro das organizações esportivas passam tanto por questões de gestão financeira, quanto pela captação de recursos, mas, principalmente, pela falta de uma estratégia mais robusta, como afirma Mercer (1998<sup>3</sup> *apud* MORGAN; SUMMERS, 2008), o que proporcionaria uma proteção mais adequada às ameaças que as colocam em risco de existência para o longo prazo.

Diante desse contexto, a questão norteadora para a presente pesquisa partiu do seguinte questionamento: considerando existir diferentes modelos de tomada de decisão na gestão financeira dos clubes da Liga Gaúcha de Futsal, eles se mostram suficientemente preparados para um ambiente de incertezas e como isso reflete nos componentes dos orçamentos?

### 1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho consistiu em analisar modelos de tomada de decisão na gestão financeira dos clubes da Liga Gaúcha de Futsal (LGF), e os reflexos nos componentes dos orçamentos, considerando quem disputara competições da temporada do ano de 2019.

### 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entre os objetivos específicos, em relação aos clubes que disputaram as divisões da Liga Gaúcha de Futsal, no ano de 2019, elencamos:

- a) descrever aspectos da estrutura organizacional dos clubes do futsal gaúcho;
- b) identificar o perfil e o percentual de participação dos componentes de fontes de receitas no orçamento;
- c) identificar o perfil e o percentual de aportes financeiros, dos componentes de dispêndios e dos pilares para o sucesso esportivo, no orçamento.

---

em: <https://www.jusbrasil.com.br/processos/111032346/processo-n-0020497-8120165040731-do-trt-4>. Acesso em: 15 nov. 2019.

<sup>3</sup> MERCER, D. Long-range *marketing*. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, v. 4, nº 6, 1998, p.174-184.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esse trabalho está estruturado em cinco capítulos. Inicialmente é apresentada a temática, justificativa, questão norteadora, objetivos e a estrutura da dissertação. O segundo capítulo apresenta um cenário do futsal no Estado do Rio Grande do Sul, seguido dos fundamentos teóricos da pesquisa organizado em três partes: gestão em organizações esportivas, gestão financeira e pilares para o sucesso esportivo. No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos, com a caracterização da pesquisa e dos sujeitos do estudo e apresentação do instrumento de coleta e da análise dos dados. No quarto capítulo é realizada a apresentação e discussão dos resultados. No capítulo de encerramento, são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta quatro subseções, sendo apresentado um breve cenário da modalidade futsal no estado do Rio Grande do Sul; aspectos gerais sobre a gestão em organizações esportivas; teorias da gestão financeira; e por fim, considerações sobre os pilares para o sucesso esportivo.

### 2.1 CENÁRIO DA MODALIDADE FUTSAL NO RIO GRANDE DO SUL

Surgido na década de 1930, o Futsal, à época chamado de futebol de salão, possui duas versões para a sua criação, e em ambas há a presença da Associação Cristã de Moços (ACM) (MELO; MELO, 2006; VOSER; GIUSTI, 2015). Uma primeira versão indica ter sido inventado em 1934, por Juan Carlos Ceriani, professor da ACM – Montevideu. Uma segunda versão aponta como o local de sua origem a ACM – São Paulo que, devido à dificuldade dos seus frequentadores encontrarem campos de futebol disponíveis, fizeram uso das quadras de basquete e hóquei para a prática de futebol *indoor*, no ginásio da entidade (COSTA JÚNIOR; SOUZA; MUNIZ, 2009).

Ao longo do desenvolvimento do Futsal, criaram-se ligas e entidades federativas para coordenar e unificar as regras desse esporte. Apontamos dois importantes marcos na história da modalidade:

- a) a criação da Federação Internacional de Futebol de Salão (FIFUSA), em 1971;
- b) a criação de uma “Comissão de Futsal”, por parte da Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) (CBFS, 2015), em 1989, com o “desejo de controle do esporte mundialmente”, como citam Melo e Melo (2006, p. 20).

Em 1990, a Confederação Brasileira de Futebol de Salão (CBFS) desliga-se oficialmente da FIFUSA e passa a integrar o quadro de entidades associadas à FIFA, adotando as regras emanadas desta entidade.

“Futsal” foi uma denominação adotada pela modalidade, inicialmente pela FIFUSA, uma vez que a FIFA proibira o uso da palavra futebol por outras entidades (MELO; MELO, 2006, p. 22). Posteriormente, quando da inscrição da CBFS junto à FIFA, o termo – registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) pela entidade brasileira<sup>1</sup> – foi mantido em posse da CBFS, sendo a denominação assimilada pela FIFA.

---

<sup>1</sup> Pesquisa no site do INPI para o termo “futsal” indica data de depósito de marca em 10/04/1978 e data de concessão em 25/05/1979, tendo como titular a Federação Paulista de Futebol de Salão. Disponível em:

Ainda que a suas características principais tenham sido mantidas, algumas mudanças ocorreram nessa modalidade esportiva:

- a) peso e tamanho da bola de jogo;
- b) liberação do ato de atleta efetuar o gol dentro da área adversária;
- c) permissão ao goleiro atuar como elemento de linha fora de sua área;
- d) reposição da bola em jogo feita com os pés;
- e) dimensões da quadra. Essas diferenças nas regras de jogo interferiram na dinâmica das partidas, o que, segundo Melo e Melo (2006, p. 27), “teriam gerado interesse por parte da mídia em divulgar o esporte vinculado à FIFA, aparecendo patrocinadores, que ajudaram as equipes a se estruturarem, profissionalizando os atletas e toda a comissão técnica”.

Vicari (2015) apresenta um percurso histórico da modalidade futebol de salão ao futsal no Rio Grande do Sul. O autor traça um panorama desde a criação do esporte passando pelo seu desenvolvimento em direção à profissionalização. Além disso, elenca os campeões e vices da divisão principal, naipes masculino, desde a primeira edição em 1957 até a edição de 2014, sob a tutela da Federação Gaúcha de Futebol de Salão (FGFS).

Na temporada de 2017, os clubes que participariam da Série Ouro, pleitearam à FGFS pela chancela da LGF, fundada pelos próprios clubes<sup>2</sup>, como organizadora do campeonato daquele ano, com objetivo de atuarem com independência na captação de recursos com patrocinadores e repasse aos clubes participantes (LGF, 2017).

No início do ano de 2019, na Assembleia Geral para a eleição da presidência da FGFS, houve a impugnação da chapa de oposição pela Comissão Eleitoral, gerando descontentamento entre uma parcela dos dirigentes presentes (MOMBACH, 2019). Tal fato resultou em encontros nas cidades de Passo Fundo e Selbach, nos quais se decidiu pela desfiliação dos clubes na FGFS e solicitação de filiação junto à LGF. Com o aceite da LGF ao pedido dos clubes, a FGFS cancelou o credenciamento da LGF em relação à Série Ouro e retomou para si a organização da competição (FGFS, 2019).

Em 2019, a FGFS organizaria as competições das categorias de base, um torneio na categoria feminina e a Série Ouro, na categoria adulta, com um total de 18 clubes, sendo que destes, apenas três eram remanescentes da temporada de 2018 da Série Ouro. Os demais clubes pertenciam às Séries Prata e Bronze, que identificaram uma oportunidade de acesso e

---

<https://gru.inpi.gov.br/pePI/servlet/MarcasServletController?Action=detail&CodPedido=98803> .

<sup>2</sup> Os clubes fundadores da LGF foram: Atlântico de Erechim, Assoeva de Venâncio Aires, ACBF de Carlos Barbosa, América de Tapera, ASIF de Ibirubá, Guarany de Espumoso, ALAF de Lajeado, AES de Sobradinho, BGF de Bento Gonçalves, SASE de Selbach, ABELC de Boa Vista do Buricá, e ATCEL de Caxias do Sul.

disputa à divisão principal da FGFS; assim como alguns novos clubes afiliados. Nos últimos meses do ano, a FGFS propôs e realizou uma competição de duração mais curta: a Copa RS, com 16 clubes convidados. A LGF se responsabilizaria pela organização de competições em três divisões na categoria adulta masculina (Liga 1, Liga 2 e Liga 3), a categoria adulta feminina, e categorias de base.

Embora o futsal esteja conquistando espaços nas grades de programação de canais esportivos da televisão brasileira e que alguns clubes, em especial aqueles que disputam competições nacionais, estejam profissionalizando suas equipes diretivas, de competição e de apoio, existe risco destas oportunidades serem anuladas em função de tomada de decisões potencialmente equivocadas, sem que isso esteja devidamente claro para os dirigentes esportivos.

## 2.2 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

Neste estudo, o significado adotado de gestão segue uma percepção de resultados das escolhas, provenientes da interação e dependência dinâmica das funções administrativas, com as ações mais apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos organizacionais, considerando às condições do ambiente interno e externo à entidade (DIAS, 2002).

A legislação nos permite considerar entidades esportivas em variadas formas de personalidade jurídica: confederações, federações, clubes e associações, eventos, modalidades esportivas ou atletas, uma vez que todas podem ser compreendidas como organizações atuantes num determinado ambiente, absorvendo insumos, processando-os, entregando produtos ou serviços ao seu ambiente com posterior *feedback*.

No entanto, por organizações esportivas, utilizaremos as delimitações da Lei nº 9615 de 24 de março de 1998, a Lei Pelé (BRASIL, 1998), que estabelece, entre os integrantes do Sistema Nacional do Desporto (SND), as entidades de prática (por exemplo, clubes e associações) e as entidades de administração do esporte (por exemplo: federações e confederações), de modo especial, em seus artigos 13 e 16.

Mattar (2013, p. 25) ressalta que entidades de prática esportiva podem, ou não, ser orientadas a fins econômicos, e que “têm como seus objetivos a promoção, organização e facilitação e/ou realização de práticas esportivas”, e que como qualquer outra organização, precisa reunir e organizar um modelo de gestão de pessoas, de recursos financeiros, de materiais, tecnológica e organizacional. Segundo o autor, para uma entidade esportiva os sinais de sucesso são os seus resultados esportivos, evidenciados pela conquista de títulos;

estar entre os mais bem posicionados nas competições; atingir um número mínimo de vitórias; não ser rebaixado de divisão.

Ruiz e Rocco Júnior (2013) apontam para a adoção de um modelo de gestão por parte da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) preocupado tanto em obter ganhos esportivos, quanto financeiros, em um momento em que empresas passaram a investir na modalidade, com a perspectiva de obterem retornos financeiros e de *marketing* por seus patrocínios. Essa aproximação exigiu profissionalização dos gestores esportivos, adotando-se “um modelo empresarial, fundamentando sua estrutura em unidades de negócios” (MARONI *et al.*, 2010<sup>3</sup> *apud* RUIZ; ROCCO JÚNIOR, 2013, p.27).

Scombati e Cardoso (2017), ao pesquisarem os efeitos de patrocínios esportivos para as cinco maiores instituições financeiras no Brasil, entendem ter ocorrido uma melhoria na imagem dessas organizações, e aumento de vendas, em que pese o setor financeiro ser um dos líderes de reclamações junto ao Programa de Defesa dos Direitos do Consumidor - PROCON<sup>4</sup>.

Kasznar e Graça Filho (2012) sinalizam para o esporte como um importante setor para a economia do país, capaz de apoiar o desenvolvimento nacional, num momento que as crises econômicas atingem a capacidade de geração de reservas internacionais; identificam a necessidade de se compreender a correlação entre outras políticas como a educacional, de arte e cultura, econômica, de integração regional, industrial e de emprego para um Estado estável e de bem-estar-social.

Alves e Pieranti (2007) ressaltam que as competições esportivas nos Estados Unidos são orientadas pela lógica do potencial econômico que geram, sem que ocorram quaisquer subsídios por parte do governo. Quanto ao papel deste último, cabem-lhe as responsabilidades de regulação no que se refira ao esporte amador, e a promoção e apoio entre o estabelecimento de redes entre cultura, educação e esporte.

Para Azevêdo (2002), desde a promulgação da Lei Zico, em 1993 (BRASIL, 1993), os clubes esportivos têm passado por significativas mudanças organizacionais, repercutindo em seus processos administrativos, embora continuem, em grande parte, não contratando profissionais com formação especializada, principalmente, em função de serem entidades políticas. Porém, Camilo, Voser e Mazzei (2015) apontaram que algumas organizações

---

<sup>3</sup> MARONI, F.C.; MENDES, D.R.; BASTOS F.C. Gestão do Voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, 24 (2), p. 239-248, 2010.

<sup>4</sup> PROCON, Programa de Defesa dos Direitos do Consumidor, no Rio Grande do Sul esteve vinculado, inicialmente, à secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social, e atualmente à Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos.

esportivas no Brasil já desenvolvem modelos profissionais de gerenciamento, considerando sustentabilidade administrativa e financeira, potencializando o *marketing* e qualificando seus funcionários.

Assim, aceitaremos a posição de Mattar (2013, p. 25) quanto à gestão em organizações esportivas estar atenta ao seu objetivo principal que é a vitória no campo esportivo, porém, admitindo com importância equivalente os apontamentos de Scombati e Cardoso (2017), Kasznar e Graça Filho (2012) e Alves e Pieranti (2007) no que se refere aos ganhos financeiros proporcionados pela aproximação de outras organizações interessadas nas repercussões positivas que o esporte oportuniza, e sua importância para o ambiente econômico. A seguir, algumas considerações sobre os gestores esportivos no Brasil.

### **2.2.1 Gestor do esporte no Brasil**

Bastos (2003), ao revisar a literatura para caracterizar a área de atuação do gestor esportivo, traz autores brasileiros com concepções muito particulares sobre o que seriam as organizações esportivas. Desde a percepção dual entre organizações que existam em função da atividade física, esportiva e de lazer e organizações que possuam setores voltados para tal atendimento; uma concepção relativa à atuação profissional com formação específica; e organizações de atuação profissional. Rocha e Bastos (2011, p. 94) quando buscam definições para a área da gestão esportiva apontam que, independentemente de nomenclaturas, se gestor ou administrador do esporte, o mais importante é que essas pessoas são tomadoras de decisões.

Karnas (2013) salienta a ocorrência de diversas denominações e variações atribuídas ao gestor esportivo, em decorrência da entidade e do cargo ocupado: presidente, dirigente, diretor, administrador, coordenador, supervisor, gerente, entre tantos outros. Destaca, também, a possibilidade de ocupação em diferentes níveis organizacionais, na cúpula estratégica, no nível intermediário e tático, ou no nível de base ou operacional. Zanatta *et. al.* (2018), a partir do estudo de Resende (2000), salientam a presença dos gestores esportivos em entidades públicas, privadas e do terceiro setor; em entidades destinadas ao esporte, lazer e atividade física; em centros de treinamento, ligas, consultorias, federações, clubes esportivos, Sistema S<sup>5</sup>, ou instâncias de governo municipal, estadual ou federal.

---

<sup>5</sup> O termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema

Zanatta *et al.* (2018) detiveram-se a realizar uma revisão sistemática em bases de dados sobre estudos que analisavam o perfil de gestores esportivos no Brasil. Entre as publicações selecionadas, a partir de 2004, foi possível caracterizá-los como homens; na faixa etária de 42 anos; com formação predominante em Educação Física e Administração; e com cerca de 14 anos de experiência em gestão. Em alguns estudos, os gestores esportivos são identificados como ex-praticantes da modalidade esportiva, algo percebido como positivo ao permitir uma compreensão mais detalhada do esporte.

Guitti e Bastos (2013) haviam produzido entendimento semelhante, quando analisaram o perfil do gestor de equipes da Liga de Basquete Feminino para a temporada 2011/2012, porém, apresentando-os como carentes de qualificação e formação específica para a gestão esportiva, o que poderia ser entendido como causa para o baixo grau de investimento, uma vez que os clubes não compartilhavam uma perspectiva de entender o basquete como um negócio/produto.

Fernandes (2000, p. 24) aponta que “o maior problema da gestão dos clubes de futebol está centrado no gestor”. O autor destaca três perfis negativos de dirigentes, que muitas vezes são os gestores da entidade: aquele apaixonado pela modalidade ou clube; o movido por aspirações pessoais e políticas; e o que se serve do esporte quando este começa a envolver significativo volume de dinheiro.

Soares (2013) identifica perfis semelhantes, como causa para os conflitos entre gestores e diretores voluntários em entidades esportivas com fins não econômicos e geridas a partir de modelos político-organizacionais com centralidade nos agentes detentores – tanto das informações, mas principalmente, de seu processo de tomada das decisões em nível estratégico – porém sem que estes últimos tenham clareza dos objetivos estratégicos da organização ou sobre indicadores de verificação destes. Soares (2013) destaca ainda, de maneira negativa, o uso do cargo e papel de dirigente esportivo para as ambições políticas na administração pública, dinamizadas pela visibilidade proporcionada pelo esporte.

Quanto ao futebol brasileiro, Nogueira (2010, p. 23) expôs preocupação com o grau de amadorismo na gestão, principalmente na área de comunicação das entidades: “aqui o Esporte ainda é visto [...] muito em função da paixão, e não como um negócio. Os dirigentes são amadores e têm rejeição ao profissionalismo que o *marketing* acaba impondo”. No sentido de

---

S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Social da Indústria (SESI); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); e Serviço Social de Transporte (SEST). Fonte: Senado Notícias, disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>. Acesso em: 08 jul. 2019.

busca pela qualificação do gestor do esporte, Figueiredo (2011, p. 232) aponta para o movimento de profissionalização da gestão do futebol brasileiro, “hostil à mercantilização do esporte e favorável à hierarquização das equipes e dos níveis de poder”. Entretanto, essa mercantilização, a qual muitos se manifestam contrários, é responsável de forma significativa pelo sucesso alcançado pelo esporte e seu impacto social.

Quinaud (2018) infere que no Brasil não acontece uma gestão do esporte profissionalizada, pois os agentes não possuem conhecimento suficiente da área e inexistem uma ampla oferta de cursos com formação específica, embora tenha ocorrido, a partir de 2003, um aumento de pesquisadores e grupos de estudo da área (BASTOS, 2016). Alguns são administradores com alguns conhecimentos sobre o esporte, outros são ex-professores ou treinadores esportivos com alguns conhecimentos de gestão. Este fato é evidenciado por Karnas (2013, p. 36), ao afirmar que se demonstrava frequente a presença de “profissionais oriundos de qualquer área e muitas vezes sem formação específica”.

Além disso, segundo Spessoto (2008), a grande maioria das pessoas que atuam na área não dedicam tempo suficiente para as atividades diárias, necessárias para a administração de uma entidade esportiva. Entende Quinaud (2018) que esses atores deveriam possuir competências e habilidades para as funções do cargo, entretanto, sem defender uma abordagem mercadológica, e sim por um esporte “melhor organizado e que atenda às necessidades da população” (QUINAUD, 2018, p. 47).

### 2.3 GESTÃO FINANCEIRA

São escassos os estudos sobre o investimento privado e financiamento governamental do esporte no Brasil (CASTRO; POFFO; SOUZA, 2016; TEIXEIRA; MATIAS; MASCARENHAS, 2017; FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018). Apesar de muitos clubes enfrentarem problemas nessa área, estudos que levantam o tema do esporte como negócios, em grande parte, tratam de relatar experiências ou opiniões de gestores esportivos (LEONCINI; SILVA, 2005).

A cada momento, um volume maior de recursos financeiros tem circulado a partir de entidades esportivas. Para muitas destas entidades, a gestão financeira é apontada como questão central, visto que se encontram em situação de fragilidade e com dificuldades de atender suas obrigações para com funcionários, governo e fornecedores (JAHARA; MELLO; AFONSO, 2016).

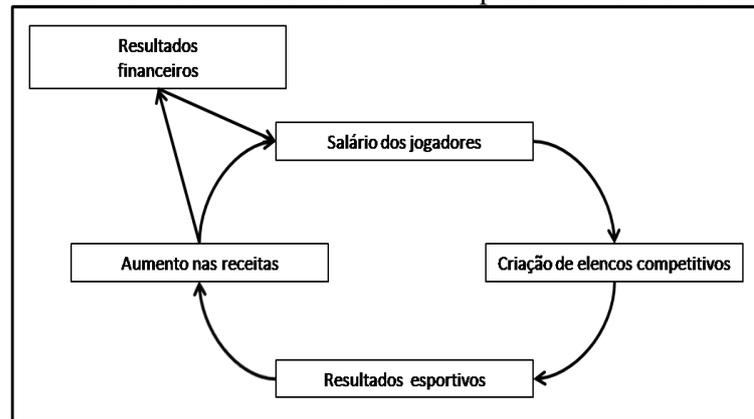
Marchetti, Reppold Filho e Schumacher (2019, p. 17), ao analisarem a gestão do Estádio Beira-Rio, do Sport Club Internacional de Porto Alegre, afirmam que, embora esta instalação esportiva não tenha sido sustentável financeiramente em 2017, a sustentabilidade pode ser alcançada, desde que seja “executado um plano de gestão capaz de potencializar as receitas subaproveitadas”. A bilheteria, a locação de espaços VIP e a publicidade poderiam incrementar em mais de R\$ 35 milhões as receitas do clube, específicas ao seu estádio.

Silva e Campos Filho (2006), Cardoso e Silveira (2014) apontam para a fragilidade dos clubes do futebol brasileiro em apresentar alternativas geradoras de caixa, ficando reféns da receita com a transferência de seus atletas para outros países. Os autores propõem como alternativas de receitas a venda antecipada de ingressos, vinculada a programa de “sócio torcedor”; uma estratégia de cooperação na venda dos direitos de transmissão; locação do centro de treinamento para outros clubes; excursão em pré-temporada, divulgando o clube em outras localidades.

Baroncelli e Lago (2006<sup>6</sup> *apud* FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018) tratam da necessidade de um modelo de gestão que, de forma equilibrada, leve ao sucesso esportivo e financeiro, que podem coexistir, não sendo excludentes. No entanto, alertam para o fato de muitos clubes se verem inseridos num “círculo vicioso” ao tentarem, simultaneamente, alcançá-los. O “círculo” inicia com os investimentos na contratação de atletas. Quanto maior a qualidade do elenco, maiores serão as despesas com os salários. Esse elenco qualificado e competitivo proporciona bons resultados. Tais conquistas impulsionam o aumento de receitas, através de bilheteria, de melhores contratos de patrocínio, devido à maior visibilidade na mídia, e de premiações nas competições. Esse aumento de receita impulsiona um novo ciclo com a manutenção de atletas, geralmente com valorização de salários, e novas contratações visando à manutenção de resultados esportivos. A Figura 1 é a representação desse “círculo vicioso”.

---

<sup>6</sup> BARONCELLI, A.; LAGO, U. Italian Football. **Journal of Sports Economics**, v.7, n.1, p.13-28, Feb. 2006.

**Figura 1** - Círculo vicioso entre o resultado esportivo e o resultado financeiro

Fonte: Adaptado de Baroncelli e Lago (2006<sup>7</sup> apud FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018).

Ferreira, Marques e Macedo (2018) parecem corroborar as fontes de receitas apontadas por Cardia (2004), como propriedades passíveis de serem comercializadas pelos clubes: modalidades de patrocínios, licenciamento de marcas, direitos de transmissão, direitos sobre nomes de eventos, exposição e venda de produtos, *links* para os *sites* dos patrocinadores, jogos amistosos e participação em torneios. Entretanto, os autores limitam suas análises às Séries A e B do futebol brasileiro. Tais recomendações dos autores não são facilmente encontradas em outras modalidades esportivas, ou competições, tendo em vista a concentração da exposição do futebol no ambiente de mídia, o que, de certo modo, não produziria o aumento de receitas afirmado, mesmo com o alcance de ótimos resultados esportivos.

Reconhecemos a escassez da produção acadêmica referente à gestão financeira nas entidades esportivas brasileiras (CASTRO; POFFO; SOUZA, 2016; TEIXEIRA; MATIAS; MASCARENHAS, 2017; FERREIRA *et al.*, 2018), ao mesmo tempo que ressaltamos a centralidade do tema, em virtude do aumento de volume financeiro em circulação (JAHARA; MELLO; AFONSO, 2016), mesmo que pese contra o setor a fragilidade das entidades esportivas (SILVA; CAMPOS FILHO, 2006; CARDOSO; SILVEIRA, 2014) e uma tendência a círculos viciosos decorrentes das vitórias no campo esportivo pressionando os resultados financeiros das entidades (FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018). No entanto, nesta pesquisa nos preocupamos em evidenciar oportunidades de incremento nas receitas subaproveitadas pelos clubes (CARDIA, 2004; MARCHETTI; REPPOLD FILHO; SCHUMACHER, 2019).

<sup>7</sup> BARONCELLI, A.; LAGO, U. Italian Football. *Journal of Sports Economics*, v.7, n.1, p.13-28, Feb. 2006.

### 2.3.1 Ferramentas de gestão e relatórios contábeis

Lucente e Bressan (2015) afirmam que as finanças de uma organização se relacionam diretamente com a sua estrutura, e que a gestão dos aspectos financeiros ajuda no planejamento e orientação do futuro da organização. Existem alguns relatórios contábeis de uso recorrente na gestão financeira de qualquer organização, que podem se aplicar também a entidades esportivas.

A *Demonstração do Resultado do Exercício* (DRE) apura o resultado financeiro do período de atuação de um ano fiscal de uma entidade, representando a diferença entre suas receitas e despesas. A *Demonstração do Fluxo de Caixa* (DFC) é a representação real de cada entrada e saída de dinheiro, no momento exato em que foram recebidos ou pagos, na sua conta de maior liquidez no ativo circulante, influenciando a disponibilidade líquida de ativos para se efetuar os pagamentos devidos e previstos (GITMAN, 1997).

Cabe uma observação sobre diferença entre a DRE e a DFC. A DRE opera a partir de um regime de competência, ou seja, deve ser registrado na data que o fato gerador ocorreu, não importando se ocorrerá ou não o pagamento ou recebimento. Já a DFC opera a partir de um regime de caixa, ou seja, somente na data que o recurso sair ou entrar, de fato, na conta de ativo, ele deverá ser anotado no relatório (GITMAN, 1997; MARION, 1998).

Por fim, o *Balanço Patrimonial* (BP) “reflete tanto a situação patrimonial (capital e reservas) quanto às disponibilidades de curto prazo, os investimentos realizados e a situação futura (exigível e realizável), possibilitando a avaliação da solidez da empresa” (SALIM *et al.*, 2005, p.111).

São essas as principais ferramentas para um gestor financeiro, subsidiando informações para a construção do orçamento, o qual estabelecerá um direcionamento nas atividades da organização, auxiliando o processo de tomada de decisões, estabelecendo níveis de autoridade e responsabilidade, e fixando medidas e metas de desempenho (GOMES, 2013).

Em relação aos relatórios contábeis apresentados (BP, DRE e DFC), podemos entendê-los como expressão ordenada e resumida de dados colhidos pela contabilidade para um determinado período. A literatura também se refere a eles como informes contábeis, demonstrações financeiras ou demonstrações contábeis (MARION, 1998).

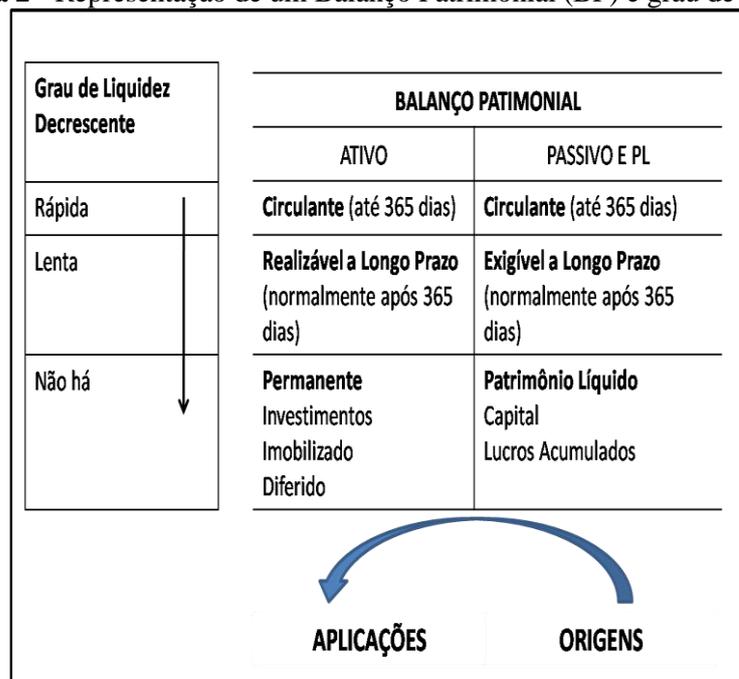
O BP é constituído por duas colunas que, por convenção, correspondem por um lado à soma entre o *passivo* (as dívidas ou obrigações da entidade para com terceiros) e o *patrimônio líquido* (os recursos aplicados pelos proprietários do empreendimento), ou seja, as origens dos

recursos da organização; e de outro lado ao *ativo* (todos os bens e direitos de propriedade da empresa que representam as aplicações desses recursos) (MARION, 1998).

Sendo importante termos presente que as contas – alocações dos valores – apresentam-se conforme seus graus de liquidez e exigibilidade de forma decrescente, ou seja, no *ativo* serão aquelas contas que mais rapidamente se convertem em dinheiro, e no *passivo* serão aquelas que mais célere devem ser pagas. Para o *ativo*, aquelas contas que já são dinheiro (caixa, bancos) e as que se convertem rapidamente em dinheiro (títulos a receber, estoques) são agrupadas no *ativo circulante*. Num segundo grupo, intermediário, estão alocadas as contas de lenta conversão em dinheiro, normalmente sendo superior a 365 dias, denominadas contas do “realizável a longo prazo”. Por fim, aqueles bens ou direitos que possuem uma liquidez muito baixa, convertidos em dinheiro pela sua venda quando já depreciada, ou quase esgotada sua capacidade produtiva, são chamados de “ativo permanente”.

As contas de *passivo e patrimônio líquido* são agrupadas de modo semelhante, porém, conforme o prazo de exigência de pagamentos. Assim temos: o *passivo circulante*, o *exigível a longo prazo*, quando ocorrerá o pagamento durante um prazo mais longo, em especial, financiamentos, e por fim, aquelas contas que estão vinculadas com as obrigações dos sócios com a organização, o denominado “patrimônio líquido” (MARION, 1998). A Figura 2 apresenta tal configuração do BP.

**Figura 2** - Representação de um Balanço Patrimonial (BP) e grau de liquidez



Fonte: Adaptado de Marion (1998).

A DRE é o relatório onde está apresentado o resultado das atividades da organização, ou seja, das vendas de bens e serviços (GOMES, 2013). Os resultados possíveis são lucros ou prejuízos, nomenclatura indicada para entidades com fins econômicos, e que prepondera na literatura da área contábil, econômica e administrativa. Para entidades com fins não econômicos a denominação mais adequada seria *superavit* e *deficit*, em analogia.

Uma representação geral da DRE pode ser vista na Figura 3.

**Figura 3** - Representação de uma Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>Em \$ mil (se for o caso)</b>	
	<b>EXERCÍCIO ATUAL</b>	<b>EXERCÍCIO ANTERIOR</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>		
(-) Deduções		
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>		
(-) Custo das Vendas ou dos Serviços		
<b>LUCRO BRUTO (OU PREJUÍZO)</b>		
(-) Despesas operacionais de Vendas		
(-) Despesas administrativas		
(-) Despesas financeiras (deduzidas a Receita)		
(-) Outras Despesas ou Receitas Operacionais		
<b>LUCRO OPERACIONAL (OU PREJUÍZO)</b>		
Receitas não Operacionais		
(-) Despesas não Operacionais		
(+/-) Ganhos/Perdas		
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA (OU PREJUÍZO)</b>		
(-) Provisão para o Imposto de Renda		
<b>LUCRO DEPOIS DO IMPOSTO DE RENDA (OU PREJUÍZO)</b>		
(-) Participações de Debêntures		
(-) Participações de Empregados e/ou Administração		
(-) Participações de Partes Beneficiárias		
(-) Contribuições e Doações		
<b>LUCRO LÍQUIDO (OU PREJUÍZO)</b>		

Fonte: Adaptado de Marion (1998).

Quanto à DFC, Gomes (2013, p. 39) a conceitua como “confrontação de entradas e saídas de caixa num cronograma do tempo”, um tipo de demonstração dinâmica (MARION, 1998). Para Gomes (2013), é a DFC que deve ser entendida como a ferramenta básica para uma boa gestão financeira, uma vez que ela permite visualizarmos os recebimentos diversos e pagamentos de compromissos no curto, médio e longo prazos.

Gomes (2013, p. 40-42) apresenta três tipos de fluxos de caixa:

- a) operacional, que decorre da rotina diária da organização, das entradas e saídas de recursos diretamente ligados às atividades repetitivas ciclicamente na organização;
- b) de investimentos, e que estejam relacionados à área de produção, principalmente em relação à substituição de maquinários, equipamentos, veículos, imóveis; e
- c) financeiro, relacionado aos excedentes ou necessidades de caixa, gerando ações para captação e pagamento de financiamentos, ou aplicação e resgate de recursos em aplicações financeiras.

Embora não tenhamos estabelecido nessa pesquisa uma investigação quanto ao uso de planos de negócios, reconhecemos que a prática de sua construção e uso indica uma predisposição para tomada de decisões mais “racionalizadas”, apoiadas por indicadores e metas (CHIAVENATO, 2003), afastando-se da improvisação e emoção nestes instantes.

Reconhecemos a importância e a contribuição das ferramentas de gestão e relatórios contábeis para o planejamento das finanças de uma organização (LUCENTE; BRESSAN, 2015), mas questionamos se elas são determinantes para o cenário de entidades esportivas, se existem outros fatores que apresentam uma associação mais forte com as variações verificadas nos índices econômico-financeiros dessas entidades. Assim, passamos a apresentar algumas abordagens sobre as decisões financeiras, primeiro uma abordagem mais tradicional e em seguida uma abordagem comportamental.

### **2.3.2 Finança tradicional e indicadores econômico-financeiros**

As premissas de racionalidade do indivíduo e a eficiência dos mercados são os elementos estruturantes da teoria financeira clássica. Para os matemáticos, o Princípio da Expectância Matemática (PEM) seria suficiente para confiança na percepção que as decisões fossem tomadas apenas ao se avaliar a esperança matemática das apostas. Isto é, eles consideravam apenas o valor esperado na decisão de risco, de modo que as decisões seriam tomadas a partir da média ponderada dos resultados possíveis.

Porém, Bernoulli<sup>8</sup> ressaltaria que as decisões não seriam tomadas dessa maneira, uma vez que a maioria das pessoas tenderia a escolher sempre uma opção mais segura à outra – com valor esperado dos resultados possíveis e riscos maiores, como pode ser visto na Figura 4

---

<sup>8</sup> Daniel Bernoulli, cientista suíço (1700-1782) em 1738 teria relacionado o ‘valor psicológico de desejabilidade do dinheiro (hoje chamado ‘utilidade’) e a real quantia de dinheiro. In: KAHNEMAN, D. P. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

– pois a maioria das pessoas não apreciaria o risco, e suas escolhas não se baseariam em valores monetários, e sim em valores psicológicos dos efeitos, ou utilidade/desejabilidade, os quais não são medidos pela média ponderada de possíveis efeitos monetários, mas pela média das utilidades desses efeitos (KAHNEMAN, 2012; CUSINATO, 2003).

**Figura 4** - Demonstração da Teoria da Utilidade Esperada (TUE)

<p>80% de chance de ganhar 100 dólares e 20% de chance de ganhar 10 dólares</p> <p>é 82 dólares (<math>0,8 \times 100 + 0,2 \times 10</math>)</p> <p>ou</p> <p>100% de chance de ganhar 80 dólares</p>
--

Fonte: Kahneman, 2012.

A *Teoria da Utilidade Esperada* (TUE) avança em relação à PEM, e se torna a mais influente teoria econômica para os modelos do comportamento dos agentes econômicos em cenários de incerteza (CUSINATO, 2003). Hümmlgen (2016) apresenta Von Neumann e Morgenstern, pesquisadores sobre a Teoria dos Jogos, que construíram uma base axiomática para a TUE:

- a) axioma da representação da incerteza – partindo da racionalidade dos decisores frente à tomada de uma decisão sob circunstâncias de incerteza, a TUE dá solidez às preferências dos indivíduos, de forma a permitir o uso de ferramentas matemáticas e toma por certa sua capacidade de maximizar sua utilidade;
- b) axioma das preferências de escolhas – onde os indivíduos são considerados como maximizadores das utilidades, entendendo esse comportamento de modo racional;
- c) axioma do consequencialíssimo – o tomador de decisão, uma vez que suas escolhas estarão prescritas por ferramentas matemáticas, fará escolhas não importando-se com suas preferências pessoais, pois se acredita que os resultados estão assegurados pelo uso dos instrumentos de apoio à decisão;
- d) axioma da independência – refere-se a uma relação de preferência entre apostas ou escolhas distintas que, quando associadas a uma terceira aposta, ainda prevalecerá a escolha pela qual contenha a escolha de preferência;
- e) axioma da transitividade – considera o grau de preferência entre as escolhas, se a escolha A1 for tão boa quanto a escolha A2, e se a escolha A2 for tão boa quanto a

escolha A3, ter-se-á como consequência que A1 deverá ser tão boa quanto A3 (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1944 [1980]<sup>9</sup> *apud* HÜMMELGEN, 2016).

Um outro axioma foi apresentado por Copeland e Weston (1988<sup>10</sup> *apud* MARTINS, 2010), denominado de “Axioma da Substituição”, onde temos a seguinte situação: se a condição B é preferível à A, então, para toda e qualquer situação de probabilidade de B deverá ser preferida à probabilidade de A.

Os profissionais que operam com finanças, numa perspectiva tradicional, buscam diminuir suas incertezas, ou definir melhor suas escolhas, calculando a utilidade dessas decisões apoiados por ferramentas. Como exemplificação do que seja utilizado pelos gestores, apoiando essas decisões, Silva (2013) apresenta extensa revisão de índices financeiros, categorizados em, de liquidez, de endividamento, de atividade e de rentabilidade; planejamento de fluxo de caixa; custo e estrutura de capital. Alerta o autor ser “fundamental ao gestor financeiro da Instituição Esportiva compreender e saber como analisar adequadamente os relatórios produzidos pela contabilidade: Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultado do Exercício” (SILVA, 2013, p. 202).

Gomes (2013) apresenta tipos de análise mais usuais que são aplicados aos balanços: índices de liquidez (corrente e seca), capital de giro próprio, estrutura de capital; e à DRE: índices de atividade (prazo médio de recebimentos, prazo médio de pagamentos, giro de ativo total), índices de rentabilidade (valor de vendas, ativos utilizados, capital próprio empregado na empresa), e o Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA).

Marion (1998) afirma que o uso de índices vem a facilitar o trabalho de analistas, uma vez que, em determinadas situações, a apreciação percentual é mais significativa que a visualização dos montantes, pois apresentam relações mais diretas e intuitivas, sem necessidade de realização de operações matemáticas para compreender a informação dada.

A partir do uso cotidiano desses índices é possibilitado aos dirigentes ou gestores esportivos conduzirem suas organizações com uma condição de saúde financeira com maior estabilidade, proporcionando perspectivas positivas aos seus resultados financeiros.

No entanto, Jahara, Mello e Afonso (2016) demonstraram haver uma correlação negativa entre os resultados de esforços administrativos e os resultados esportivos obtidos no campeonato de 2014, entre os clubes de futebol do campeonato brasileiro da Série A. Entre os clubes que apresentaram melhores índices financeiros, dois foram rebaixados e entre os quatro

---

<sup>9</sup> VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. New Jersey: Princeton University Press, 1944 [1980].

<sup>10</sup> COPELAND, T.; WESTON, J. **Financial Theory and Corporate Policy**. 3rd ed. Addison Wesley, 1988.

de pior desempenho financeiro, um fora o campeão. Disto surge uma questão a ser respondida pelos gestores esportivos, sobre qual o objetivo de uma entidade, garantir bons índices financeiros e econômicos ou conquistar títulos. O cenário ideal de uma gestão responsável aponta para a busca de ambos. O fato apresentado reforça a ideia que a gestão financeira, como instrumento auxiliar para os gestores, os quais necessitam de dados corretos e confiáveis para subsidiarem suas decisões (MARION, 1998), é uma temática interdisciplinar que extrapola os horizontes da contabilidade gerencial.

O custo de oportunidade está intrinsecamente associado ao conceito de risco, uma vez que ao se escolher algo, abandonaremos outras possibilidades (MOCHON MORCILLO; TROSTER, 1994), com o risco de termos feito uma escolha inadequada. Para Bernstein (1997) existe uma tensão permanente entre aqueles que acreditam que as melhores decisões tomadas estarão lastreadas por números e equações, determinados por padrões do passado, e aqueles que tomam suas decisões baseados em suas crenças subjetivas sobre um futuro cada vez mais incerto.

Nas últimas décadas a TUE vem sofrendo críticas devido às dúvidas surgidas por evidências experimentais que enfraqueceram sua capacidade preditiva ao não conseguir explicar um número cada vez maior de observações do mundo real. Pois, não é sempre que os gestores – de um modo geral nas organizações, e em específico ao campo desse trabalho, em clubes – quando decidem sobre a área financeira, agem de forma racional.

A esses desvios de comportamento, entendidos como racionais na tomada de decisão em investimentos, surgem, na psicologia, estudos sugerindo que “o processo de decisões humanas está sujeito a vieses comportamentais” (URBINA, 2016, p.7), questionando assim um dos pressupostos da Moderna Teoria de Finanças: o comportamento estritamente racional no processo decisório (SÁ, 2007).

Assim, as diferentes percepções de risco parecem condicionar os diferentes comportamentos em relação ao risco (KEYES, 1985<sup>11</sup> *apud* BROMILEY; CURLEY, 1992<sup>12</sup> *apud* MUNDIM-MASINI, 2009). Mundim-Masini (2009) aponta para o fato da subjetividade do agente decisor, que realiza a avaliação do risco – em que pese o acesso a ferramentas analíticas para uma tomada de decisão racional – guiar seu processo de julgamento.

---

<sup>11</sup> KEYES, R. **Chancing it**: Why we take risks. Boston, MA: Little, Brown, 1985.

<sup>12</sup> BROMILEY, P.; CURLEY, S. P. Individual differences in risk taking. *In*: F YATES (ed.). **Risk-taking behavior**. Chichester: Wiley, 1992.

Após apresentarmos alguns aspectos dos Princípios da Expectância Matemática e da Teoria da Utilidade Esperada relevantes para este estudo, veremos a seguir a tomada de decisão financeira sob a perspectiva da Teoria Comportamental de Finanças.

### 2.3.3 Finança comportamental e percepção de risco

Segundo Milanez (2001), as Finanças Comportamentais (FC) ganham relevância ao apresentar abordagens de perspectivas de áreas como psicologia e sociologia, ao considerar que os modelos de comportamentos dos indivíduos não são completamente racionais quando se trata de decisões financeiras individuais, o que Macedo (2016, p. 41) corrobora como estes sendo comportamentos de “desvios da racionalidade do tomador de decisões”. Dependendo da perspectiva do decisor, uma situação – e suas possíveis alternativas de resolução – poderá ser indicativa de um comportamento variável de risco aceito (STEINER *et al.*, 1998<sup>13</sup> *apud* MINETO, 2005).

Macedo (2016, p. 62) aponta que o conceito de risco percebido surge, inicialmente, na área de Psicologia, estendendo-se para a “Filosofia, Economia, Estatística, Tomada de Decisão e Comportamento do Consumidor”. O autor revisa uma extensa lista de proposições para a definição e mensuração do conceito risco, o qual sofre interpretações a partir de comportamentos, ambiente, campo de aplicação.

Destaca-se a proposição de Kahneman (2012) quanto à percepção de risco, a partir da apresentação de dois sistemas cerebrais onde, no primeiro, o decisor agirá de forma intuitiva, rápida e automática, preponderando a emoção na tomada de decisão e, no segundo, utilizar-se-á da probabilidade, da razão e da lógica. As ações do “Sistema 1 geram padrões de ideias surpreendentemente complexos, mas apenas o Sistema 2, mais lento, pode construir pensamentos em séries ordenadas de passos” (KAHNEMAN, 2012, p. 26). Corroboram essa proposta, Mayer e Ávila (2010) quando afirmam que a área de estudo da tomada de decisão envolve dois tipos de abordagens, uma normativa, a partir da racionalidade e lógica, com a qual as pessoas deveriam pensar suas decisões; e outra como realmente acontece.

Quando da tomada de decisões, ao se perceberem riscos, não se percorre, necessariamente, uma lógica racional, com estratégias sendo elaboradas para tal ação, mas

---

<sup>13</sup> STEINER, P. *et al.* A Teoria dos Prospectos Revisitada: A Influência dos Beneficiários da Decisão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz do Iguaçu, 1998. *Anais Eletrônicos [...]*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

explicações com presunção de racionalidade. Simon (1976<sup>14</sup> *apud* MILANEZ, 2001) aponta para o fato das decisões em nível ótimo apresentarem custos mais elevados, o que tornaria a procura por decisões em nível satisfatório como aceitáveis e razoáveis. Ainda, Simon (1957<sup>15</sup> *apud* SOUZA, 2007) ao relatar sobre a condição de o indivíduo decisor ter uma racionalidade limitada e que, por isso tende a realizar julgamentos sem utilizar de todas as possibilidades de um conhecimento racional, ou seja, fatores cognitivos afetariam o processo de tomada de decisões desse indivíduo. Ou, como afirmam Tversky e Kahneman (1974<sup>16</sup> *apud* MINETO, 2005), indivíduos adotariam atalhos mentais, ou regras heurísticas viesadas, para a tomada de uma decisão, uma vez que isso simplificaria esse processo, na intenção de torná-la mais rápida, simples, e com menor esforço no processamento de informações (MACEDO, 2016). As regras heurísticas seriam mecanismos inconscientes para responder a questões complexas no dia a dia dos indivíduos, afetando suas tomadas de decisões ao afastá-los de decisões racionais (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2004).

Kahneman e Tverski (1979<sup>17</sup> *apud* PASTORE, 2018) quando propõem a Teoria do Prospecto (TP), afirmam que já não se poderiam considerar como simples erros aleatórios, os desvios de comportamento em relação à normativa da teoria moderna de finanças, ou teoria dos mercados eficientes, na tomada de decisões. A tomada de decisões pela intuição funcionaria como um instrumento mais rápido, uma vez que seria irracional, ter um grande volume de informações técnicas e não as utilizar. E, que ocorrem momentos em que o excesso dessas informações se torna prejudicial ao indivíduo decisor, provocando desgastes desse agente, desperdiçando seu tempo, sem que se tenha o resultado com maior precisão. O uso de processos heurísticos simples pode levar a decisões acertadas, assim como as decisões decorrentes de modelos de racionalidade da finança tradicional.

Kahneman (2012) relata que é a consistência de uma informação o mais relevante para uma história e não a sua completude. O autor relata sobre um estudo que seu colega Tverski realizara com alunos de Stanford, apresentando um caso policial. Nesse experimento todos eram expostos a leitura do caso; um grupo recebia as argumentações do ‘advogado’ da parte A, um segundo grupo recebia as argumentações do ‘advogado’ da parte B, e um terceiro grupo ouvia as argumentações de ambos os ‘advogados’. Kahneman (2012) aponta que

---

<sup>14</sup> SIMON, H. From Substantive to Procedural Rationality. *In.*: Simon, H. (ed.). **Models of Bounded Rationality**. Boston: MIT Press, 1976.

<sup>15</sup> SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: Usaid, 1957.

<sup>16</sup> TVERSKI, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, p. 1124-1131, 1974.

<sup>17</sup> KAHNEMAN, D.; TVERSKI, A. Prospect Theory: An analysis of decision under the risk. **Econometrica**, v.47, n.47, p.263-292, Mar. 1979.

aqueles indivíduos que foram apresentados a apenas uma das argumentações, mostravam-se mais confiantes com seus veredictos do que aqueles que foram expostos a ambos os lados da questão. Com esse exercício o autor tenta explicar o conceito de WYSIATI, ‘*what you see is all there is*’, ou ‘*o que você vê é tudo o que há*’, que é uma forma facilitadora de aceitar uma afirmação como verdadeira, com uma construção coerente e confortável cognitivamente.

Entretanto, tal procedimento pode desencadear uma sequência de gravíssimos erros sistemáticos, sendo incoerentes com uma lógica utilitária e normativa da finança tradicional, a qual busca se valer de informações técnicas, numa presunção de eficiência dos mercados. Shefrin (2000<sup>18</sup> *apud* MILANEZ, 2001) afirma que o conceito de heurística viesada tem apresentado amplo efeito nos estudos sobre as finanças comportamentais, como, por exemplo, uma preferência maciça pela venda de ações de empresas vencedoras do que perdedoras, viés esse que recebe a classificação de efeito disposição (SHEFRIN; STATMAN, 1985<sup>19</sup> *apud* KAHNEMAN, 2012).

Mineto (2005, p. 15) exemplifica tal abordagem comportamental relacionando o episódio da “bolha da alta tecnologia no mercado de ações norte-americano nos pregões da Nasdaq” e um pensamento de Alan Greenspan<sup>20</sup>, no qual descreveu o comportamento de investidores, influenciados por uma ‘psicologia de mercado’, baseado no momento de incertezas produzidas naquele período.

Barberis e Thaler (2003<sup>21</sup> *apud* MINETO, 2005) combinam a taxonomia de Kahneman e Tverski com um conjunto, proposto por eles, de desvios da racionalidade, ao qual passam a denominar de convicções. A saber:

- a) autoconfiança excessiva;
- b) otimismo e ilusão;
- c) representatividade;
- d) conservadorismo;
- e) perseverança de convicções;
- f) ancoragem; e
- g) disponibilidade.

<sup>18</sup> SHEFRIN, H. **Beyond Greed and Fear**: Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing. Harvard Business School Press, 2000.

<sup>19</sup> SHEFRIN, H.; STATMAN, M. The Disposition to Sell Winners Too Early and Ride Losers Too Long: Theory and Evidence. **Journal of Finance**, v. 40, p. 777-790, 1985.

<sup>20</sup> Alan Greenspan – Economista norte-americano e Presidente do Federal Reserve System, de 1987 até 2006.

<sup>21</sup> BARBERIS, N.; THALER, R. A Survey of Behavioral Finance. *In.*: CONSTANTINIDES, G. M.; HARRIS, M.; STULZ, R. (ed.). **Handbook of the Economics of Finance**. Amsterdam: Elsevier Science, 2003. p. 1052-1090.

Urbina (2016) acrescenta onze outros desvios de comportamento. Para Urbina (2016) esses vieses podem ser entendidos como cognitivos, quando tem origem a partir de cálculos de raciocínio falho, ou podem ser vieses emocionais, vinculados a impulsos e intuições, a autora assinala que se trata dos que mais dificilmente possam ser corrigidos, uma vez que não provém de cálculos como na categoria anterior. Mineto (2005, p. 62) afirma que “na realidade, probabilidades são raramente conhecidas de forma objetiva”.

A seguir elencamos comportamentos de viés cognitivo.

A **autoconfiança** excessiva nos próprios julgamentos, superestimando os intervalos de confiança, Brocchi e Brocchi (2016) apontam que 80% de decisores possuem esse comportamento de autoconfiança excessiva, gerando consequências de alteração dos preços de mercado de um ativo. Macedo (2016) relata que, por vezes, os indivíduos confiam estarem mais bem informados que os demais, sentindo-se mais preparados, e com a ilusão de ganhos acima da média do mercado.

A **representatividade** repercute sobre a tendência dos indivíduos estimarem graus de probabilidade maior do que o adequado, a partir de certas semelhanças entre objetos envolvidos na tomada de decisão. Para Tverski e Kahneman (1974<sup>22</sup> *apud* MINETO, 2005) a maior parte das pessoas aponta uma alternativa com o maior número de elementos, como sendo aquela mais provável de ocorrer, o que pela teoria da probabilidade seria uma incoerência, visto que uma alternativa com um conjunto de elementos conjugados possui uma probabilidade de menor ocorrência, do que a probabilidade de uma alternativa com um elemento simples. Nonohay (2012) afirma que, em muitas ocasiões, as pessoas que se utilizam desse viés não enxergam informações cruciais para se atingir uma solução satisfatória.

O **conservadorismo** seria uma situação contrária à representatividade, uma vez que os indivíduos tendem a apontar uma probabilidade menor do que realmente se obtém pelos cálculos de probabilidade. Mineto (2005) indica que tanto a evidência do conservadorismo, quanto a heurística da representatividade estejam muito próximos, no julgamento dos indivíduos.

Sobre a **perseverança de convicções**, “existem muitas evidências que as pessoas, uma vez que formaram opinião, a elas se agarram fortemente e por muito tempo” (LORD; ROSS;

---

<sup>22</sup> TVERSKI, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, v. 185, p. 1124-1131, 1974.

LEPPER, 1979<sup>23</sup> *apud* MINETO, 2005, p.51), provocando uma relutância em se pesquisar novas evidências que possam contradizer as antigas convicções e crenças.

Quanto à **ancoragem**, Mineto (2005) assinala um valor inicial, a partir do qual serão realizados ajustes ‘ancorados’, ou referenciados, pelo primeiro. O autor aponta que esses ajustes tendem a ser insuficientes, uma vez que estão enviesados em direção ao valor inicial. Como exemplo, apresenta um exercício onde se pedia, num momento inicial, para que se anotassem os três últimos algarismos do número de telefone pessoal (a âncora), após questionavam sobre a época aproximada da vida de Gengis Khan, ao que muitos respondiam ser no primeiro milênio, pois a resposta estava ancorada na referência anterior, com três dígitos, induzindo a um erro de decisão. Para Macedo (2016) a ancoragem serve como uma indutora na formulação de estimativas próximas ao valor sugerido nela, e deixa à margem a confiabilidade de informações reais.

Um controle dos recursos que se dê a partir de um método implícito do indivíduo, utiliza de uma **contabilidade mental**, pela qual avaliará resultados financeiros de suas transações e investimentos. Martins (2011) aponta como problemas desse método o fato do decisor separar o patrimônio em contas incomunicáveis, por exemplo, ao tempo que paga juros no cartão de crédito, mantém um valor semelhante em conta de poupança. Outro erro é o chamado ‘dinheiro da banca’, quando o indivíduo ao receber um valor inesperado o utiliza de modo diferente daquele que já possui, ou seja, está mais disposto a correr riscos ou gastá-lo em artigos supérfluos, decisão que não tomaria se não surgisse esse dinheiro novo.

A **retrospectiva** indica que o decisor imagina que sabe o resultado, mesmo antes que este ocorra, pois, a estima previsível. Leva em conta, para tal, somente os dados que corroborem sua aposta do resultado final, suprimindo aqueles contraditórios ao resultado imaginado.

O **enquadramento** surge numa oportunidade de influenciar o decisor sem que as informações sejam distorcidas ou suprimidas (MAYER; ÁVILA, 2010), “o indivíduo toma decisões a partir do contexto em que a escolha é apresentada” (URBINA, 2016, p. 22). Exemplificando esse comportamento, Urbina (2016) aponta para situações em que um determinado aroma, quando presente próximo a um esgoto, lhe trará um referencial de repugnância, porém, num contexto diferente poderá trazer uma sensação agradável.

---

<sup>23</sup> LORD, C.; ROSS, L.; LEPPER, M. Biased Assimilation and Attitude Polarization: The Effects of Prior Theories on Subsequently Considered Evidence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.37, p.2098-2109, 1979.

Quando o decisor leva em consideração eventos recentes, e lhes atribui uma probabilidade maior do que seria adequada estimar. A esse comportamento chamamos de **caráter recente**.

Muito próximo ao comportamento de caráter recente é o comportamento **voltado para resultados**, no entanto, o decisor leva em consideração os resultados recentes, e não os eventos em si, como no caso do comportamento de caráter recente. Mesmo que a probabilidade do resultado seja conhecida, o decisor conecta uma decisão a uma crença sobre a qualidade que imagina mais provável.

Na **ilusão de controle** o indivíduo imagina-se com condições de comandar eventos dos quais não produzirá efeitos. O decisor tenta “maneiras de controlar os resultados obtidos e para isso formula hipótese sobre os efeitos de suas ações sobre esses resultados” (URBINA, 2016, p.22). Langer (1975<sup>24</sup> *apud* BROCCHI; BROCCHI, 2016, p. 11) destaca que a ilusão de controle ocorre, mais facilmente, quando o decisor “avalia um evento pessoal como sendo mais favorável ao sucesso do que ele é de fato”.

Por fim, a **disponibilidade** implica na “facilidade que exemplos ou cenários similares são trazidos à mente no momento em que as pessoas fazem suas inferências” (MINETO, 2005, p.47-8), as memórias recentes, sobre um determinado tema, apresentam informações de grande importância para o decisor na sua forma de avaliação (MACEDO, 2016). Para Nonohay (2012) os eventos que surgem mais rapidamente a nossa mente são aqueles que ocorrem mais frequentemente, ou estão mais presentes em nossa memória recente. Como exemplo, Mineto (2005) cita um questionamento sobre a probabilidade de uma pessoa vir a ser assaltada em determinada cidade, ao que influirá e distorcerá a decisão no caso do indivíduo, algum amigo ou familiar deste, terem sido assaltados nessa localidade. Então, essa memória fundamentará uma resposta, mesmo que a realidade da cidade seja outra, no momento desse julgamento pessoal.

A seguir são elencados comportamentos de viés emocional.

Quanto ao **otimismo** e ilusão, Weinstein (1980) afirma que as pessoas se apresentam com visões favoráveis e irrealistas de si próprias, assim como de suas habilidades e pontos de vista sobre eventos futuros, principalmente quando “se gostam, se respeitam e estão satisfeitas consigo mesmas” (McSHANE; GLINOW, 2014, p. 65). Brocchi e Brocchi (2016) exemplificam esse conceito da seguinte forma: “uma ação que possui vários períodos de alta tende a cair, e outra tende a subir depois de vários períodos de baixa [...] o investidor comum

---

<sup>24</sup> LANGER, E. The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.32, p. 311-328, 1975.

tende a comprar uma ação que está subindo a vários períodos e rejeitar uma que está caindo a vários períodos” (BROCCHI; BROCCHI, 2016, p.10).

Na **aversão a perda** Milanez (2001, p. 21) aponta que, dependendo da maneira como um problema é apresentado, as pessoas não possuem “habilidade para analisar os dados de um problema de maneira desvinculada à disposição do mesmo problema”, pois depende como os dados sejam apresentados à nossa memória seletiva. Tverski e Kahneman (1979<sup>25</sup> *apud* MACEDO, 2016) apontam esse viés como um dos pilares de sua teoria do prospecto, demonstrando que para um indivíduo é mais relevante e decisiva a aversão à perda do que, propriamente, o risco associado a uma decisão, tendo-se em vista que diante de um ganho óbvio, um indivíduo preferirá não se arriscar a um ganho maior. Refletindo sobre a obra de Kahneman, os autores indicam que “a dor associada à perda de uma determinada quantia é maior do que o prazer associado ao ganho da mesma quantia” (MAYER; ÁVILA, 2010, p. 688).

No viés de comportamento *status quo* o decisor tende a insistir nas decisões as quais está habituado em prejuízo de assumir os riscos decorrentes de novas alternativas. A preferência de manter decisões anteriores ou atuais é percebida pelo decisor como a melhor possibilidade a ser seguida.

O **medo de arrependimento** é um comportamento no qual o indivíduo apresenta receio que as decisões que esteja tomando possam se mostrar equivocadas no futuro. Urbina (2016) declara que esse viés explica o ‘comportamento de manada’, ou seja, ocorre uma preferência por se errar com todos do seu grupo a se ver errando sozinho.

O **autocontrole** diz respeito à dificuldade do decisor em estabelecer um plano e segui-lo quando as suas preferências são inconsistentes. Exemplificando, quando “um indivíduo que é inconsistente temporalmente e desconhece essa inconsistência irá procrastinar para completar uma tarefa desagradável” (O’DONOGHUE; RABIN, 1999<sup>26</sup> *apud* URBINA, 2016, p.23).

Em **afinidade** o decisor tomaria suas decisões partindo da relação de proximidade com a questão a ser resolvida, porém não considerando os custos que decorrem dessa decisão.

A seguir, no Quadro 1, é apresentado um resumo sobre a maior ou menor influência dos vieses de comportamento em relação à tolerância ao risco.

---

<sup>25</sup> TVERSKI, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, v. 185, p. 1124-1131, 1974.

<sup>26</sup> O’DONOGHUE, Ted; RABIN, Matthew. Incentives for procrastinators. *Quarterly Journal of Economics*, p.769-816, 1999.

**Quadro 1** - Influência dos vieses de comportamento em relação à tolerância ao risco

<b>Vieses</b>	<b>Classificação</b>	<b>Tolerância ao Risco</b>
Autoconfiança	Cognitivo	Maior
Representatividade	Cognitivo	Maior
Conservadorismo	Cognitivo	Maior
Perseverança de convicções	Cognitivo	Maior
Ancoragem	Cognitivo	Menor
Contabilidade Mental	Cognitivo	Menor
Retrospectiva	Cognitivo	Menor
Enquadramento	Cognitivo	Menor
Caráter Recente	Cognitivo	Menor
Voltado para Resultados	Cognitivo	Maior
Ilusão de Controle	Cognitivo	Maior
Disponibilidade	Cognitivo	Maior
Otimismo	Emocional	Maior
Aversão à Perda	Emocional	Menor
<i>Status Quo</i>	Emocional	Menor
Medo de Arrependimento	Emocional	Menor
Autocontrole	Emocional	Maior
Afinidade	Emocional	Maior

Fonte: Adaptado de Mineto (2005) e Urbina (2016).

Nesta dissertação situamos a necessidade de relacionarmos a conjuntura das condições econômico-financeiras das entidades do futsal gaúcho com um modelo de tomada de decisões, conhecido por TP, onde são percebidos desvios de racionalidade (MACEDO, 2016), que busca por diminuir os custos dessa ação, sendo aceitas decisões em níveis menos elevados de resultados (MILANEZ, 2001) ao se adotar atalhos mentais (KAHNEMAN, 2012) que conduzem, em grande parte, a respostas inadequadas.

#### 2.4 PILARES PARA O SUCESSO ESPORTIVO

Nas últimas duas décadas, vários estudos foram realizados com o objetivo de estabelecer os fatores determinantes para o sucesso no esporte de alto rendimento. Diversos modelos foram sugeridos, adequados às particularidades de seus contextos. Neste estudo utilizamos alguns desses fatores (infraestrutura esportiva; atletas e profissionais do esporte;

eventos e resultados esportivos; e o esporte de base e participação) com o propósito de relacioná-los às decisões financeiras dos gestores dos clubes que participam da Liga de Futsal no Rio Grande do Sul.

Ferreira (2018) define a infraestrutura esportiva como aquele espaço com condições apropriadas para o ensino, o treinamento e a realização de competições esportivas. Oliveira, Taffarel e Belem (2014) acrescentam a ideia de um conjunto de elementos que oferecem suporte a uma determinada estrutura, a partir de uma rede de serviços que permitam a gestão dessa estrutura: sejam serviços diretos com a realização de atividades esportivas ou afins, ou serviços indiretos, prestados para a manutenção e conservação.

A infraestrutura esportiva, ao mesmo tempo que é essencial para o sucesso esportivo, requer cuidados e investimentos permanentes. Isso torna-se ainda mais relevante quando se trata de instalações de uso continuado e voltadas ao alto rendimento. Neste sentido, a gestão financeira destes espaços é um item fundamental no planejamento e tomada de decisão das entidades de prática esportiva. Ribeiro (2011) alerta que deveria ser uma preocupação elementar, de parte dos gestores responsáveis por instalações esportivas, a previsão de recursos para a conservação de tais equipamentos. Em seu estudo, autor não identifica essa projeção no plano financeiro de execução das obras, facilitando a deterioração do equipamento por falta de ações corretivas e preventivas de manutenção.

Em relação aos atletas, diferentes fatores necessitam ser considerados na gestão financeira. Um dos itens apontados como de maior peso nas finanças das entidades de prática esportiva são os gastos com atletas. Além dos salários, existem gastos relacionados à saúde dos atletas. A existência ou não de categorias de base também influi no planejamento financeiro, mesmo que não seja na forma de pagamento de salários. Muitos esportes dão suporte aos atletas das categorias de base provendo alimentação, transporte e educação.

Quando aos profissionais do esporte, Ferreira (2018) destaca a necessidade de pessoal qualificado em diferentes áreas (médicos, psicólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, gestores, educadores físicos, entre outros), de preferência organizados numa equipe multidisciplinar, para dar conta das demandas colocadas pelo esporte de alto rendimento.

Almeida (2013) aponta duas possibilidades de se construir um grupo esportivo, uma advinda da perspectiva de visão mecanicista, na qual cabe ao gestor a definição de papéis e funções a cada integrante, onde cada um desempenhará suas tarefas em busca do máximo desempenho; e outra perspectiva, a partir da visão sistêmica, onde todos os indivíduos são componentes de uma grande teia de relações, com maior facilidade de adaptação a mudanças na sua realidade.

Kanaane (2013) destaca como um importante papel do gestor esportivo a clara definição e equilíbrio na proposta de uma política de remuneração a todos os indivíduos da entidade esportiva. São esperadas diferenças entre as remunerações entre os atletas, e dos atletas em relação aos demais profissionais, dentro de uma lógica de mercado de trabalho. Ainda que atletas e treinadores tenham remuneração superior, uma vez que é deles que depende o resultado esportivo da entidade, tal política de remuneração auxilia na gestão financeira e no processo de tomada de decisão.

Os eventos esportivos têm um papel importante na gestão financeira das entidades esportivas, uma vez que além das verbas de bilheteria, têm a capacidade de gerar notícias e atrair patrocinadores (PESSOA; TARSITANO, 2013). Os eventos são momentos de encontros com os torcedores e patrocinadores de cada clube, devendo ser mais bem explorados. Não só a possibilidade de aumento de receitas é importante com sua organização, mas a construção de uma expertise em gestão para sua equipe de dirigentes.

Mallen e Adams (2013) definem eventos esportivos em dois tipos, tradicionais e segmentados. Os autores caracterizam os eventos tradicionais a partir da exigência de um corpo diretor que “estabeleça e aplique regras e regulamentações padronizadas que devem ser seguidas para produzir o evento” (MALLEN; ADAMS, 2013, p. 2), e que tal modalidade seja reconhecida e possua um histórico identificável e memorável. Os eventos segmentados têm como características serem criados e adaptados a um público específico, não precisando de um corpo diretor tradicional, e o evento pode apresentar um formato não convencional.

Não somente a participação em eventos esportivos é benéfica para um clube, mas a organização de um evento pode representar a incorporação de avanços da área. Tadini (2006) ao tratar sobre o voluntariado em eventos esportivos reconhece efeitos sobre a conquista de sediá-los, tais como a assimilação de inovação, competências, profissionalismo e incentivo à prática amadora que passam a ser exigidos para atendimento de uma lógica de “esporte-espetáculo”. Entretanto, ainda persistem alguns problemas tais como: o tratamento oferecido ao público espectador, muito inferior ao tratamento oferecido às delegações, árbitros e membros da imprensa. Nas palavras de Tadini (2006, p. 85) “visitantes e turistas também necessitam de uma atenção especial, centrada na recepção dessas pessoas que muitas vezes se deslocam por longas distâncias em busca de entretenimento e lazer”.

Em relação aos pilares para o sucesso esportivo, nos colocamos ansiosos na identificação se havia ou não uma preocupação das entidades esportivas com a provisão de recursos financeiros para a manutenção da infraestrutura e serviços destinados à prática da modalidade (RIBEIRO, 2011; OLIVEIRA; TAFFAREL; BELEM, 2014; FERREIRA, 2018),

se ocorria uma lógica de remuneração (KANAANE, 2013) concentrando aportes financeiros em atletas ou profissionais de serviços de apoio, se os eventos esportivos possuíam correspondência com os aportes do fomento público, como reflexo de uma preocupação com o desenvolvimento turístico regional (TADINI, 2006). Por fim, se o esporte de base estava sendo conduzido à semelhança do esporte das categorias adultas, preterindo uma formação esportiva inicial, de caráter pedagógico (RAMOS; NEVES, 2008; MENEZES *et al.*, 2014) e visando antecipar o aproveitamento dos atletas na categoria principal para resistir à pressão de valorização da remuneração do elenco (BARONCELLI; LAGO, 2006<sup>27</sup> *apud* FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018).

---

<sup>27</sup>BARONCELLI, A.; LAGO, U. Italian Football. **Journal of Sports Economics**, v.7, n.1, p.13-28, Feb. 2006

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo trata sobre os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, onde a caracterizamos; apresentamos os sujeitos participantes; descrevemos o instrumento de coleta de dados; relatamos como se daria a análise e interpretação dos dados; e, por último, os procedimentos éticos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista de seus objetivos, caracterizamos essa pesquisa como exploratório-descritiva, pois se encontra numa fase inicial de busca de informações sobre a temática – gestão financeira de clubes do futsal gaúcho – sendo registradas, descritas e analisadas sem manipulação de variáveis pelo pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Em relação a sua forma de abordagem, é caracterizada como mista, tendo características predominantes de pesquisa qualitativa, por não ser uma forma prescritiva de conhecimento, e sim uma forma disponibilizada às pessoas para que elas se esclareçam e se movimentem para possíveis transformações, uma vez que “a metodologia qualitativa se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269). Para Prodanov e Freitas (2013), em uma pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não sendo necessários métodos ou técnicas estatísticas, “os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Quanto às características de pesquisa quantitativa desse trabalho, são apresentados elementos que buscam descrever resultados objetiva, sistemática e quantitativamente (MARCONI; LAKATOS, 2011) por intermédio de estatística descritiva.

#### 3.2 SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foram convidados dirigentes e gestores esportivos de clubes de futsal do Estado do Rio Grande do Sul. A lista dos clubes foi obtida junto à LGF. Em relação aos critérios de inclusão elegeram-se, a partir de todo o universo dos 151 clubes afiliados à LGF, aqueles que possuíssem a categoria adulta masculina ou feminina e que tivessem disputado competições na temporada de 2019. Foram identificados 59 clubes

como aptos por atenderem esses dois critérios, resultando no retorno de 9 questionários respondidos.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi empregado um questionário como instrumento para coleta de dados. Assim, após contato prévio com a presidência da LGF e identificação dos clubes que atendiam ao critério de inclusão, foi enviado um questionário, via e-mail, aos dirigentes das entidades esportivas do saloniismo gaúcho. Além disso, o questionário foi disponibilizado na forma de formulário eletrônico na plataforma *Google*, sendo enviado o link respectivo aos e-mails e contatos das páginas da rede social do *Facebook* das respectivas Entidades Esportivas. Também foram utilizados contatos pelo aplicativo de mensagens *Whatsapp*.

No questionário, ver Apêndice A, foram apontadas as orientações para o preenchimento do documento, indicando cuidados para entrega dos dados solicitados ao pesquisador, evitando-se distorcer os valores com cálculos de memória do respondente.

São consideradas duas partes no questionário. A primeira, após questões introdutórias, os gestores são direcionados a uma abordagem quanto aos possíveis modelos de tomada de decisão financeira, a saber: Princípio da Expectância Matemática, Teoria da Utilidade Esperada e Teoria do Prospecto, identificados na ferramenta por “questões teórico-aplicadas I, II e III”, buscando associá-los aos temas que sustentam a revisão teórica proposta a essa pesquisa (blocos de questões 2, 3, 4).

A segunda parte do instrumento correspondeu a uma abordagem mais tradicional de gestão financeira, com a informação de dados orientados pela contabilidade e economia na gestão dos clubes. Nesta parte, foram solicitados valores percentuais de receitas e dispêndios (blocos de questões 6 e 7). A solicitação dos valores percentuais deveu-se ao fato de facilitar a participação dos dirigentes, não colocando em risco informações potencialmente estratégicas, mantendo sigilo sobre os valores financeiros movimentados pelas entidades esportivas.

O questionário constou de sete blocos:

**Bloco 1 - Introdutório:** informações sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, contato com o autor e seu orientador e seis questões introdutórias;

**Bloco 2 - Questões Teórico-aplicadas I (Princípios da Expectância Matemática):** identificar se os responsáveis pela tomada de decisões financeiras compreendiam e corroboravam as expectativas sobre grandezas matemáticas e a maximização de valor;

- Bloco 3 - Questões Teórico-aplicadas II** (Teoria da Utilidade Esperada): identificar se os responsáveis pela tomada de decisões financeiras compreendiam e corroboravam as expectativas sobre a maximização da utilidade;
- Bloco 4 - Questões Teórico-aplicadas III** (Teoria do Prospecto): identificar se os responsáveis pela tomada de decisões financeiras adotavam comportamentos de risco, mas de aversão à perda;
- Bloco 5 - Profissionais:** identificar se os responsáveis pela tomada de decisões financeiras no cenário da modalidade pesquisada e se os mesmos eram remunerados pela função, indicando um grau de profissionalização.
- Bloco 6 - Receitas:** identificar o grau de dependência das entidades esportivas aos recursos do fomento público. Foi utilizada uma combinação das categorias de “recursos financeiros”, sistematizadas a partir do mapeamento realizado pelo Projeto Referências; receitas de patrocínios, licenciamentos e arenas esportivas (CARDIA, 2004; MARCHETTI; REPPOLD FILHO; SCHUMACHER, 2019).
- Bloco 7 - Despesas:** identificar a estratégia de aportes financeiros aos fatores de sucesso esportivo e uma possível identificação de ciclos viciosos de vitórias esportivas.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa se valeu, predominantemente, de uma estatística descritiva dos questionários retornados ao pesquisador.

As análises visaram:

#### **Bloco 1 - Introdução**

1. Questão filtro como critério de inclusão: a entidade esportiva, representada pelo respondente, ter disputado competições pela LGF no ano de 2019;
2. Identificar a autoavaliação quanto ao amadorismo, semiprofissionalização ou profissionalização da entidade esportiva;
3. Identificar a autoavaliação quanto à percepção da saúde financeira da entidade esportiva, se boa, regular ou ruim;
4. Identificar a autoavaliação quanto à racionalidade na tomada de decisões financeiras, se racionais, se algumas vezes racionais, ou se emocionais;

5. Identificar a percepção sobre o estilo de tomada de decisões financeiras, se positivo, negativo, ou se não sabe avaliar;
6. Identificar a percepção sobre a clareza e a consistência da estratégia de gestão financeira da Entidade Esportiva.

**Bloco 2 - Questões Teórico-aplicadas I (Princípios da Expectância Matemática)**

1. Identificar se haveria compreensão dos conceitos de grandezas matemáticas, base para o entendimento dessa teoria, na qual se busca a maximização do valor;
2. As respostas esperadas: questões 2.1-B, 2.2-A, 2.3-A, 2.4-B, 2.5-A, 2.6-B, 2.7-A, 2.8-B.

**Bloco 3 - Questões Teórico-aplicadas II (Teoria da Utilidade Esperada)**

1. Identificar se ocorreria o comportamento previsto nesta teoria, na qual se busca a maximização da utilidade, ou seja, se os respondentes seriam avessos ao risco;

As respostas esperadas:

Questão 3.1- esperava-se o predomínio da resposta A, identificando um perfil de aversão ao risco, ou busca pela maior certeza do evento, quando o valor esperado dos ganhos, em função do risco envolvido, é próximo ao valor sem risco;

Questão 3.2- questão-chave para corroborar a concorrente Teoria do Prospecto. Esperava-se o predomínio da resposta B, corroborando a “violação do axioma da substituição”, onde o comportamento de aversão, ou não, ao risco deveria se manter, mas não ocorre.;

Questão 3.3- esperava-se a resposta A, pois o respondente confiaria na informação da ferramenta de apoio à tomada de decisão;

Questão 3.4- esperava-se o predomínio da resposta A, uma vez que o risco do índice Beta é muito superior em B, para uma variação no retorno esperado em apenas 2%.

**Bloco 4 - Questões Teórico-aplicadas III (Teoria do Prospecto)**

1. Identificar os níveis de concordância das afirmações na escala Likert para as questões: 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.11, 4.12 e 4.15;
2. Verificar a influência da teoria do prospecto, através de perguntas estruturadas de múltipla escolha, sendo esperadas as seguintes respostas: 4.5-5, 4.9-5, 4.10-1, 4.13-1, 4.14-1.

**Bloco 5 - Profissionais**

1. Identificar quem eram os profissionais tomadores de decisões financeiras e se os mesmos eram remunerados.

**Bloco 6 - Receitas**

1. Identificar se ocorreria dependência do fomento público para a execução das atividades esportivas e operacionais da Entidade Esportiva. Valor esperado para apontar a dependência do fomento público: média de 60%;
2. Identificar a participação percentual das “Receitas de Marketing” e “Receitas com Ginásio”.

**Bloco 7 - Despesas**

1. Vincular as 12 contas de “Despesas” às dimensões infraestrutura esportiva, atletas e profissionais do esporte, eventos e resultados esportivos, e o esporte de base e participação do Modelo Entidade Relacionamento – Projeto Referências;
2. Identificar a concentração do aporte a essas dimensões.

### 3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Em relação aos procedimentos éticos, foi explicado o estudo e realizado o convite para participarem da pesquisa. Para aqueles(as) que aceitaram participar da pesquisa, foi encaminhado, juntamente com o questionário, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado conforme o estabelecido nas normas brasileiras que regem a ética em pesquisa com seres humanos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na intenção de preservarmos o sigilo de identificação dos respondentes neste estudo, lhes foi atribuída a letra “R” e acrescida a numeração de “1 à 9”, conforme a ordem de entrega dos questionários respondidos.

De oito Regiões Geográficas Intermediárias (RGI) do Estado do Rio Grande do Sul, seis estão aqui representadas: RGI de Ijuí: R1; RGI de Caxias do Sul: R2, R5 e R8; RGI de Porto Alegre: R3 e R6; RGI de Passo Fundo: R4; RGI de Pelotas: R7; RGI de Santa Cruz do Sul: R9. Foram contemplados, na amostra, clubes disputantes em categorias de base e adulto masculino e feminino.

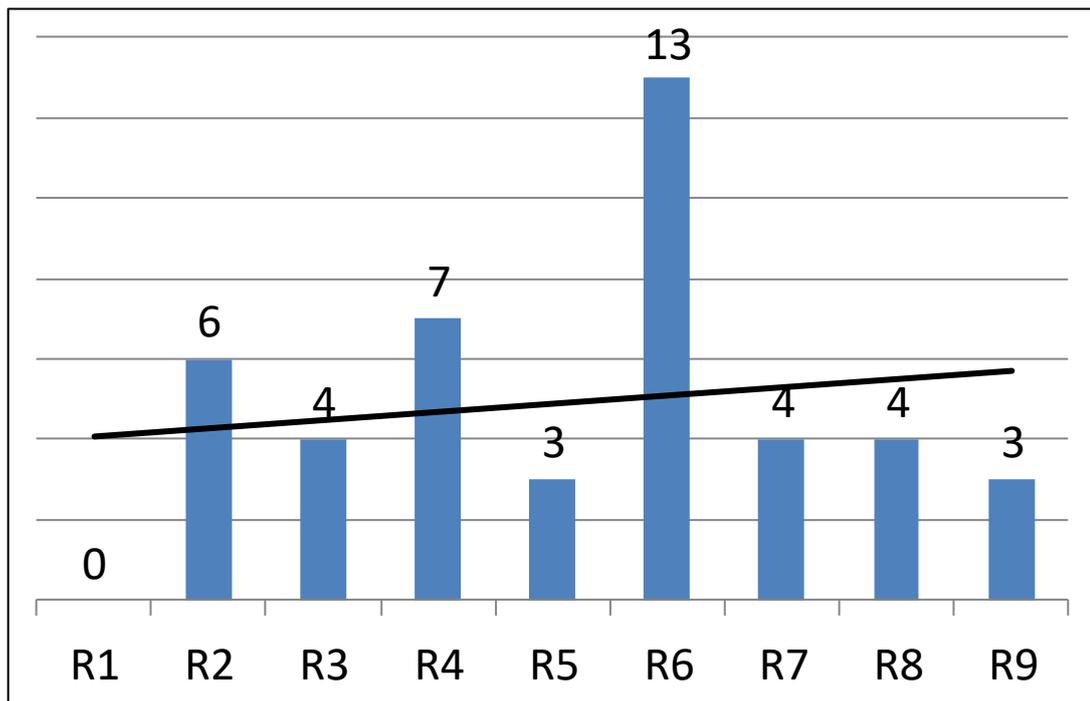
O presente capítulo foi desdobrado em três momentos de apresentação e discussão de resultados: considerações iniciais sobre aspectos da estrutura organizacional dos clubes; importância na participação dos componentes de fontes de receitas no orçamento; e os aportes financeiros na estrutura de gastos.

### 4.1 ASPECTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS CLUBES

Na presente subseção buscou-se analisar os seguintes elementos nas respostas obtidas: o dimensionamento de autoridade das pessoas envolvidas na gestão financeira dos clubes; a autopercepção destes quanto à gestão das entidades; e a perspectiva de tomada de decisões financeiras dos respondentes.

#### 4.1.1 Dimensionando o sistema de autoridade dos clubes

Se desconsiderarmos R1, que apontou zero pessoas, situação que não está em conformidade como o estabelecido na legislação brasileira para entidades de prática esportiva, e que provavelmente se deva a um erro de digitação ou desconhecimento da parte do respondente, a média de pessoas que tomam decisões financeiras nos clubes participantes da pesquisa é de 5,5.

**Gráfico 1** - Quantidade de tomadores de decisões financeiras

Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos destacar no Gráfico 1 que há um perfil semelhante entre a maioria das entidades, confirmada visualmente pela reta de tendência, com decisões sobre as finanças estando concentradas em alguns poucos indivíduos da sua Diretoria. A afirmação de R6 (13 pessoas) leva-nos a interpretá-la como uma possível forma de gestão mais colaborativa ou participativa.

Essa resposta pode ter como significado um compartilhamento de responsabilidades entre integrantes da Diretoria e integrantes de seu Conselho de Fiscalização, o que faz sentido ao reconhecermos que as dificuldades com a captação de recursos, que o segmento esportivo amador suporta, promovam a busca pela efetividade administrativa. Esse modelo de funcionamento de gestão pode ter previsão nas disposições estatutárias da entidade, conforme ampara o Código Civil (BRASIL, 2002). A promoção dessa estratégia de descentralização de poder permite que a compreendamos como uma possibilidade encontrada para que as decisões sejam mais adequadas ou que sofram menor resistência dos demais associados, uma vez que a diretoria buscaria um nível maior de apoio e concordância às suas decisões (OLIVEIRA, 2012).

Da lista inicial de vinte cargos, que considerávamos como aptos a serem designados como próprios de tomadores de decisões financeiras, foram mencionados onze, são eles, com a respectiva quantidade de menções: Administrador (4), Consultor Fiscal (1), Coordenador (2), Diretor (2), Diretor Administrativo (3), Diretor Financeiro (3), Dirigente Esportivo (1),

Gerente Administrativo (1), Gestor (1), Presidente (8), Vice-Presidente (4). Além desses, foram citados: Advogado (1), Secretária (1), Tesoureiro (4), Coordenador Científico (1), Analista Financeiro (1), Analista de Projetos (1), Assessor de Imprensa (1), Massagista (1) e Coordenador Técnico (1) como tomadores de decisões financeiras.

Percebe-se uma convergência em torno das figuras do Presidente, Vice-Presidente, Administrador e do Tesoureiro enquanto tomadores de decisões financeiras. Essa informação reforça os dados assinalados no Gráfico 1 sobre a distribuição das decisões entre 4 integrantes (valor da mediana) das entidades esportivas. A pulverização de apontamentos nos demais cargos apresentados podem ter ocorrido em função de uma falta de padronização de nomenclatura, e desdobramentos de categorias como “coordenador” e “diretor”.

Cabe aqui reconhecer algumas inquietações após o recebimento dessas informações: seriam todas essas pessoas apontadas, tomadoras de decisões financeiras ou demandantes de despesas? Como exemplo: se um treinador informasse ao Dirigente a necessidade de compra de material esportivo, ou um médico indicando tratamento a um atleta, essas seriam consideradas pelo respondente como decisões financeiras ou como demandas de despesas, restando ao Dirigente o papel de encontrar meios de cumprir o que foi determinado pelo especialista. Nosso entendimento tende a enxergar o treinador e o médico como demandantes de despesas. Após a aferição das respostas, foi encontrada uma resposta entre os profissionais da área médica ou de saúde enquanto tomadores de decisões financeiras, e somente uma afirmação na área técnica.

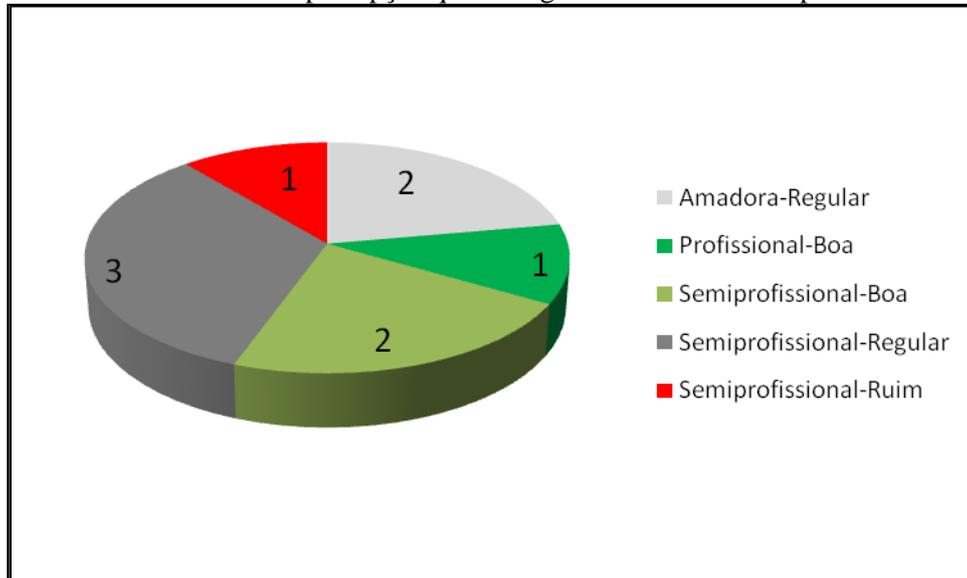
Uma segunda inquietação recaiu sobre uma possível sobreposição de papéis: desses apresentados acima, seriam todos desempenhados por indivíduos diferentes? Assim, é importante trazer o relato de um respondente que afirmou ter acumulado e desempenhado diferentes papéis no seu período de Dirigente da Entidade Esportiva, sendo possível especular por uma estrutura organizacional com gestão amadora, onde predomina a idealização e a paixão por uma determinada modalidade de esporte.

#### **4.1.2 Autopercepção quanto à gestão dos clubes de futsal**

Na autopercepção quanto ao estágio de desenvolvimento da gestão dos clubes, se amador, semiprofissional ou se profissional, predominou a resposta “semiprofissional” com seis apontamentos; a resposta “amadora” ocorreu em duas oportunidades; e uma resposta apontou para uma autopercepção “profissional”.

Quanto à saúde financeira das entidades, predominou uma autopercepção de situação “regular” com cinco ocorrências; as alternativas, “boa” e “ruim”, obtiveram três e uma ocorrência, respectivamente, conforme observamos no Gráfico 2.

**Gráfico 2 - Autopercepção quanto à gestão da Entidade Esportiva**



Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando apenas a produção literária do campo da gestão do esporte, veríamos com preocupação o risco de descontinuidade dos projetos das Entidades Esportivas participantes dessa pesquisa, visto que somente uma se apresenta como de caráter profissional e acredita que a saúde financeira de sua entidade esteja qualificada como boa. Reforça essa percepção o fato de terem retornado somente duas respostas adequadas, dos respondentes R1 e R8, quanto ao questionamento sobre índices econômico-financeiros, sugerindo-nos que inexistam condições satisfatórias de controle do grau de insolvência desses clubes, como sugerem Thiago *et al.* (2012).

Tal entendimento de não profissionalização da gestão dos clubes participantes corrobora com o quadro apresentado pela revisão de literatura, estando essas respostas dentro das expectativas mais plausíveis de serem encontradas. Com o predomínio de práticas administrativas dentro de uma lógica do ideário amador (AIDAR; LEONCINI, 2002; NOGUEIRA, 2010; FIGUEIREDO, 2011); sendo contestável a capacidade de agentes na gestão no esporte por não possuírem conhecimentos suficientes da área (KARNAS, 2013; QUINAUD, 2018) e necessitarem de aquisição de competências (CÁRDENAS, 2013).

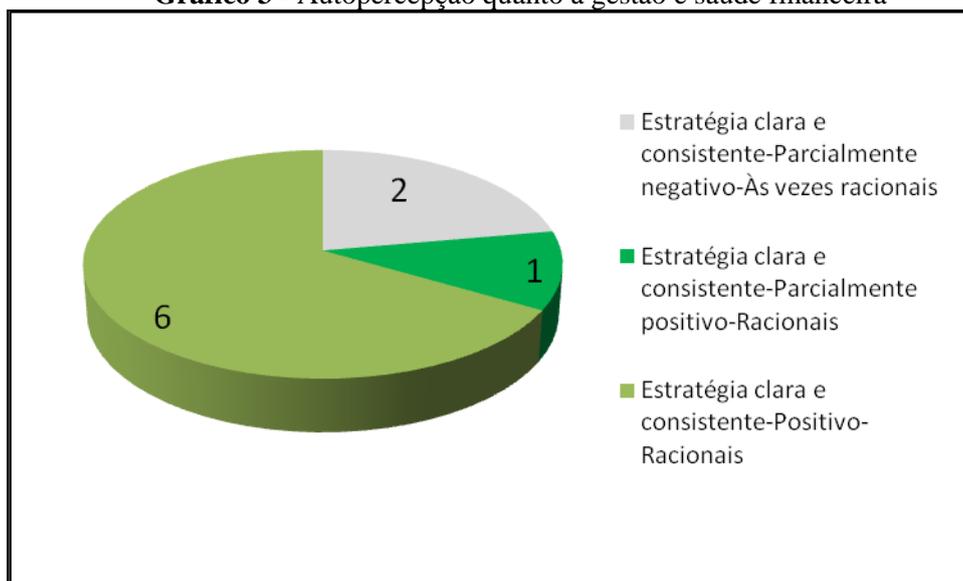
Porém nos parece que os autores assumem um discurso que somente a profissionalização poderá reverter tal cenário, não estando atentos que, num ambiente de

rápidas e profundas mudanças, a estrutura é o elemento mais frágil e suscetível a modificações exigidas pelo ambiente das organizações, sendo mais efetivo o investimento na capacitação das pessoas destas instituições, possibilitando-as adquirir competências necessárias para o enfrentamento de problemas.

Devemos considerar o que sinalizam as respostas sobre a gestão das Entidades serem semiprofissionais. Ao aproximá-las ao que foi informado sobre o número de pessoas tomadoras de decisão sobre questões financeiras parece indicar um movimento em busca de uma estrutura organizacional mais complexa, com maior distribuição de poder, com uma incipiente divisão social do trabalho e em busca de aumento de eficiência e produtividade, ou seja, numa lógica que as aproxima às dinâmicas de atividades burocráticas mais sofisticadas; ao que nos parece coerente a autopercepção de entidades insatisfeitas com uma imagem de estágio ainda amador, desejando por mudanças nas estruturas organizacionais atuais, e visando um processo de profissionalização (NOGUEIRA, 2010; FIGUEIREDO, 2011; CÁRDENAS, 2013; KARNAS, 2013; QUINAUD, 2018).

Quanto às decisões financeiras tomadas pela entidade, os respondentes consideram que as mesmas sejam, predominantemente, “racionais”, não sendo mencionada a alternativa “emocionais”, e que esse estilo de decisão adotado seja “positivo” com estratégias “claras e consistentes”, conforme podemos observar no Gráfico 3

**Gráfico 3 - Autopercepção quanto à gestão e saúde financeira**



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao recapitularmos que apenas um terço dos respondentes acredita que a saúde financeira de suas Entidades Esportivas esteja situada em um patamar bom, aqui apontamos

para o surgimento de uma aparente incoerência ou contradição, pois os mesmos identificam que: de modo consistente, as estratégias de suas decisões sejam racionais e positivas, mesmo que os resultados não apontem para isso, ou seja, racionalmente estariam tomando decisões reconhecidamente insatisfatórias ou ruins.

Podemos entender essas respostas como um comportamento de elevar ou supervalorizar a qualidade dos atributos pessoais ou organizacionais, atitude comum quando pessoas são expostas a uma autoavaliação; e na medida em que “se gostam, se respeitam e estão satisfeitas consigo mesmas” (McSHANE; GLINOW, 2014, p.65), ou seja, estão com a autoestima elevada, acreditam-se capazes em realizar com êxito as tarefas que lhes foram apresentadas, sentem-se motivadas, competentes e autoeficazes para desempenhar um alto nível de controle sobre os eventos que lhes foram propostos. Oliveira (2013), ao construir e validar um instrumento de avaliação de desejabilidade social, aponta ser comum a tendência de respostas excessivamente positivas para a imagem construída por autodescrições. A desejabilidade social consistiria “numa preocupação não só na resposta a questionários de personalidade ou instrumentos de autorresposta mais gerais, mas igualmente em autodescrições verbais e em comportamentos” (OLIVEIRA, 2013, p.32).

Precisamos considerar que, no período de coleta dos dados, enfrentávamos um momento de impactos de uma pandemia global, embora os questionamentos partissem sobre as perspectivas da temporada do ano anterior, esta não teve reflexos na saúde financeira dos clubes. Mas os efeitos das restrições econômicas dos últimos anos, atingindo tanto o setor público, quanto o setor privado, devem ser trazidos para a equação do planejamento e das estratégias, enquanto fatores externos ao ambiente organizacional, conforme aponta Chiavenato (2003) ao apresentar a Teoria da Contingência. Assim, a crença de ter sido construída uma estratégia clara, consistente, racional e positiva pode representar uma resposta coerente e fundamentada, embora as interferências do ambiente lhes afetem forte e negativamente, comprometendo os seus resultados.

#### **4.1.3 A perspectiva de tomada de decisões financeiras dos respondentes**

Os resultados a seguir não indicam como as Entidades Esportivas tomam suas decisões financeiras, indicam, entretanto, uma predisposição ou suscetibilidade de comportamento dos respondentes participantes. São importantes observações, uma vez que essas foram as pessoas designadas para responder pelos seus respectivos clubes, mas como já descrito anteriormente, essas decisões tendem a ser tomadas por um quadro diretivo das Entidades e não de forma

monocrática. Entendemos que eles participem de forma relevante nessas decisões, mas não podemos apontá-los como os únicos a determinarem, em definitivo, uma ação. Há uma possibilidade de encontrarmos nas Diretorias dessas organizações, pessoas com comportamentos distintos e que tencionem por decisões diferentes, e desse confronto com pensamentos divergentes surjam decisões mais adequadas.

Acreditamos que uma das possíveis razões para a fragilidade da situação econômico-financeira dos clubes do futsal gaúcho não se concentra na estrutura organizacional de gestão, mas na forma e lógica como são tratados os problemas dessa natureza, ou seja, o modelo das escolhas efetuadas pelos gestores dos clubes e a capacitação insuficiente na tomada de decisão.

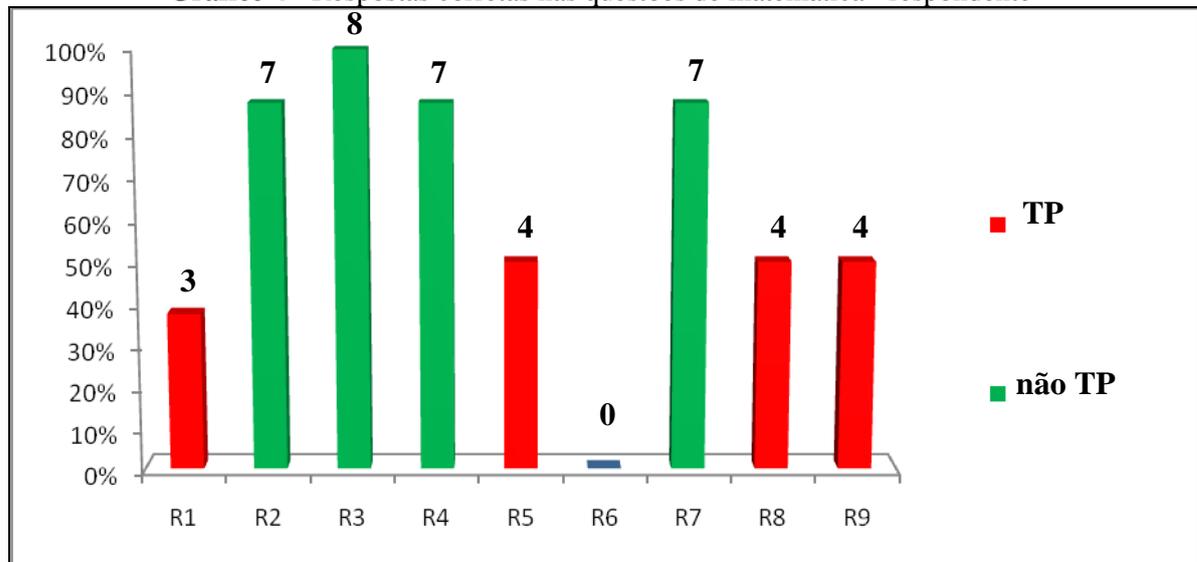
Dessa forma, ao observarmos o Quadro 2 e o Gráfico 4, os quais demonstram o número e percentual de acertos aos questionamentos sobre operações matemáticas, percebemos um retorno com 61,1% de respostas corretas para o conjunto do Bloco de Questões Teórico-Aplicadas I. Se levarmos em consideração que “cerca de 70% dos estudantes do 9º ano que participaram do SAEB<sup>1</sup> 2017 apresentaram aprendizagem insuficiente em matemática” (INEP, 2019) e que esse indicador pode refletir o nível de defasagem da educação da sociedade brasileira, podemos considerar como satisfatório o desempenho médio dos respondentes. Da pontuação percentual de acertos desse grupo, estabelecemos que o valor “ $\leq 50\%$ ” foi compreendido como de um comportamento possível de alguém que tome decisões pela perspectiva da TP.

**Quadro 2 - Explorando os Princípios da Expectância Matemática**

<b>Respondente</b>	<b>Quantidade de acertos (questão 2)</b>	<b>Percentual de acertos (%)</b>	<b>Teoria</b>
R1	3	37,5	<b>TP</b>
R2	7	87,5	<b>Não TP</b>
R3	8	100	<b>Não TP</b>
R4	7	87,5	<b>Não TP</b>
R5	4	50	<b>TP</b>
R6	0	0	<b>TP</b>
R7	7	87,5	<b>Não TP</b>
R8	4	50	<b>TP</b>
R9	4	50	<b>TP</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

<sup>1</sup> Sistema de Avaliação da Educação Básica.

**Gráfico 4 - Respostas corretas nas questões de matemática - respondente**

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro de respostas acima se mostra pertinente como credencial aos participantes, por demonstrar se eles possuiriam, ou não, conhecimentos e habilidades para responder sobre índices econômico-financeiros contidos na construção da ferramenta de Kanitz. Abaixo, no Quadro 3 consta o número de acertos e erros de cada resposta obtida. E, ao compararmos os resultados da pergunta sobre qual a fração – com maior valor – representaria a alternativa a ser escolhida para a formação de receitas do clube e as respostas inadequadas sobre índices de rentabilidade, de liquidez e de endividamento, podemos especular que é muito baixa a apropriação de conceitos de matemática e contabilidade, instrumentos básicos para a prática da gestão financeira. Ainda, podemos observar que nenhum questionamento obteve o apontamento correto de todos os respondentes, o que pode sugerir que o instrumento necessite ajuste para torná-lo mais claro.

**Quadro 3 - Respostas corretas nas questões de matemática - operações**

Questão	Respostas corretas	Respostas erradas	Assunto da questão
2.1	5	4	Valor absoluto
2.2	6	3	Adição
2.3	6	3	Subtração
2.4	7	2	Multiplicação
2.5	7	2	Raiz quadrada
2.6	4	5	Fração
2.7	4	5	Adição e Multiplicação
2.8	5	4	Potência

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao enviar o questionário para um pré-teste e avaliação, nos retornou o questionamento sobre a necessidade dessas questões, ao que se recomendou excluí-las. Porém, optamos pela sua manutenção, o que se verificou válido, uma vez que, identificamos uma fragilidade anterior à apropriação de conceitos de contabilidade. Entendemos que o baixo nível de instrução formal, ou a não capacidade de resolução de problemas matemáticos, não determina que o indivíduo tenha um comportamento típico que conste na TP, porém, demonstra certa vulnerabilidade e uma possibilidade da heurística da contabilidade mental conduzir as decisões do indivíduo (MARTINS, 2011).

No conjunto do Bloco de Questões Teórico-Aplicadas II procuramos identificar um comportamento dos participantes em relação aos riscos das decisões tomadas. Sete dos respondentes, R1, R2, R3, R5, R7, R8 e R9 atenderam às expectativas teóricas de Bernoulli (1954 [1738]<sup>2</sup> *apud* KAHNEMAN, 2012): não assumirem riscos quando o prêmio por esse comportamento for pouco expressivo, sendo a opção mais adotada a escolha pela certeza do valor de referência. O participante R6 optou por assumir o risco de um ganho maior. O participante R4 anulou todas as suas respostas. As respostas podem ser observadas no Quadro 4.

Porém, quando o prêmio por assumir um comportamento arriscado aumentou, assim como a probabilidade de vitória sobre o risco, os participantes R1, R2, R6, R8 e R9 corroboraram com a demonstração da violação do “Axioma da Substituição” (MARTINS, 2010). O comportamento esperado dentro da TUE seria de, independentemente da quantidade real de dinheiro envolvido, aquele que optasse pela segurança de não correr riscos na primeira situação manteria idêntico comportamento, pois, lembrando o referido axioma: se a condição B é preferível à A, então, para toda e qualquer situação de probabilidade de B, esta deverá ser preferida à probabilidade de A (COPELAND; WESTON, 1988<sup>3</sup> *apud* MARTINS, 2010; MILANEZ, 2001). Ou seja, os indivíduos não se mostram como avessos ao risco em todas as ocasiões, eles ponderam sobre os custos e os prêmios por assumirem uma decisão mais ousada. A certeza de um determinado ganho pode ser substituída por uma alternativa que, mesmo com um risco alto, seu prêmio lhe seja atraente.

---

<sup>2</sup> BERNOULLI, D. Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. *Econometrica*, v.22, p.23-36, 1954.

<sup>3</sup> COPELAND, T.; WESTON, J. *Financial Theory and Corporate Policy*. 3rd ed. Addison Wesley, 1988.

**Quadro 4** - Explorando a Teoria da Utilidade Esperada

Respondente	Questão 3.1	Questão 3.2	Questão 3.3	Questão 3.4
R1	A	B	A	A
R2	A	B	A	A
R3	A	A	A	A
R4	NR	NR	NR	NR
R5	A	A	A	A
R6	B	A	A	A
R7	A	A	A	B
R8	A	B	A	A
R9	A	B	A	B

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação às questões sobre o “Axioma do Consequencialismo” todos os respondentes optaram pela alternativa que oferecia o “maior retorno” a um determinado investimento, porém, em relação ao Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (CAPM – *Capital Asset Pricing Model*) a maioria optou pela alternativa que oferecia o “menor risco”, apontado por um “índice Beta”. Apenas R7 e R9 preferiram assumir um “risco maior”, por um “retorno maior”. Ou seja, quando apontadas informações com formas características de subsídios oficiais ou matemáticos, os participantes pareceram não respeitar suas preferências, e seguiram um padrão de escolha apoiados por instrumentos de decisão (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1944 [1980]<sup>4</sup> *apud* HÜMMELGEN, 2016).

Quanto ao Bloco de Questões Teórico-Aplicadas III buscando identificar se há um comportamento suscetível às armadilhas apresentadas pela TP, o dividimos em quatro grupos para a análise das respostas. O primeiro grupo tratou de questões com diversas heurísticas e vieses abordados na revisão de literatura: autoconfiança, representatividade, perseverança de convicção, ancoragem, enquadramento, otimismo, medo de arrependimento.

Nestas questões foram calculadas médias aritméticas, tanto para as heurísticas, quanto para os respondentes da pesquisa. Para as primeiras, importa a força que as mesmas exercem no comportamento geral do grupo; enquanto para os participantes, significa o quanto o conjunto de respostas lhes aproxima de um comportamento típico de alguém que toma decisões com perspectivas da TP. Estabelecemos que o valor “ $\geq 3$ ” foi compreendido como típico da TP.

<sup>4</sup> VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. New Jersey: Princeton University Press, 1944 [1980].

Existiu a necessidade de ajustarmos os valores de algumas respostas às questões 4.1, 4.2 e 4.12 por apresentarem a resposta NSE (não sei estimar), às quais foram atribuídas o valor “0” para os cálculos de média aritmética de cada heurística e participante, observar os Quadros 5 e 6 e o Gráfico 5.

**Quadro 5 - Respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 1)**

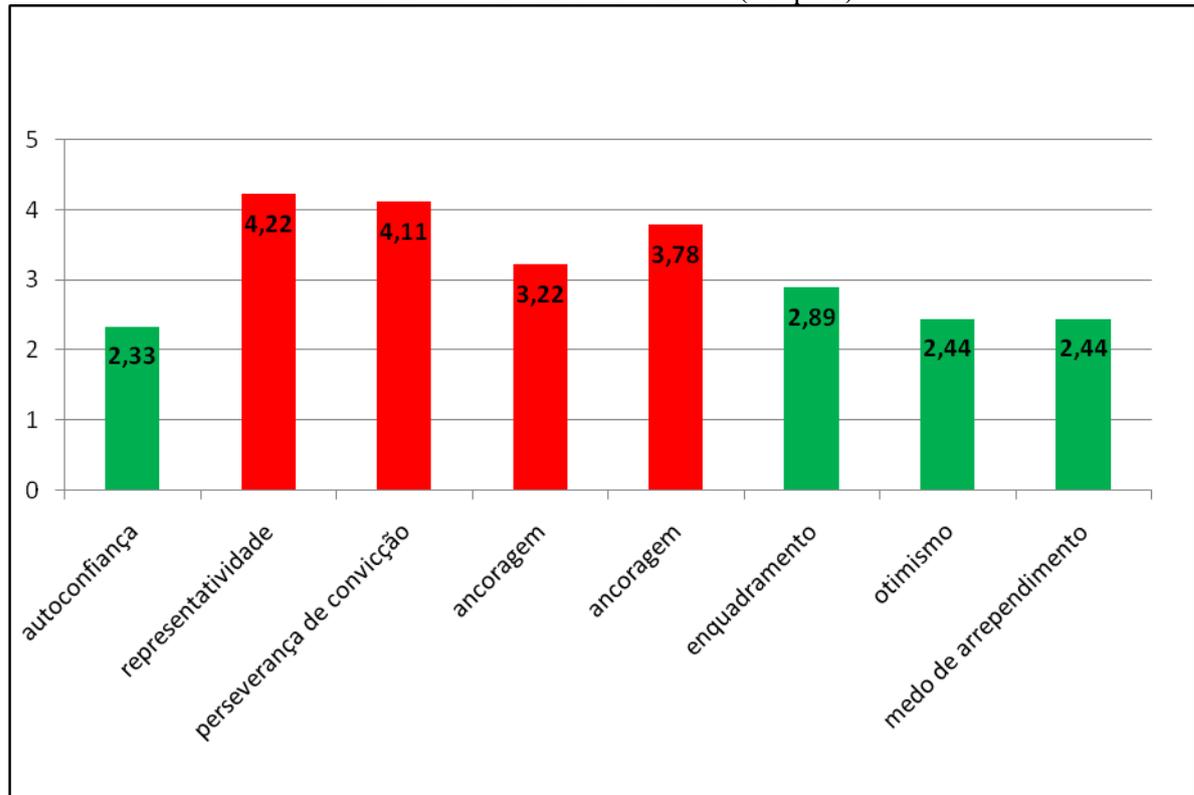
Respondente	Questão 4.1	Questão 4.2	Questão 4.3	Questão 4.4	Questão 4.5	Questão 4.11	Questão 4.12	Questão 4.15
R1	3	5	5	4	4	3	4	4
R2	NSE	5	4	1	4	1	3	4
R3	3	5	3	3	3	2	3	2
R4	3	4	5	4	3	3	4	1
R5	3	5	4	5	4	1	NSE	3
R6	NSE	NSE	4	4	5	5	4	4
R7	4	5	3	2	4	4	3	2
R8	3	4	4	2	4	2	1	2
R9	2	5	5	4	3	5	0	0

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 6 - Valores atribuídos às respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 1)**

Respondente	Questão 4.1	Questão 4.2	Questão 4.3	Questão 4.4	Questão 4.5	Questão 4.11	Questão 4.12	Questão 4.15	Média $\bar{x}$ Rx	Teoria
R1	3	5	5	4	4	3	4	4	4	TP
R2	0	5	4	1	4	1	3	4	2,75	Não TP
R3	3	5	3	3	3	2	3	2	3	TP
R4	3	4	5	4	3	3	4	1	3,38	TP
R5	3	5	4	5	4	1	0	3	3,13	TP
R6	0	0	4	4	5	5	4	4	3,25	TP
R7	4	5	3	2	4	4	3	2	3,38	TP
R8	3	4	4	2	4	2	1	2	2,75	Não TP
R9	2	5	5	4	3	5	0	0	3	TP
<b>Média <math>\bar{x}</math> Heurística</b>	<b>2,33</b>	<b>4,22</b>	<b>4,11</b>	<b>3,22</b>	<b>3,78</b>	<b>2,89</b>	<b>2,44</b>	<b>2,44</b>		

Fonte: elaborado pelo autor.

**Gráfico 5 - Heurísticas variadas (Grupo 1)**

Fonte: elaborado pelo autor.

A heurística autoconfiança foi a que apresentou menor média geral nesse grupo de questões. Demonstrando que predomina um comportamento moderado dos respondentes quanto a essa heurística, não podendo se atribuir a ela possíveis equívocos em tomada de decisões, embora o respondente R7 se mostre como o mais autoconfiante. Os respondentes R2 e R6 avaliaram não saber responder ao questionamento, sendo-lhes atribuído o valor “0”. O resultado sobre essa heurística contraria o que apontam Brochi e Brochi (2016), sobre 80% dos decisores possuírem esse comportamento, permitindo-nos entender que a situação econômica e financeira das Entidades não decorre das consequências de uma elevada autoconfiança.

A heurística representatividade foi a que apresentou maior média geral nesse grupo de questões, indicando exercer forte influência nas decisões. O respondente R6 avaliou não saber responder ao questionamento, porém, os demais ignorando que a combinação de todas as informações do exercício proposto torna mais difícil se estabelecer um alto nível de acerto da probabilidade, incidem no erro de superestimar a probabilidade de ocorrência (KAHNEMAN, 2012) e não identificar o que é crucial para a tomada de decisão (NONOHAY, 2012).

Se, para a questão sobre a autoconfiança os respondentes se apresentaram de forma cautelosa, quando perguntados sobre a perseverança de suas convicções as respostas foram no

sentido oposto, apontando para uma elevada concordância sobre as “convicções e crenças construídas ao longo de uma experiência profissional”, não estando atentos ao fato das mudanças constantes que ocorrem no ambiente e que o mais prudente seria estarem atentos às novidades e desapegados de opiniões inflexíveis (MINETO, 2005). Somente o respondente R3 manteve posição semelhante de sua resposta à questão sobre autoconfiança.

A heurística de ancoragem foi apresentada, primeiramente, numa sugestão de concordância com um cenário projetado, e por uma decisão a partir de uma notícia real sobre um importante clube poliesportivo. Na primeira questão pediu-se para concordarem ou não com uma projeção de receitas baseada somente em dados do passado, algo bastante arriscado, pois o consumo das pessoas depende de inúmeros fatores (MARTINS, 2011), ocorrendo o predomínio da concordância com a projeção apresentada. Apenas o respondente R2 discordou totalmente da sentença, R7 e R8 discordaram da sentença, e R3 assumiu a posição de não discordar, nem concordar, atitudes que se mostram mais sensatas que a dos demais participantes.

Para a segunda questão sobre ancoragem foi transcrita parte de uma matéria jornalística onde afirma que o Esporte Clube Pinheiros (ECP) estava reformulando os investimentos em EAR, propondo entre as ações, uma redução próxima a 5% da remuneração dos atletas e comissões técnicas com altos salários. Assim, foi solicitado aos respondentes, uma entre cinco alternativas de decisão: o participante R6 respondeu que “determinaria uma redução em 5% em toda a área de esporte competitivo”; R1, R2, R5, R7 e R8 responderam que “fariam alguma proposição em reunião de Diretoria para sugerir a diminuição das remunerações, pois o ECP deveria estar correto”; e R3, R4 e R9 responderam que “se informariam melhor sobre o fato apresentado sobre o ECP e conversariam com outros dirigentes sobre o assunto”. Aqui retornamos ao destaque inicial dessa seção sobre não podermos afirmar que as respostas dos participantes da pesquisa sejam o modelo das decisões das Entidades Esportivas, existindo um sistema de freios e contrapesos na gestão das mesmas, assim como ocorre na esfera pública.

Entretanto, a resposta que nos parece ser a mais adequada não foi apontada: “não modificar em nada as diretrizes de remuneração”. Ocorre que os cenários apontados nas questões não fornecem informações úteis sobre a realidade dos clubes dos respondentes, e os mesmos deveriam tê-las ignorado, ou seja, os participantes sofreram uma indução em seus comportamentos, deixando frágeis as decisões adotadas (MACEDO, 2016).

Sobre a heurística enquadramento os participantes foram convidados a decidir se optavam, ou não, pela recontração de um atleta que já teve experiências no clube, ainda

considerado um ídolo pela torcida e que é solicitado por ela. Para R2, R3, R5 e R8 esta não será uma situação pela qual se deixarão influenciar, discordando com o que é pedido pela torcida. R1 e R4 se posicionaram não discordando e não concordando com a decisão, R7 concordou com o pedido dos torcedores, porém R6 e R9 aceitaram totalmente a influência da torcida no contexto apresentado. Para Mayer e Ávila (2010), embora não existam informações distorcidas ou suprimidas, assumir como válido o que foi proposto denota que a decisão se concentra no contexto de reforço positivo da torcida e não nas qualidades e/ou histórico do atleta no clube, pois caso a torcida o viesse durante todos os momentos que estivesse participando do jogo, haveria uma grande possibilidade que os respondentes R6 e R9 discordassem sobre a contratação, pois o contexto diferente os orientaria no sentido contrário da opção apresentada.

Quando questionados sobre o quão adequado seria a contratação de um atleta com mais de dez anos de atuação, e de certo modo, a certeza que tinham que isso poderia garantir maior retorno esportivo do que uma aposta em atletas de categorias de base, nessa questão que versa sobre a heurística de otimismo, parece não ser corroborado por dois terços dos participantes da pesquisa, ou seja, eles não superestimam a possibilidade de êxito em atletas já formados em oposição a apostas em atletas oriundos de categorias de base, independentemente se o clube possuiu ou não categoria de base. Mas, ao analisar os valores percentuais médios destinados ao auxílio para atletas das categorias de base e à identificação de talentos, identificamos que esses aportes não superam 10% dos dispêndios, enquanto o auxílio destinado aos atletas da categoria adulto em um determinado caso alcança o aporte de 60% do orçamento.

Encerrando este grupo de heurísticas temos o medo de arrependimento, o qual reforça o posicionamento apontado na heurística do comportamento otimista, aliás, as heurísticas podem funcionar de modo complementar, associadas umas as outras. O medo de arrependimento explica o “comportamento de manada”, para o qual é preferível seguir o comportamento de decisões adotado pelo grupo, mesmo que seja equivocado, a se decidir de forma contrária e isolada. No entanto, para os respondentes o posicionamento dos torcedores não exerce força suficiente para lhes trazer algum receio e induzir suas escolhas.

Um segundo grupo de questões tratou somente da heurística da ancoragem, observar os Quadros 7 e 8 e Gráfico 6. O objetivo principal era a verificação se o efeito de ancoragem era forte o suficiente para estabelecer uma associação ao preço de itens comuns nos momentos de encontros de torcedores e seus clubes: um ingresso, uma almofada e uma bebida não alcoólica. Foi compreendido como um comportamento típico de alguém que toma

decisões com perspectivas da TP aqueles que aceitaram o valor de ancoragem sugerido de R\$ 50,00, (quando questionado se a dezena final do Registro Geral (RG) era maior, menor ou igual a 50).

**Quadro 7** - Respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 2)

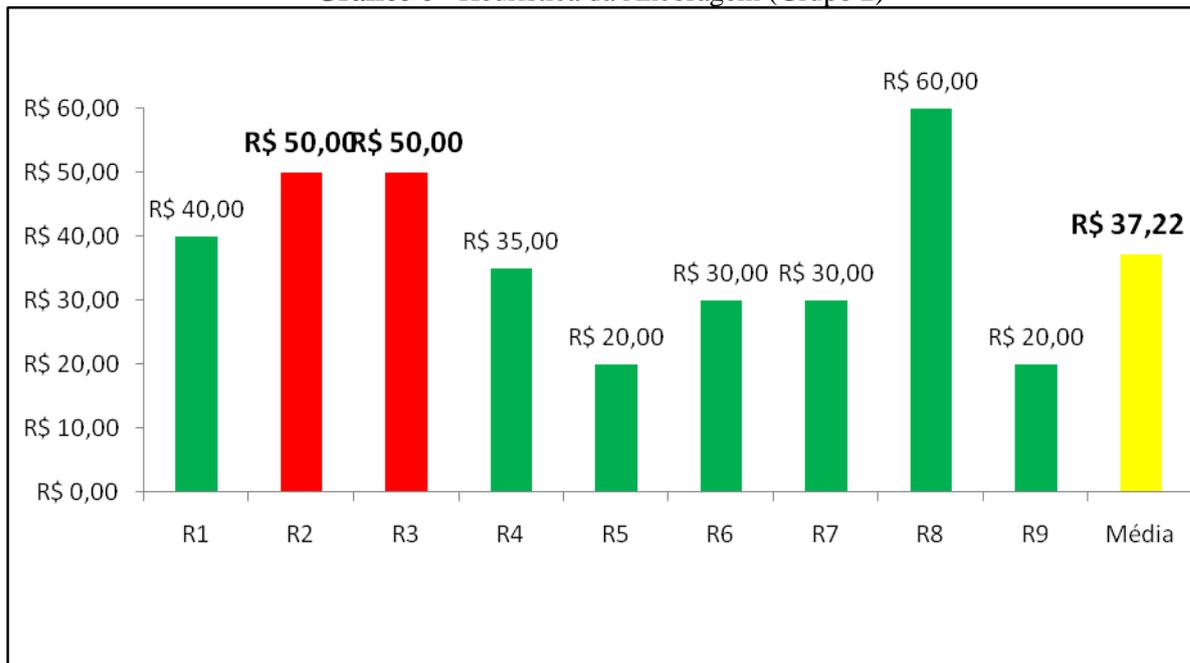
<b>Respondente</b>	<b>Questão 4.6</b>	<b>Questão 4.7</b>	<b>Questão 4.8 (em R\$)</b>
R1	1	1	40
R2	3	1	50
R3	5	1	50
R4	1	1	35
R5	1	1	20
R6	3	5	30
R7	1	1	30
R8	5	1	60
R9	1	5	20
<b>Média<math>\bar{x}</math></b>			<b>37,22</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 8** - Ajustes às respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 2)

<b>Respondente</b>	<b>Questão 4.6</b>	<b>Questão 4.7</b>	<b>Questão 4.8</b>	<b>Teoria</b>
R1	<50	Sim	40	<b>Não TP</b>
R2	=50	Sim	50	<b>TP</b>
R3	>50	Sim	50	<b>TP</b>
R4	<50	Sim	35	<b>Não TP</b>
R5	<50	Sim	20	<b>Não TP</b>
R6	=50	Não	30	<b>Não TP</b>
R7	<50	Sim	30	<b>Não TP</b>
R8	>50	Sim	60	<b>Não TP</b>
R9	<50	Não	20	<b>Não TP</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

**Gráfico 6 - Heurística da Ancoragem (Grupo 2)**

Fonte: elaborado pelo autor.

É conveniente informar que os valores dos artigos se aproximam à média encontrada de R\$ 37,22: um ingresso  $\cong$  R\$ 5,00, uma almofada  $\cong$  R\$ 25,00 e uma bebida não alcoólica  $\cong$  R\$ 5,00. No entanto, parece-nos que este cenário para o teste sobre a heurística de ancoragem não foi suficiente para a indução da maior parte do grupo participante, pois apenas R2 e R3 ajustaram os valores dos itens à “âncora”, que coincidia para o primeiro, e era superior para o segundo. O respondente R8 foi o que se propôs pagar o maior valor máximo pelo combo de artigos: R\$ 60,00; enquanto R5 e R9 aceitariam pagar somente R\$ 20,00, valor que estaria muito próximo aos custos de aquisição deles.

Como gestores de suas Entidades, dificilmente praticariam os preços que eles mesmos sugeriram, porém, essas respostas podem expor alguma falta de conhecimento sobre custos. Por mais que a intenção seja pagar o menor valor, enquanto torcedor, o fato de desempenharem o papel de dirigentes deveria tê-los feito medir a razoabilidade da resposta. Ainda, é possível que tenha ocorrido o efeito da heurística caráter recente, pois os respondentes poderiam ter efetuado compras ou pesquisa de preços, e essa informação tenha ficado retida até o momento de resposta ao questionário (URBINA, 2016).

O terceiro grupo de questões tratou da heurística de contabilidade mental, ver Quadros 9 e 10 e o Gráfico 7. O objetivo foi identificar a coerência em relação a decisões que envolvessem perdas financeiras semelhantes (MARTINS, 2011). Na primeira cena é apresentada a despesa de R\$ 600,00 para compra de material esportivo, com a perda desses

artigos após uma viagem da equipe, sem que se pudesse culpabilizar alguém. Na segunda cena é apresentada a necessidade da mesma compra, porém houve uma perda financeira no valor de R\$ 600,00. A questão se resume no comportamento de adquirir ou não os artigos para viabilizar o treinamento da equipe.

**Quadro 9** - Respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 3)

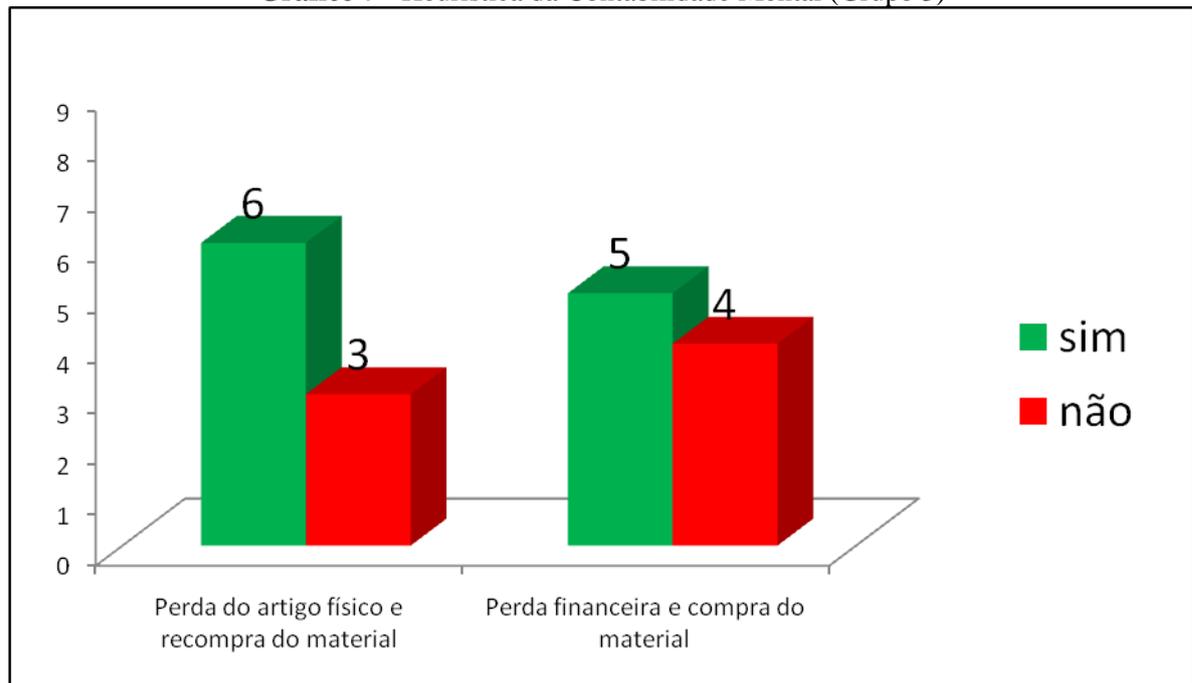
<b>Respondente</b>	<b>Questão 4.9</b>	<b>Questão 4.10</b>
R1	1	5
R2	1	1
R3	5	1
R4	1	5
R5	5	5
R6	1	1
R7	1	1
R8	5	5
R9	1	1
<b>Média <math>\bar{x}</math> Heurística</b>	<b>2,33</b>	<b>2,78</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 10** - Ajustes às respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 3)

<b>Respondente</b>	<b>Questão 4.9</b>	<b>Questão 4.10</b>	<b>Teoria</b>
R1	Sim	Não	<b>TP</b>
R2	Sim	Sim	<b>Não TP</b>
R3	Não	Sim	<b>TP</b>
R4	Sim	Não	<b>TP</b>
R5	Não	Não	<b>TP</b>
R6	Sim	Sim	<b>Não TP</b>
R7	Sim	Sim	<b>Não TP</b>
R8	Não	Não	<b>TP</b>
R9	Sim	Sim	<b>Não TP</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

**Gráfico 7 - Heurística da Contabilidade Mental (Grupo 3)**

Fonte: elaborado pelo autor.

Aqui demonstramos a equivalência de resultado financeiro em ambas as situações. No cenário 1, quando ocorre a compra do artigo há um dispêndio de R\$ 600,00, quando é solicitada uma segunda compra, o dispêndio será novamente de R\$ 600,00, totalizando um dispêndio de R\$ 1.200,00. No cenário 2, ocorre a perda de um ativo financeiro no valor de R\$ 600,00, e é solicitada a compra de um artigo no valor de R\$ 600,00, totalizando um dispêndio de R\$ 1.200,00, ou seja, são situações equivalentes do ponto de vista financeiro, e que não deveria causar um comportamento contraditório nas decisões, uma vez que os resultados são exatamente os mesmos. Martins (2011) aponta para o fato de o decisor usar um método pessoal e equivocado de separação de contas do patrimônio, geralmente sem comunicação entre elas.

Intriga a situação de o exercício apresentar resultados contrários ao exemplo descrito por Kahneman e Tversky (1984), que identificaram um comportamento de não se aceitar a compra de um novo ingresso para uma peça de teatro, após a perda física de um bilhete de entrada, porém, era amplamente aceita a compra do ingresso após se descobrir a perda de uma nota de dinheiro no valor do ingresso. Na pesquisa ocorre o oposto, onde a perda financeira possui maior força de rejeição à compra, média igual a “2,78”, ante a perda dos artigos, com média “2,33”. Evidenciada essa diferença quanto ao comportamento esperado para esse exercício, podemos apontar para a adoção de uma postura adequada na maior parte das

decisões tomadas, uma vez que o resultado contábil é idêntico em ambas as ocasiões, e há uma necessidade esportiva nesse cenário: viabilizar o treino.

Entretanto, o comportamento de R5 e R8 inicialmente parece incompreensível, pois abdicam, em ambos os cenários, da aquisição de um material esportivo obrigatório para a prática da modalidade. Uma possibilidade para justificar essas respostas seria se esse material esportivo não fosse adquirido pela Entidade, e sim obtido por doação ou patrocínio, casos em que não faria sentido algum a resposta esperada pela compra do item, o que sugere, novamente, cuidados com ajustes no instrumento de coleta de dados.

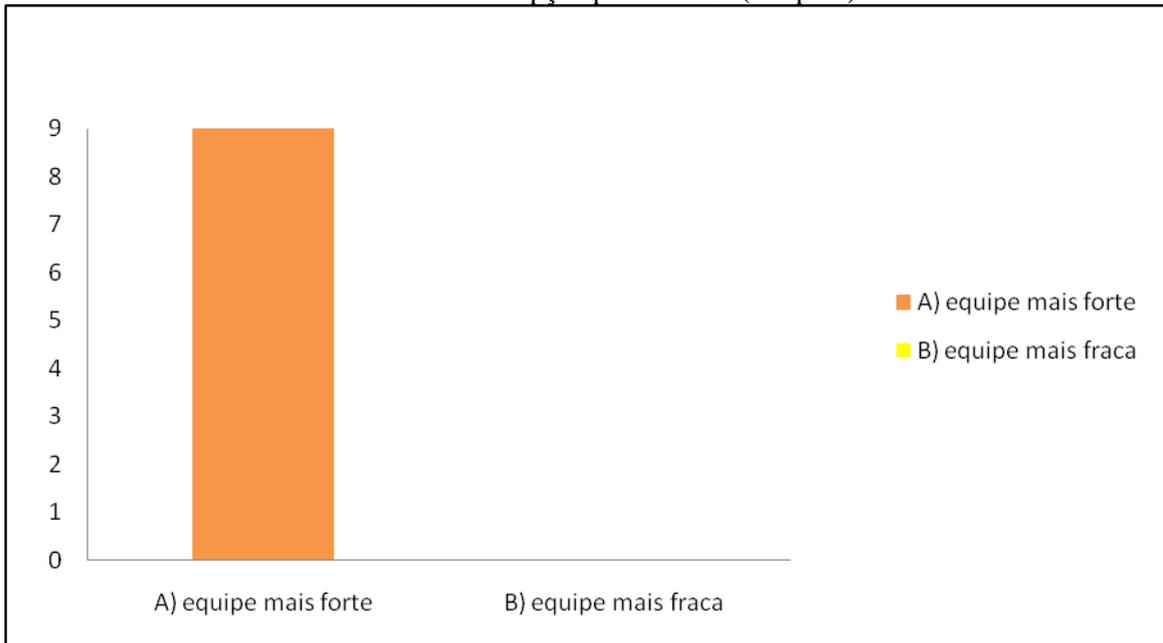
O último grupo de questões tratou da heurística de aversão à perda, um dos pilares dos estudos de Kahneman e Tversky, para os quais a relevância sobre a aversão à perda é superior a aceitação dos ganhos mediados pelos riscos, ou seja, relacionam a dor da perda ao prazer do ganho, conforme pode ser observado no Quadro 11 e Gráficos 8 e 9.

Nesse sentido, os participantes se comportaram dentro do esperado pela TP, quando inicialmente escolheram a aposta com menor prêmio, porém com uma certeza de 99% de chances de ocorrência. Mas, quando ocorreu uma possibilidade de perda real, a aversão de uma perda de R\$ 6000,00 (probabilidade = 0,45) foi maior que a perda quase certa de R\$ 3000,00 (probabilidade = 0,95), sendo essa última a escolha da maioria dos participantes. A aversão à perda, de certa forma, bloqueou a linha de pensamento que mediria as probabilidades envolvidas na decisão a ser tomada, demonstrando que o risco associado a determinadas decisões pode não ser uma informação suficiente para se obter maiores ganhos.

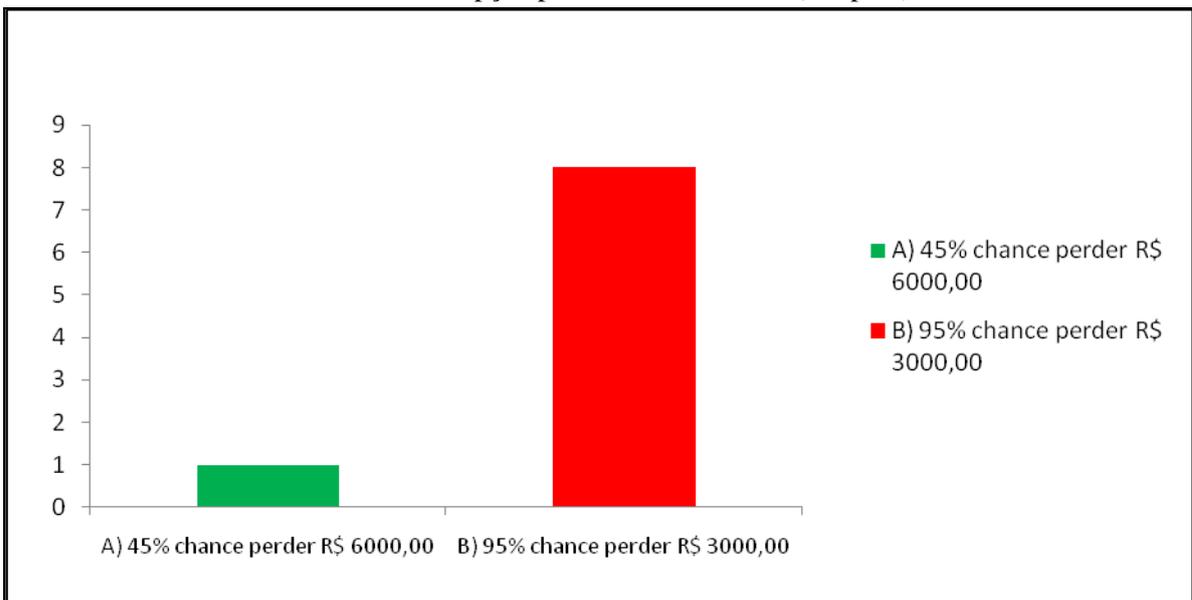
**Quadro 11 - Respostas do Bloco Questões Teórico-Aplicadas III (Grupo 4)**

<b>Respondente</b>	<b>Questão 4.13</b>	<b>Questão 4.14</b>	<b>Teoria</b>
R1	Menor prêmio e maior certeza	Aversão à perda	<b>TP</b>
R2	Menor prêmio e maior certeza	Aversão à perda	<b>TP</b>
R3	Menor prêmio e maior certeza	Aversão à perda	<b>TP</b>
R4	Menor prêmio e maior certeza	Aversão à perda	<b>TP</b>
R5	Menor prêmio e maior certeza	Aversão à perda	<b>TP</b>
R6	Menor prêmio e maior certeza	Aceita correr o risco	<b>Não TP</b>
R7	Menor prêmio e maior certeza	Aversão à perda	<b>TP</b>
R8	Menor prêmio e maior certeza	Aversão à perda	<b>TP</b>
R9	Menor prêmio e maior certeza	Aversão à perda	<b>TP</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

**Gráfico 8 - Opção pela certeza (Grupo 4)**

Fonte: elaborado pelo autor.

**Gráfico 9 - Opção pela Aversão à Perda (Grupo 4)**

Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos considerar, pelo conjunto de respostas, haver uma predominância do comportamento de tomada de decisões caracterizado pela TP por dois terços dos respondentes, onde os diferentes grupos de respostas demonstram alguns erros graves ou decisões equivocadas. O Quadro 12 traz uma compilação dos resultados anteriormente apresentados, o Quadro 13 apresenta atribuição de pontuação para os comportamentos típicos da Teoria do Prospecto (TP = 5), e não típicos da Teoria do Prospecto (Não TP = 1). O Grupo 1 da Questão 4 apresenta a média aritmética das respostas dos participantes.

**Quadro 12 - Compilação das respostas**

<b>Respondente</b>	<b>Questão 2 PEM</b>	<b>Questão 4 Grupo 1</b>	<b>Questão 4 Grupo 2</b>	<b>Questão 4 Grupo 3</b>	<b>Questão 4 Grupo 4</b>	<b>Quantidade TP</b>
R1	TP	TP	Não TP	TP	TP	4
R2	Não TP	Não TP	TP	Não TP	TP	2
R3	Não TP	TP	TP	TP	TP	4
R4	Não TP	TP	Não TP	TP	TP	3
R5	TP	TP	Não TP	TP	TP	4
R6	TP	TP	Não TP	Não TP	Não TP	2
R7	Não TP	TP	Não TP	Não TP	TP	2
R8	TP	Não TP	Não TP	TP	TP	3
R9	TP	TP	Não TP	Não TP	TP	3

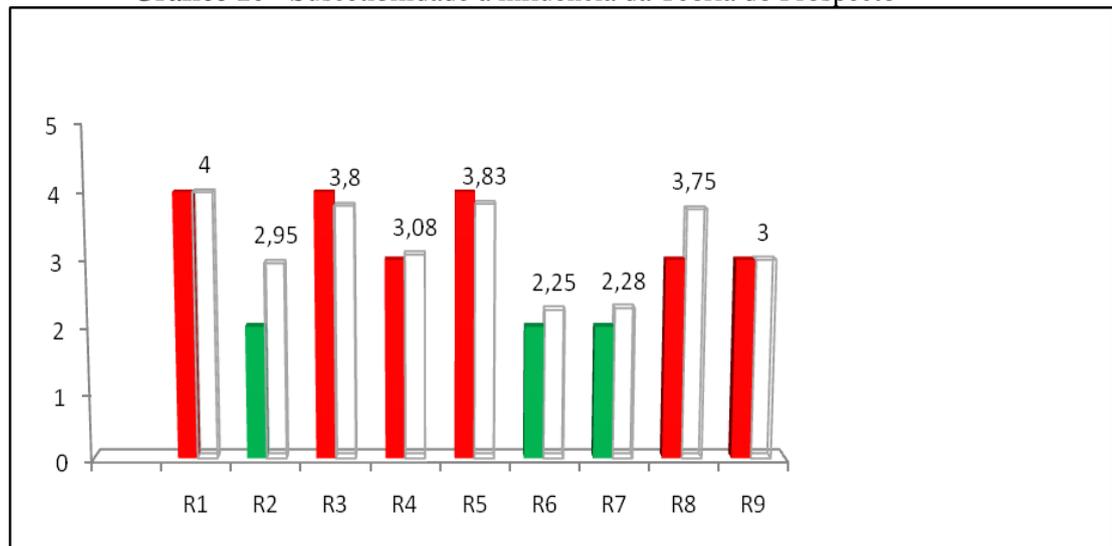
Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 13 - Pontuação das respostas**

<b>Respondente</b>	<b>Questão 2 PEM</b>	<b>Questão 4 Grupo 1</b>	<b>Questão 4 Grupo 2</b>	<b>Questão 4 Grupo 3</b>	<b>Questão 4 Grupo 4</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>Predomínio de comportamento teórico</b>
R1	5	4	1	5	5	4,00	TP
R2	1	2,75	5	1	5	2,95	Não TP
R3	1	3	5	5	5	3,80	TP
R4	1	3,38	1	5	5	3,08	TP
R5	5	3,13	1	5	5	3,83	TP
R6	5	3,25	1	1	1	2,25	Não TP
R7	1	3,38	1	1	5	2,28	Não TP
R8	5	2,75	1	5	5	3,75	TP
R9	5	3	1	1	5	3,00	TP

Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 10 apresenta a média aritmética atribuída a cada respondente, assim como a quantidade de grupos de análise em que cada um apresentou um comportamento suscetível à TP. Aqueles que apresentaram valor igual ou superior a “3” possuem, nesse modelo, características de tomadores de decisão influenciados significativamente pela TP.

**Gráfico 10 - Suscetibilidade à influência da Teoria do Prospecto**

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesta pesquisa, entendemos que os respondentes possuem um comportamento adaptável e próprio para cada uma das situações apresentadas, ou seja, algumas heurísticas ou vieses exercem maior influência e oferecem mais significado que outras. Nenhum dos respondentes apresentou uma conduta de ser influenciado por todos os tipos aqui propostos, mas devemos destacar que as heurísticas de representatividade, de perseverança em convicções, contabilidade mental e aversão à perda, parece produzirem efeitos de confirmação da influência da TP na tomada de decisões.

A seguir, apontamos os percentuais relativos à composição das fontes de receitas nos orçamentos das Entidades Esportivas.

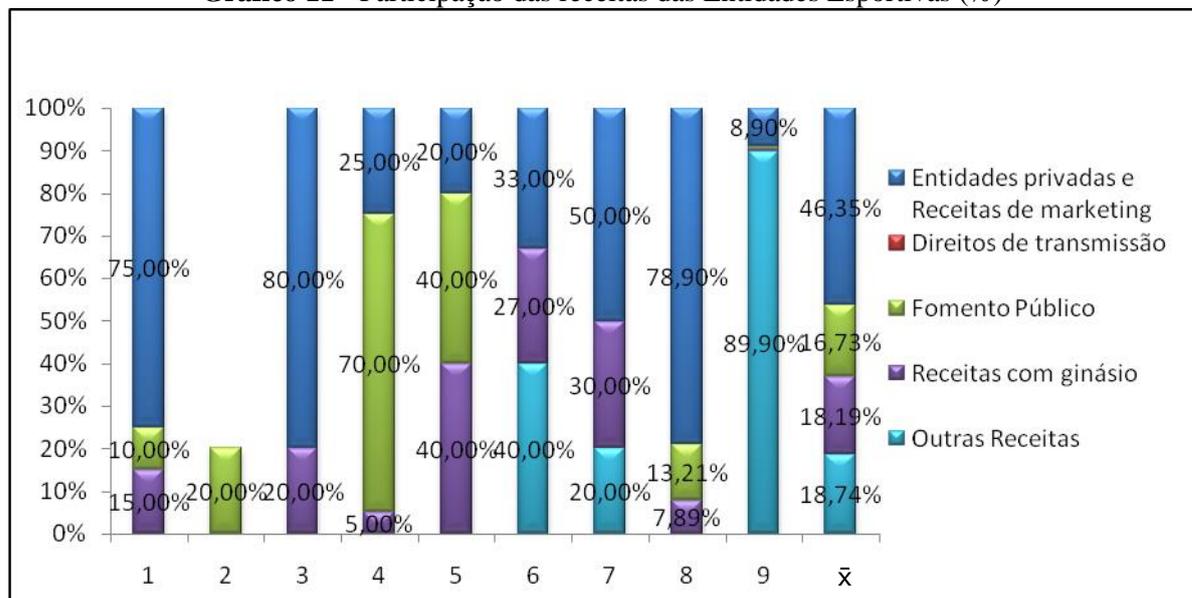
#### 4.2 PARTICIPAÇÃO DOS COMPONENTES DE FONTES DE RECEITAS NO ORÇAMENTO

Em relação à contribuição das “fontes de receitas” para as Entidades Esportivas, torna-se necessário apontar que o participante R2 apresentou somente valores parciais para o grupo de contas “Fomento Público”, conforme observamos na Tabela 1 e Gráfico 11.

**Tabela 1 - Participação das receitas das Entidades Esportivas (%)**

Item	Conta	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	$\bar{x}$	$\bar{x}$ desconsideran do dados de R2
6.1	Entidades privadas e Receitas de marketing	75	0	80	25	20	33	50	78,9	8,9	41,20	46,35
6.2	Direitos de Transmissão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0
6.3	Fomento Público	10	20	0	70	40	0	0	13,2 1	0,6	17,09	16,73
6.4	Receitas com Ginásio	15	0	20	5	40	27	30	7,89	0,6	16,17	18,19
6.5	Outras Receitas	0	0	0	0	0	40	20	0	89,9	16,66	18,74

Fonte: elaborado pelo autor.

**Gráfico 11 - Participação das receitas das Entidades Esportivas (%)**

Fonte: elaborado pelo autor.

As fontes de receitas dos clubes foram alocadas em cinco grandes grupos de contas, na tentativa de identificar potencialidades e fragilidades dessa estrutura econômico-financeira.

No grupo “Entidades Privadas e Receitas de Marketing”, excetuando-se o valor apresentado pelo participante R2, há uma variação entre 8,9 e 80% na captação de recursos neste tipo de fonte, indicando uma presença variável das entidades empresariais na sustentação financeira dos clubes representados na amostra. A ferramenta de coleta de dados

não explorou os detalhes dessas contas, porém, supõe-se estarem alinhadas com a sugestão de Cardia (2004) em relação às diferentes formas de patrocínios com a exposição de marcas em áreas dos uniformes e exposição em publicidade estática (lonas laterais à quadra esportiva).

Não encontramos, junto aos ambientes virtuais dos clubes participantes, menção a licenciamentos de suas marcas. A média percentual de recursos com origem em “Entidades Privadas e Receitas de Marketing”, desconsiderando o dado informado por R2, é de 46,35%.

Ao observarmos tal variação de fonte de receita, podemos discutir o quão influente essa circunstância será na determinação de estratégias e de vínculos das Entidades Esportivas com outras organizações, privadas ou públicas. Permite prevermos que clubes com pequeno percentual de receitas obtidas com patrocínios de empresas sejam potenciais demandantes por recursos provenientes de leis de incentivo ou fomento público direto, e necessitem dos momentos de encontros diretos dos clubes com seu público torcedor (TREIN, 2004), através dos produtos e serviços oferecidos nas instalações sociais de suas praças esportivas.

Importante destacarmos que o Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano do Brasil, de 2017, aponta para uma presença muito pequena das empresas privadas no financiamento privado do esporte, mesmo que possam ingressar nesse fluxo de recursos através de projetos incentivados ao esporte ou por patrocínios diretos. A contribuição do financiamento privado no esporte se dá essencialmente através dos gastos das famílias (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2017).

No grupo “Direitos de Transmissão” não foram encontradas respostas positivas a respeito, o que poderia nos induzir a pensar numa fragilidade do segmento, com a ausência do esporte nos meios de comunicação. Ocorre que os clubes do futsal gaúcho estão inseridos na plataforma de radiodifusão, em função da demanda de um nicho de audiência que pressiona por algum espaço dedicado ao esporte (GUIMARÃES, 2018) seja pelo rádio convencional ou por *radioweb*, porém os clubes não monetizam essa relação.

Marques e Marchi Júnior (2019) ao entrevistarem atletas de futsal, entre 2014 e 2016, surpreenderam-se com a pequena valorização dada pelos mesmos às plataformas digitais e ao rádio, enquanto formas de divulgação da modalidade, privilegiando e reforçando o papel da televisão como atrativa para novos investimentos. Necessário ressaltar que se trata de atletas que tiveram atuações pela seleção brasileira masculina principal de futsal.

No ano de 2008 ocorreram dois episódios na tentativa de cobrança por direitos de transmissão radiofônica de partidas de futebol, a primeira feita pela Associação de Clubes de Futebol Profissional de Santa Catarina, e a segunda pelo Clube Atlético Paranaense, sendo que em ambas as ocasiões não se obtiveram êxito.

Quando da realização da Copa do Mundo de Futebol de 2014 no Brasil, novamente tal intento foi trazido ao debate, uma vez que a FIFA, prevê em seu estatuto o direito de exclusividade, em eventos sob sua jurisdição, da comercialização da radiodifusão e transmissão (BONIN *et al.*, 2016).

Para atender aos interesses comerciais da instituição foi proposta uma medida provisória, e posteriormente aprovada como Lei na Câmara dos Deputados. O texto original da Lei 12.395/11 modificava a Lei Pelé contemplando a solicitação da FIFA quanto ao pagamento do direito de arena pelas transmissões radiofônicas, porém, tal dispositivo foi suprimido em função de emenda vinda do Senado, mantendo o acesso dos profissionais da crônica esportiva às praças esportivas sem a necessidade de pagamento pelo direito de transmissão dos jogos (BONIN *et al.*, 2016).

Tal cenário ainda desperta debate entre diversos especialistas e interessados. Se, por um lado, não existe previsão legal autorizando esse tipo de cobrança, por outro não há sua proibição. No entanto, precisamos compreender as diferenças entre as regras que regem relações inseridas no Direito Público e no Direito Privado, onde o limitador de liberdades do primeiro é o limite do que a lei autoriza, e o que assegura a liberdade do segundo é tudo aquilo que a lei não o proíba. O professor Miguel Reale (2001) aponta que a caracterização de uma relação de Direito Público é o atendimento de um interesse de caráter geral, e nesse caso, estaria assegurado o direito à informação no inciso II, §2º, art.42 da Lei Pelé, na duração de até 3% das imagens flagrantes do espetáculo ou evento desportivo.

O que exceder a esse tempo deverá ser considerado não mais como informação, mas como transmissão do espetáculo esportivo, estando assim amparada uma condição para a cobrança das emissoras de rádio pelo direito de arena do clube. Ou seja, mesmo que a Lei Pelé mencione apenas os direitos pelo televisionamento, a radiotransmissão do espetáculo esportivo é passível de cobrança por se tratar de uma relação de propriedade e cedência entre entidades com interesses coordenados num mesmo plano privado.

A defesa pelo não pagamento de direito de arena, por parte das emissoras de rádio, recai sobre a argumentação que a lei trata tão somente sobre “a captação, a fixação, a emissão, a transmissão, a retransmissão ou a reprodução de imagens”. Mas o que seria imagem, poderíamos reconhecer a imagem sendo narrada? Para Areal (2012, p. 60) “uma imagem é sempre [...] um processo de mediação: uma representação (a imagem) de um referente (a coisa)”, onde, entre exemplos de imagens mentais – que ocorrem para além de perspectivas técnicas: ótica, fotográfica, videográfica, digital – se destaca a imagem sonora, que nas palavras da autora representa:

Aquela que selecionamos e percebemos da massa de sons, por vezes confusa, que provém do contínuo sonoro do cotidiano; é essa capacidade imagética que nos permite ouvir uma conversa no meio da multidão, ou abstrair do rugido dos aviões, ou reconhecer melodias; o conceito de imagem sonora refere-se pois à representação mental do som (AREAL, 2012, p. 63).

Assim, seria importante para os clubes negociarem com as emissoras de rádio, se não um pagamento financeiro, um acordo para alocação de anúncios dos patrocinadores dos clubes ou das competições, como forma de justificar possíveis aumentos nas receitas de patrocínios diretos.

No grupo “Fomento Público”, desconsiderando o valor apontado por R2, cinco Entidades Esportivas apresentaram informações de recursos compondo suas receitas com origem em recursos públicos, e outras três informaram não receber quaisquer recursos.

Como pode ser observado no Apêndice F, há uma significativa quantidade de clubes que tiveram projetos incentivados pelo Proesporte RS (Lei de Incentivo Esporte Estadual) e dentre eles está a entidade do respondente R3, o qual mencionou não ter recebido recursos públicos.

Tal fato pode ser interpretado pelo participante como se os recursos captados em negociação com entidades privadas, mesmo que via projeto incentivado, sejam recursos privados e não um redirecionamento de impostos para o segmento esportivo. Indicaríamos ao respondente R3, como mais adequada, a alocação em patrocínios diretos, sem que faça correspondência aos patrocínios incentivados.

Ainda em relação ao “Fomento Público”, observamos que algumas entidades não possuem esse tipo de encaixe de receitas, o que pode indicar a necessidade de contratação de profissionais ou serviços de escritórios especializados em elaboração de projetos incentivados e captação de recursos, ou a capacitação do seu quadro diretivo. Houve clube que alcançou quase a totalidade do valor de suas receitas através desta fonte.

No grupo de contas “Receitas com ginásio” identificamos que, desconsiderando o dado informado por R2, estas são responsáveis por 18,19% das receitas totais dos clubes respondentes, possivelmente vinculadas à bilheteria. À fragilidade desse grupo de contas, já evidenciada por Marchetti, Reppold Filho e Schumacher (2019), quando apontaram para um subaproveitamento de receitas de um estádio do futebol gaúcho, acrescentamos uma possível dependência dessa fonte de recursos, demonstrada por várias entidades esportivas no ano de 2020, e entre elas o clube Cerro Largo Futsal, Anexo A, o qual pediu licenciamento à LGF, devido a perda dessa receita:

Considerando, no caso da eventual e imprevista retomada das competições, que tampouco temos garantia de que poderemos mandar os jogos com portões abertos ao público durante o restante da temporada, o que inviabiliza totalmente nossa participação ao prejudicar essa significativa fonte de renda. (CERRO LARGO FUTSAL, 2020, p.1)

O último grupo de contas de receitas foi deixado em aberto para identificarmos se haveriam outras formas de rendimentos e em volumes relevantes. Em “Outras Receitas”, apenas os respondentes R6, R7 e R9 afirmaram obter alguma renda, 40%, 20% e 89,9%, respectivamente, no entanto não as discriminaram.

Cardia (2004) apontava que, para além das fontes mencionadas acima, propriedades de *namings rights* sobre eventos, jogos amistosos e participação em torneios seriam passíveis de serem comercializadas ou rentabilizadas pelos clubes.

Algo muito comum no ambiente da modalidade futsal são as participações em competições regionais não vinculadas à LGF ou à FGFS e que premiam os clubes vencedores com automóveis ou dinheiro. Assim, consideramos como razoável a apresentação das menções sobre esse grupo de receitas, mas com algumas ressalvas: a grandeza percentual apresentada, em ambos os casos, não parece aproximar-se a uma realidade mais convincente do segmento esportivo, sobretudo por não apontarem recursos significativos originados em “Fomento Público”.

A seguir, apontamos os percentuais relativos à composição dos aportes financeiros dos dispêndios acessórios e dos fatores de sucesso esportivo nos orçamentos das Entidades Esportivas.

#### 4.3 APORTES FINANCEIROS NOS DISPÊNDIOS ACESSÓRIOS E NOS PILARES PARA O SUCESSO ESPORTIVO

Na presente subseção buscou-se analisar as destinações de recursos para pagamentos com gastos em dispêndios acessórios e nos pilares para o sucesso esportivo.

##### 4.3.1 Dispêndios acessórios

Os dispêndios dos clubes foram alocados em doze grandes grupos de contas, na tentativa de identificar as escolhas preferenciais de decisões sobre gastos ou necessidades de investimento. Os grupos de contas “Material e Equipamento Esportivo”, “Treinamento e Capacitação”, “Pesquisa científica e Tecnologia”, “Despesa Administrativa”, “Avaliação

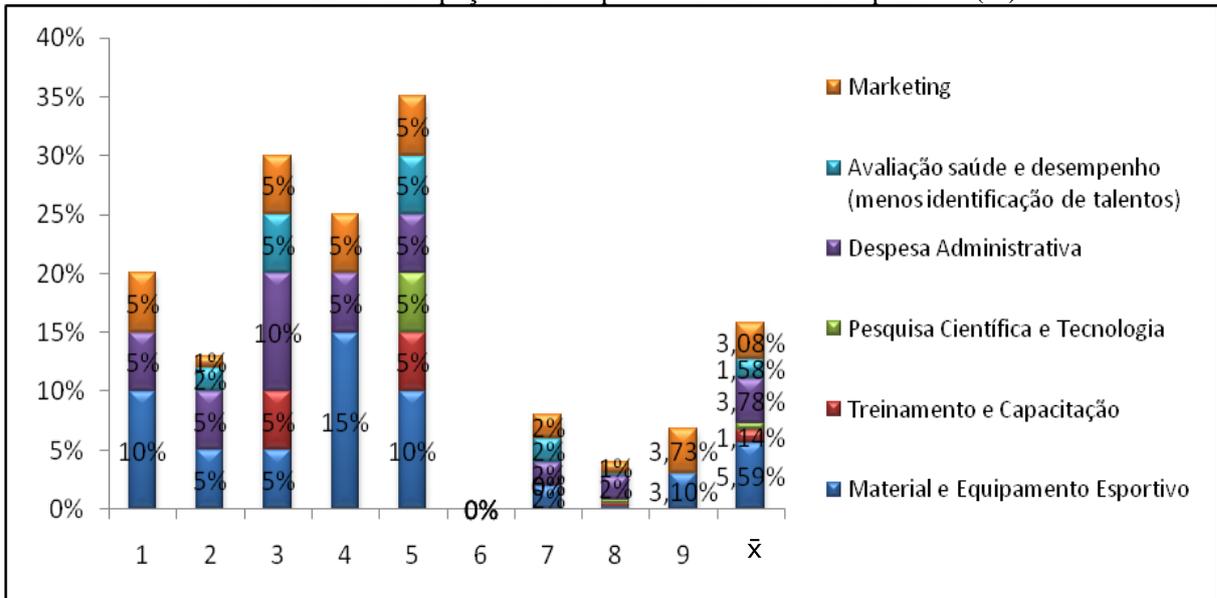
Saúde e Desempenho” (exceto identificação de talentos) e “Marketing” serão analisados nessa seção e os grupos de contas “Auxílio para Atletas categoria de base”, “Auxílio para Atletas categoria adulto”, “Profissionais do Esporte”, “Competição”, “Instalação Esportiva” e “Avaliação Saúde e Desempenho – Identificação de Talentos” na próxima seção, uma vez estarem relacionados mais diretamente aos Pilares para o Sucesso Esportivo.

Ao analisarmos os itens que compõem a Tabela 2 e Gráfico 12, podemos afirmar que os mesmos não correspondem a uma preocupação financeira crucial para o desenvolvimento das atividades das Entidades Esportivas da amostra dessa pesquisa, uma vez que são ações que recebem um pequeno aporte de recursos, somam, em média, 15,76% para quitação de obrigações ou aplicação de recursos. Muito provável que isso se deva ao fato de serem reconhecidas como atividades acessórias para o alcance dos objetivos da organização.

**Tabela 2 - Participação das despesas das Entidades Esportivas (%)**

Item	Conta	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	$\bar{x}$
8.4	Material e Equipamento Esportivo	10	5	5	15	10	0	2	0,2	3,1	5,59
8.5	Treinamento e Capacitação	0	0	5	0	5	0	0	0,3	0	1,14
8.8	Pesquisa científica e Tecnologia	0	0	0	0	5	0	0	0,3	0	0,59
8.9	Despesa Administrativa	5	5	10	5	5	0	2	2	0	3,78
8.10	Avaliação saúde e desempenho (menos identificação talentos)	0	2	5	0	5	0	2	0,2	0	1,58
8.12	Marketing	5	1	5	5	5	0	2	1	3,73	3,08

Fonte: elaborado pelo autor.

**Gráfico 12 - Participação das despesas das Entidades Esportivas (%)**

Fonte: elaborado pelo autor.

Os itens que aqui dispõem as maiores quantias são “Material e Equipamento Esportivo” e “Despesa Administrativa”, e o fato do valor médio dessa última estar num patamar tão baixo é um indicativo sobre a estrutura organizacional ainda se encontrar num estágio de gestão amadora, com a expectativa de predomínio de trabalho voluntário entre os dirigentes dos clubes (FERNANDES, 2000; MARCHI JÚNIOR, 2001; SPESSOTO, 2008; KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2012; SOARES, 2013). Como exemplos comparativos do nível de recursos destinados a essas despesas, oferecemos informações contábeis de alguns clubes da LNF, cujos dados foram obtidos nos seus *sites* eletrônicos, sobre o quanto as “Despesas Administrativas” representam sobre a “Despesa Operacional Total”: Praia Clube 13,71%; Joaçaba Futsal 57,82%; Jogos Esportivos Coletivos 30,43%; Brasília Futsal 66,37%. Também apresentamos dados de “Despesas Administrativas” de alguns clubes tradicionais do futebol, referentes ao ano de 2010 e que subsidiaram uma dissertação sobre o endividamento dos clubes de futebol no Brasil: Santos FC 11%; SC Corinthians 34%; SE Palmeiras 10%; SC Internacional 22%; Fluminense FC 71%; CA Paranaense 20%; CA Santo André 29%; AA Ponte Preta 25% e São Caetano FC 8% (BRANDÃO, 2012).

Entendemos a possibilidade dos gastos com “Marketing” apresentarem um volume de relativo destaque, para alguns clubes, como uma evidência do movimento de profissionalização apontado inicialmente pelos respondentes. Uma despesa com características de investimento, a qual pode proporcionar retornos de receitas futuras para as Entidades, visto que há potencial oportunidade de incremento de “Receitas com ginásio”, as quais muito dependem dos esforços de marketing (CARDIA, 2004; MULLIN; HARDY;

SUTTON, 2004; MORGAN; SUMMERS, 2008; RUIZ; ROCCO JÚNIOR, 2013; MARCHETTI; REPPOLD FILHO; SCHUMACHER, 2019).

Os gastos com “Treinamento e Capacitação”, “Pesquisa Científica e Tecnologia” e “Avaliação de Saúde e Desempenho” aqui são praticamente inexpressíveis. Há, entretanto, uma possibilidade de modificação desse quadro, a médio e longo prazo, em função das intenções demonstradas em saírem de uma estrutura organizacional tipicamente amadora, quando responderam que percebiam suas Entidades Esportivas num estágio de semiprofissionalismo. Ainda, precisamos dedicar atenção aos efeitos que a pandemia do ano de 2020 irá causar, tanto na manutenção de protocolos de monitoramento da saúde dos atletas e integrantes dos clubes, quanto aos protocolos de saúde e segurança dos ambientes esportivos.

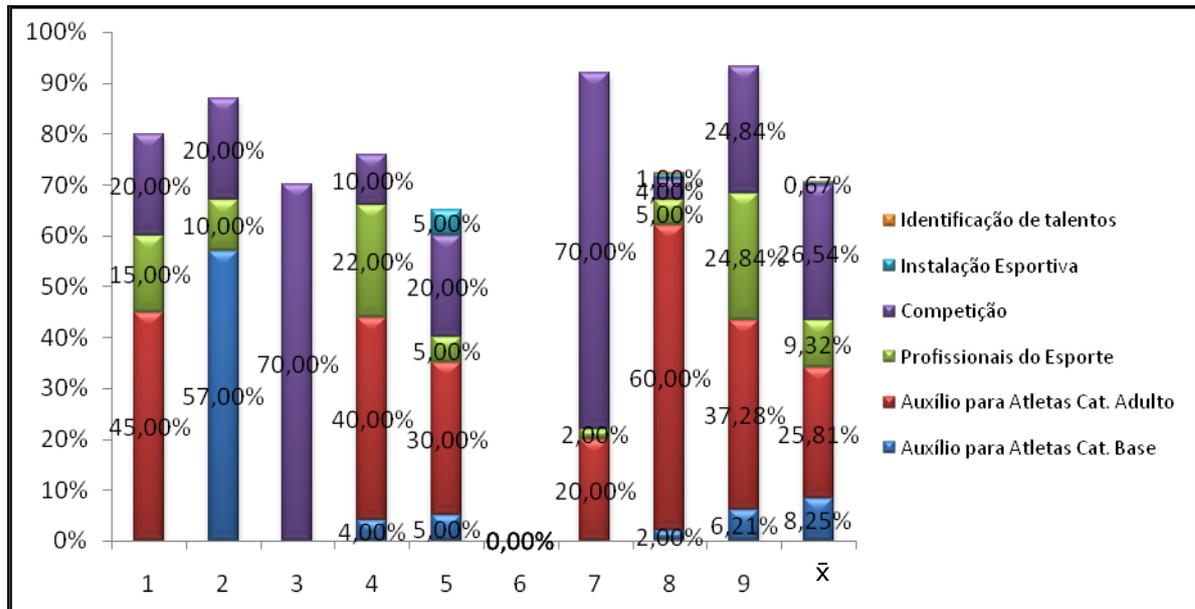
#### 4.3.2 Aportes nos Pilares para o sucesso esportivo

Previsível que os dispêndios com os Pilares para o sucesso esportivo apresentassem os valores mais elevados, uma vez estarem mais diretamente relacionados com a atividade-fim das Entidades Esportivas. A Tabela 3 e o Gráfico 13 apresentam a distribuição percentual informada pelos respondentes sobre os aportes com “Auxílio para Atletas categoria de base”, “Auxílio para Atletas categoria adulto”, “Profissionais do Esporte”, “Competição”, “Instalação Esportiva” e “Avaliação Saúde e Desempenho – Identificação de Talentos”.

**Tabela 3 - Participação de aportes financeiros com pilares para o sucesso esportivo (%)**

Item	Conta	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	$\bar{x}$
8.1	Auxílio para Atletas Categoria de base	0	57	0	4	5	0	0	2	6,21	8,25
8.2	Auxílio para Atletas Categoria adulto	45	0	0	40	30	0	20	60	37,28	25,81
8.3	Profissionais do Esporte	15	10	0	22	5	0	2	5	24,84	9,32
8.6	Competição	20	20	70	10	20	0	70	4	24,84	26,54
8.7	Instalação Esportiva	0	0	0	0	5	0	0	1	0	0,67
8.11	Identificação de talentos	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0,03

Fonte: elaborado pelo autor.

**Gráfico 13 - Participação de aportes financeiros com pilares para o sucesso esportivo (%)**

Fonte: elaborado pelo autor.

Alguns respondentes da pesquisa pertencem a clubes que têm origens em ‘escolinhas de futsal’, ou projetos sociais, com ou sem vínculos às prefeituras de suas cidades. Essa informação reflete-se no baixo aporte que as contas “Auxílio para Atletas categoria de base” e “Identificação de Talentos” recebem. Não foram inicialmente concebidos para a atividade de futsal em alto rendimento, mas como alternativas de recreação ou inclusão social. Chegam à disputa de competições adultas como uma etapa ‘quase natural’, ou esperada, pelo acompanhamento de seus alunos atletas desde as categorias de base.

Identificamos uma Entidade Esportiva com uma soma expressiva de recursos nesse item, com um aporte de 57%. Trata-se de uma associação da região serrana do Estado, onde predomina a colonização italiana. Embora a finalidade principal seja a formação e construção de cidadania, como consta nos seus objetivos, entendem como uma possibilidade real que alguns de seus alunos possam profissionalizar-se no esporte. O referido valor pode ser em virtude do volume de jovens atendidos pela instituição, e pela natureza dos gastos com uniformes e alimentação para o projeto social.

Um importante questionamento a ser feito a todos os dirigentes é se os projetos atendem aos objetivos e missão de suas Entidades; questionar o que visam de fato, se a inclusão pelo esporte, ou se a formação específica de um atleta, permitindo que os egressos ampliem seus horizontes pessoais e profissionais na carreira esportiva.

Em relação ao “Auxílio para Atletas categoria adulto” e “Profissionais do Esporte” observamos que o somatório dos dispêndios com a remuneração dessas pessoas é a principal

destinação de recursos dos clubes. No entanto, ainda existe oportunidade de maiores investimentos, tanto na contratação de atletas, quanto profissionais do esporte quando identificamos que R2 e R3 não informaram gastos com remuneração de atletas, sendo muito provável que os clubes estejam oferecendo a oportunidade aos atletas egressos de suas categorias de base, promovendo-os no mercado da modalidade.

Importante pensarmos que esse dado evidencia uma possibilidade de disputa muito desigual entre competidores. Se, de um lado, existem aqueles clubes que investem uma quantia considerável de seu orçamento na contratação de atletas e profissionais do esporte, por outro, existem aqueles em que seus atletas não recebem qualquer tipo de remuneração. Para além da distância financeira, é possível apontarmos que exista uma distância de desempenho esportivo entre eles. Razoável imaginarmos dois cenários: um primeiro com atletas que possuem suas vidas em função da modalidade, pois são profissionais do esporte; e outro cenário com atletas que desempenham atividades distintas como fonte de renda, e em turno alternativo realizam seus treinos e jogos. Se pensarmos uma competição de futsal enquanto um produto da indústria de entretenimento, é possível prever uma falta de atratividade para os diversos públicos de interesse: os torcedores, os patrocinadores, as emissoras de rádio e televisão, e as operadoras de plataforma *streaming*. É a dúvida, e o suspense quanto ao resultado de uma disputa o que consegue reter a atenção do público; mas para que isso ocorra é necessária uma equivalência de forças entre os competidores.

Importante verificar que os clubes com maiores valores no “Auxílio para Atletas de categoria adulto”, aportam poucos recursos em “Auxílio para Atletas de categoria de base”, não agindo de modo preventivo em relação a um possível círculo vicioso de sucesso esportivo e desempenho financeiro como alertam (FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018). Há uma clara opção pela contratação de atletas já disponíveis no mercado, à exceção do respondente R2 que destina prioritariamente recursos para a formação de base.

De forma isolada, a média dos recursos gastos com as “Competições” é aquela que mais afeta os clubes, 26,54%. Tais gastos compreendem as taxas de participação, de arbitragem, contratação de equipes de socorro médico com ambulância, contratação de transporte, entre outros. A posse dessa informação permite que os dirigentes percebam a necessidade de um melhor aproveitamento das oportunidades de encontros clube-torcedor, criando um ambiente atrativo, de envolvimento e entretenimento com as pessoas que frequentam os ginásios esportivos, potencializando novas receitas, não limitando-se à arrecadação de bilheteria (TREIN, 2004; MARCHETTI; REPPOLD FILHO; SCHUMACHER, 2019).

Uma característica importante a ser mencionada é o formato das disputas dos campeonatos da categoria adulta. Nos últimos anos se priorizou por competições regionalizadas numa primeira fase, e em sequência uma nova fase de grupos com critérios de pontuação, e por fim disputas eliminatórias até os jogos finais. Um clube finalista faria entre 26 e 30 jogos por temporada, sendo assim, 13 ou 15 viagens. O Estado do Rio Grande do Sul tem uma extensão territorial próxima a 282 mil Km<sup>2</sup> (IBGE, 2019), o que torna dispendioso os gastos com as viagens.

Quanto aos valores despendidos com a “Infraestrutura ou Instalação Esportiva” percebemos que somente os respondentes R5 e R8 informaram algum valor, corroborando o diagnóstico do Ministério do Esporte sobre a carência de recursos para manutenção e a má distribuição de instalações pelo país, dos quais muitos foram construídos e são administrados pelo poder público (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2017). Embora o questionário não tenha dirigido uma observação mais profunda sobre os locais onde ocorrem as práticas, reconhecemos o papel que o Poder Público dos Municípios desempenha em apoio às iniciativas de associações esportivas locais.

Necessitamos perceber que a soma dos totais entre as contas não foi perfeita: R4 apresentou uma soma de 101%, R6 não informou valores e R8 apresentou uma soma de 76,3%. Mesmo com essas imprecisões, as consideramos para a construção da seção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao nos esforçarmos em compreender as relações entre a gestão financeira de clubes do futsal gaúcho e a disposição de pagamentos nos dispêndios dos pilares para o sucesso no esporte, tendo como um norte a consciência de um ambiente cada vez mais incerto, onde as decisões precisam demonstrar uma sequência de resultados adequados, percebemos que podemos destacar a Teoria do Prospecto como um caminho para encontrar respostas quanto a algumas dificuldades de manutenção desses projetos em longo prazo.

Observou-se que a literatura produzida, no campo da gestão esportiva, apresenta defensores de uma perspectiva de estrutura organizacional profissional para as entidades, com a narrativa de melhor se controlar as atividades indispensáveis para o alcance da efetividade dos recursos dispostos pela sociedade, sejam estes públicos ou privados. Entretanto, pouco se pesquisou sobre a diferença na qualidade de tomada de decisão de gestores profissionais e gestores amadores ou voluntários na gestão esportiva. Acreditamos que a profissionalização possa trazer aspectos de racionalidade, porém é possível que afete os valores culturais centrais das entidades. Não havendo a certeza que profissionalizar a gestão destes clubes produzirá, de fato, os melhores resultados quando comparados a gestão amadora. Para a realidade socioeconômica do Brasil é necessário pensarmos que as respostas de gestão devem considerar, inicialmente, a realidade das organizações. Sendo que a capacitação de dirigentes que exercem, de forma gratuita, as atribuições estatutárias de uma entidade esportiva, pode viabilizar resultados semelhantes aos de gestores remunerados.

O bom resultado financeiro das entidades esportivas não está centrado na condição da estrutura organizacional ser profissional ou amadora. Diversos fatores contribuem para isso: a disponibilidade financeira, o porte, a maturidade da entidade e como as decisões financeiras são tomadas. Sendo possível encontrarmos gestores profissionais tomando decisões que venham a ser percebidas futuramente como inadequadas, enquanto é igualmente possível encontrarmos gestores amadores ou voluntários com decisões percebidas como apropriadas.

A pesquisa não atingiu um número de respondentes para podermos inferir sobre aspectos populacionais, sendo necessário o registro que a realização da pesquisa coincidiu com o período da pandemia por *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19). Assim, coletamos e analisamos considerações de 9 participantes quanto à imagem que possuem da gestão financeira de suas entidades e os caminhos pessoais utilizados na tomada de decisão sobre essa temática.

Mesmo que inicialmente possamos imaginar como positivas as respostas de percepção das entidades em um estágio semiprofissional, ou seja, movimentando-se de estágios amadores para um patamar de profissionalismo, com estrutura mais sofisticada e complexa, somente um respondente afirmou perceber sua entidade como profissional, fato que associado às considerações sobre a saúde financeira regular das demais, pode nos transmitir insegurança quanto à manutenção de uma situação de solvência financeira desses clubes.

Evidenciou-se o caso de uma Entidade Esportiva com uma forma de gestão mais colaborativa ou participativa, significando ser possível uma diversidade de modelos de distribuição de poder decisório, indo além dos padrões mais tradicionais, centralizados em um pequeno grupo de dirigentes. Evidenciamos, também, a falta de padronização na nomenclatura de cargos presentes nas organizações, corroborando estudos anteriores.

Quanto à tomada de decisões, consideramos necessário o domínio de alguns conhecimentos gerais, com destaque à matemática. Percebemos como condição para se ‘jogar o jogo da gestão financeira desportiva’, a compreensão sobre as operações que ocorrem diariamente na função administrativa de finanças – saber abordar de forma adequada as operações sobre soma de receitas, subtração de despesas, cálculos de juros em financiamentos. A pesquisa demonstrou um aproveitamento médio em acertos para as questões propostas, algo esperado, embora alguns respondentes possam não ter alcançado um percentual acima de 50% de acertos, o que poderia ser explicado pela defasagem na aprendizagem desse conteúdo durante o período escolar, assim como o pouco investimento na capacitação dos dirigentes. A operação de potência, por exemplo, necessária para os cálculos com juros compostos – utilizados em contratação de empréstimos bancários – obteve um número de acertos pouco superior aos erros, indicando sua parcial assimilação. Entendemos que a disposição visual das operações possa ter determinado alguma interferência, visto que os respondentes que entregaram respostas por arquivo tiveram um maior número de acertos.

Sobre o comportamento de aversão ao risco, central para a TUE, os participantes atendem ao esperado pela teoria, ou seja, se mostram avessos às decisões que lhes proponham riscos com um prêmio pouco expressivo em relação a uma situação segura. Mas, quando o prêmio pela exposição ao risco é considerado atraente, ocorre a violação de um axioma dessa teoria, o ‘axioma da substituição’: o qual assegura que um indivíduo de comportamento avesso ao risco sempre permaneceria com tal comportamento. Essas pequenas situações de desvios da TUE aqui encontradas somam-se a outros estudos que induzem à possibilidade que não seja um erro aleatório da pesquisa, mas que as explicações possam ou devam ser encontradas em outro corpo teórico.

Essa condição acima permitiu apresentarmos a TP como um possível fator a ser determinante no valor dos índices econômico-financeiros dos clubes do futsal gaúcho. Embora não se consiga afirmar um valor para a aproximação destas duas variáveis, podemos afirmar que alguns questionamentos, respondidos pelos participantes, forneceram indícios de sua validade. As heurísticas que encontramos com maior influência foram a de representatividade, de perseverança em convicções, a contabilidade mental e aversão à perda. Estas, quando conduzem de forma sistemática a tomada das decisões, apresentam uma tendência de acumularem-se escolhas inadequadas, e que poderão refletir futuramente nas finanças das entidades.

Com a questão sobre a heurística da representatividade os participantes não perceberam que ao serem disponibilizadas mais informações, menores seriam as chances de ocorrência de uma decisão com maior probabilidade de acerto, ou seja, foram induzidos por uma representação intuitiva que quanto maior a quantidade de elementos, melhores seriam suas decisões. A perseverança em convicções também parece ter exercido importante influência nas decisões dos participantes, um comportamento frágil diante de ambientes de incerteza no qual estamos. A contabilidade mental agiu distorcendo resultados financeiros idênticos, demonstrando incoerências nas decisões. Quanto à aversão à perda, a maioria dos participantes optou pela certeza de uma perda quase certa, à possibilidade de não perder um valor maior, mesmo que as chances de ocorrência dessa perda fossem menores. A aversão à perda, central para a TP, aqui foi demonstrada.

Quanto à composição de receitas, não foi verificada uma suposição inicial do autor sobre uma possível dependência de recursos via fomento público. Para as Entidades Esportivas, dos participantes nessa pesquisa, a principal fonte de recursos são organizações privadas e receitas de marketing. Se alguns desses clubes não recebem aportes de recursos públicos, também podemos apontar que ao menos um destes depende quase exclusivamente dessa forma de encaixe financeiro.

Quanto aos aportes nos dispêndios, encontramos uma situação esperada, os valores dos orçamentos das Entidades Esportivas se destinam prioritariamente a atender a atividade-fim das entidades, ou seja, os pilares para o sucesso esportivo: a competição esportiva e auxílio para atletas da categoria adulto. A construção e manutenção de instalações não recebem uma maior atenção dos clubes dos dirigentes participantes da pesquisa, talvez por uma condição de apoio do Poder Público cedendo seus ginásios. O mesmo ocorre com a remuneração de categoria de base, essa por uma provável opção de não serem, na maioria da amostra, clubes formadores.

Por fim, respondendo ao objetivo geral dessa pesquisa: como a tomada de decisão financeira determina os componentes dos orçamentos? Consideramos que o resultado da pesquisa, embora não suficientemente conclusivo, evidencia existir pouca influência na determinação dos aportes, visto que alguns gastos sejam condições obrigatórias à participação do clube nas competições e independe de escolhas após o grupo gestor aceitar a participação nas competições. Uma das poucas alternativas que restariam aos dirigentes seria a decisão sobre a prioridade de remuneração, se ao elenco adulto ou se ao elenco das categorias de base, seja essa escolha pelo modelo de tomada de decisão da Teoria da Utilidade Esperada ou da Teoria do Prospecto.

Acreditamos que os clubes não precisariam gastar recursos com a profissionalização da sua estrutura organizacional, mas deveriam concentrar investimentos na construção de um conjunto de competências e capacitação de seu quadro diretivo, seguindo na preservação de características de entidades tipicamente amadoras, porém com uma melhor consciência a respeito das consequências que suas decisões podem trazer à entidade.

Importante incluirmos algumas limitações identificadas ao longo dessa pesquisa. Reconhecemos que a ferramenta não realizou a distinção se os cargos apontados pelos participantes eram tomadores de decisões ou demandantes de despesas financeiras. Da mesma forma, necessitaríamos ajustes na identificação de possíveis ocorrências de sobreposição de papéis e identificarmos o nível de aprendizado financeiro dos respondentes. O domínio sobre algumas ferramentas de gestão poderia ser questionado, substituindo o item sobre autopercepção quanto à gestão da entidade, entregando uma informação mais consistente.

A associação entre os índices econômico-financeiros obtidos pelo “termômetro de Kanitz” e a estrutura organizacional, se amadora ou profissional, não foram exploradas neste estudo. Essa associação é recorrente na literatura do campo da gestão esportiva, usada como justificativa e exigência de uma transformação em organizações esportivas. Da mesma forma, não tratamos da associação entre os índices econômico-financeiros obtidos pelo “termômetro de Kanitz” e a condição do modelo de tomada de decisão, se TUE ou TP. Embora não tenhamos realizado essa comparação, acreditamos que seja necessária, e fica como sugestão para futuros estudos, a fim de apontar o quão fortes são esses dois fatores, no esclarecimento da condição de solvência/insolvência das entidades esportivas.

Ainda, há necessidade de padronização da escrituração contábil e divulgação destas informações, como forma de se apresentarem de modo transparente ao mercado patrocinador e aos demais interessados no segmento, facilitando a compreensão sobre essas Entidades Esportivas. Reconhecemos que o estudo não encerra o debate sobre a temática, e como

sugestões para futuras pesquisas, o tópico sobre a tomada de decisão financeira permite complementar os estudos referentes aos montantes envolvidos na Economia do Esporte, necessitando investigações com maior abrangência geográfica e adesão de participantes; e a possibilidade de explorar se em outras modalidades esportivas os resultados se assemelham, permitindo uma visão mais geral do cenário.

## REFERÊNCIAS

- AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P. A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. *In: AIDAR, Antônio Carlos K.; LEONCINI, Marvio P.; OLIVEIRA, João José de (org.). A nova gestão do futebol*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p. 101-113.
- ALMEIDA, Gabriel Puopolo. Gestão de Atletas e Equipes Esportivas. *In: MATTAR, Fauze Najib; MATTAR, Michel (org.). Gestão de negócios esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- ALVES, José Antônio Barros; PIERANTI, Octavio Penna. O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **ERA-eletrônica**, São Paulo, v.6, n.1, art.1, jan./jun., 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v6n1/a02v6n1.pdf> . Acesso em: 18 jun. 2019.
- AREAL, Leonor. O que é uma imagem? **Aulas abertas**. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria, 2012. Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/566/1/art4.pdf> . Acesso em: 05 jul. 2020.
- ARENA, Simone Sagres; BÖHME, Maria Tereza Silveira. Federações esportivas e organização de competições para jovens. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, v.12, n.4, p.45-50, dez. 2004. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/viewFile/585/609>. Acesso em: 14 out. 2019.
- ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA E CULTURA COPAGRIL - AACC. **AACC anuncia reavaliação dos projetos esportivos**. Marechal Cândido Rondon: AACC, 2019. Disponível em: <https://www.copagril.com.br/futsal/noticia/3114/aacc-anuncia-reavaliacao-dos-projetos-esportivos>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD. **Divisão Acadêmica de Finanças e Tema de Interesse de Folga Financeira**. São Paulo, 2019. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=96&cod\\_edicao\\_subsecao=1617](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=96&cod_edicao_subsecao=1617). Acesso em: 26 nov. 2019.
- AZEVÊDO, Paulo Henrique. **A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2002. Disponível em: [https://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/093837\\_Azev%C3%AAdo%20\(M\)%20-%20A%20administracao%20dos%20clubes.pdf](https://www.ludopedio.com.br/v2/content/uploads/093837_Azev%C3%AAdo%20(M)%20-%20A%20administracao%20dos%20clubes.pdf) . Acesso em: 04 jan. 2019.
- BASTOS, Flávia da Cunha. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Revista Motrivivência**, n. 20-21, 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/930/723> . Acesso em: 29 mai. 2019.
- BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. 2016. Tese (Livre Docência) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em:

[https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/39/tde-17062019-123621/publico//Tese\\_Livre\\_Docencia\\_Flavia\\_da\\_Cunha\\_Bastos.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/39/tde-17062019-123621/publico//Tese_Livre_Docencia_Flavia_da_Cunha_Bastos.pdf) . Acesso em: 18 fev. 2021.

BERNSTEIN, Peter. **Desafio aos Deuses**: a fascinante história do risco. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BETTS, Stephen. Contingency Theory: Science Or Technology? **Journal of Business & Economics Research (JBER)**. v. 1, n. 8, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/266185184\\_Contingency\\_Theory\\_Science\\_Or\\_Technology/link/56ca280e08ae5488f0d94737/download](https://www.researchgate.net/publication/266185184_Contingency_Theory_Science_Or_Technology/link/56ca280e08ae5488f0d94737/download) . Acesso em 9 out. 2020.

BÖHME, Maria Tereza Silveira; BASTOS, Flávia da Cunha (org.). **Esporte de alto rendimento**: fatores críticos de sucesso – gestão – identificação de talentos. São Paulo: Phorte, 2016.

BONIN, Ana Paula Cabral *et al.* A transmissão radiofônica de jogos de futebol: a incoerente gratuidade de um espetáculo esportivo? **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v.38, n.2, p. 186-193, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbce/v38n2/0101-3289-rbce-38-02-0186.pdf> . Acesso em: 01 jul. 2020.

BRAGAGNOLLO, Renato Dupas; RIBEIRO, Henrique César Melo. Centro de basquete e seus elementos de gestão sob a ótica da governança corporativa. **Anais do IV SINGEP**: São Paulo, nov. 2015. Disponível em: <http://www.singep.org.br/4singep/resultado/620.pdf> . Acesso em: 25 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.672 de 6 de julho de 1993**. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Brasília, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18672.htm) . Acesso em: 04 jan. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9615Compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9615Compilada.htm) . Acesso em: 04 jan. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm) . Acesso em 07 out. 2020.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Resolução nº. 10, de 07 de março de 2006**. Aprova as políticas setoriais de esporte de alto rendimento, de esporte educacional e de esporte recreativo e de lazer. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília DF, 03 abr. 2006. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/arquivos/conselhoEsporte/resolucoes/resolucaoN10.pdf>. Acesso em: 12 out. 2019.

BRASIL. **Medida Provisória 870/2019**. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm) . Acesso em: 04 jan. 2019.

BROCCHI, Raphael Leon Peres Thomazine; BROCCHI, Jaqueline Thomazine. A evolução do processo de tomada de decisão: ilusão de controle e aversão à ambiguidade. **Revista EIXO**. Brasília, v.5, n.1, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/302> . Acesso em: 25 set. 2019.

CAMILO JÚNIOR, Luiz Francisco; VOSER, Rogério da Cunha; MAZZEI, Leandro Carlos. Relato das práticas de gestão em uma organização esportiva: Federação Gaúcha de Judô. *In.*: ROCCO JÚNIOR, Ary *et al.* (org.). **Ensaio sobre Gestão do Esporte**: reflexões e contribuições do GEPAE/EEFE-USP. São Paulo: OJM, 2015. P.171-189. Disponível em: <https://bdpi.usp.br/item/002696026> . Acesso em: 10 fev. 2019.

CÁRDENAS, Alfredo Ribeiro. **A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <http://tede.udesc.br/bitstream/tede/343/1/114649.pdf>. Acesso em: 17 set. 2019.

CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARRAVETTA, Elio Salvador. **Modernização da gestão no futebol brasileiro**: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. Porto Alegre: AGE, 2006.

CASTRO, Suélen; POFFO, Bianca; SOUZA, Doralice. O financiamento do esporte de alto rendimento no Brasil: uma análise do programa “Brasil no Esporte de Alto Rendimento! (2004-2011)”. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 24, n. 3, p. 146-157, 2016. <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/view/6000/pdf>. Acesso em: 23 maio 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL DE SALÃO. **O esporte da bola pesada que virou uma paixão**. 2015. Disponível em: <http://www.cbfs.com.br/2015/futsal/origem/index.html> . Acesso em: 18 set. 2019.

COSTA JÚNIOR, Edson Farret da; SOUZA, Sandro Conceição de; MUNIZ, Augusto César Pacífico. **Futsal: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: SPRINT, 2009.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CUSINATO, Rafael Tiecher. **Teoria da Decisão sob incerteza e a hipótese da utilidade esperada**: conceitos analíticos e paradoxos. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1961> . Acesso em: 14 nov. 2019.

DIAS, Daniel Silva; MEIRA, Flavio Gleison Gomes; PEREIRA, Gardênia Tereza Jardim. O negócio do futebol: análise do processo decisório na gestão esportiva. **Revista Innovare**, Ponta Grossa, n. 27, p. 1-16, jan./jul. 2019. Disponível em:

<http://cescage.com.br/revistas/index.php/Innovare/article/view/958/430> . Acesso em: 09 set. 2020.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceito de Gestão e Administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, p.1-12, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>. Acesso em: 18 fev. 2021.

FAGGIANI, Fernanda *et al.* O fenômeno do expatriado no contexto esportivo. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Porto Alegre, v. 36, n. 3, p.738-747, jul./set. 2016. Disponível em: [http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9423/2/O\\_Fenomeno\\_do\\_Expatriado\\_no\\_Contexto\\_Esportivo.pdf](http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9423/2/O_Fenomeno_do_Expatriado_no_Contexto_Esportivo.pdf). Acesso em: 20 out. 2019.

FEDERAÇÃO GAÚCHA DE FUTEBOL DE SALÃO. **FGFS emite Resolução**. 2019. Disponível em: <http://www.fgfs.org.br/index.php/noticias/item/849-fgfs-emite-resolucao>. Acesso em: 20 fev. 2019.

FÉLIX, João Vitor Gomes; SILVA, José Marcos da. “Como os clubes de futebol brasileiro se financiam: diferenças entre os clubes da Série A e B do Campeonato Brasileiro entre 2007 e 2018. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44., 2020. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2020. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=106&cod\\_edicao\\_subsecao=1726&cod\\_edicao\\_trabalho=27828](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_subsecao=1726&cod_edicao_trabalho=27828) . Acesso em: 17 out. 2020.

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/2832>. Acesso em: 02 jul. 2019.

FERREIRA, Alan de Carvalho Dias. **Um modelo de gestão de informações para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências do Movimento Humano) - Escola de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/180547>. Acesso em: 11 jun. 2019.

FERREIRA, Hugo Lucindo; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil. **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 16, n. 3, set./dez. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/39907>. Acesso em: 5 set. 2019.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol: um estudo de casos múltiplos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração/CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-8MXLW5>. Acesso em: 19 mar. 2019.

FRICKE, Gabriel; PANTALEÃO, Gabriela. Governo prevê corte de verbas do esporte para 2018, e atletas repudiam: “Absurdo”. **Globo Esporte**, 19 set. 2017. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/governo-preve-corte-de-verbas-do-esporte-para-2018-e-atletas-repudiam-absurdo.ghtml>. Acesso em: 20 fev. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, José Maria. **Elaboração e análise de viabilidade econômica de projetos**. São Paulo: Atlas, 2013.

GONÇALVES, Rafael Simão *et al.* A influência do rendimento esportivo no desempenho econômico-financeiro: uma análise com clubes de futebol brasileiros durante 2013-2017. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44., 2020. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2020. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1726&cod\\_evento\\_edicao=106&cod\\_edicao\\_trabalho=28080](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28080). Acesso em: 17 out. 2020.

GUIMARÃES, Carlos Gustavo Soeiro. **O comentário esportivo contemporâneo no rádio de Porto Alegre**: uma análise das novas práticas profissionais na fase de convergência. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/177577>. Acesso em: 01 jul. 2020.

GUITTI, Vivian da Silva; BASTOS, Flávia da Cunha. Estrutura organizacional e perfil do gestor de equipes participantes da Liga de Basquete Feminino (LBF) 2011/2012. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v.2, n.2, p. 53-75, jul./dez. 2013. Disponível em: [http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/56/pdf\\_1](http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/56/pdf_1). Acesso em: 21 mar. 2019.

HAMMOND, John; KEENEY, Ralph; RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes**: somos movidos a decisões. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HÜMMELGEN, Bruno. **Mudança metodológica na Economia e a emergência da Economia Comportamental**. Monografia (Graduação em Economia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Economia e Relações Internacionais, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/167530>. Acesso em: 14 nov. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs.html>. Acesso em: 12 jan. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sistema de avaliação da Educação Básica: documentos de referência**. Brasília, 2019. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset\\_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/6898204](http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/6898204). Acesso em: 24 jun. 2020.

JAHARA, Rafael da Costa; MELLO, José André Villas Boas; AFONSO, Herlander Costa Alegre da Gama. Proposta de índice padrão e análise de performance financeira em 2014 dos clubes brasileiros de futebol da Série A. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. São Paulo, v.5, n.3, p. 20-40, set./dez. 2016. Disponível em:

<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/144/pdf>. Acesso em: 15 jun. 2019.

KAHNEMAN, D.P.; TVERSKY, A. Choices, values and frames. **American Psychological Association**. Washington, D.C., v. 39, n. 4, p.341-350, 1984. Disponível em: <https://web.missouri.edu/~segerti/capstone/choicesvalues.pdf> . Acesso em: 20 fev. 2021.

KAHNEMAN, D.P. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KANAANE, Roberto. Gestão de Pessoas nas Instituições Esportivas. *In*: MATTAR, Fauze Najib; MATTAR, Michel (org.). **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p.205-222.

KANETA, Catalina; BÖHME, Maria. A capacidade de competição. *In*: SEMINÁRIO ESPORTE E DESENVOLVIMENTO HUMANO: a competição em jogo, 2012, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: CEPEUSP, 2012. p.3-7. Disponível em: <http://www.cepe.usp.br/wpcontent/uploads/SeminarioEDH-acompeticaoemjogo.pdf>. Acesso em: 01 out. 2019.

KARNAS, Gabriel Silveira. **Perfil do gestor desportivo dos municípios do Rio Grande do Sul**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências do Desporto) - Faculdade do Desporto, Universidade do Porto, Porto, 2013. Disponível em: [https://sigarra.up.pt/ffup/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=2795](https://sigarra.up.pt/ffup/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=2795). Acesso em: 30 jun. 2019.

KASZNAR, Istvan Karoly; GRAÇA FILHO, Ary S. **A indústria do esporte no Brasil**: Economia, PIB e Evolução Dinâmica. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

LANCE. Bolsonaro vai rever contratos de estatais ligadas ao esporte. Portal Terra, 14 dez. 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/lance/bolsonaro-promete-rever-contratos-de-estatais-ligadas-ao-esporte,170c28076866a4f3050042e5f90a2081ms4uwb3f.html> . Acesso em: 20 fev. 2019.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2001. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08122003-165621/publico/TESE.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2019.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.12, n.1, documento não paginado, jan./abr. 2005. Disponível em: <http://arquivo.ufv.br/des/Futebol/artigos/Gest%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2019.

LIGA GAÚCHA DE FUTSAL. **Clubes da Série Ouro criam a Liga Gaúcha de Futsal**. 2017. Disponível em: <http://www.ligagaucha.com.br/noticias/-clubes-da-serie-ouro-criam-a-liga-gaucha-de-futsal/6>. Acesso em: 18 set. 2019.

LIMA, João Gabriel de. Rebaixado e sem canal com Bolsonaro, Esporte diz não temer corte de verbas. **Folha de São Paulo**, 21 dez. 2018. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2018/12/rebaixado-e-sem-canal-com-bolsonaro-esporte-diz-nao-temer-corte-de-verbas.shtml>. Acesso em: 20 fev. 2019.

LUCENTE, Adriano dos Reis; BRESSAN, Pedro Ernesto Ruiz. Análise de índices financeiros: estudo de caso do Sport Club Corinthians Paulista no período de 2008 a 2013. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v.4, n. 3, set./dez. 2015. Disponível em: <http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/114>. Acesso em: 5 set. 2019.

MACEDO, Alvaro Fabiano Pereira de. **Impacto dos traços da personalidade, vieses cognitivos e características sociodemográficas no perfil de risco de pessoas físicas participantes de leilões no Brasil**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - Universidade do Minho, Braga, 2016. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/41867/1/Alvaro%20Fabiano%20Pereira%20de%20Macedo.pdf>. Acesso em: 4 out. 2019.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALLEN, Cheryl; ADAMS, Lorne J. **Gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos: dimensões teóricas e práticas**. Barueri: Manole, 2013.

ESTADO vira desafio para o esporte em 2019. **Máquina do Esporte**, 2 jan. 2019. Disponível em: [https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/estado-vira-desafio-para-o-esporte-em-2019\\_36173.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/estado-vira-desafio-para-o-esporte-em-2019_36173.html). Acesso em: 22 fev. 2019

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCHETTI, Felipe; REPPOLD FILHO, Alberto Reinaldo; SCHUMACHER, Gustavo Bordin. Sustentabilidade financeira da arena Beira-Rio: sede da Copa do Mundo FIFA 2014 em Porto Alegre. **Motrivivência**, Florianópolis, v.31, n.57, p.01-21, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/2175-8042.2019e56102/39012>. Acesso em: 26 jun. 2019.

MARCHI JÚNIOR, Wanderley. **“Sacando” o Voleibol: do amadorismo à espetacularização da modalidade no Brasil (1970-2000)**. 2001. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/275342?mode=full> Acesso em 15 jun. 2019.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Beatriz Furtado. **Teoria do prospecto: revisão da literatura e estudo comparativo com analistas de risco**. 2010. Monografia (Graduação em Economia) - Departamento de Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:

[http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Beatriz\\_Furtado\\_Martins.pdf](http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Beatriz_Furtado_Martins.pdf) .  
Acesso em: 18 set. 2019.

MARTINS, Juliano Santana. **Decisões de investimentos**: uma abordagem comportamental no âmbito da indústria moveleira de Lagoa Vermelha. Monografia (Graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em:  
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36677/000791874.pdf?sequence=1>  
Acesso em: 13 out. 2019.

MATTAR, Fauze Najib. Indústria do esporte e seu ambiente de negócios. *In*: MATTAR, Fauze Najib; MATTAR, Michel (org.). **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p.1-29

MAYER, Verônica; ÁVILA, Marcos Gonçalves. A Influência da Estruturação da Mensagem em Comportamentos Relacionados à Saúde: Um Teste Experimental. **Saúde e sociedade**, v.19, n.3, p.685-697, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v19n3/19.pdf> .  
Acesso em: 02 out. 2019.

MAZUI, Guilherme. Ex-ministro de Temer, Osmar Terra é anunciado para o Ministério da Cidadania. **G1**, Brasília, 28 nov. 2018. Política. Disponível em:  
<https://g1.globo.com/politica/noticia/2018/11/28/ex-ministro-de-temer-osmar-terra-e-escolhido-para-ministerio-da-cidadania-e-acao-social.ghtml> Acesso em: 28 nov. 2018.

McSHANE, Steven; GLINOW, Mary. **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MEEES, Gabriela Klein. **Políticas públicas do esporte de alto rendimento no Brasil**: fatores políticos-esportivos que influenciam e contribuem para o sucesso. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências do Movimento Humano) - Escola de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em:  
<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/127332> . Acesso em 12 mar. 2019.

MELO, Rogério; MELO, Leonardo. **Ensinando futsal**. Rio de Janeiro: Sprint, 2006.

MENDES, Renato Cruz; GONÇALVES, Rafael Simão; RODRIGUES, Carlos Eduardo da Silva. Terceiro Tempo: construção de um Índice Padrão e análise do desempenho financeiro dos maiores clubes desportivos mundiais. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 44., 2020. **Anais** [...]. Brasília: ANPAD, 2020. Disponível em:  
[http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1726&cod\\_evento\\_edicao=106&cod\\_edicao\\_trabalho=28078](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28078) . Acesso em: 17 out. 2020.

MENEZES, Rafael Pombo; MARQUES, Renato Francisco Rodrigues; NUNOMURA, Myrian. Especialização esportiva precoce e o ensino dos jogos coletivos de invasão. **Movimento**, Porto Alegre, v.20, n.1, p. 351-373, jan./mar. 2014. Disponível em:  
<https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/40200> . Acesso em: 01 out. 2019.

MILANEZ, Daniel Yabe. **Finanças Comportamentais no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12140/tde-09022004-130012/pt-br.php> . Acesso em: 29 set. 2019.

MINETO, Carlos Augusto Laffitte. **Percepção ao risco e efeito disposição**: uma análise experimental da teoria dos prospectos. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102956> . Acesso em: 18 set. 2019.

MOCHÓN MORCILLO, Francisco; TROSTER, Roberto Luis. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOMBACH, Hiltor. O futsal gaúcho deu um passo para trás. **Correio do Povo**, Porto Alegre, 21 jan. 2019. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/blogs/hiltormombach/o-futsal-ga%C3%BAcho-deu-um-passo-para-tr%C3%AAs-1.317329>. Acesso em: 22 jan. 2019.

MONTEIRO, Alberto de Oliveira; BRAUNER, Mario Generosi; LOPES FILHO, Brandel José Pacheco. O desempenho desportivo: um mosaico de valores, sentidos e significados. **Movimento**, Porto Alegre, v.20, n.2, p.541-567, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/38355>. Acesso em: 13 out. 2019.

MORGAN, Melissa; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MULLIN, Bernard; HARDY, Stephen; SUTTON, William. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MUNDIM-MASINI, Amanda Almeida. **Fatores de personalidade e percepção de risco podem prever o comportamento de risco?** um estudo com universitários. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/17067/1/Amanda.pdf> . Acesso em: 19 set. 2019.

MÜLLER, Mateus; CANTON, Cristiane; RODRIGUES JÚNIOR, Moacir Manoel. Eficiência Esportiva e Financeira dos Clubes Europeus: Temporadas 2013/14 a 2017/18. 2019. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2019. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=96&cod\\_edicao\\_subsecao=1665&cod\\_edicao\\_trabalho=27037](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=96&cod_edicao_subsecao=1665&cod_edicao_trabalho=27037) . Acesso em: 26 nov. 2019.

NOGUEIRA, Cláudio. **Zeros à direita**: marketing & mídia no esporte. Rio de Janeiro: iVentura, 2010.

NONOHAY, Roberto Guedes de. **Tomada de decisão e os sistemas cerebrais**: primeiros diálogos entre administração, psicologia e neurofisiologia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: [www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000855910&loc=2012&l=43dbdf0c1e9345f4](http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000855910&loc=2012&l=43dbdf0c1e9345f4) . Acesso em: 12 out. 2019.

OLIVEIRA, Ailton Fernando Santana; TAFFAREL, Celi Nelza Zulke; BELEM, Cristiano Meiga. Infraestrutura esportiva: desenvolvimento de metodologias. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Florianópolis, v.36, n.2, p. 5617-5635, abr./jun. 2014. Disponível em: <http://oldarchive.rbceonline.org.br/index.php/RBCE/article/view/2157/1114> . Acesso em: 12 out. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Joana Filipa Amado de. **Estudos de validação da Escala de Desejabilidade Social – DESCASCA**. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica e Saúde) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.

Disponível em:

[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24861/1/TESE\\_Valida%20DESCASCA\\_Joana%20Oliveira.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24861/1/TESE_Valida%20DESCASCA_Joana%20Oliveira.pdf) . Acesso em: 08 jan. 2021.

OLIVEIRA, Monique Cristiane de; ROVER, Suliani; BORBA, José Alonso. Associação entre desempenho financeiro e esportivo: o que nos diz o EBITDA dos clubes de futebol brasileiros? *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44., 2020. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2020.

Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1726&cod\\_evento\\_edicao=106&cod\\_edicao\\_trabalho=28079](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28079). Acesso em: 17 out. 2020.

PASTORE, Letícia Rüdiger. **Teoria das finanças comportamentais e dos mercados eficientes e suas aplicações no mercado financeiro**. 2018. Monografia (Graduação em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: [www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=001089121&loc=2019&l=6e7e10017c32367b](http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=001089121&loc=2019&l=6e7e10017c32367b) . Acesso em 12 out. 2019.

PESSOA, Mirella Arruda; TARSITANO, Paulo Rogério. Eventos Esportivos: a repercussão midiática dos Jogos Olímpicos de 2016 no Rio de Janeiro – Brasil. **Revista da Hospitalidade**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 408-421, dez. 2013. Disponível em: <https://revhosp.org/hospitalidade/article/view/516> . Acesso em: 14 out. 2019.

PINTO, Nelson Guilherme Machado; NASCIMENTO, Alison Mauricio Costa do; MÜLLER, Andressa Petry. Qual é o legado? Uma análise sobre o impacto de megaeventos esportivos dos locais sede. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 44., 2020. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2020. Disponível em:

[http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1726&cod\\_evento\\_edicao=106&cod\\_edicao\\_trabalho=28077](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28077) . Acesso em: 17 out. 2020.

PIRES, Daniel Alvarez; SANTIAGO, Marisa Lúcia de Mello; SAMULSKI, Dietmar Martin; COSTA, Varley Teoldo da. A Síndrome de *Burnout* no esporte brasileiro. **Revista de Educação Física/UEM**, Maringá, v.23, n.1, p.131-139, jan./mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/refuem/v22n1/a14v22n1.pdf> . Acesso em: 13 out. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b->

b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf Acesso em: 5 nov. 2018.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de Desenvolvimento Humano Nacional – movimento é vida:** atividades físicas e esportivas para todas as pessoas. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/redecedesrs/biblioteca/movimentoevida/>. Acesso em: 10 mar. 2019.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa.** 1998. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/275330>. Acesso em: 22 jun. 2019.

QUINAUD, Ricardo Teixeira. **Aprendizagem profissional de gestores de federações esportivas catarinenses.** 2018. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190889>. Acesso em: 14 out. 2019.

RAMOS, Adamilton Mendes; NEVES, Ricardo Lira Rezende. A iniciação esportiva e a especialização precoce à luz da teoria da complexidade – notas introdutórias. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 11, n.1, p. 1-8, jan./jul. 2008. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/fe/article/view/1786> . Acesso em: 14 out. 2019.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de Direito.** 25. ed. Brasília: UnB, 2001. Disponível em: [https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/40071/mod\\_resource/content/1/Livro%20Miguel%20Reale](https://aprender.ead.unb.br/pluginfile.php/40071/mod_resource/content/1/Livro%20Miguel%20Reale). Acesso em: 05 maio 2020.

RIBEIRO, Fernando Telles. **Novos espaços para esporte e lazer:** planejamento e gestão de instalações para esportes, educação física, atividades físicas e lazer. São Paulo: Ícone, 2011.

RIBEIRO, Marco Aurélio de Sá. **Modelos de governança e organizações esportivas:** uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9857/TeseMarcoAur%C3%A9liodeS%C3%A1Ribeiro-FINAL3.pdf> Acesso em: 20 abr. 2019.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, p.91-103, dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbefe/v25nspe/10.pdf> . Acesso em: 29 maio 2019.

ROCHMAN, Ricardo; EID JÚNIOR, William; CUTRUNEO, Thiago Bonatto. **Futebol e ações:** evidências para o Mercado brasileiro. São Paulo: FGV, 2014. Disponível em: [https://cef.fgv.br/sites/cef.fgv.br/files/rochman\\_et\\_al\\_futebol\\_e\\_acoes.pdf](https://cef.fgv.br/sites/cef.fgv.br/files/rochman_et_al_futebol_e_acoes.pdf). Acesso em: 26 nov. 2019.

ROSE JÚNIOR, Dante de. A competição como fonte de estresse no esporte. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, v.10, n. 4, p.19-26, out. 2002. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br/index.php/RBCM/article/viewFile/466/492> . Acesso em: 11 out. 2019.

RUBIO, K. O trabalho do atleta e a produção do espetáculo esportivo. **Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, Barcelona, v. 6, n. 119, 2002. Disponível em: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119-95.htm>. Acesso em: 13 out. 2019.

RUIZ, Ana Gabriela Hernandes; ROCCO Júnior, Ary José. A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e seus stakeholders: avaliação qualitativa do modelo de gestão baseado em unidades estratégicas de negócios. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, p. 20-44, 2013. Disponível em: <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=1068&path%5B%5D=783>. Acesso em: 22 maio 2019.

SÁ, Marcelo Martins de. **Decisões financeiras em condições de risco por gerentes, diretores e firmas brasileiras: uma análise baseada nas Finanças Comportamentais**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007. Disponível em: [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UPM\\_814805cbd301a4f59cbdeaaca0f9b08b/Details](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UPM_814805cbd301a4f59cbdeaaca0f9b08b/Details). Acesso em: 2 out. 2019.

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Construindo planos de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Viviane Medeiros; ALVES, Pâmela Karoline Lins; GOMES, José Menezes. A análise da “crise fiscal” do Estado e a disputa pelo fundo público na saúde. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social**, Cuiabá, v.5, n. 9, jul./dez., 2019. Disponível em: <http://revista91.hospedagemdesites.ws/index.php/rdtps/article/view/207/144> . Acesso em: 10 out. 2019.

SCOMBATI, Daniel; CARDOSO, Marcos. Instituições financeiras brasileiras e o esporte: o efeito do investimento em patrocínio esportivo nos componentes de *brand equity*. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 7, p. 1-18, 2017. Disponível em: <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=3023&path%5B%5D=2391> Acesso em: 23 maio 2019.

SILVA, Cláudio Vicente Di Gioia Ferreira; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v.1, n. 3, p.195-209, 2006. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/SGV1N3A2/20>. Acesso em: 24 set. 2019.

SILVA, Raul Correa da. Gestão financeira das Instituições Esportivas. *In*: MATTAR, Fauze Najib; MATTAR, Michel (org.). **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p.187-203.

SOARES, Jorge. Conflitos de interesses entre o gestor do desporto e o diretor voluntário nas associações desportivas. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v.3, supl. 2, p. 1-9, 2013. Disponível em:

<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=1084&path%5B%5D=801>. Acesso em: 22 maio 2019.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

SOUZA, Celina. Estado da Arte da Pesquisa em Políticas Públicas. *In*: HOCHMAN, Gilberto; ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo (org.). **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2007. p.65-86.

SPESSOTO, Rubens Eduardo N. **Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorística à gestão competitiva**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1556> . Acesso em: 29 set. 2019.

TADINI, Rodrigo Fonseca. **O voluntariado em eventos esportivos e sua capacitação pelo Comitê Olímpico Brasileiro sob a ótica da hospitalidade**. 2006. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/ANHE\\_78dc94e69234e55717e6b2dea8107870](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/ANHE_78dc94e69234e55717e6b2dea8107870). Acesso em: 13 out. 2019.

TEIXEIRA, Marcelo Resende; MATIAS, Wagner Barbosa; MASCARENHAS, Fernando. O esporte olímpico no Brasil: recursos financeiros disponibilizados para Olimpíadas Londres 2012. **Revista Brasileira da Ciência do Esporte**, v. 39, n. 3, p. 284-290, 2017. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/rbce/v39n3/0101-3289-rbce-39-03-0284.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbce/v39n3/0101-3289-rbce-39-03-0284.pdf). Acesso em: 10 jul. 2019.

THIAGO, Renato; RIBEIRO, Cristiane; SILVA, Bárbara; SILVA, Rafael. Aplicação do Modelo Fleuret em entidades desportivas: Análise da situação financeira dos dezoito maiores clubes brasileiros de futebol nos anos de 2009, 2010 e 2011. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SEMEAD, 2012. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/375.pdf> . Acesso em 25 set. 2019.

TREIN, Fernando Luís. **Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos: um estudo de caso**. 2004. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/4690>. Acesso em: 19 mar. 2019.

URBINA, Cíntia Meireles. **Análise sobre a influência da personalidade e dos vieses comportamentais nos hábitos de investimento dos indivíduos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Economia) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15617/Dissertacao\\_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15617/Dissertacao_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . Acesso em: 5 out. 2019.

VECCHIOLI, Demétrio. Governo corta 87% do orçamento do Ministério do Esporte para 2018. **Folha de São Paulo**, 19 set. 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2017/09/1919798-governo-corta-87-do-orcamento-do-ministerio-do-esporte-para-2018.shtml> . Acesso em: 22 fev. 2019.

VECCHIOLI, Demétrio. TCU diz que renovação de patrocínio estatal é irregular e complica clubes. **Folha de São Paulo**, 28 nov. 2018. Disponível em: <https://olharolimpico.blogosfera.uol.com.br/2018/11/28/tcu-diz-que-renovacao-de-patrocinio-estatal-e-irregular-e-complica-clubes/>. Acesso em: 22 fev. 2019.

VICARI, Paulo Renato. **A transição do futebol de salão para o futsal: um percurso histórico no Rio Grande do Sul**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências do Movimento Humano) - Escola de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/128024> . Acesso em 7 mar. 2019.

VOSER, Rogério da Cunha; GIUSTI, João Gilberto M. **O futsal e a escola: uma perspectiva pedagógica**. Porto Alegre: Penso, 2015.

WEINSTEIN, Neil D. Unrealistic Optimism about Future Life Events. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 39, n. 5, p. 806-820, 1980. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.535.9244&rep=rep1&type=pdf> . Acesso em: 19 out. 2019.

ZANATTA, Thaís Camargo; FREITAS, Daiane Miranda de; CARELLI, Filipe Gomide; COSTA, Israel Teoldo da. O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. **Revista Movimento**, Porto Alegre, v. 24, n.1, p. 291-304, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/73803/47811> . Acesso em: 10 mar. 2019.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Prezado Gestor,

Meu nome é Paulo Ricardo Corrêa Bernardes, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – ESEFID/UFRGS.

Estou realizando um estudo com o título “**A tomada de decisões na gestão financeira dos clubes da Liga Gaúcha de Futsal**”, que tem como objetivo analisar o modelo de tomada de decisão financeira preponderante nos clubes da Liga Gaúcha de Futsal (LGF).

Gostaria de contar com a sua colaboração no estudo preenchendo o questionário que envio em anexo. Esse contato foi viabilizado pelo mailing da LGF, após contato com Sr. Nelson Bavier, Presidente da entidade.

O questionário apresenta oito questões, desdobradas em alternativas de múltipla escolha; outras solicitam um grau de concordância com a sentença (de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente, e a alternativa não sei estimar).

Haverá questões que tratam do orçamento dos clubes, porém não são solicitadas informações sobre o montante de dinheiro envolvido, mas sobre o percentual em um grupo de contas. Por exemplo: a soma do valor percentual de receitas com os patrocínios, licenciamento e vendas diretas de produtos representam 58% da receita total. Então seria esse 58% o valor identificado na pesquisa.

Estimo em 40 minutos o tempo necessário para responder o questionário;

O contato para o envio dos questionários respondidos e esclarecimentos sobre a pesquisa é: [corberce@hotmail.com](mailto:corberce@hotmail.com), Whatsapp: 51 xxxx-7884.

Desde já, agradeço a sua contribuição para a pesquisa.

**BLOCO 1 - Responda a essas questões introdutórias. Marque um “X” ao lado da sua resposta.**

1.1	Sua entidade disputou competições pela Liga Gaúcha de Futsal no ano de 2019?		
	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não	
1.2	Você considera a gestão da sua entidade:		
	<input type="checkbox"/> amadora	<input type="checkbox"/> semiprofissional	<input type="checkbox"/> profissional
1.3	Você considera a saúde financeira da sua entidade:		
	<input type="checkbox"/> boa	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> ruim
1.4	Você considera que as decisões financeiras tomadas na sua entidade são:		
	<input type="checkbox"/> racionais	<input type="checkbox"/> algumas vezes racionais	<input type="checkbox"/> emocionais
1.5	Você considera que esse estilo de tomada de decisão, para a entidade, possa ser algo:		
	<input type="checkbox"/> positivo	<input type="checkbox"/> parcialmente positivo	
	<input type="checkbox"/> negativo	<input type="checkbox"/> parcialmente negativo	
	<input type="checkbox"/> não sei responder		
1.6	Você considera que a estratégia de gestão financeira da entidade é clara e consistente?		
	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não	
1.7	Informe o Estado onde seu clube está sediado:		

## BLOCO 2 - QUESTÕES TEÓRICO-APLICADAS I

- 1 - Para responder a questão 2 é necessário que suas respostas considerem o seguinte:
- 2 - Sua Entidade possui uma despesa de R\$ 5.000,00.
- 3 - Quaisquer das alternativas representam uma aposta, com 100% de chances de ocorrerem ou serem realizadas (certeza absoluta).
- 4 - Escolha a alternativa (A) ou (B) para formar suas receitas no mesmo período. Marque com um "X" na coluna de sua resposta.

QUESTÃO	ALTERNATIVA A			ALTERNATIVA B	
2.1		R\$ 800,00	VALOR ABSOLUTO		R\$ 850,00
2.2		R\$ 500,00 + R\$ 1000,00	ADIÇÃO		R\$ 200,00 + R\$ 375,00 + R\$ 800,00
2.3		R\$ 2000,00 - R\$ 150,00	SUBTRAÇÃO		R\$ 1950 - R\$ 200,00
2.4		4 X R\$ 150,00	MULTIPLICAÇÃO		2 X R\$ 750,00
2.5		$\sqrt{\text{R\$ } 10000,00}$	RAÍZ QUADRADA		$\sqrt{\text{R\$ } 8100,00}$
2.6		1/2 R\$ 2000,00	FRAÇÃO		1/3 R\$ 3333,00
2.7		3 X (R\$ 100,00) + 2 X (R\$ 700,00)	ADIÇÃO E MULTIPLICAÇÃO		1 X (R\$ 350,00) + 4 X (R\$ 300,00)
2.8		(R\$ 10,00) <sup>2</sup>	POTÊNCIA (A - elevado ao quadrado, - elevado ao cubo)	B	(R\$ 5,00) <sup>3</sup>

### BLOCO 3 - QUESTÕES TEÓRICO-APLICADAS II

- 1 - Para responder a questão 3 é necessário que suas respostas considerem o seguinte:
- 2 - Sua Entidade possui uma despesa de R\$ 5.000,00.
- 3 - As alternativas representam apostas, com diferentes percentuais (%) de chances de ocorrerem ou serem realizadas.
- 4 - Escolha a alternativa (A) ou (B) para formar suas receitas no mesmo período. Marque com um "X" na coluna de sua resposta.

QUESTÃO	ALTERNATIVA A	SE PREFERIR NÃO RESPONDER MARQUE AS DUAS COLUNAS.	ALTERNATIVA B
3.1	100% de chance de ganhar R\$ 800,00	DEMONSTRAÇÃO DA T.U.E. POR BERNOULLI	80% de chance de ganhar R\$ 1000,00 e 50% de ganhar R\$ 100,00 = R\$ 850,00
3.2	100% de chance de ganhar R\$ 800,00	DEMONSTRAÇÃO DA VIOLAÇÃO DO AXIOMA DA SUBSTITUIÇÃO	90% de chance de ganhar R\$ 1300,00
3.3	Taxa de Retorno sobre Investimentos é 0,35	AXIOMA DO CONSEQUENCIALISMO	Taxa de Retorno sobre Investimentos é 0,2978
3.4	<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <input type="checkbox"/> </div> Taxa Selic 2019: 5,79%; índice Beta: 1,2; Taxa remuneração de mercado: 12%; Retorno Esperado: 13,24%	CAPM	<div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <input type="checkbox"/> </div> Taxa Selic 2019: 5,79%; índice Beta: 1,5; Taxa remuneração de mercado: 12%; Retorno Esperado: 15,10%

A questão 22 refere-se ao Retorno Esperado "E(R)" de um projeto esportivo, calculado pelo Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (CAPM). A fórmula:  $E(R) = R_f + \beta(R_m - R_f)$ . Onde:  $R_f$  - taxa de juros livre de risco (poupança ou Selic);  $\beta$  - índice Beta, indica o risco associado ao investimento, quando maior que 1 indica que se trata de um ativo de alto risco;  $R_m$  - taxa de remuneração do mercado.

### BLOCO 4 - QUESTÕES TEÓRICO-APLICADAS III

Para responder a questão 4 é necessário que suas respostas considerem uma orientação específica de resposta de NSE à 5, ou a seguinte escala de concordância com as afirmações:

**NSE - não sei estimar; 1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - não discordo, nem concordo; 4 - concordo; 5 - concordo totalmente**

Questões	NSE	1	2	3	4	5
4.1 Você se considera estar <b>melhor informado que os demais, sentindo-se mais preparado</b> , com possibilidades reais de obter ganhos esportivos e financeiros acima da média do mercado.						
4.2 Considero que para tomar uma decisão financeira, e obter a maior probabilidade de acerto, <b>o mais adequado seria me apropriar de diversos elementos</b> , sejam estes: informações do mercado, métricas de cálculo de retorno do investimento, informações na mídia especializada, opiniões de importantes pessoas dentro do círculo diretivo, informações de outros dirigentes, cursos, artigos científicos, enfim, quanto mais informações tiver, melhor será a decisão a ser tomada.						
4.3 Considero ter <b>convicções e crenças, construídas ao longo da minha experiência profissional</b> , que satisfazem as necessidades da Entidade esportiva. Minhas opiniões são sempre muito respeitadas pelos demais dirigentes, tanto que, nas oportunidades em que estive na equipe diretiva do clube, sempre atuei da mesma forma, quando das decisões de caráter financeiro.						

4.4	<p>Nosso clube foi um dos semifinalistas do campeonato estadual no <b>ano anterior</b>, <b>manteve a base da equipe principal</b>, emancipou alguns atletas da categoria de base, e <b>alcançamos as vendas de 738 camisetas, 442 bonés, 279 cachecóis</b>. Para esta <b>temporada</b>, nossas estimativas são otimistas, sendo que <b>são esperadas vendas de 1200 camisetas, 450 bonés, 300 cachecóis</b>. Com base nessas informações, qual o seu grau de concordância com o cenário projetado.</p>						
4.5	<p>O <b>Esporte Clube Pinheiros</b>, referência no esporte de alto rendimento nacional (EAR), com um <b>orçamento previsto de R\$ 262 milhões para o ano de 2020</b>, está reformulando a prioridade de investimentos no EAR, revendo, principalmente, os altos salários dos atletas e membros das comissões técnicas, além de outros custos, uma redução próxima a <b>5%</b>. Diante desse cenário, você precisa tomar uma decisão quanto a política de remuneração da sua entidade. As possíveis respostas: <b>marque 1</b> se: não modificará em nada as diretrizes de remuneração; <b>marque 2</b> se: não modificará as diretrizes de remuneração, mas conversará com outros dirigentes; <b>marque 3</b> se: se informará sobre o fato apresentado sobre o ECP e conversará com outros dirigentes sobre o assunto; <b>marque 4</b> se: fará alguma proposição na reunião de diretoria para diminuir as remunerações, pois o ECP deve estar correto; <b>marque 5</b> se: determinará a redução em 5% em toda a área de esporte competitivo; ou <b>NSE</b> caso não saiba estimar uma resposta.</p>						
4.6	<p>Considere os dois últimos algarismos do seu RG. <b>Marque 1</b> se: menor que 50; <b>marque 3</b> se: igual a 50; <b>marque 5</b> se: maior que 50.</p>						
4.7	<p>Você seria capaz de pagar pelo combo (1 ingresso, 1 almofada, 1 bebida não alcoólica) o valor igual aos dois últimos números do seu RG? <b>Marque 1</b> se: sim; <b>marque 5</b> se: não.</p>						
4.8	<p>Qual seria o valor máximo que pagaria pelo combo (1 ingresso, 1 almofada, 1 bebida não alcoólica)? Digite apenas o valor, <b>não precisa escrever R\$</b>.</p>						

4.9	<p>Você havia comprado um conjunto de <b>6 bolas oficiais</b> novas, ao valor de <b>R\$ 600,00</b>, para a necessária reposição de material de treinamento. Na primeira viagem da equipe, após essa compra, esses itens são perdidos. Considerar que não há um culpado a ser responsabilizado, e nem que teria sido apropriado pelo clube adversário. Perguntamos a você: <b>Marque 1</b> se: compraria novamente os itens; <b>marque 5</b> se: não compraria.</p>						
4.10	<p>Foi comunicado a você que é necessária a compra de <b>6 bolas oficiais</b> novas, ao valor de <b>R\$ 600,00</b>, para a reposição de material de treinamento. No entanto, justamente nessa semana ocorreu uma desvalorização no fundo de aplicações, utilizado pelo clube para os pagamentos de despesas correntes, no valor de R\$ 600,00. Considerar que não há a possibilidade de geração de receita com jogos amistosos ou oficiais; e não há um culpado a ser responsabilizado pela escolha do referido fundo de aplicações. Perguntamos a você: <b>marque 1</b> se: compraria os itens solicitados; <b>marque 5</b> se: não compraria.</p>						
4.11	<p>Um atleta que já tenha passado pelo clube é convidado para um torneio de intertemporada. Nesse torneio ele se destaca e é <b>ovacionado pela torcida</b>, independente de conquistar o título ou não. Você faz uma proposta para que o mesmo volte a atuar pelo clube, empolgado com a <b>boa aceitação</b> desse atleta junto aos <b>torcedores</b>.</p>						
4.12	<p>Você considera mais adequado a contratação de atletas que já tenham disputado campeonatos estaduais na categoria adulto por mais de 10 anos consecutivos, sendo, no mínimo, semifinalista na maioria dessas competições, mesmo que isso signifique pagar uma remuneração mais alta, <b>pois</b> atletas assim <b>garantem um retorno esportivo com maior certeza do que apostas</b> em atletas advindos à pouco das categorias de base, em seus primeiros anos de categoria adulto.</p>						

4.13	<p>Seu clube tem uma <b>despesa</b> a vencer, em poucos dias, no valor de <b>R\$ 2000,00</b>. E você possui em <b>caixa</b> o valor de <b>R\$ 500,00</b>. <b>Você</b> se depara num site de apostas e <b>precisa fazer a aposta com todo esse valor</b>. Nos jogos apresentados percebe-se no <b>jogo 1</b> a existência de dois adversários muito díspares, sendo que para cada R\$ 1,00 apostado na <b>equipe mais forte (A)</b> você ganhará R\$ 1,50. Você tem <b>99%</b> de chances de ganhar <b>R\$ 750,00</b>, e 1% de ganhar R\$ 0,00. No entanto, se apostar na <b>equipe mais fraca (B)</b>, você ganhará R\$ 3,00 a cada R\$ 1,00 apostado. Você tem <b>1%</b> de chance de ganhar <b>R\$ 1500,00</b> com a equipe (B). Qual a sua aposta? <b>Marque 1</b> se: equipe mais forte (A); <b>marque 5</b> se: equipe mais fraca (B).</p>						
4.14	<p>Seu clube tem uma <b>despesa</b> a vencer, em poucos dias, no valor de <b>R\$ 2000,00</b>. E após várias apostas, num site, você possui o valor de <b>R\$ 6000,00</b>. Na sua última aposta você se depara com uma situação que certamente terá uma perda. Qual a sua escolha? <b>Marque 1</b> se: <b>45%</b> de chances de perder <b>R\$ 6000,00</b>; <b>marque 5</b> se: <b>95%</b> de chances de perder <b>R\$ 3000,00</b>.</p>						
4.15	<p>Você considera mais adequado a contratação de atletas que já tenham disputado campeonatos estaduais na categoria adulto por mais de 10 anos consecutivos, sendo, no mínimo, semifinalista na maioria dessas competições, mesmo que isso signifique pagar uma remuneração mais alta, pois atletas assim são solicitados por <b>grupos de torcedores</b> que <b>acreditam que essa é uma melhor alternativa</b> do que apostar em atletas advindos à pouca das categorias de base, em seus primeiros anos de categoria adulto. E, <b>essa escolha diminui seu medo de arrependimento</b> por uma escolha que não dê os resultados esperados.</p>						

**BLOCO 5 - PROFISSIONAIS**

**Questão 5** - São 81 opções de cargos que devem ser examinados. Por favor, examine todas as opções e aponte quais cargos a sua entidade possui, quais cargos são remunerados, e se o referido profissional decide sobre aspectos financeiros (digite com um X).

			Responda somente se o clube possuir o cargo.		
			Digite um "x"		
Nº	Área de atuação	Cargo	Se o clube possuir	Caso esse profissional seja remunerado	Caso esse profissional decida sobre despesas financeiras
1	Administração	Administrador			
2		Advogado			
3		Almoxarife			
4		Analista de Sistemas			
5		Auxiliar Administrativo			
6		Auxiliar de Escritório			
7		Auxiliar de Projetos			
8		Auxiliar Técnico			
9		Consultor Fiscal			
10		Contador			
11		Coordenador			
12		Coordenador de Instalações			
13		Diretor			
14		Diretor Administrativo			
15		Diretor Financeiro			
16		Diretor Jurídico			
17		Dirigente Esportivo			
18		Gerente			
19		Gerente Administrativo			
20		Gerente de Tecnologia da Informação			
21		Gestor			
22		Presidente			
23		Secretária			
24		Superintendente de Operações			
25		Supervisor			
26		Tesoureiro			
27		Vice-Presidente			

28	<b>Apoio</b>	Acompanhante			
29		Apoio			
30		Atendente			
31		Locutor			
32		Mensageiro			
33		Motorista			
34		Auxiliar de Serviços Gerais			
35		Técnico em sonorização			
36		Suporte Operacional			
37	<b>Ciências do Esporte</b>	Assessoria Técnica Científica			
38		Coordenador Científico			
39		Pesquisador			
40	<b>Consultoria</b>	Analista Financeiro			
41		Analista de Projetos			
42		Consultor Jurídico			
43		Designer			
44		Economista			
45		Tradutor			
46	<b>Eventos e Marketing</b>	Assessor de Imprensa			
47		Assistente de Comunicação			
48		Auxiliar de Marketing			
49		Cerimonialista			
50		Credenciamento			
51		Gerente de Comunicação			
52		Publicitário			
53		Radialista			
54		Relações Públicas			
55	<b>Ciências e Saúde</b>	Acupunturista			
56		Dentista			
57		Fisiologista			
58		Fisioterapeuta			
59		Massagista			
60		Massoterapeuta			
61		Médico			
62		Nutricionista			
63		Psicólogo			
64		Quiropraxista			
65		Socorrista			
66	<b>Técnica</b>	Administrador Esportivo			
67		Chefe de Delegação			
68		Comissário			

69		Comissário-Chefe			
70		Coordenador de Seleções			
71		Coordenador Técnico			
72		Delegado Técnico			
73		Diretor de Seleções			
74		Diretor Técnico			
75		Estagiário de Educação Física			
76		Instrutor			
77		Preparador Físico			
78		Professor			
79		Técnico			
80		Treinador			
81		Treinador de Goleiros			
82	<b>Outra</b>	Outro cargo?			
83					
84					

### BLOCO 6 - RECEITAS

1 - Para auxiliá-lo no preenchimento dos campos abaixo aconselho solicitar as informações ao contador da entidade.

2 - Tente transcrever com maior fidedignidade os valores dos 5 grupos de contas apresentadas, e caso queira, apresente as formas de receitas que não foram mencionadas, para isso, utilize os campos "outras receitas".

3 - Apenas os valores percentuais são requisitados nessa pesquisa, referentes ao ano de 2019.

#### Questão 6 – Percentual de classes de Receitas.

%

1 ENTIDADES PRIVADAS e RECEITAS DE MARKETING	1	Patrocínios	
		Licenciamento	
		Vendas diretas de produtos	
2 DIREITOS DE TRANSMISSÃO	2	Direitos de TV/transmissão	
		Leis de Incentivo ao esporte	
3 FOMENTO PÚBLICO	3	Convênios	
		Descentralizações	
		Patrocínios de Estatais	
		Sócio Torcedor	
4 RECEITAS COM GINÁSIO	4	Bilheteria	
		Catering (alimentação)	
		Espaços VIP	
		Publicidade	
		Eventos não-esportivos	
		Salas comerciais	
		Estacionamento	
		Visitas às Instalações	
		outras 1	
5 OUTRAS RECEITAS	5	outras 2	
		outras 3	
		outras 4	
		outras 5	
		<b>TOTAL</b>	

## BLOCO 7 - DESPESAS

1 - Para auxiliá-lo no preenchimento dos campos abaixo aconselho solicitar as informações ao Contador da Entidade.

2 - Tente transcrever com maior fidedignidade os valores dos 12 grupos de contas apresentadas.

3 - Apenas os valores percentuais são requisitados nessa pesquisa, referentes ao ano de 2019.

### Questão 7 – Percentual de classes de Despesas.

		%
	<b>1.1 ATLETAS</b>	
1	1.1.1 Auxílio p/ atleta de Cat. Base	
2	1.1.2 Auxílio p/ atleta de Cat. Adulto	
3	<b>1.2 PROFISSIONAIS DO ESPORTE</b>	
1 ATLETAS e RECURSOS HUMANOS	1.2.1 Administração	
	1.2.2 Apoio	
	1.2.3 Ciências do Esporte	
	1.2.4 Consultoria	
	1.2.5 Eventos e Marketing	
	1.2.6 Ciências e Saúde	
	1.2.7 Técnica	
	<b>2.1 MATERIAL ESPORTIVO</b>	
	Investimentos para aquisição ou manutenção de objetos (materiais) considerados de consumo.	
4	<b>2.2 EQUIPAMENTO ESPORTIVO</b>	
	Investimentos para aquisição ou manutenção de objetos (equipamentos) considerados permanentes.	
	<b>2.3 TREINAMENTO</b>	
5	Investimentos para participação de atletas e membros da equipe multidisciplinar em treinamentos nacionais e internacionais.	
	<b>2.4 CAPACITAÇÃO</b>	
	Investimentos com cursos e capacitação de atletas, treinadores, gestores e equipe multidisciplinar.	
	<b>3.1 TRANSPORTE</b>	
	<b>3.2 HOSPEDAGEM</b>	
	<b>3.3 ALIMENTAÇÃO</b>	
6	<b>3.4 INSCRIÇÕES</b>	
	<b>3.5 DOCUMENTAÇÃO</b>	
	<b>3.6 TRANSFERÊNCIAS</b>	
	<b>3.7 SEGUROS</b>	
	<b>3.8 TAXAS DE ARBITRAGEM</b>	
3	<b>COMPETIÇÃO</b>	

4 INSTALAÇÃO ESPORTIVA	7	<b>4.1 MANUTENÇÃO</b>	
		<b>4.2 REFORMA</b>	
		<b>4.3 LOCAÇÃO</b>	
		<b>4.4 CONSTRUÇÃO</b>	
5 PESQUISA CIENTÍFICA e TECNOLOGIA	8	<b>5.1 PESQUISA CIENTÍFICA</b>	
		5.1.1 Investimento com pesquisas científicas	
	5.1.2 Apoio ao desenvolvimento do conhecimento do esporte		
	<b>5.2 TECNOLOGIA</b>		
	5.2.1 Softwares esportivos		
	5.2.2 Equipamentos de informática e comunicação		
	5.2.3 Softwares administrativos		
6 DESPESA ADMINISTRATIVA	9	<b>6.1 DESPESAS FIXAS</b>	
		6.1.1 Energia elétrica	
		6.1.2 Abastecimento de água	
		6.1.3 Serviço de telefonia	
		6.1.4 Serviço de internet	
		6.1.5 Aluguel de Horários em Quadra Esportiva	
		6.1.6 Material de Escritório	
	6.1.7 Material para Higiene/Limpeza		
	<b>6.2 MOBILIÁRIO NÃO ESPORTIVO</b>		
	<b>6.3 ENCARGOS</b>		
	6.3.1 IPTU		
	6.3.2 IPVA		
	6.3.3 Férias		
	6.3.4 Previdência Social		
6.3.5 FGTS			
6.3.6 Décimo terceiro salário			
6.3.7 Empréstimos em Bancos			
7 AVALIAÇÃO DA SAÚDE E DO DESEMPENHO	10	<b>7.1 MATERIAL DE SAÚDE</b>	
		Investimentos com materiais não-esportivos, utilizados por profissionais da saúde como médicos, fisioterapeutas, fisiologistas, nutricionistas.	
	<b>7.2 EQUIPAMENTO DE SAÚDE</b>		
	Investimentos com equipamentos não-esportivos, utilizados por profissionais da saúde como médicos, fisioterapeutas, fisiologistas, nutricionistas, treinadores, massagistas, inclusive para avaliação e testes de atletas.		
		<b>7.3 EXAME DE SAÚDE</b>	

		Despesas com exames ou avaliações de atletas, realizadas por profissionais da área da saúde.	
		<b>7.4 EXAME ANTIDOPING</b>	
		Despesas com exames antidoping, realizadas por entidades credenciadas para esse fim.	
		<b>7.5 IDENTIFICAÇÃO DE TALENTOS</b>	
	11	Investimentos com testes e avaliações para identificação e desenvolvimento de talentos esportivos.	
		<b>8.1 PUBLICIDADE</b>	
8 MARKETING	12	<b>8.2 PROPAGANDA</b>	
		<b>8.3 CRIAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>	
		<b>TOTAL</b>	