

Percepção do Controle Gerencial em Associações Atléticas Acadêmicas Universitárias

Eloah Exmalte de Castro Aguiar – eloahdecastroa@gmail.com
Faculdade de Ciências Econômicas – FACE/UFMG

Wesley Cirino dos Santos – wcsantos@outlook.com
Faculdade de Ciências Econômicas – FACE/UFMG

Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a percepção e as práticas de controle gerencial dos diretores das Associações Acadêmicas Atléticas (AAA) universitárias. A pesquisa pode ser classificada como descritiva e empregou uma abordagem simultaneamente qualitativa e quantitativa. A amostra utilizada foi formada por 14 (quatorze) atléticas participantes da Liga das Atléticas da Universidade Federal de Minas Gerais (LAU) e 3 (três) atléticas participantes da Liga das Atléticas de Gerenciais do Estado de Minas Gerais (LAGEMG). Os dados utilizados foram coletados por meio de questionários semiestruturados, endereçados aos diretores de diferentes áreas das AAA. No total, 40 diretores responderam ao questionário. Foram identificados problemas e dificuldades no modelo de gestão aplicado em diversas das AAA, como também necessidades que muitas vezes essas associações nem estejam cientes da necessidade para melhoria de resultados. Dentre os problemas identificados, está a comunicação da informação financeira, da entrada e saída de caixa, dos responsáveis pelo controle financeiro e da maneira como as receitas são angariadas e os custos são gastos. Pode-se dizer que todos esses problemas culminaram na resposta à pergunta final do questionário aplicado: 28% dos respondentes afirmaram que sua AAA não passa por dificuldades financeiras frequentemente. Dessa forma, identificou-se que a percepção dos membros das AAA sobre o controle gerencial é que este é incipiente frente à necessidade de métodos de gestão que são aplicados em suas associações.

Palavras-chave: Controle Gerencial; Associações Acadêmicas Atlética; Ferramentas gerenciais.

1. Introdução

Slack e Parent (2006) afirmam que organização esportiva é uma entidade social, com objetivos claros e bem definidos, envolvida na indústria do esporte. As Associações Atléticas Acadêmicas (AAA) são instituições formadas por alunos de graduação, na maioria dos casos. Normalmente, estes têm pouca experiência prática, pouca idade e, as vezes, até mesmo sem nenhuma experiência profissional. As AAA são as entidades responsáveis em promover e coordenar a prática esportiva em universidades em todo o país, sendo responsáveis pela oferta de treinamentos, campeonatos e eventos esportivos, contemplando atividades coletivas e individuais, buscando abranger o maior número de alunos por meio de suas atividades. Além da dimensão esportiva, essas associações são, em grande parte, responsáveis pela integração e interação dos alunos da universidade por meio da organização de eventos (OLIVEIRA, 2016).

Para Franchi *et al.* (2012) quanto mais ativa, menos limitações físicas uma pessoa terá e, dentre os benefícios promovidos pela prática de exercícios físicos, um dos principais é a proteção da capacidade funcional, ou seja, a manutenção do desempenho para a realização das atividades do cotidiano ou atividades da vida diária. Para os autores, a prática de atividade física promove ainda: melhoria da composição corporal, diminuição de dores articulares, melhora de força e de flexibilidade. Como benefícios psicossociais encontram-se o alívio da depressão, o aumento da autoconfiança e a melhora da autoestima (FRANCHI *et al.*, 2012).

Para Ribeiro e Marin (2012), o esporte universitário hoje é tido como um instrumento de educação e socialização. Esses autores enfatizam que o incentivo à prática esportiva, além de complementar a formação acadêmica, auxilia no desenvolvimento social dos alunos, capaz de suprir demandas e necessidades de integração física, cultural e social de estudantes universitários.

Nesse contexto, considerando a necessidade de contribuir para o ambiente acadêmico de forma a melhorar o espaço universitário, as AAA buscam, de diferentes maneiras, encaixar-se em seu contexto social. Contudo, é necessária uma adequada gestão de seus recursos para sua sobrevivência nesse meio. Segundo Rocha e Bastos (2011), em termos de atuação e intervenção profissional, as organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de prática ou administração esportiva se configuram como campos de atuação para o gestor do esporte, sendo este responsável pelo processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar eficazmente os objetivos de organizações esportivas. Assim, para se entender o objeto de estudo da gestão do esporte, é preciso inicialmente definir como se organiza a entidade esportiva com suas funções e responsabilidades, conhecendo a indústria do esporte, sendo esta, segundo Pitts e Stotlar (2002), um mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se ao esporte. Rocha e Bastos (2011) observam que houve um aumento na complexidade da intervenção profissional de gestores do esporte, o que motivou o desenvolvimento da gestão do esporte enquanto área acadêmica.

Identifica-se, então, a necessidade de um sistema de controle gerencial, visto que, apesar de serem consideradas entidades sem fins lucrativos, os conceitos relacionados a planejamento e controle são delimitados e identificados na rotina de atividades de associações como as AAA. Segundo Anthony e Govindarajan (2008), o controle gerencial pode ser compreendido como o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementar a estratégia corporativa. Segundo esses autores, o controle gerencial envolve o planejamento e o controle, assim como requer a coordenação de indivíduos.

Tendo em vista a importância do controle gerencial para essas associações o objetivo deste trabalho é analisar a percepção e as práticas de controle gerencial dos diretores das AAAs universitárias, a fim de identificar as práticas relacionadas ao controle gerencial normalmente

realizadas por associações atléticas universitárias e discutir possíveis aprimoramentos para o controle gerencial em associações atléticas universitárias.

Neste contexto, a questão investigada neste artigo está estruturada da seguinte forma: *qual a percepção e práticas dos membros das atléticas universitárias sobre o controle gerencial de suas Associações Atléticas?*

Contudo, apresenta-se o fato de que, apesar das entidades apresentadas, as AAA, possuem controles internos, nem todos estão adequados à sua realidade, apresentando assim a necessidade de estudos para aplicação da gestão de custos em seu contexto. Esta pesquisa é justificada tendo em vista o escasso número de estudos desenvolvidos acerca do tema, que este apresenta, até então, e a pouca aplicabilidade na área esportiva. Dessa forma, ganha relevância a pesquisa realizada, diante da capacidade desta para a contribuição e o aprofundamento do assunto.

2. Referencial teórico

2.1. Estrutura do sistema de custos

Segundo Crepaldi (2004, p.16), “a Contabilidade de Custos surgiu da necessidade de se conhecer os custos dos produtos para avaliar estoques e apurar o resultado das indústrias, tornando esse o objetivo principal da Contabilidade de Custos”. Afirma ainda que, contabilidade de custos vem ganhando cada vez mais espaço entre os gerentes e administradores, uma vez que consegue também ser utilizada no planejamento e controle de custos na tomada de decisões.

Além da necessidade do planejamento, de contas, a contabilidade de Custos aparece também para fornecer informações e dados confiáveis para a escolha da melhor estratégia financeira para a empresa. Em outras palavras a Contabilidade de Custos deixa de ser uma simples ferramenta de controle de estoques e de resultado financeiro (OLIVEIRA *et al.*, 2008). Para os autores, com os avanços vistos na área e principalmente com o aperfeiçoamento das técnicas de apuração de custos e com as facilidades tecnológicas de controle, a Contabilidade de Custos passa a ser vista como essencial dentro de organizações, se tornando imprescindível na tomada de decisões e compreensão da situação atual da empresa.

Salienta-se que, para Porter (1997, p. 91), “uma das formas de obter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes é adotar uma estratégia de custos baixos” Sendo assim, emerge-se uma necessidade por parte das empresas, para que estas acompanhem seus custos para oferecer produtos competitivos. Para o alcance de melhores informações contábeis no que tange às informações sobre custos da empresa, devem ser utilizados sistemas de custos adequados.

Ressalta-se que, em um sistema de custos, a classificação dos mesmos se faz necessária para compreender melhor a alocação destes e o impacto direto destes no custo final do produto. Pode-se dizer que as principais classificações são: (a) diretos e indiretos e; (b) fixos e variáveis. (MARTINS, 2010). Os custos diretos, para Calderelli (2002), são aqueles que consistem em aplicações diretas a produção, ou seja, essa classificação abrange todos os custos relacionados com a fabricação do produto ou serviço como matéria-prima, mão de obra direta, tributos e etc. Os demais gastos, porém, segundo Wernke (2001), são transferidos para apuração de resultado como despesas, sem serem apropriados aos produtos fabricados.

Enquanto isso, para os custos indiretos, Martins (2010), apresenta caracterização pela dificuldade de identificação de parte relacionada única à elaboração do produto, sendo estes alocados ao produto final. O produto final apresenta necessidade de parâmetro para identificação e classificação, chamando-se assim de critério de rateio. Para Wernke (2005), custos indiretos são os gastos apresentados para a empresa exercer suas atividades, a fim de

não ter ligação direta com um produto específico, sendo os custos indiretos aqueles nos quais, não se identifica na produção.

No que tange a classificação de custos em fixos e variáveis, Megliorini (2001), afirma que os custos fixos são aqueles decorrentes da estrutura produtiva instalada da empresa, que independem da quantidade que venha a ser produzida dentro do limite da capacidade instalada. Enquanto isso, segundo Mowen *et al.* (2003), custo variável é definido como aquele que, no total, varia na proporção direta à mudança em um direcionador de atividade. Assim, pode-se dizer que são aqueles que estão diretamente ligados ao volume de produção ou de vendas, sendo proporcional à quantidade, ou seja, quanto maior for seu volume de produção maior serão os custos variáveis totais (WERNKE, 2001). É imprescindível compreender que a classificação em fixo/variável toma como base a unidade de tempo, o valor total de custos nessa unidade de tempo e a quantidade final, não se tratando apenas da ligação com a produção unitária. Entretanto, alguns custos têm natureza tanto de custos fixos quanto variáveis, sendo considerados às vezes semivariáveis ou semifixos.

A classificação de Custos é essencial para se compreender os métodos de custeio. Dentre os principais métodos de custeio destacam-se: o Custeio por Absorção, o Custeio Variável e o Custeio Baseado em Atividades (*Activity Based Costing - ABC*), cada qual com suas particularidades (JIAMBALVO, 2009).

Munaretto e Diedrich (2007) distinguem os três métodos acima apresentados com as seguintes explicações: (a) para o **custeio por Absorção**, serão apropriados todos os custos de produção aos produtos, tanto os fixos e variáveis quanto os diretos e indiretos; (b) o **custeio Variável** é caracterizado por proporcionar informações úteis para fins gerenciais, contemplando apenas custos e despesas variáveis, quer custos diretos ou indiretos, sendo que os custos fixos apresentam-se separados e considerados como “despesa” no resultado do exercício; e (c) **Custeio ABC** se apresenta como o método em que se faz apoio ao planejamento, execução e mensuração do custo das atividades, uma vez que este permite que a empresa conheça os custos e despesas consumidos em cada uma das atividades executadas, ou seja, utilizam de direcionadores de recursos e de direcionadores de atividades para definir como se garante uma melhor alocação dos custos às atividades e, posteriormente, aos produtos, se fazendo desta forma um importante ferramenta para decisões de longo prazo.

Além do que apresentado previamente referente à classificação de custos e do entendimento desses para o cenário financeiro da empresa, o direcionador de custos, segundo Martins (2010, p. 103) é “o fator que determina a ocorrência de uma atividade”. Dessa forma, uma vez que as atividades demandam recursos para serem executadas, entende-se que os direcionadores são as verdadeiras causas dos custos e, portanto, devem refletir a causa básica da atividade e da existência de seus custos.

2.2. Ferramentas gerenciais

As ferramentas de gestão gerenciais são consideradas métodos que auxiliam na avaliação e organização empresarial. São capazes de aumentar potencialmente o desempenho de uma entidade, independente da forma de atuação ou porte. Percebe-se, por meio da obra de Pinheiro (1996), que são poucas as empresas que utilizam tais recursos no país, principalmente ao tratar-se de empresas de pequeno porte; entretanto, aquelas que conseguem adotar práticas gerenciais desde o início são capazes de identificar, com maior facilidade, onde estão suas forças e fraquezas, montando uma empresa consolidada desde o início do processo de atuação. Observa-se também a necessidade de difundir métodos de controle de gestão para as atividades dessas empresas, buscando diferenciar-se dos demais concorrentes e garantir a sua continuidade. A seguir, são discutidas algumas das ferramentas tratadas como essenciais para o gerenciamento de organizações diversas.

2.2.1. Planejamento estratégico

Para Kotler (2000), o conceito de Planejamento Estratégico vem se tornando um processo contínuo, procurando responder às condições de mercado, que se alteram em velocidade significativa. O autor propõe um conceito, no qual apresenta que este é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Ainda segundo o autor, a organização gira em prol deste planejamento, que engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais.

As organizações que pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois através do conhecimento dos padrões anteriores é que são capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbamento do futuro da organização (MINTZBERG, 1998).

De forma geral, o planejamento estratégico é realizado nas entidades através de uma metodologia pré-definida, existindo hoje diversos métodos que podem ser aplicados. Entretanto, Kotler (2000, p. 48) apresenta que apenas após os anos 70 surge-se a ideia que atualmente se aplica de planejamento estratégico; antes disto, os administradores utilizavam apenas do planejamento operacional, através de orçamentos, com poucas projeções e tendências.

2.2.2. Gestão de fluxo de caixa

A gestão de fluxo de caixa surgiu perante uma necessidade clara das empresas. Segundo Figueiredo *et al.* (2013), o fluxo de caixa é projetado a fim de se antever a sua situação financeira operacional, sua geração de valor, seu ponto de equilíbrio financeiro, sua necessidade de captação de recursos e sua capacidade de investimento. Aparece então, uma necessidade de instrumentos mais dinâmicos, com capacidade de contemplar toda a movimentação financeira da empresa. Para suprir esta necessidade, e com a pretensão de tornar-se um demonstrativo diferente dos demais, surgiu o Fluxo de Caixa.

Silva (2017) afirma que o fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise, auxiliando na identificação do processo de circulação do dinheiro, uma vez que ele possui a capacidade de examinar entradas e saídas de dinheiro que transitaram pela empresa, assim como o que ainda não aconteceu, mas que está projetado para o futuro.

Friedrich e Brondani (2005) informam ainda que o fluxo de caixa é um mecanismo que se apresenta como um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro, podendo este ser elaborado de diversas maneiras, de acordo com as diferentes necessidades ou conveniências da empresa, a fim de garantir que sejam visualizados as futuras entradas de recursos e seus respectivos desembolsos. Salientam os autores ainda que, planejar o fluxo de caixa é uma prática de grande valia para as empresas, pois irá indicar previamente as suas necessidades e capacidades financeiras, atentando-se à garantia de realização dos compromissos assumidos, levando em conta os seus prazos de liquidação. Com isso, a empresa poderá identificar problemas de caixa antes mesmo que aconteçam, diminuindo os problemas que possam vir a ocorrer em decorrência de ações não planejadas ou sazonalidades.

2.2.3. Gestão orçamentária

Chagas e Araujo (2013), apresentam que para a gestão orçamentária utilizam-se técnicas gerenciais nas quais os interesses coletivos são agrupados e implementados, utilizando, dessa

forma, as informações contábeis como base para análise de desempenho, planejamento e execução de metas, elaboração de estratégias e comparação de resultados.

Pode-se entender assim, que o orçamento é uma ferramenta de planejamento e, principalmente, para controle gerencial, tanto no que tangem metas quanto objetivos financeiros, durante um período determinado de tempo. A partir da necessidade de planejamento e controle dos custos das organizações surgiu um instrumento gerencial denominado orçamento empresarial. O orçamento empresarial é um produto do planejamento estratégico, que busca atuar como um alerta aos gestores, indicando se o plano pré-definido é eficaz (FREZATTI, 2009). O sistema orçamentário ideal para uma entidade pode ser identificado por ser capaz de atingir:

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2010), as principais vantagens do planejamento orçamentário são: o estabelecimento de metas claras a serem atingidas; a definição de responsabilidades aos diversos departamentos. Dentre os principais benefícios, os mesmos autores destacam que estabelece expectativas definidas, tornando-o a melhor base de avaliação de desempenho posterior e dota a organização de um instrumento de controle operacional.

2.3. Gestão esportiva universitária

2.3.1. Gestão esportiva

Segundo Bateman e Snell (1996), a gestão esportiva envolve todo um processo de integração de pessoas e recursos materiais para a realização de objetivos de organizações esportivas de maneira eficaz, ou seja, a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas.

A gestão do esporte ainda pode ser considerada uma área de investigação acadêmica recente. A partir da metade da década de 1980, trabalhos com mais rigor científico começaram a ser publicados em periódicos específicos da área. Contudo, os primeiros programas acadêmicos de *sport management* foram criados nos Estados Unidos, no final da década de 1960, para atender demandas do esporte profissional e universitário americano (CHELLADURAI, 2011).

Slack e Parent (2006) informam que uma organização esportiva é uma entidade social, com objetivos e limites claros e definidos, envolvida na indústria esportiva, seja essa indústria envolvida na produção de materiais esportivos, seja na gestão de equipes esportivas, seja em fatores que envolvem a possibilidade de entregar um produto esportivo.

Chelladurai (2011, p. 318) afirma que, “para se definir gestão do esporte a partir do conceito de organizações é preciso uma definição mais precisa do que compõe cada uma dessas organizações esportivas”. Organizações esportivas têm como atividade principal a produção e marketing de serviços relacionados ao esporte (sentido amplo) para participantes ou espectadores. Para o autor, gestores esportivos deveriam conhecer o processo produtivo e estarem preparados para atuar em organizações esportivas, mas não necessariamente em organizações que usam o esporte para promover seus produtos.

Na conceituação da gestão esportiva, é identificada ligação com a parte de coordenação das atividades relacionadas à prática esportiva. O marketing e a produção são atividades também relacionadas com esta coordenação, sendo assim a gestão esportiva uma compreensão de todas as atividades da uma empresa na área.

2.3.2. Esporte universitário e as AAA

A relação entre o esporte e o Estado começou a se delinear já nas primeiras décadas do século XX. Hatzidakis (1993) afirma que o Esporte Universitário é um fenômeno social que procura suprir necessidades de intercâmbio e integração física, cultural e social dos universitários. É apresentado o conceito de uma forma ampla por não o limitar a simples prática de atividades físicas, uma vez que o ambiente universitário demanda os tópicos apresentados, como a

integração e o intercâmbio cultural. Entretanto, é identificada uma forma de tratamento para o Esporte Universitário como um fenômeno social.

Em relação a estudos na área, Barbosa (2014) apresenta que são poucos os trabalhos voltados para o Esporte Universitário, bem como seus fundamentos e percepções sobre sua gestão. Mazzei e Bastos (2012) afirmam ainda que a temática mais abordada sobre o tema faz referência a sua história, conceitos e relação com o Estado. A escassez de estudos acerca da temática é referente tanto ao tema de gestão esportiva quanto ao tema Esporte Universitário.

Dentro do contexto do Esporte Universitário, como grandes representantes, apresentam-se as Associações Atléticas Acadêmicas (AAA). Conforme já mencionado, tratam-se de associações universitárias que possuem dois objetivos no ambiente acadêmico: promover o esporte universitário e promover a integração entre os alunos através do esporte. No dia 15 de setembro de 1941, o Decreto-Lei nº 3.617 passou a regulamentar a organização e o funcionamento do esporte universitário, determinando a base do funcionamento deste ecossistema. Após a aprovação da lei supracitada, Starepravo *et al.* (2010) afirmam que a representação básica no esporte universitário brasileiro seria as AAA. A união destas nos estados, territórios e Distrito Federal formaria as federações de esporte universitário e estas, por sua vez, formariam, reunidas, a Confederações de Desportos Universitários.

3. Metodologia

3.1. Tipologia da pesquisa

Segundo Minayo (1993), estudos de natureza quantitativa e qualitativa devem ser utilizados de maneira complementar e não como oposição contraditória, fazendo, assim, com que o estudo quantitativo possa gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente e vice-versa. No caso desta pesquisa, foram trabalhados quantitativamente e qualitativamente dados obtidos por meio de um *survey*, que, segundo Gil (2012), é um modo de analisar informações geradas pela interrogação direta dos indivíduos cujo comportamento se deseja abordar, buscou responder o problema de pesquisa proposto. Assim, considerando os objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva, que segundo Gil (2012), tem como objetivo caracterizar, isoladamente, o comportamento de cada uma das variáveis observadas.

No que diz respeito aos meios técnicos de investigação do presente estudo, pode se considerá-la como *survey*, pois se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2012).

3.2. Amostra e fonte dos dados

A proposta deste estudo é demonstrar a percepção e práticas dos membros das atléticas universitárias sobre o controle gerencial de suas Associações Atléticas. Para tanto, a amostra utilizada foi formada por 14 (quatorze) atléticas participantes da Liga das Atléticas da UFMG (LAU) e 3 (três) atléticas participantes da Liga das Atléticas de Gerenciais do Estado de Minas Gerais (LAGEMG). A composição da amostra foi constituída por diferentes cursos, sendo 40% ciências sociais e aplicadas, 15% biológicas, 12,5% para as áreas de exatas, saúde e humanas, 5% educação e 2,5% agrárias. É importante diferenciar estes cursos para compreender se existe divergência na percepção de diretores de atléticas ligadas a cursos voltados para áreas gerenciais, ou seja, o estudo busca verificar se há aplicabilidade no aprendizado desenvolvido dentro de sala de aula para a rotina da AAA.

A importância de todas as atléticas analisadas se faz relevante, pois há diferentes formas de entrada de recursos, no entanto, as atividades das associações normalmente são similares: oferecer treinos e competições para a comunidade acadêmica, oferecer eventos que integrem e

objetivem conhecer melhor o perfil do público universitário. Entende-se ainda a importância de destacar que a amostra apresentada se fez por acessibilidade, portanto não é probabilística, fazendo com que os dados não possam ser generalizados. No total, foram obtidas 40 respostas completas dos membros aptos a responderem das AAA, coletados por meio de questionários eletrônicos semiestruturados, endereçados aos diretores de diferentes áreas das AAA, mas obrigatoriamente aos diretores Jurídico-Financeiro das associações, assim como os Presidentes e Vice-Presidentes (membros de maior grau hierárquico dentro da associação).

Em contraponto, observa-se o tempo de permanência na gestão das atléticas, assim foi possível inferir uma maior concentração de membros com 1 a 2 dois anos (40%), seguido por membros de 1 a 12 meses (30%) e 30% com mais de 2 anos, possibilitando compreender se os membros com mais tempo na Atlética possuem um melhor conhecimento dos processos de gestão financeira.

4. Análise dos resultados

4.1. Percepção de conceitos gerais de gestão

Inicialmente, identificou-se que o principal objetivo das atléticas, segundo os respondentes, é a integração dos membros do ambiente universitário (não apenas alunos, mas também a comunidade acadêmica, como professores e funcionários da Universidade), por meio do esporte e da promoção de eventos, buscando ser capaz de melhorar a saúde e o contexto social envolvido. É importante ressaltar que, para membros dentro das associações, a gestão e os processos relacionados à rotina são vistos como um projeto, uma atividade pela qual eles trabalham, entregam resultados e possuem metas, buscando alcançar os objetivos propostos. Entende-se como membro todos aqueles responsáveis por levar as atividades da AAA para os outros afetados, como atletas.

Quando questionados se a AAA possui objetivos de longo prazo, 73% dos respondentes afirmaram que sim. Salienta-se que a maioria indicou um objetivo de cunho esportivo (ganhar um campeonato, auxiliar o pagamento de inscrições de membros em atividades externas etc.). Para tais objetivos serem alcançados, entende-se a necessidade de uma evolução no quesito gestão, sendo necessária assim, melhoria nos processos atualmente executados para alcançá-los. Para tais, as AAAs precisam que seus membros sejam capazes de identificar e resolver problemas com maior rapidez, com envolvimento de todos os membros, uma vez que cada um é responsável por atividades específicas, pré-definidas, como informado nas questões apresentadas no questionário, quando questionados sobre o envolvimento dos membros na solução de problemas dentro da AAA.

Dentre as questões gerais de gestão, foram realizadas perguntas buscando compreender se a aplicação de metodologias de gestão é capaz de influenciar de forma positiva o cenário financeiro da AAA. Para tal, inicialmente buscou-se entender se todas as AAAs possuíam organograma formalizado, mantendo uma estrutura hierárquica dos cargos, para que cada um dos envolvidos saiba para quem reportar ou questionar, caso necessário. Verificou-se que 93% das atléticas possuíam a estrutura e a seguem por meio de documentos que contém a definição de cargos e atividades a serem executadas pelos membros. Ademais, 61% dos respondentes afirmaram que as atividades são bem definidas, garantindo que todos os membros saibam seu papel e consigam atuar de acordo com suas responsabilidades. Entretanto, apenas 31% dos respondentes afirmaram possuir definição de processos, indicando como funcionaria a operacionalização das atividades executadas, ou seja, a grande maioria dos membros entrevistados das AAAs sabe o que precisa ser feito, mas não sabe como realizar aquelas atividades, sendo assim difícil a aplicação de controles ou de indicadores de desempenho.

Uma vez que não existe definição de processos, mostrou-se necessária a instrução ou cogestão de novos membros com aqueles que possuem maiores experiências nos cargos ocupados, sejam eles de diretoria ou não. Entretanto, a possibilidade de criar treinamentos específicos para as áreas se torna complicado, o que foi apresentado nas respostas do questionário. Quando questionados sobre a perpetuidade de conhecimentos dentro da AAA 57% dos respondentes afirmaram possuir apenas o período de cogestão junto aos membros antigos para assegurar que as atividades sejam executadas, seguido por 16% afirmando não existir treinamento nas AAA, mas está sendo planejado, 15% não existe treinamento e 12% afirmando que não existe e não está sendo planejado treinamentos. Entende-se isso como um problema nas associações, visto que, além da pessoalidade no processo, não existe nenhuma maneira de assegurar a qualidade desse período.

Além da cogestão, as respostas indicam que, para repasse de informações e alinhamento entre áreas, em 49% das AAAs existe uma reunião semanal, o que poderia auxiliar no processo de tomada de decisão e de passagem de dados para novos membros. As reuniões demandam presença de todos os membros, facilitando a comunicação, buscando diminuir as dúvidas que possam aparecer sobre as atividades executadas na rotina dos membros. Entretanto, 27% dos respondentes informaram que só existe reunião de alinhamento quando a diretoria apresenta necessidade, o que pode prejudicar o fluxo de informações, além da concentração de processos em poucos membros, que talvez não sejam capazes de gerenciar e executar todas as atividades. Além das reuniões, foi informado que o principal meio de comunicação entre os membros da atléctica e as pessoas envolvidas nas atividades executadas, como atletas, é realizada por meio de aplicativos de mensagens instantâneas, o que pode gerar perda de informações com facilidade.

4.2. Percepção de conceitos de custos

Nas questões relacionadas à gestão de custos, iniciou-se o questionário buscando compreender qual o objetivo financeiro da AAA. Dentre os respondentes, apresenta-se que 60% entenderam como objetivo a estabilidade financeira para cobrir gastos rotineiros, tais como pagamento de treinadores e compra de materiais esportivos para continuidade das atividades fim. É importante observar que, dentre o meio analisado (4%), a busca por lucro não é objetivo. Além disso, 21% dos respondentes apresentaram que importante para a AAA é conseguir financiar competições para seus atletas, podendo ser compreendido como uma contrapartida para aqueles que sustentam as atividades das associações por meio de pagamento de mensalidades, por exemplo. Importante ressaltar que, quando questionados sobre os objetivos financeiros, 14% das respostas informadas foram “Nenhum”, sendo isso preocupante, uma vez que, para a AAA, se não há objetivo pode não existir necessidade de controle e gestão de gastos.

Entretanto, em termos gerais, 75% das atléticas possuíam objetivos de longo prazo, sendo que, para alcance de tais objetivos, seria imprescindível a garantia de um bom controle, ao mínimo, de saída de gastos. Dessa forma, é necessário que ela cresça e se organize melhor como entidade, o que demandaria a aplicação de métodos de gestão.

Dado o objetivo financeiro buscado pelas atléticas respondentes como continuidade das suas atividades e cobrir custos, buscou-se analisar os gastos e receitas dentre um grupo pré-definido de itens. Em relação às receitas, esta foi dividida nas opções: (i) doação de ex-membros e membros; (ii) Eventos esportivos e festivos; (iii) mensalidade de treinos; (iv) patrocínio; (v) programa de associados; (vi) venda de produtos próprios; e (vii) venda de produtos externos/rifas. Dentre as opções, solicitou-se ainda que fossem definidas quais as receitas podem ser consideradas como fixas.

Identificou-se nessas questões que: (a) muitos dos respondentes não souberam reconhecer suas entradas de caixa fixas, ou seja, não souberam informar as receitas ou sua periodicidade; (b) A maioria das receitas apresentadas como fixas saem da venda de produtos e da mensalidade de treinos, como é de se esperar pelas atividades executadas pelas AAAs e pelos objetivos apresentados anteriormente; (c) Das atléticas que informaram que acreditam que a AAA possui dificuldade financeira frequentemente, grande parte do peso de suas entradas está relacionada à execução de eventos festivos/ esportivos, que não possuem frequência fixa. No que tange a esse último item, a atlética pode ficar sem fluxo de entrada nos meses que não sejam contemplados com tais eventos ou venda de produtos, uma vez que as respostas indicam que a venda destes só é executada se e quando existente demanda. Além disso, 70% dessas atléticas não auferem (ou auferem com peso insignificante) receitas por meio de patrocínio e programas de associados, que são, para as outras atléticas, uma entrada de caixa que não gera muita saída, ou seja, deixam de receber um montante significativo para execução das atividades de rotina. Na Figura 1, apresenta-se a distribuição dos pesos das entradas de caixa das AAAs, informados nos dados acima.

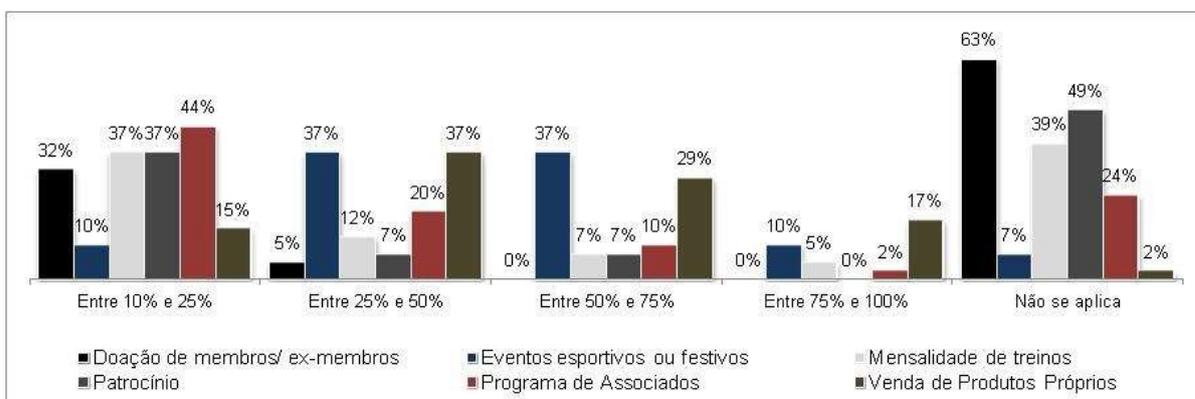


Figura 1- Distribuição de pesos de entradas de caixa das AAA. Fonte: Elaborada pelos autores.

Ainda sobre os pesos das entradas das receitas nas respostas, identificou-se que a receita que possui peso mais significativo foi a venda de produtos próprios e as receitas provindas de eventos, como citado anteriormente. O que é interessante ser analisado na categoria de eventos é que, apesar de não serem consideradas necessariamente como fixa, ela entra com montantes altos, sendo capazes de mudar o cenário financeiro de uma AAA com um ou dois eventos dentro de um curto período de tempo. Por outro lado, a venda de produtos melhora não somente a questão financeira da associação, mas também amplia sua visibilidade e consolida melhor sua marca, sendo assim reconhecida por aqueles produtos de fabricação própria, além do lucro que geram (63% do público respondente informou que toda a precificação dos produtos ofertados baseia-se no custo do produto somado a uma margem de lucro).

Nessa categoria de pesos de entradas de caixa, identificou-se que existem duas que possuem capacidade de melhorar o fluxo de caixa mensal, devido à periodicidade de suas entradas, que são os programas de associados e as mensalidades de treinos. Entretanto, no que tange à mensalidade, 39% dos respondentes das AAAs informaram que não fazem nenhuma cobrança desta maneira aos atletas e 15% responderam que as entradas de mensalidade pesam abaixo de 25% da receita total da AAA. Esta última observação é explicada porque o número de atletas pagantes de mensalidade é de, em média, 30 atletas. No que tange ao programa de associados, 28% dos respondentes afirmaram não possuir planos de associação e 45% informaram que as entradas possuem peso abaixo de 25%, encontradas também as quantidades de membros associados à AAA. Sendo assim, ainda que estas sejam entendidas como uma maneira de garantia de entrada fixa de caixa, não são opções hoje bem executadas

pelas AAAs, visto que dentre as que não possuem nem programa de associados e nem mensalidade de treinos, mais de 50%, ao menos em partes, acredita que a associação possui dificuldades financeiras. Dentre as AAAs da área de Sociais Aplicadas, identificou-se que apenas uma atlética não possui o programa de associação e nem a cobrança de mensalidades, tendo sua receita provinda de venda de produtos próprios, mas garantindo que a AAA possui dificuldades financeiras com frequência.

Dentre as categorias de receitas a que possui menor peso é a Doação de ex-membros/membros. Isso pode ser entendido como positivo visto que isto não é, pensando em obrigações dos membros, um dever destes. Acredita-se que essa forma de arrecadação nem deva ser levada em consideração em casos de análises de cenários possíveis dentro da associação, uma vez que não existe obrigatoriedade, nem frequência para a realização dessa receita dentro das AAAs, sendo realizadas apenas quando existe interesse pela parte do membro/ex-membro de executá-la.

Sobre a disponibilização de produtos e sua precificação, pôde-se verificar que, apesar de apresentados como receitas fixas, a maioria das atléticas não possui produtos estocados para venda e só realizam a venda diária por encomenda do público. Assim, questiona-se o conceito de receita fixa respondido anteriormente. Pelo número de respostas analisadas, é possível identificar que as AAAs estudadas não possuem fluxo de caixa suficiente para manter seus estoques com uma quantidade alta de produtos, uma vez que isso significa que estas precisariam do recurso previamente, o que demonstra que as entradas de caixa não são tão constantes quanto deveriam para uma associação que precisa gerir esses recursos para manter-se. É importante ressaltar que os preços ofertados, em 65% das respostas, são precificados através dos custos do produtos/ serviços e adicionado uma margem de lucro sobre eles. Entretanto, mesmo sendo cobrada margem de lucro, para 73% dos casos condizem com a realidade de pagamento do público, sendo assim de “fácil saída”, que é praticamente garantida, quando elaborados os produtos.

Outro ponto importante questionamento foi em relação ao controle de caixa e seus responsáveis. Inicialmente, questiona-se sobre quem são os responsáveis pelo controle de recebimentos e pagamentos dentro da associação, para identificar o grau de concentração dos gastos, tanto para elaboração de planilhas de gastos quanto para controle das saídas e entradas. Identificou-se que, na maioria das respostas, a movimentação está controlada pela célula financeira, como esperado. Entretanto, a presidência e as outras diretorias aparecem com um percentual representativo. Assim, dificulta-se o processo de controle do fluxo de caixa, visto que, em 25% dos casos, a associação utiliza de contas bancárias dos próprios membros para recebimentos e pagamentos e apenas em 20% dos casos as contas utilizadas são apenas de membros da área financeira.

Destaca-se que apenas 20% dos respondentes informaram que a atlética possui conta bancária própria. Obteve-se próxima porcentagem quando questionado se a atlética aceita pagamentos apenas em dinheiro, o que, se não houver um controle físico/ informatizado gera uma facilidade muito grande de perda de informação. Isso ocorre porque transações feitas em dinheiro não podem ser rastreadas, aumentando ainda mais a necessidade de um bom controle de caixa. Para AAAs das áreas de sociais aplicadas, identificou-se que a porcentagem de concentração da movimentação na célula financeira chega a ser de 65% contra 58% do montante total de respostas analisadas, o que transparece uma melhor definição de atividades por cargo/célula. Entretanto, as contas pessoais de outros diretores também são utilizadas nessa base específica, o que pode prejudicar o processo de concentração de gastos/receitas.

Em relação aos gastos executados pelas AAAs, identificou-se que, em sua maioria, são gastos com valores monetários baixos, mas com frequências altas. Na Figura 2, apresenta-se a distribuição informada dos principais gastos, independente de sua frequência. Verifica-se,

entretanto, que o gasto que abrange a maior quantidade de respostas, abrangendo 25% das respostas, trata-se do pagamento aos treinadores. Verificou-se também que este gasto possui usualmente desembolso mensal. Dessa forma, identificou-se um possível problema na gestão das AAAs: apesar de nem todas possuírem entradas mensais de caixa, sua maioria possui saídas mensais, podendo assim gerar um fluxo financeiro negativo, acumulando dívidas. Entretanto, os gastos apresentados mostram-se indispensáveis para a continuidade das atividades fim das associações, que, como apresentados anteriormente, buscam integrar por meio da prática esportiva, assim como a compra de material esportivo.

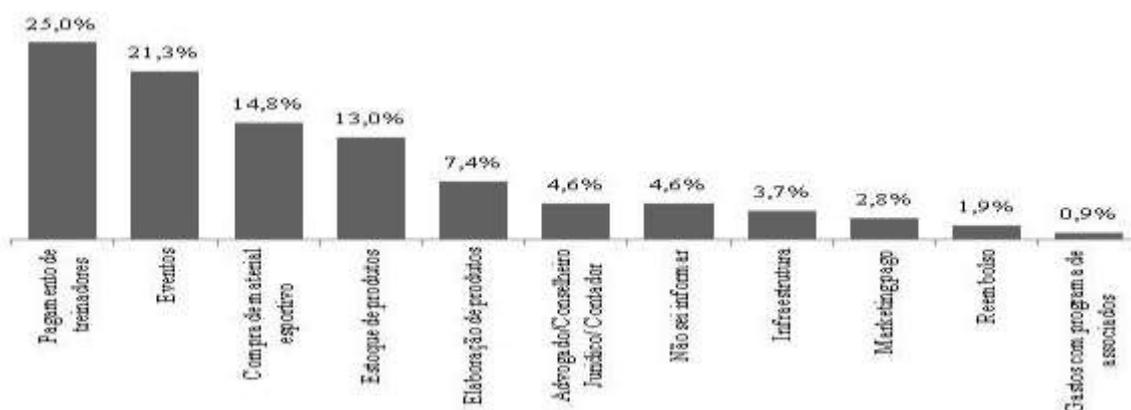


Figura 2 – Distribuição de gastos executados pelas AAA. Fonte: Elaborada pelos autores

Além disso, outro gasto importante realizado para a atlética, que gera receitas frequentemente são os de estoques de produtos (13% das respostas). Diferentemente dos gastos apresentados anteriormente, são gastos de montantes altos de, mas com retorno praticamente garantido e de forma quase imediata, uma vez que os produtos são comprados, em sua maioria, por encomenda (público paga 50% do valor total do produto antes de recebê-lo).

Os dados apresentados anteriormente se mostram preocupantes. Nesse sentido, quando questionados sobre a capacidade de pagamento das AAAs, ou seja, se os respondentes acreditam que as entradas de dinheiro da atlética são suficientes para realizar todas as atividades que precisam ser feitas, considerando um período de um mês. Constatou-se que apenas 28% dos respondentes acreditam que a associação conseguiria cobrir todas as atividades com as entradas, enquanto 47% apresenta que são necessárias atividades não planejadas inicialmente para cobrir todos os gastos executados. Já 25% dos inquiridos indicaram a utilização do fluxo positivo de caixa para cobrir os gastos extras, o que pode prejudicar as disponibilidades pouco a pouco, gerando assim um possível prejuízo no longo prazo para a AAA.

Entretanto, esse tipo resposta condiz com outras respostas apresentadas no questionário, como sobre a forma como os gastos são planejados. Observou-se que apenas 40% dos respondentes indicaram que seria necessário garantir a capacidade de pagamento antes da execução do gasto; enquanto para os outros 60%, o gasto pode ser executado sem planejamento/ orçamento prévio, para só então ser definida como a obrigação será quitada, dependendo de seu valor e periodicidade. Além disso, apenas 15% dos respondentes indicou que existe um planejamento financeiro para determinado período e 73% afirmaram que os orçamentos são desenvolvidos somente se houver necessidade e demanda por parte de alguma atividade ou interesse específico, como novos produtos ou projetos de parceria/patrocínio.

Contudo, não são todas as AAAs que conseguem identificar seus gastos e nem mesmo saber como foram alocados. Dentre as respostas, apenas 45% dos respondentes afirmaram possuir capacidade de separar todos seus gastos por atividade que foi executada. Dentre o restante, 37% consegue identificar em partes, o que não possui boas aplicações, pois não há gestão dos

gastos que não forem identificados. Desta forma, se o gasto não for identificado, não será possível utilizá-lo como dado para definição de melhores investimentos ou de priorização de gastos em futuros cenários, uma vez que não se entende sua necessidade ou caracterização. Isso se mostra ainda mais preocupante, visto que nas questões anteriores informou-se que, em grande parte das AAAs, as entradas financeiras não são concentradas em uma só conta bancária e nem mesmo em uma só pessoa, sendo assim fácil ocorrer perdas de recursos e problemas de diferenciação entre o que é próprio e que é da associação.

Salienta-se que nas associações onde existe o controle financeiro, apenas 28% delas não são disponibilizados os dados financeiros para os outros membros da AAA seja para cobrança, para análise de viabilidade de projetos futuros ou apenas para gestão contínua do caixa. Entretanto, para 13% das AAAs, os gastos são acompanhados em papéis, não em vias digitais, sendo este um método precário, visto que existe a possibilidade de perda de tais materiais e a sua disponibilização ocorre apenas em reuniões e momentos compartilhados.

É importante ressaltar que as informações apresentadas nestas planilhas/ relatórios só poderiam ser transparentes e verificáveis, apresentando dados verídicos se os valores puderem ser identificados de acordo com sua atividade fim, mostrando assim a necessidade de um melhor controle de entradas e saídas de caixa. Dentre as respostas, 58% dos respondentes afirmaram confiar nos resultados repassados pela célula financeira, conseguindo utilizar, dessa forma, os dados disponibilizados para melhoria das atividades executadas, capazes de gerar subsídios adequados para fundamentar boas decisões financeiras para a Atlética.

Considerações finais

As AAA buscam a promoção do esporte no meio universitário, gerando benefícios sociais e físicos, integração do ambiente para aqueles que participam do movimento. Por meio do estudo apresentado nesta monografia, buscou-se analisar o controle gerencial das Associações Atléticas Acadêmicas selecionadas, principalmente por meio das práticas aplicadas de controle e planejamento financeiro. Foram identificados problemas e dificuldade no modelo de gestão aplicado em diversas das AAAs, como também necessidades que talvez essas associações nem estejam cientes da necessidade para melhoria de resultados. Dentre os problemas está a comunicação da informação financeira, da entrada e saída de caixa, dos responsáveis pelo controle financeiro e da maneira como as receitas são angariadas e os custos são gastos. Pode-se dizer que todos esses problemas culminaram na resposta à pergunta final do questionário aplicado: quando questionados se acreditavam que a AAA passa por dificuldades financeiras frequentemente, apenas 28% dos respondentes afirmaram que não.

Dessa forma, identificou-se que a percepção dos membros das AAAs sobre o controle gerencial é que este é incipiente frente à necessidade de métodos de gestão que são aplicados em suas associações. A percepção transparecida nos questionários e analisadas nas seções anteriores aparenta ser vaga, exceto pelas respostas dos responsáveis diretos pelo fluxo financeiro, que são capazes de conhecer e opinar sobre como este funciona, de fato. Entretanto, a pesquisa limita-se pelo fato de não abranger um número alto de AAAs, contando com uma amostra de apenas 40 respostas entre 17 diferentes associações.

Em um cenário onde 72% dos respondentes acredita possuir, ao menos em partes, dificuldades financeiras com frequência, pode-se identificar que, se a atlética possui boa gestão de dados financeiros, ela seria capaz de atuar em cima de processos para melhoria dos resultados. Com exemplo, seria capaz de precificar preços de produtos e serviços de acordo com sua necessidade de caixa, controlar suas entradas, identificar e regular seus gastos para que ocorram apenas de acordo com sua capacidade de pagamento, de forma a se manter e alcançar seus objetivos principais propostos. Para que tais objetivos sejam alcançados, entende-se a necessidade de uma evolução no quesito gestão, uma vez que são ações

específicas e de difícil alcance, sendo necessária melhoria nos processos atualmente executados para alcançá-los.

Entretanto, identificou-se que a falta de práticas de controle gerencial tem sido intensamente prejudicada pela falta de controle de informações e pela falta de definição de processos. Na maioria das respostas, os membros não souberam informar como funciona todo o fluxo financeiro dentro da AAA. Isso é um problema, visto que há concentração desses dados sem documentação/ acompanhamento das movimentações financeiras, o que pode ocasionar perdas ou falta de confiabilidade no que é apresentado. Além disso, o fato de as AAA não possuírem contas bancárias próprias em sua maioria representa também um risco, uma vez que demanda um controle ainda maior de gastos e receitas, para diferenciação do dinheiro do responsável da conta, o que não é de fato realizado, como analisado também pelas respostas apresentadas. Como apresentado, algumas práticas e ferramentas de gestão que são de extrema importância, como por exemplo, a gestão de fluxo de caixa, não têm sido adotadas por grande parte das atléticas estudadas, demonstrando dessa forma, fatores que apontam para a falta de estruturação dessas organizações.

Identificaram-se também dificuldade nas etapas de planejamento de eventos executados. Considerando que o peso de entrada de receitas para estes é significativo para as atléticas respondentes, verifica-se a necessidade de um planejamento, operacional e financeiro, sendo esses consolidados para que as células dentro das associações trabalhem em conjunto para alcançar a sobrevivência financeira frente ao cenário em que se encontram atualmente.

Acredita-se que seja necessário entender as associações atléticas como uma entidade sem fins lucrativos, objetivando apenas a continuidade dos trabalhos. Observa-se em sua realidade uma escassez no que tange a entrada de recursos. Essa usual dificuldade de obtenção traz, para as organizações, a necessidade de utilização de técnicas e instrumentos gerenciais simplificados para encaixe na rotina e no conhecimento técnico dos colaboradores, para que haja um mínimo entendimento da entrada de recursos e como ele é gerido.

Conclui-se, dessa forma, que o controle gerencial das Atléticas abordadas no estudo ainda encontra-se amador, em fase de estruturação. É importante ressaltar que, para as AAA de áreas de sociais aplicadas, identificou-se um conhecimento superior dos dados do que as demais. Entretanto não necessariamente esse conhecimento se transformou em aplicação prática de conceitos e metodologias. Assim, é necessário que não apenas se conheça o cenário geral da AAA, mas também que se consiga modelar estas metodologias para que sejam possíveis de aplicação e para que sejam capazes de auxiliar para que os membros consigam compreender o cenário financeiro da organização.

Todavia, em seu conjunto, as análises realizadas apresentam importantes limitações que precisam ser consideradas na interpretação dos dados: a pequena amostra analisada e selecionada por conveniência, e a não empregabilidade de estatística inferencial para análise dos dados. Mostra-se necessária também ampliação dos estudos na área, buscando compreender, como apresentado acima, novos modelos de aplicação de metodologias e práticas de gestão em tais ambientes específicos, visto que suas características como associação dificulta a aplicação de qualquer metodologia. Para estudos futuros, sugere-se o estudo das formas como as associações que não possuem entradas fixas são capazes de manter suas atividades, assim como quais os gastos deveriam ser priorizados para melhoria dos resultados gerados e ainda quais são (ou se existem) impactos da capacidade e do conhecimento de gestão financeira nos resultados esportivos das associações, entre outros. Mostra-se abrangente à área de estudos, visto à necessidade de melhoria no aspecto de gestão das associações, como apresentado neste trabalho.

Referências

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ARAUJO, Denise Sardinha Mendes Soares de; ARAUJO, Claudio Gil Soares de. Aptidão física, saúde e qualidade de vida relacionada à saúde em adultos. **Rev Bras Med Esporte**, v. 6, n. 5, p. 194-203, out. 2000.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial: Informação para a tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed, São Paulo: Atlas, 2015.
- BARBOSA, Cláudio Gomes. **Liderança na gestão do esporte universitário: proposta da criação de uma rede de dados**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro, 2014.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Management: building competitive advantage**. 3. ed. Chicago: Irwin, 1996.
- BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos: aplicações em empresas modernas**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CALDERELLI, Antonio. **Enciclopédia contábil e comercial brasileira**. 27^a. ed. São Paulo: CETEC, 2002.
- CHAGAS, Milton J. R.; ARAUJO, Aneide O. Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**. n. 3, v. 3, p. 1-21, 2013.
- CHELLADURAI, P. Sport management: defining the field. **European Journal for Sport Management**, [S.l.], v.1, p.7-21, 1994.
- CHELLADURAI, P. Relationship between organizational support and performance of college coaches: a mediational model. **European Sport Management Quarterly**, v.11, p.301-18, 2011.
- CREPALDI, S. A. Curso de Contabilidade de Custos. 3. Ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- DA ROCHA, Cláudio Miranda; DA CUNHA BASTOS, Flávia. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, p. 91-103, 2011.
- FRANCHI, Kristiane Mesquita Barros; JUNIOR, Renan Magalhães Montenegro. Atividade física: uma necessidade para a boa saúde na terceira idade. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 18, n. 3, p. 152-156, 2012.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Clara Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias a evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRIEDRICH, João; BRONDANI, Gilberto. Fluxo de caixa: sua importância e aplicação nas empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 2, p. 135, 2005.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira – Thompson Learning, 2001.
- GIL, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GOLDSZMIDT, Rafael Guilherme Burstein; PROFETA, Rogério Augusto. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC – PNQ. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, p. 101-119, 2004.
- HATZIDAKIS, Georgios. **Perfil da atividade esportiva principal de atletas universitários participantes de competições esportivas universitária oficiais**. 1993. 48 f. Dissertação (Monografia) - UNIFEC São Caetano do Sul, 1993.
- JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Metodologia do trabalho científico**, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAGNUS, Cristina de Oliveira *et al.* Controle interno financeiro em uma entidade sem fins lucrativos. 2007.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte no Brasil**: desafios e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Ícone, 2012.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde da Fiocruz**. v. 9, n. 3, p. 239-262, jul/set 1993.
- MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOWEN, Maryanne M.; HANSEN, Don R. **Gestão de Custos**: Contabilidade e controle. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- MUNARETTO, Lorimar Francisco; DIEDRICH, Márcia. Custeio variável integrado ao custeio baseado em atividades: estudo de caso em indústria de embalagem para presentes. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 1, 2007.
- NAG, Rajiv; HAMBRICK, Donald C.; CHEN, Ming-Jer. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic management journal**, v. 28, n. 9, p. 935-955, 2007.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentals of sport marketing**. 2. ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2002.
- PORTER, Michael. Os caminhos da lucratividade. **HSM Management**. v. 1, n. 1, p. 88-94, mar./abr. 1997.
- RIBEIRO, Gabriela Machado; MARIN, Elizara Carolina. Universidades públicas e as políticas de esporte e lazer. **Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, v. 15, n. 3, 2012.
- SANTOS, Joel José. **Análise de custos**: remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVA, Christian Luiz. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. **Revista da FAE**, v. 2, n. 2, 2017.
- SHARMA, Rohit; JONES, Stewart. CFO of the future: strategic contributor or value adder?. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 8, n. 1, p. 1, 2010.
- SLACK, Trevor; PARENT, Milena M. **Understanding sport organizations: the application of organizational theory**. 2.ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.
- STAREPRAVO, Fernando Augusto. **O esporte universitário paranaense e suas relações com o poder público**. 2005. 167 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Departamento de Educação Física, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.