

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC**  
**BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VINÍCIUS MARCELLO DA SILVA BATISTA**

**BATE-BOLA ENTRE CONTABILIDADE E RBV:**  
**Perspectiva das demonstrações contábeis sobre o uso da marca**  
**própria em clubes de futebol nordestinos entre 2018 e 2020**

**MACEIÓ**  
**2022**

**VINÍCIUS MARCELLO DA SILVA BATISTA**

**BATE-BOLA ENTRE CONTABILIDADE E RBV:  
Perspectiva das demonstrações contábeis sobre o uso da marca  
própria em clubes de futebol nordestinos entre 2018 e 2020**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas como um dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Carlos Everaldo

**MACEIÓ**

**2022**

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

B333b Batista, Vinícius Marcello da Silva.

Bate-bola entre contabilidade e RBV : perspectiva das demonstrações contábeis sobre o uso da marca própria em clubes de futebol nordestinos entre 2018 e 2020 / Vinícius Marcello da Silva Batista. – 2022.

51 f. : il.

Orientador: Carlos Everaldo.

Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 49-51.

1. Demonstração financeira. 2. Visão baseada em recursos. 3. Futebol - Brasil, Nordeste. I. Título.

CDU: 657.372:796.332(812/813)


FOLHA DE APROVAÇÃO  
VINÍCIUS MARCELLO DA SILVA BATISTA

**BATE BOLA ENTRE CONTABILIDADE E RBV: PERSPECTIVA DAS  
DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS SOBRE O USO DA MARCA PRÓPRIA EM  
CLUBES DO FUTEBOL NORDESTINO NO PERÍODO ENTRE 2018 E 2020**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade Federal de  
Alagoas, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.


Aprovado em 21 / 04 / 2022

**Banca Examinadora**

Documento assinado digitalmente  
 CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA  
Data: 25/04/2022 14:14:58-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

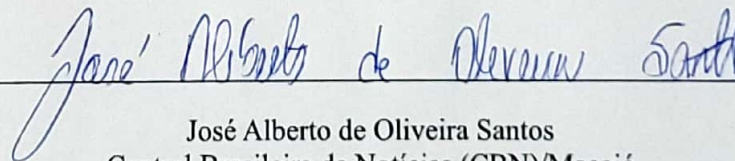
---

Carlos Everaldo da Silva Costa  
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade  
Universidade Federal de Alagoas

Documento assinado digitalmente  
 CARLOS ANDRE SILVA CARNEIRO  
Data: 25/04/2022 14:36:55-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>


---

Carlos André Silva Carneiro  
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade  
Universidade Federal de Alagoas



---

José Alberto de Oliveira Santos  
Central Brasileira de Notícias (CBN)/Maceió

Documento assinado digitalmente  
 Valdemir da Silva  
Data: 27/04/2022 21:01:12-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

---

Valdemir da Silva  
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade  
Universidade Federal de Alagoas

Dedico esse trabalho primeiramente aos meus pais que desde os primeiros anos de vida me dão todo o suporte para que eu possa executar todas as atividades da minha vida da maneira mais intensa e responsável. Sem eles eu não seria quem sou e não faria os feitos que executo, sou grato por tudo o que foi feito por mim e por todo amor que eles me deram para que eu me tornasse o homem que sou hoje.

Dedico a minha irmã e a todos os meus irmãos que acompanharam toda a minha caminhada ao ponto de chegar até aqui, concluindo a faculdade, sem o apoio e as experiências de todos que estiveram ao meu lado, ficaria tudo mais difícil.

Dedico também esse estudo a todos os meus amigos e amigas que em muitos momentos foram meu ponto de refúgio das situações caóticas da vida, que sempre estiveram dispostos a deixar a vida de universitário/funcionário um pouco mais leve e centrada. Incluo nessa aba meus amigos do colégio, que permanecem até hoje, amigos da vida, amigos de faculdade e amigos do trabalho.

E por último, dedico esse estudo a toda comunidade científica que faça a se interessar pelo tema, e que ouse saber um pouco mais sobre o assunto. Juntar dois assuntos tão distintos e extensos em um trabalho de conclusão de curso foi um desafio gigante, além do meu orientador que me guiou sabiamente até o ponto final desse trajeto construído com sabedoria e paciência.

## **AGRADECIMENTOS**

Expresso minha gratidão a todos os profissionais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas por todo o apoio e construção do caminho ao longo da realização do meu trabalho. Em especial ao meu orientador, Carlos Everaldo e a todos os professores que me mostraram a contabilidade na sua melhor forma e que diretamente ou indiretamente me conduziram ao ponto de levantar questões sobre os temas abordados aqui.

Aos meus pais, irmãos e amigos que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

A todas as organizações citadas nesse estudo que indiretamente, por meio da publicação de suas demonstrações contábeis, contribuíram para a consolidação de mais um estudo na comunidade acadêmica do nosso país.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever a perspectiva das demonstrações contábeis sobre o uso da marca própria em clubes de futebol nordestinos entre 2018 e 2020. As abordagens teóricas utilizadas foram as de Visão Baseada em Recursos (VBR), gestão da marca, e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). O delineamento metodológico do estudo qualitativo utilizou dados secundários coletados dos balanços publicados pelos seguintes clubes de futebol nordestinos: Santa Cruz, Náutico, Fortaleza e Ceará. A escolha intencional desses clubes se deu por conta da disponibilidade, em seus sites oficiais, de suas informações contábeis.

Como considerações, o estudo demonstrou que entre 2018 e 2020 as receitas com marketing vinculadas às marcas próprias influenciam os resultados das DREs.

**Palavras-chave:** DRE, RBV, futebol.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to describe the perspective of the financial statements on the use of the private label by northeastern soccer clubs. The theoretical approaches used were resource-based vision, brand management, own brand for football clubs and income statement for football clubs. The methodology used was based on data that were collected through balance sheets published by the clubs and official information during the year 2021. The clubs chosen were Santa Cruz and Náutico from Pernambuco, in addition to Fortaleza and Ceará from Ceará, and the reason for the intentional choice was the availability, on the part of clubs, to present - on their official websites - their accounting information. As considerations, the study showed that between 2018 and 2020, marketing revenues linked to private labels are the ones that most influence the financial statements.

Keywords: accounting statements, football and VBR.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1	Exemplo de DRE	24
Ilustração 2	Comparativo dos anos 2019 - 2018 do Fortaleza	27
Ilustração 3	Comparativo dos anos 2020 - 2019 do Fortaleza	27
Ilustração 4	Receita Operacional Líquida do Fortaleza em 2019-2018	28
Ilustração 5	Receita Operacional Líquida do Fortaleza em 2020-2019	29
Ilustração 6	DRE do Náutico em 2018	30
Ilustração 7	DRE do Náutico em 2019	31
Ilustração 8	DRE do Náutico em 2020	32
Ilustração 9	Comparativos de Receitas de Futebol do Ceará em 2019-2018	33
Ilustração 10	Comparativos de Receitas de Futebol do Ceará em 2020-2019	34
Ilustração 11	DRE do Santa Cruz em 2019-2018	36
Ilustração 12	Comparativos de Receitas operacionais Líquidas do Santa Cruz em 2020-2019	37

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Receitas com patrocínio do Ceará no período 2018-2020	34
Gráfico 2	Receitas com marketing do Náutico no período 2018-2020	39
Gráfico 3	Receitas com marketing dos clubes analisados no período	40
Gráfico 4	Receitas gerais dos clubes analisados no período 2018-2020	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Uso da marca própria nas séries A, B e C do Brasileirão no ano de 2021.	14
Quadro 2	Síntese da VBR	18
Quadro 3	Síntese sobre a gestão da marca	20
Quadro 4	Aspectos que caracterizam as marcas próprias nos clubes	22
Quadro 5	Caracterização da norma contábil	25
Quadro 6	Receitas gerais com marketing dos clubes analisados	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	16
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS	17
2.2 GESTÃO DE MARCA	19
2.2.1 MARCA PRÓPRIA PARA CLUBES DE FUTEBOL	20
2.3 DRE EM CLUBES DE FUTEBOL	22
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>26</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>26</b>
4.1 DESCRIÇÃO POR CLUBES	27
4.1.1 ANÁLISE DE DADOS: FORTALEZA	27
4.1.2 ANÁLISE DE DADOS: NÁUTICO	29
4.1.3 ANÁLISE DE DADOS: CEARÁ	33
4.1.4 ANÁLISE DE DADOS: SANTA CRUZ	35
4.2 DESCRIÇÃO COMPARATIVA	38
4.3 A MARCA PELO OLHAR DA VBR	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para esta introdução são apresentados três subtópicos: caracterização do problema a ser estudado (parte do princípio que marca é um recurso), seus objetivos (geral e específicos), e justificativas (teórica e prática).

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

É importante considerar que os clubes de futebol profissionais no Brasil precisam estar cada vez mais voltados à lógica da gestão organizacional e, de modo reflexivo, duas perspectivas auxiliam: uma institucional e outra instrumental.

A primeira, institucional, que “determina” quando o ambiente do futebol (e não mais o olhar interno do clube) passa a pressionar, de fora (sejam clubes ou investidores do exterior, sejam clubes nacionais que apresentam seus melhores recursos) para dentro (o clube precisa se organizar internamente, evitando entraves de gestores amadores, ou intenções político-partidárias que usam o futebol como mecanismo de carisma em troca de votos nas eleições municipais, estaduais ou federais).

Como instrumentalidade, essa nova perspectiva tem atualmente orientado às gestões de clubes a agirem dentro de modelos - em um modelo que age como caixas, mas que não podem mais ser tipo de Pandora - considerados ideais, sempre interligados, como: i) o formato da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), criada pela Lei 14.193/2021; e ii) voltados à postura de uma empresa, quando as ações internas dos clubes deslocam a lógica dos gestores amadores (abnegados) para aproximar a dos gestores profissionais (remunerados, tipo os Chief Executive Officer (CEOs), com expertises nas áreas administrativa, financeira, marketing e contábil.

Essa nova possibilidade de configuração apresenta o futebol como modalidade que oferece e comercializa produtos e serviços (categorias de base, produtos, logomarca) para que em dia de espetáculo (não mais pela noção de dia de jogos) sejam atraídos os sócios (pois essa nova lógica também recai sobre o antigo torcedor, gerando estratificação social, limitando quem fará ou não “parte do jogo”, ou seja, quem pode ou não pagar) que consomem os produtos dentro e fora das arenas (antes, estádios).

Respectivamente, tal postura instrumental indica o deslocamento do torcedor que quer ver o time ganhar um torneio e a do cartola que quer prestígio por fazer isso acontecer, para “dar lugar” ao sócio-torcedor (cliente) e ao gestor, influenciados

pela perspectiva do consumo, mensurando agora a relação entre as vitórias em um torneio e em quanto o clube pode receber por participar de algumas dessas etapas. Isso porque, para os clubes, ser classificado para torneios regionais e nacionais e terminar classificado entre os dez mais bem colocados resulta em um recurso financeiro (já pré-estabelecido em contrato, por meio de mídia etc) que o clube não alcançaria em um ano ou mais de funcionamento se fosse de outro modo.

No entanto, esse panorama sugere um estudo multidimensional (pois pode ser vinculado a várias áreas do conhecimento) e uma dessas abordagens está na contabilidade, tendo em vista o impacto da captação de receitas e gastos, estes, mensurados por sua demonstração dos resultados dos exercícios, as DREs.

Uma outra área do conhecimento é a Administração, ao entender, por exemplo, que a gestão do clube pode tanto optar por um patrocinador que estampe sua marca nos produtos, quanto criar sua marca própria, entendendo que é um recurso. E, para isto, é possível também mensurar por meio da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Ainda nessa questão do uso de marca própria, há o senso comum com as questões : *Será que é realmente viável? A qualidade dos produtos é a mesma? E é por esse motivo que a ciência pode auxiliar a amadurecer essa discussão.*

Na prática, apresentamos um panorama com clubes de futebol profissionais brasileiros que utilizam marca própria.

Quadro 1: Uso da marca própria nas séries A, B e C do Brasileirão no ano de 2021 (continua)

CLUBES	MARCA PRÓPRIA	DESDE	NORDESTINO	COMPETIÇÃO
ATLÉTICO GO	DRAGÃO PREMIUM	02/2019	NÃO	SÉRIE A
BAHIA	ESQUADRÃO	09/2018	SIM	SÉRIE A
CEARÁ	VOZÃO	12/2019	SIM	SÉRIE A
FORTALEZA	LEÃO 1918	09/2016	SIM	SÉRIE A
JUVENTUDE	19TREZE	05/2016	NÃO	SÉRIE A
BRASIL - RS	XAVANTE	01/2020	NÃO	SÉRIE B
BRUSQUE	BFC87	01/2021	NÃO	SÉRIE B
CRB	REGATAS	01/2019	SIM	SÉRIE B
CORITIBA	1909 SPORTS	01/2019	NÃO	SÉRIE B
NÁUTICO	NSEIS	04/2019	SIM	SÉRIE B
GOIÁS	GR33N	07/2019	NÃO	SÉRIE B

PONTE PRETA	1900	04/2020	NÃO	SÉRIE B
VILA NOVA	V43	01/2020	NÃO	SÉRIE B
VITÓRIA	NÊGO	01/2021	SIM	SÉRIE B
SANTA CRUZ	COBRA CORAL	02/2017	SIM	SÉRIE C
BOTAFOGO PB	BELO 1931	09/2019	SIM	SÉRIE C
CRICIÚMA	GARRA91	01/2020	NÃO	SÉRIE C
PAYSANDU	LOBO	01/2016	NÃO	SÉRIE C
FIGUEIRENSE	F1921	03/2020	NÃO	SÉRIE C
PARANÁ	VALENTE	07/2019	NÃO	SÉRIE C

Fonte: elaboração própria

O panorama já indica que, em quase todas as séries nacionais de futebol profissionais, desde 2016, já há clubes de várias regiões brasileiras que utilizam a marca própria, com destaque para o nordeste, com oito.

Dessa apresentação inicial foi possível construir o seguinte problema de pesquisa: *quais descrições, a partir das demonstrações contábeis, podem ser realizadas sobre o uso da marca própria em clubes de futebol nordestinos entre 2018 e 2020?*

## 1.2 OBJETIVOS

Esses objetivos são organizados em geral e em específicos.

### 1.2.1 GERAL

Descrever a perspectiva das demonstrações contábeis sobre o uso da marca própria em clubes de futebol nordestinos entre 2018 e 2020. E este, para ser alcançado, é desdobrado nos específicos.

### 1.2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar clubes de futebol do nordeste que utilizam a sistemática de marca própria;
- Elencar os clubes que publicaram suas demonstrações financeiras entre 2018 e 2020;
- Descrever como se apresenta o recurso marca própria do clube nessas demonstrações financeiras; e

- Interpretar os resultados financeiros - de modo comparativo - sobre a marca própria como recurso.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Na teoria, foi observada a carência de estudos científicos que abordassem a relação entre VBR e DRE no que diz respeito a clubes de futebol que utilizam a marca própria como recurso. Foram identificados 30 artigos científicos sobre futebol, entre os anos 1984 e 2020, de periódicos nacionais de Contabilidade nos estratos A2 e B1, mas em nenhum estudo houve a aproximação dessas duas abordagens.

No que diz respeito a justificativa/relevância prática, a contabilidade, por meio da análise das demonstrações contábeis, pode apresentar aos gestores de clubes, assim como aos estudiosos, jornalistas etc, de modo comparativo, quais as reações financeiras ocorreram nas demonstrações dos resultados do exercício (DRE) e como os rivais, que estão em patamares parecidos, se comportaram.

### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O estudo está organizado - respectivamente - em quatro outros capítulos: fundamentação teórica (sobre VBR, Gestão da marca e DRE); metodologia (sobre a coleta e descrição dos dados), descrição e interpretação dos dados (apresentação dos dados coletados); e considerações finais (retomada dos objetivos do estudo, suas limitações e sugestões).



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse referencial teórico apresenta três subtópicos: visão baseada em recursos (VBR), gestão da marca (sendo o foco no subtópico “marca própria para clubes de futebol”) e demonstrações do resultado do exercício, com ênfase na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

### 2.1 Visão Baseada em Recursos (VBR)

Antes de tudo, conforme Dalfovo (2017, p.134), é importante compreender que a Visão Baseada em Recursos (VBR), baseia-se:

“na estratégia, que explica a vantagem competitiva, em relação às competências e recursos específicos da organização. Se os recursos forem bem analisados, consegue-se identificar possibilidades de ganhos e consequentemente aumento dos lucros para a organização”.

Os gestores que visam praticar essa perspectiva entendem que a VBR é uma proposta estratégica-organizacional que põe em evidência a exploração dos recursos como forma de se extrair o máximo de oportunidades, visando lucro. Ou seja, as organizações têm sido estudadas em relação às possibilidades de desempenho (VALLANDRO; TREZ, 2013).

A VBR veio suprir uma lacuna sobre a postura das organizações que não estavam atentas para sua estrutura e seus componentes como recursos, deixando de usufruir de boa parte da alocação destes (VALLANDRO; TREZ, 2013).

Na década de 1950, Penrose (1959) tratou sobre *A Teoria do Crescimento da Firma* e desse estudo iniciou a análise dos recursos internos como utilizáveis pelas organizações. Com Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) e Barney (1984), aquela análise foi rerepresentada e reconhecida como VBR.

Como frisou Wernerfelt (1984, p. 171), “os recursos e produtos são dois lados da mesma moeda. Muitos produtos requerem serviços de vários recursos e muitos recursos podem ser usados em vários produtos”. Isso cria um entendimento importante sobre os recursos da firma porque o uso dos ativos tangíveis e intangíveis das organizações podem ser incorporados aos recursos da organização.

Outra ótica importante, Barney (1984), é descrita como a análise da importância do mercado de recursos, mostrando que as empresas têm diferentes

expectativas a respeito do valor futuro de recursos estratégicos, estando baseadas em suas habilidades e capacidades únicas e contextuais.

Com postura contemporânea, Barney e Hesterly (2004) defendem que a VBR é um conjunto entre os recursos e a capacidade de controle da organização, incluindo todos os atributos, tangíveis ou não, que podem ser definidos e implementados estrategicamente.

Conforme Dalfovo (2017), a VBR é constituída por diversas formas de análise, sejam internas ou externas, buscando sempre - e antes de tudo - o desenvolvimento da organização, para que haja - no mínimo - uma diferenciação para com as outras. A referida situação indica o motivo de algumas organizações, com os mesmos produtos, nichos de clientes e ambientes econômicos, serem mais lucrativas que as outras.

Essa maior lucratividade, indica, por conseguinte, conforme Dalfovo (2017, p.135), “a habilidade da organização em combater as rápidas mudanças no ambiente, como reconfigurar competências internas e externas, em ambientes agitados”, o que diz respeito às suas capacidades dinâmicas. Tais capacidades se integram à VBR, apontando para uma perspectiva do processo estratégico.

Para Pugas, Calegario e Antoniali (2013) a VBR destaca a posse de recursos estratégicos como a principal origem da vantagem competitiva da empresa. Segundo Crubellate, Pascucci e Grave (2008, p. 9):

“A VBR é uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na ideia de que seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resulta em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes”.

## Quadro 2. Síntese da VBR

(continua)

Aspectos	Definições/Caracterizações
Vantagem Competitiva	Internas e externas; clientes; estratégias; concorrentes; difícil imitação; diferenciação (DALFOVO; KENSKI, 2017)
Recursos	Produto; imóveis, matéria-prima, todos os tipos de aparelhos, capital humano, marcas e conhecimento (WERNERFELT, 1984)
Competências	Profissionais; controle; aporte financeiro; (PENROSE; DALFOVO, 2002)
Habilidades	Capacidades dinâmicas e classificação dos recursos (DALFOVO et al, 2017)

Fatores diferenciais	Equipes multidisciplinares, aprendizagem com parceiros, conhecimentos exclusivos, comprometimento em longo prazo, habilidades diferenciadas (DALFOVO; WERNERFELT, 2017 e 1984)
Monitoramento do ambiente	Absorver informações do ambiente externo (BARNEY, 2004)

Fonte: elaboração própria.

Entende-se como funciona o paradigma da VBR para considerar, ao máximo, os recursos organizacionais, de maneira interna e externa para, em seguida, captar as oportunidades e explorá-las, utilizando os diversos fatores diferenciais.

## 2.2 Gestão da marca

Conforme Kapferer (2004), a gestão da marca representa o valor que uma organização consegue gerar para os usuários e que ultrapassa o custo material do produto ou serviço. À marca incorpora-se um valor intrínseco, capaz de, por exemplo, gerar fidelidade, ou seja, uma relação constituída por diversos fatores como qualidade e eficiência.

Sobre a marca, Kotler (1995) a considera por um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação de todos com o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los de concorrentes. É um recurso intangível que contribui para a sustentabilidade da organização e indica vantagem competitiva.

Essa vantagem, quando a marca gera identidade para com os usuários, faz com que, segundo Ruão (2017) passe a existir sentimentos de conforto, alegria, confiança e intimidade. Rech (2008) reforça o quanto as marcas são conceitos vivos na mente, obtidos a partir de experiências boas ou ruins e que geram auto-afirmação. Não é à toa que Di Monaco et al (2004) defende que “a marca é um fator considerado muito útil quando o consumidor está realizando uma escolha entre produtos competitivos”.

No entanto, segundo Meirelles (2015), nenhuma organização será duradoura sem oferecer a atualização da marca, assim como benefícios aos clientes, capazes de reforçá-la por meio de campanhas de marketing e ações de transparência.

**Quadro 3. Síntese sobre a gestão da marca**

<b>Aspectos</b>	<b>Definições/caracterizações</b>
Recursos	Análise do intangível, valorização da marca, identificação com o cliente (KAPFERER,2004)
Vantagens	Aproximação do público, aumento do ativo não circulante, fortalecimento do legado (KAPFERER, 2004)
Fatores diferenciais	Cuidados com o marketing, integração do poder marketeiro e financeiro, investimento técnico, benefícios contínuos (MEIRELLES, 2015)
Características tangíveis	O nome, a embalagem, o serviço, as garantias, ou a qualidade, e que constituíam a base de diferenciação do produto no sentido da vantagem competitiva (RUÃO, 2017)
Fatores influenciáveis	Psicologia interna, aspectos sensoriais e de gosto próprio e o marketing de acompanhamento (GUERRERO, 2000)

Fonte: elaboração própria.

A gestão de uma marca pode demonstrar o poder de um detentor sobre sua imagem no mercado e a coordenação conjunta dessa gestão, pode trazer benefícios e alavancar as receitas. Um desses segmentos organizacionais a ser estudado é o do futebol.

### 2.2.1 Marca Própria para clubes de futebol

No futebol mundial há o domínio de grandes marcas gerenciando materiais esportivos dos clubes como a Umbro, Nike, Adidas e Puma (FRANÇA, 2021), sendo estas, com ampla atuação no mercado nacional. No entanto, segundo o autor, em 2021, na primeira divisão nacional, dos 20 clubes, 6 possuíam marca própria, sendo 50% da região Nordeste.

Se a indústria do esporte profissional é um negócio, com fins lucrativos que não sobrevive sem operações de marketing eficazes, segundo Irwin, Zwick e Sutton (1999), entendemos que as empresas buscam nesse mercado a ascensão financeira, explorando a paixão do torcedor e os poderes de marketing dos clubes, que muitas vezes não sabem que têm.

Para Richelieu, Pawlowski e Breuer (2011), a marca pode ser considerada um dos ativos mais importantes das instituições desportivas e nesse processo pode-se optar por tornar a marca do clube como esse ativo.

Mesmo após 100 anos da consolidação do futebol como o esporte mais famoso do mundo, este mercado ainda está, conforme Sá e Sá (1999) em crescimento, sem sinais de esgotamento, tendo no marketing ferramentas que podem manter essa “exploração”. Ou seja, há o que explorar no mercado do futebol, mas, para isso, os gestores precisam querer conhecer seus torcedores.

Todo esse sentimento dos torcedores brasileiros (principalmente dos sócio-torcedores), que é pouco explorado, é passado por gerações e por influência da mídia, e pode ser captado pelo marketing esportivo, tendo como aspecto fundamental a organização dos fatores que levam o patrocinador vincular seus produtos ao clube.

E como Souza e Vieira (2018) defendem, o torcedor é o principal combustível para manter o clube vivo e, na perspectiva de mercado, este será um dos principais consumidores, seja no estádio, pela televisão aberta ou *pay per view*. Nesse consumo, uma grande diversificação de produtos esportivos podem ser oferecidos.

Se há um clube com torcedores e com marcas patrocinadoras, Semblano (2016), observa as relações que podem ser estabelecidas entre os clubes e marcas, em que as mesmas podem elencar e alavancar os *status* dos clubes. Todavia, as marcas diversas vezes são inicialmente atraídas pelos clubes já legitimados socialmente.

Essas relações estratificadas entre os clubes são descritas por Pereira (2017) quando ele indica que os considerados:

- i) grandes - com mais prestígio e maior número de torcedores no país e fora - recebem das marcas o patrocínio em dinheiro, o chamado enxoval (uniformes de jogo, treino e viagem) sem custo, e um percentual de *royalties* referente à venda de produtos oficiais do clube;
- ii) médios, recebem o enxoval e o percentual de *royalties*; e
- iii) os pequenos têm que pagar pelo enxoval e recebem um percentual de *royalties* nas vendas. Por isso que para muitos clubes, ter a marca própria pode ser vantajoso.

Por isso que os clubes passaram a optar pela marca própria, movimento que surgiu em 2016 no Brasil e com o clube do Paysandu - PA, que foi o pioneiro. Esta

escolha, para Semblano (2016), precisa fazer com que o clube atente para os seguintes componentes essenciais e inerentes: diferenciação; criação de valor; significado; relacionamento; inovação; qualidade e identificação.

Após o Paysandu, cerca de 20 clubes de futebol utilizam a marca própria como recurso, seja nas séries A, B e C do campeonato brasileiro de futebol masculino.

**Quadro 4. Aspectos que caracterizam as marcas próprias nos clubes**

<b>Aspectos</b>	<b>Definições/caracterizações</b>
Fatores cruciais	Internalização da marca como um sentimento, exploração da identidade visual, busca pelo equilíbrio financeiro/sentimental (RUÃO, 2017).
Exploração lucrativa	Remediada, ainda há uma barreira com os clubes-empresa, o fim sempre tem de agradar o torcedor (SÁ, 1999).
Foco	Torcedores, resultado, produto, organização financeira e continuidade.(SOUSA; VIEIRA, 2018)
Diversificação	Material para o clube, torcedores, produtos inclusivos, gêneros diversificados e um leque maior de formas de agradar aos adeptos (SOUSA; VIEIRA; SEMBLANO, 2018 e 2016).
Exploração	Contínua, sem previsão de esgotamento no ramo (SOUSA; VIEIRA, 2018)
Identificação	Torcedores buscando qualidade, conforto, confiança e retorno financeiro ao clube (KAPFERER, 2004).

Fonte: elaboração própria

A marca própria, por mais que seja relativamente nova no mundo do futebol como negócio, já tem um lugar de destaque, tendo em vista que conseguiu extrair de um mercado consolidado (patrocinadores esportivos), mais uma oportunidade de angariar recursos financeiros aos clubes, o que se tornou um alívio à primeira vista para clubes de médio e pequeno porte.

Para mensurar o impacto financeiro da marca própria em um clube, a perspectiva da contabilidade, por meio da DRE, pode ser uma ferramenta útil e viável.

### **2.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) em clubes de futebol**

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma ferramenta gerencial que auxilia o gestor a identificar as receitas e despesas durante um período. Como dispõe (FÉLIX; DIAS, 2019), é um demonstrativo importante para os gestores, com informações relevantes e úteis para a tomada de decisão, ou seja, é uma das

ferramentas para identificar os pontos fortes e fracos da organização, de maneira com que fique explícita a relação entre as entradas e saídas financeiras.

Para Padoveze (2017), a DRE evidencia prejuízos e lucros acumulados em períodos determinados, Ludícibus (2004) reforça que a DRE é um dos relatórios que visa trazer um resumo organizado das receitas e despesas de uma organização, apresentando-se de maneira que das receitas sejam subtraídas as despesas, gerando um resultado, seja de lucro ou prejuízo. Na DRE são elencadas as principais receitas, despesas, deduções e custos de um período.

Quando falamos de receitas, entendemos de valores que entram para circulação na organização, no âmbito da pesquisa que estamos abordando, analisaremos principalmente o campo de “Receitas com patrocínio/marketing”, mas além desta, outras são bastante requisitadas como “Receitas com transmissão”, “Receitas de vendas de jogadores” e “Receitas financeiras”.

Já as despesas são os negativos incorridos no mesmo período, essas despesas se encontram na DRE para serem abatidas do lucro, em organizações esportivas, podemos observar algumas despesas, como: “Despesas operacionais”, “Despesas financeiras” e “Despesas extraordinárias”.

A seguir, temos o exemplo de uma DRE simples, mas que demonstra como ficam elencados os campos e como se encontram divididos nessa estrutura abordada:

### Ilustração 1 : Exemplo de DRE.

<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>
Vendas de Produtos
Vendas de Mercadorias
Prestação de Serviços
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>
Devoluções de Vendas
Abatimentos
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas
<b>= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>
<b>(-) CUSTOS DAS VENDAS</b>
Custo dos Produtos Vendidos
Custo das Mercadorias
Custo dos Serviços Prestados
<b>= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>
Despesas Com Vendas
Despesas Administrativas
<b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS</b>
(-) Receitas Financeiras
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
<b>OUTRAS RECEITAS E DESPESAS</b>
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
<b>= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR e CSLL</b>
<b>(-) Provisão para IR e CSLL</b>
<b>= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES</b>
(-) PRO LABORE
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>

Fonte: <https://www.nibo.com.br/blog/o-que-e-para-que-serve-e-como-fazer-uma-dre/>

No Brasil, com a profissionalização da gestão de alguns clubes, no início dos anos 2000, foi instituída a obrigatoriedade da publicação das demonstrações contábeis auditadas, pela Lei 10.672 de 2003.

No ano de 2004, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aprovou a Norma Brasileira de Contabilidade 10.13, que fala sobre os aspectos contábeis, especificamente nas entidades desportivas profissionais, buscando a padronização dos processos. Em 2013, com a aprovação da Interpretação Técnica Geral (ITG) 2003 esse dispositivo foi revogado. A ITG foi reformulada em 24 de novembro de 2017.

Outra alteração na lei inicial foi a 12.395, modificando a Lei 10.672, enfatizando os padrões a serem seguidos pelas organizações desportivas, estabelecidas pelo CFC. Essas demonstrações nos levam observar o funcionamento da organização,



como dispõe Pereira (2018) ao defender que o objetivo desse tipo de análise está em avaliar o desempenho da empresa em um período, para fazer projeções que apoiem uma melhor tomada de decisão de investimento e financiamento.

Desse modo, para o contexto braileiro, são dispostas as orientações de publicação de demonstrações contábeis e, com uma análise mais aprofundada de um analista, será possível obter uma noção de futuro e de passado do que ocorre com a instituição.

Quando se trata da análise de receitas e despesas de clubes de futebol brasileiro, começamos a entender o tamanho da proporção dos dados analisados. Cada DRE analisada deve ser interpretada e compreendida de maneira que se tenha um entendimento uníssono e verídico, a situação financeira dos clubes de futebol movem multidões e suas alterações mexem com a paixão de muitos torcedores.

Para Gonçalves (2019), a dificuldade da compreensão dessas informações dispostas na DRE, podem ser interpretadas erroneamente por quem não entende totalmente do assunto, levando às vezes, a um descrédito mediante essa tão importante demonstração contábil.

**Quadro 5 : Caracterização da norma contábil**

<b>Aspectos</b>	<b>Definições/Caracterizações</b>
Importância	Obrigatória, de acordo com a lei 6.404/76 e a NBC TG 26.
Receitas	Elencadas como os proventos recebíveis pela organização.
Despesas	Elencadas como os descontos dedutíveis pela organização.
Apresentação	Ao fim de cada exercício social, com um saldo entre as receitas, despesas e o resultado do exercício (FELIX; DIAS, 2019)
Resultados	Demonstram os tipos de receitas, e suas alterações com o passar dos exercícios. Podem demonstrar lucro ou prejuízo (IUDÍCIBUS, 2004)
Características	Anual(obrigatoriamente), mensal e trimestral(facultativamente), sucinta, explicativa, resumida e tempestiva.
Foco	Nos resultados, a ambição em demonstrar o resultado das atividades operacionais da empresa/organização (FÉLIX; DIAS; IUDÍCIBUS, 2019 e 2004)

Fonte: elaboração própria.

Como podemos observar, é natural que as demonstrações contábeis demonstrem a saúde financeira da organização, e por ali podemos entender o

panorama em que se encontra em dado momento. É por meio dessas demonstrações contábeis que iremos entender o que aconteceu com o passar dos anos nos clubes que aderiram a marca própria no futebol nordestino.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia do estudo foi organizada em três passos sequenciais: 1º - busca por clubes nordestinos que utilizam a marca própria entre as séries nacionais A, B e C (série D não foi considerada pelo fato da instabilidade de participação dos clubes, tendo em vista a colocação nos campeonatos estaduais para tal); 2º - organizar a abordagem de coleta e descrição dos dados (todos secundários e disponíveis oficialmente); e 3º - Apresentar as receitas vinculadas ao uso da marca própria, por meio das DREs.

Para atender os objetivos deste estudo, que aproximou as abordagens teóricas da VBR (Administração) e da DRE (Contabilidade), com o foco empírico na influência do uso da marca própria em clubes de futebol do Nordeste do Brasil, (1º) foi realizada a procura de dados referentes a diversos clubes nordestinos nas séries A, B e C, incluindo o Bahia, CSA, CRB e Vitória. Porém, a dificuldade da disponibilização das DREs foi um empecilho para inserção destes.

Para tratar o delineamento metodológico, (2º) a abordagem utilizada foi predominantemente qualitativa, do tipo básica, onde para a coleta foram utilizados exclusivamente dados secundários, referente às DREs entre os anos 2018 e 2020, sendo estes extraídos dos sites oficiais dos clubes e portais da transparência. De acordo com a disponibilidade dos dados sobre as DREs em relação aos que utilizam marca própria, os clubes de futebol selecionados foram: Ceará, Fortaleza, Náutico e Santa Cruz.

Já na descrição dos dados (3º) o foco foi relacionar as receitas vinculadas à marca própria, por meio da DRE e reforçar os achados - sobre como o clube reagiu à implementação desse modelo - aos quadros teóricos construídos no tópico fundamentação teórica.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa discussão descreve, inicialmente, os dados das DREs dos clubes Fortaleza, Náutico, Ceará e Santa Cruz. Para entendermos as receitas e as despesas desses clubes, foi necessário acessar suas DREs no período entre os anos de 2018 e 2020.

Como exposto anteriormente por Ludícibus (2004), entendemos a importância que a DRE tem no peso das demonstrações contábeis expostas pelos clubes. Lá se mensura o quanto o clube conseguiu arrecadar no período e confronta com as informações de despesa.

Assim, é possível mensurar a qualidade da informação, relevância e tempestividade das demonstrações expostas, relacionado ao aumento ou diminuição das receitas e despesas com a implementação das marcas próprias nos clubes de futebol.

### 4.1 DESCRIÇÃO POR CLUBES

E essa apresentação será feita, inicialmente, por clubes.

#### 4.1.1 FORTALEZA

O Fortaleza foi um dos clubes pioneiros na implementação da marca própria no futebol brasileiro. Identificamos a importância do olhar mais analítico, visando a possibilidade de implementação e de um bom ganho líquido com o modelo de marca própria, o que viria a ser uma vantagem competitiva, com novas estratégias, poucos concorrentes e difícil imitação, conforme disposto no quadro 2.

Em 2016, o clube investiu nesse modelo, visando o aumento da arrecadação das receitas e melhor aproveitamento dos recursos organizacionais, por meio de seus produtos, matérias primas e as marcas.

Inicialmente, apresentaremos a exponencialidade e estabilização das receitas das vendas nas lojas do clube.

### Ilustração 2. Comparativo dos anos 2019 - 2018 do Fortaleza

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

Fonte: <https://www.leaotransparente.com.br/documentos>

Percebemos o crescimento das vendas nas lojas do fortaleza com o passar do ano, a receita com essas vendas dobrou, o que gerou um caixa mais positivo com o passar do exercício.

### Ilustração 3. Comparativo dos anos 2020 - 2019 do Fortaleza

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

Fonte: <https://www.leaotransparente.com.br/documentos>

Observamos um crescimento no comparativo de balanço no período 2018 - 2019, onde se obteve um resultado financeiro com um aumento de mais de 100%, com relação ao ano anterior.

A consolidação do modelo se tornou uma das receitas mais importantes do clube, levando em consideração os diversos fatores e algumas contas que nos reportam sobre a porcentagem dessas receitas em relação ao total, que nos leva às vantagens dispostas no quadro 3, como a aproximação do público por meio da identidade visual e o fortalecimento do legado do clube.

Outro tipo de receita que pode ser comparada é a receita com patrocínios. Observamos a crescente no comparativo entre essas contas, que nos fala um pouco sobre o crescimento da importância desses valores no resultado contábil.

### Ilustração 4. Receita Operacional Líquida do Fortaleza em 2019-2018

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

Fonte: <https://www.leaotransparente.com.br/documentos>

Vemos que a receita com patrocínios seguiu estável nos dois anos em questão, porém, o que antes seria nesse período a totalidade de receita com os objetos da marca do clube, hoje é só uma parte das entradas. Em 2018 teve-se um saldo entre as contas Patrocínio - Receita de Materiais de -R\$169.222,09, ou seja, os valores de patrocínio superaram os valores de receita de material em quase 170 mil reais.

Com o avanço e a expansão da marca, aliados com o desempenho do clube, a comparabilidade com o ano de 2019, ficou da seguinte forma: saldo positivo de R\$8.343.084,11, o que podemos dizer que as receitas superaram o patrocínio em mais que o dobro desse valor no período, o que pode nos mostrar que os proventos advindos da venda dos materiais se tornou um dos pontos mais importantes neste ano.

#### **Ilustração 5. Receita Operacional Líquida do Fortaleza em 2020-2019.**

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

Fonte: <https://www.leaotransparente.com.br/documentos>

Com o ano de 2020, veio a constatação: em um ano atípico, com pandemia e todos os outros problemas financeiros decorrentes do período, a força das receitas da venda do material próprio, se consolidou, o que pode nos mostrar que a identificação com o torcedor e a valorização da marca ajudou a consolidar as vendas em período pandêmico.

Observamos que os valores de patrocínio não chegam nem a 46% do valor das receitas de vendas, demonstrando um número de bastante expressão em comparação com os anos passados.

#### **4.1.2 NÁUTICO**

Com o Clube Náutico Capibaribe, temos uma adesão mais recente, tendo em vista que o clube aderiu a essa modalidade em 2019, com as demonstrações financeiras publicadas anualmente, teremos uma noção básica do que já mudou

nesse período com os períodos passados. Levando em consideração os últimos 3 anos de balanço divulgado, conseguimos analisar horizontalmente, e constatar alguns pontos de divergência.

Podemos identificar um dos tópicos citados no quadro 2 de maneira mais expressa nesse momento, como disposto por Barney (2004), há sempre a oportunidade de se observar fatores do ambiente externo, ou seja, o Náutico teve a oportunidade de olhar ao seu redor, alguns clubes já consolidaram o modelo e essa análise interage com um dos fatores diferenciais também apresentados: a aprendizagem com os clubes parceiros, melhorando a relação entre eles e identificando erros que não deveriam se repetir.

O modelo de apresentação de balanços do clube do Náutico, nos mostra um valor geral com a receita do marketing da organização. A receita em questão compreende alguns advenços como receitas de vendas de materiais esportivos, patrocínios, produtos licenciados e merchandising.

#### **Ilustração 6. DRE do Náutico em 2018.**

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

Fonte: <https://fpf-pe.com.br/pt/conteudo/?p=1&s=&sc=11&q=54>

No ano de 2018, observamos que as receitas com Marketing compreendiam 7,88% das receitas totais do clube, considerando que entram outros pontos além da comercialização de produtos licenciados, observamos que é um número relativamente baixo, tendo em vista a grandeza do clube, e talvez tenha sido esse o motivo da adesão da equipe ao modelo de marca própria no período posterior.

### Ilustração 7. DRE do Náutico em 2019.

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

Fonte: <https://fpf-pe.com.br/pt/conteudo/?p=1&s=&sc=11&q=54>

No ano seguinte, em 2019, ano da implementação da marca própria no clube, observamos o crescimento de mais de 70% da receita com marketing em relação ao ano anterior. Não podemos dizer que esse crescimento somente se deu pela implementação da marca própria, mas podemos identificar um fator modificativo já no início da implantação do modelo de marca própria.

Os valores que antes eram repassados pela Umbro ao clube como forma de patrocínio, foram alterados para a logística de fabricação própria e venda interna dos produtos, o que pôde ter influenciado significativamente no aumento do saldo das receitas na demonstração do resultado do exercício.

Outro ponto a ser destacado, em meio ao ano de 2019, foi a falta de credibilidade dos adeptos a qualidade do material fornecido, em meio a várias críticas aos produtos e aos serviços prestados pela marca N6, pôde se ter gerado um descrédito ao clube e conseqüentemente uma diminuição na receita do ano seguinte, como observado (GOMES, 2019) :

“Em abril de 2019, o Náutico lançou, oficialmente, as primeiras camisas da sua marca própria, a N6. De lá para cá, quatro modelos foram lançados (além de uniformes de goleiros, comissão técnica e viagem), mas, ao menos nas redes sociais, as novidades não ficaram imunes a críticas. A gota d'água foi o número das costas improvisado na Copa São Paulo de Futebol Júnior, que rendeu até nota oficial do Timbu”.

Entendemos que o clube sempre buscou os diversos tópicos inseridos como identificação com o torcedor, sejam eles a qualidade, conforto, confiança e um



retorno financeiro ao clube remetido a alavancagem da qualidade do esporte em geral.

Definições essas, que não trouxeram o resultado esperado da torcida, e como enunciado no quadro 4, um dos aspectos fundamentais da exploração da marca é a identificação com a torcida.

Tais indagações por parte dos torcedores, podem ter freado o avanço financeiro em meio as arrecadações no próximo ano, onde constatamos uma queda nesse quesito de receita.

### Ilustração 8. DRE do Náutico em 2020

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

Fonte: <https://fpf-pe.com.br/pt/conteudo/?p=1&s=&sc=11&q=54>

Observamos que no ano de 2020, em meio a pandemia ocorrida no mundo, as receitas com o marketing caíram bruscamente. Influenciadas pelo momento econômico do país, e talvez pela falta de credibilidade da torcida em meio a qualidade dos produtos, o valor arrecadado em 2020 sinalizou menos de 37% do ano anterior, o que ligou o alerta do clube no quesito constatado.

Receitas de marketing que antes compunham quase 11% da receita total do clube, passaram a sinalizar cerca de 4%, uma queda brusca que pôde colocar uma interrogação na cabeça dos dirigentes e reavaliar esse modelo de mercado, em meio a instabilidade da receita com o patrocínio, o que levaria a diretoria a trabalhar em conformidade para manter o caixa da organização positivo.

### 4.1.3 CEARÁ

A equipe do Ceará, por sua vez, foi um dos times que se destacou em questão de resultados financeiros no estudo apresentado, o que nos remete a um dos fatores cruciais descritos como aspecto fundamental da exploração das marcas próprias nos clubes: a internalização da marca como um sentimento.

O clube aderiu ao uso da marca própria no final de 2019, e mostrou um avanço financeiro significativo com o passar dos anos. Os balanços e as demonstrações do resultado do exercício analisadas dos anos 2018, 2019 e 2020 nos contam um pouco de como se deu essa evolução.

#### Ilustração 9. Comparativos de Receitas de Futebol do Ceará em 2019-2018 .

	2019 (R\$)	2018 (R\$)
<b>Direitos de Transmissão</b>	<b>45.642.002,18</b>	<b>25.050.960,17</b>
<b>Bilheteria, Camarotes, Estacionamento</b>	<b>13.204.876,61</b>	<b>10.826.541,76</b>
<b>Patrocínio/Marketing</b>	<b>8.238.780,46</b>	<b>9.688.657,71</b>
Patrocínio	6.571,340,66	9.469.549,77
<b>Royalties</b>	<b>420.070,35</b>	<b>219.107,94</b>
Outras receitas com publicidade, patrocínio e mkt (a)	1.247.369,45	-
<b>Negociação de atletas</b>	<b>14.792.000,00</b>	<b>6.655.182,83</b>
<b>Programa de Sócio-Torcedor</b>	<b>9.577.172,12</b>	<b>7.081.923,74</b>
<b>Receitas Patrimoniais / Sociais</b>	<b>568.026,07</b>	<b>603.977,51</b>
<b>Premiações</b>	<b>3.603.416,12</b>	<b>2.812.320,00</b>
<b>Demais Receitas</b>	<b>2.451.213,28</b>	<b>2.067.570,25</b>
Timemania	1.834.016,08	1.961.765,03
Convênio Enel	33.181,47	38.005,22
Outras receitas	584.015,73	67.800,00
<b>RECEITA LÍQUIDA TOTAL</b>	<b>98.077.486,84</b>	<b>64.787.133,97</b>

Fonte: <https://www.cearasc.com/noticia/categoria/transparencia-alvinegra>

Na análise horizontal das receitas, identificamos o início da transição do clube do modelo patrocínio para o modelo marca-própria. Houve um aumento considerável no valor das receitas dos royalties já nessa reta final do ano de 2019, que contrasta com a diminuição do valor de receita dos patrocínios.

Os aumentos chegaram a um percentual de quase 92% de aumento no primeiro ano de adesão, e a diminuição dos valores recebidos de patrocínio chegou a casa da redução de quase 49% no período.

### Ilustração 10. Comparativos de Receitas de Futebol do Ceará em 2020-2019.

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

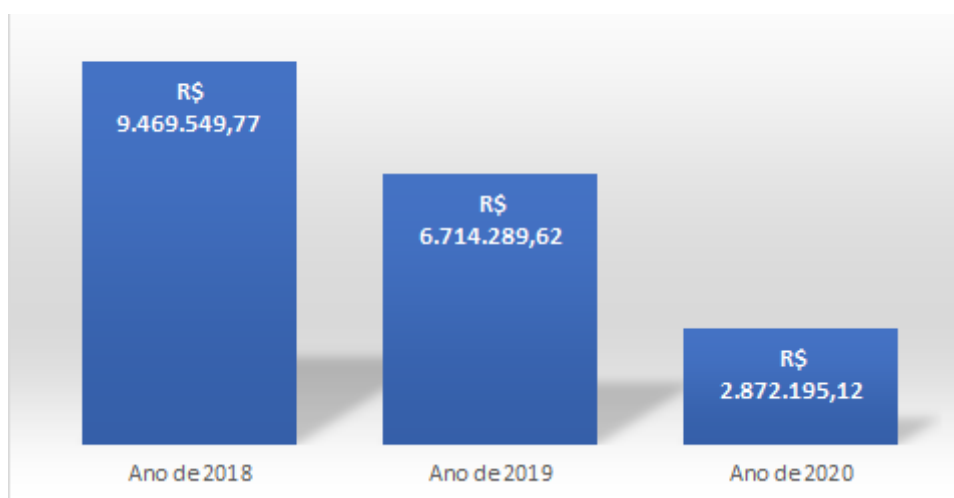
Fonte: <https://www.cearasc.com/noticia/categoria/transparencia-alvinegra>

Posteriormente, no ano de 2020 o avanço da arrecadação é claramente notável, um aumento de quase 340% com relação ao ano anterior, motivado pelo crescimento e implementação da marca Vozão, na qual a torcida abraçou a ideia e contribuiu para arrecadação recorde com os valores de royalties, sempre com o foco nos torcedores, resultados e no produto.

Um tópico importante a ser destacado por meio da diretoria do Ceará é a valorização de um dos aspectos sobre a gestão da marca, onde é clara a análise rebuscada do intangível, a valorização dos processos que compõem a marca e a notável identificação com o torcedor, aspectos esses citados por KAPFERER (2004).

Por outro lado, observamos a queda nas receitas com patrocínio, motivada por diversos fatores, sejam ela a pandemia, o afastamento do patrocinador de material esportivo e as paralisações no ano de 2020.

### Gráfico 1. Receitas com patrocínio do Ceará no período 2018-2020.



Fonte: elaboração própria.

Conforme constatamos, as receitas com royalties e com patrocínios, são inversamente proporcionais no caso do Ceará. Colocando em uma balança financeira, conseguimos entender que a receita com patrocínios caiu, porém se estrutura com o passar do tempo, o que gerou uma queda na receita total com marketing(patrocínios, royalties e outros).

A análise em curto prazo traz números positivos moderados, porém o Ceará consegue entender o mercado e explorar os fatores diferenciais definidos anteriormente sobre a gestão da marca, o que pode gerar a longo prazo um equilíbrio maior e a perfeita manutenção do modelo de adoção da marca-própria.

#### **4.1.4 SANTA CRUZ**

Com o Santa Cruz Futebol Clube, constatamos situações consideradas fora dos padrões em meio a toda a análise. O clube, que dentre os quatro analisados, é o que vive a pior fase no âmbito dos resultados esportivos, que foi acometido por um rebaixamento no ano de 2021, após um período de sucesso nacional em 2016, o clube vem em um descenso com o passar dos anos, porém, temos um processo que necessita de análise para entendermos os acontecimentos neste período de tempo.

Desde 2017 o Clube esbanja em seu peito a marca Cobra Coral, após o rompimento do contrato com a Penalty, surgiu a esperança de existir um levantamento de saldos nos períodos futuros, apoiado pela forte adesão popular de sua torcida no estado de Pernambuco. O clube vinha de um panorama positivo, e entrou em declínio, chegando ao ponto de rompimento com sua própria marca no ano de 2021, entenderemos como esse fenômeno ocorreu com o passar dos anos.

**Ilustração 11. DRE do Santa Cruz em 2019-2018 (valores expressos em reais)**

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

Fonte: <http://www.santacruzpe.com.br/noticias/>

No ano de 2018, começamos a observar a importância da área de marketing na receita total do clube. No referido ano, as receitas advindas dessa área, compunham cerca de 23,32% do total das receitas totais, ou seja, quase ¼ da receita auferida no período de 2018, veio das relações comerciais explorando o marketing do clube, lembrando que essa área compreende os patrocínios, vendas de materiais esportivos, royalties e outras receitas de marketing.

Já em 2019, tivemos um aumento de 27,60% em relação ao ano anterior nas receitas auferidas de marketing e comercial, porém outro indicador a se analisar nesse caso é o crescimento das receitas totais.

A receita total auferida no período cresceu quase 75% com relação ao ano anterior, assim, não temos um crescimento proporcional das receitas de marketing com as receitas gerais, fator esse, que poderia abrir margem para começar a repensar a utilização da marca própria no clube.

Foi constatado que muito desse valor se consolidou devido ao aumento da cessão de direitos de transmissão de jogos no período, porém com maior visibilidade nacional e regional, e com toda a sua tradição que o clube do Santa Cruz tem, talvez as proporções de crescimento de renda com marketing fossem maiores e acompanhassem a média geral.

## Ilustração 12. Comparativos de Receitas operacionais líquidas do Santa Cruz em 2020-2019

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

Fonte: <http://www.santacruzpe.com.br/noticias/>

Com algumas mudanças nas classificações das receitas, identificamos que os valores das receitas de marketing e comerciais aumentaram nos comparativos elaborados no ano de 2020. Com esse saldo elevado nas DRE's apresentadas, continuamos vendo a força dessa conta no peso das receitas totais.

No ano de 2020, mesmo com todas as adversidades já conhecidas, os valores de receita de marketing comercial, continuaram estáveis em certo ponto. Tendo a diminuição brusca dos valores da Receita Operacional Líquida, esses valores foram os únicos elevados.

As reduções na bilheteria, direitos de transmissão, transferência de atletas e clube social trouxeram a Receita operacional líquida para R\$13.753.051,00, desse valor total, o montante de R\$5.778.076,00 foi composto pelas receitas de marketing, o que chega a um tópicos de 42% do total.

No ano de 2021, ocorreram diversos fatores que trouxeram a interrogação na cabeça dos torcedores e administradores dos clubes. A qualidade do material não era questionável, a aceitação da torcida continua boa, porém fatores financeiros pesaram no início do fim da marca própria no clube tricolor.

A empresa VOLT, entrou na disputa pela aquisição do patrocínio do time de Pernambuco e assumirá o clube a partir de 2022, acordos fechados em Julho de 2021 especulam uma vantagem financeira de mais de 50% da atual, fazendo com que os gestores voltassem a aderir ao antigo modelo de patrocínio.

## **4.2 DESCRIÇÃO COMPARATIVA**

Foram apresentadas e analisadas as situações financeiras de quatro clubes rivais de porte parecido, ambos do Nordeste, que ocupam as séries A, B e C do campeonato nacional.

A comparabilidade inicialmente é feita entre os próprios clubes, para podermos entender melhor, respeitando a devida realidade de cada clube, e após, teremos uma comparabilidade entre eles, nos mostrando um panorama geral do que se acontece nos clubes de marca própria do Nordeste.

No clube do Fortaleza EC, a adoção da marca Leão 1918, uma das primeiras marcas próprias no país, trouxe uma estabilidade nos valores dos royalties recebidos.

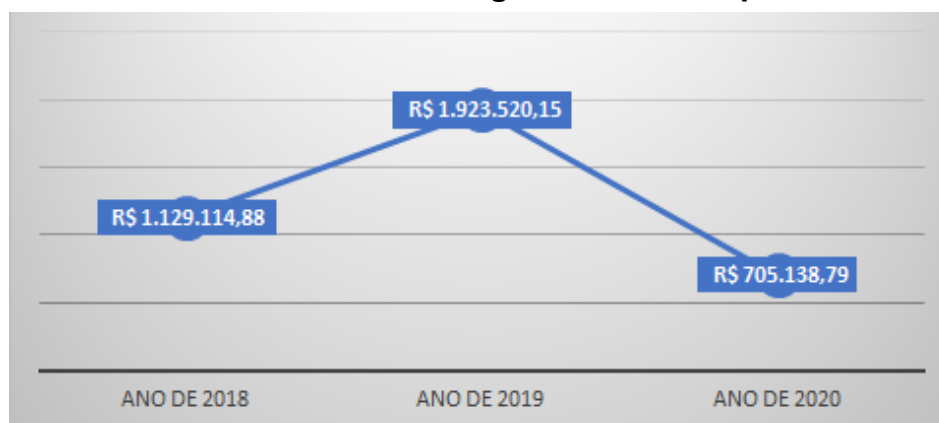
Os valores captados acompanharam a ascensão do clube no cenário nacional, com uma estrutura sólida de investimento e manutenção de erário, o clube consolidou sua marca durante o triênio 2018-2020, tendo em vista que o período foi também de consolidação no futebol nacional, com a conquista da série B de 2018 e a sua permanência na série A dos próximos anos.

As receitas auferidas nesse período tem um crescimento considerável, freado em pouco pela pandemia mundial em 2020, porém sem uma queda muito significativa. O Fortaleza parece ter encontrado um modelo sólido, que passou por uma fase de consolidação maior que seu rival Ceará, mas que vem trazendo retornos consideráveis e de suma importância na receita auferida anualmente.

No Náutico, observamos um panorama um pouco mais retraído em comparação com os outros dois clubes. A falta de credibilidade da torcida com a marca pode ter levado os índices financeiros a não serem os mais satisfatórios. A queda brusca com as receitas com marketing em 2020, nos mostrou que nem sempre o modelo dará certo, ou precisará de um tempo maior para se consolidar e trazer resultados satisfatórios.

Os moldes da relação podem ser negociados e ajustados com o passar do tempo, o que pode levar a um futuro onde o Náutico também distoe de vez com os valores arrecadados com a marca própria, e se de fato com o passar do tempo não der certo, fazer o retorno aos moldes anteriores.

**Gráfico 2. Receitas com marketing do Náutico no período 2018-2020.**



Fonte: elaboração própria.

Como a implantação da N6 ainda é recente, temos um período de adequação com o passar dos anos, o ano de 2021 será de reafirmação ou de declínio, para que seja avaliado o padrão com a análise do erário nesse período.

Observando os números do Ceará SC, temos um panorama mais animador em relação a utilização da marca própria, os valores crescentes com o passar dos anos nos levam a uma certificação de que o clube está no caminho certo.

O modelo adotado vem trazendo aumento de resultados nos royalties, porém trouxe um declínio com os valores de patrocínio, seriam necessários estudos mais intensificados para constatar se os valores são afins.

Com a implementação do modelo de marca própria, o resultado foi bem positivo, e com o passar dos anos o lucro tende a melhorar, o Ceará SC encontrou um modelo funcional de fornecimento de material esportivo funcional, onde traz resultados e agrada os torcedores.

No clube do Santa Cruz, analisamos um modelo implementado a 4 anos atrás, que rendeu bons frutos após uma decaída do clube neste período de tempo. O Clube lançou a marca após uma temporada animadora, porém que não terminou bem, como rebaixamento da Série A do Campeonato Brasileiro.



Com o passar dos anos, uma grande parcela das receitas gerais do clube, se compreendeu do marketing, muito dessa alavancagem, veio pelo amor da torcida e pela identificação da marca com a identidade do torcedor.

A continuidade da análise entre os clubes, nos levou a um panorama de grandeza entre todos e a comparabilidade dos dados e dos valores e em como isso ocorreu com o passar do tempo.

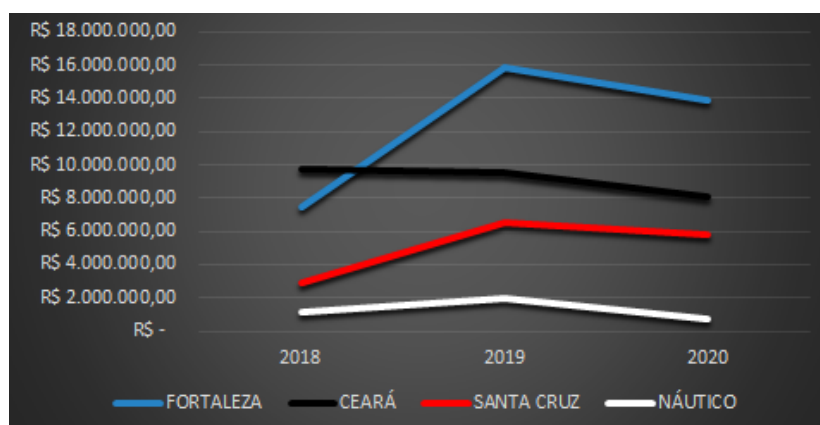
#### Quadro 6: Receitas gerais com marketing dos clubes analisados

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

Fonte: elaboração própria.

Quando analisamos o panorama geral das receitas de marketing dos quatro clubes, vemos uma disparidade de valores, motivados por seu desempenho geral no âmbito nacional. Porém, temos que os valores se encontram mais próximos e comparáveis, e assim serão analisados.

#### Gráfico 3. Receitas com marketing dos clubes analisados no período 2018-2020.

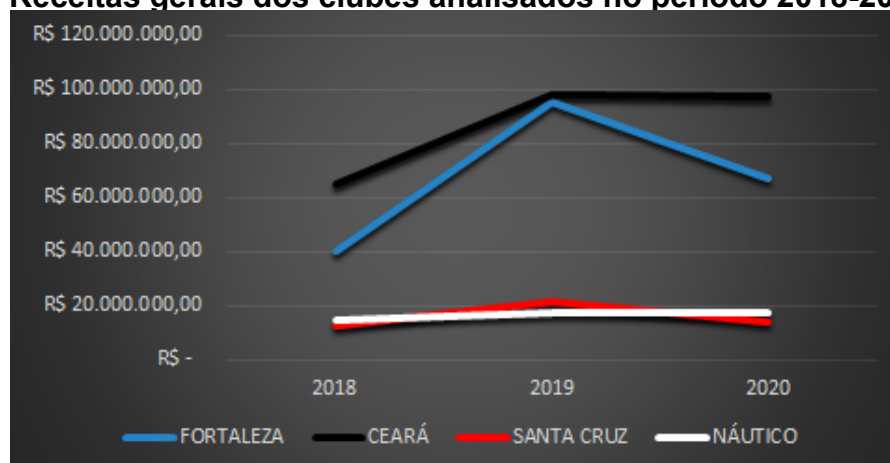


Fonte: elaboração própria.

Quando buscamos analisar o gráfico das receitas apuradas, vemos na maioria dos clubes um panorama de crescimento vindo dos anos de 2018-2019, porém em todos vemos o declínio no ano de 2020, mostrando o quanto a pandemia mundial

afetou a receita até dessas receitas com marketing. Esse declínio pode ter sido um fator chave para que as organizações dos clubes tenham reavaliado o uso da marca própria, como foi o caso do Santa Cruz.

**Gráfico 4. Receitas gerais dos clubes analisados no período 2018-2020.**



Fonte: elaboração própria.

Num panorama de receitas gerais dos clubes, vemos de forma mais concentrada o equilíbrio entre os clubes. Os dois clubes cearenses se encontram em um patamar mais elevado com relação aos clubes pernambucanos, porém, vemos uma captação de recursos maior no time alvinegro.

Já nos clubes pernambucanos, vemos que claramente as receitas dos clubes estão equiparadas com o passar dos anos, o que nos traz alguns questionamentos.

Com a análise entre receitas, temos a consciência de que Félix (2019) quando afirma “informações relevantes notadas na sua estrutura que são utilizados para a tomada de decisão”, está totalmente correto, com essas informações, conseguimos mensurar a relevância da análise desse material para a continuidade das operações e os fatores que levam os gestores a decidir sobre a continuidade ou não dessa operacionalização da marca própria.

### 4.3 A MARCA PELO OLHAR DA VBR

Em casos como o do Santa Cruz, onde se tem uma receita equiparada com o rival Náutico, porém as receitas com marketing são extremamente superiores, vemos uma certa valorização da marca como um ponto importante da composição do resultado positivo do clube.

Aspectos que utilizam a VBR, provavelmente são utilizados e tratados como a devida importância no clube, a marca “Cobra Coral” tem suas raízes fincadas e agradou o torcedor, o que gerou um acúmulo de riqueza maior que a marca N6, que talvez não tenha caído nas graças dos adeptos.

Como disposto anteriormente por Wernerfelt (1984), os recursos intangíveis e os produtos são duas variáveis que caminham lado a lado. Os produtos necessitam de serviços de vários recursos e muitos recursos serão utilizados em vários produtos, compreendendo a peça chave que o Santa conseguiu aplicar em seus processos. Buscar em seus recursos uma maneira de fornecer serviços e produtos com identificação com a torcida.

Seguindo o pensamento de Guerrero et al (2000) a atitude do consumidor frente a um produto é influenciada por vários fatores e pela interação entre eles, os quais são relacionados à psicologia que envolve o consumidor, ao aspecto sensorial do produto e ao marketing relacionado a ele, e nesse aspecto o clube do Santa Cruz, conseguiu explorar seu consumidor cliente e cativá-lo a abraçar sua marca e mais esse recurso que a equipe conseguiu extrair com o passar dos anos.

Utilizando a reportagem citada anteriormente que comprova que a torcida do Timbu não caiu nas graças da marca N6, podemos ver que a falta de credibilidade influenciou no resultado final.

Por outro lado, colunas de esportes já comemoravam o sucesso da marca “Cobra Coral” do Santa Cruz com meses de lançamento (BRASILEIRO, 2017). As grandes mídias já salientavam que a marca Cobra Coral, mesmo com só três meses de criação, já era considerada um sucesso pelo Santa Cruz.

Neste tópico, podemos observar a força que a aceitação da torcida tem nos resultados financeiros da equipe, assim, se a marca significar o conceito inicial de (RECH, 2008) “dispositivos simbólicos carregados de valores e ideias que causam no consumidor uma satisfação psicológica e proporcionam a auto-afirmação de sua imagem”, e enquanto a marca própria significar isso para o torcedor, o clube pode explorar esse recurso de forma controlada e adaptada a cada realidade.

Ceará e Fortaleza vivem momentos de ascensão, considerando todo seu período histórico, e em meio a essa turbulência de elevação de capital, aumento de despesas e de receitas, além de todas as adequações aos grandes mercados nacionais, a manutenção do conceito de marca própria, fala por si só seus resultados.

Temos dois modelos próximos mas com abordagens diferentes, Fortaleza como um precursor desse movimento de força interna, e o Ceará com o modelo mais estruturado. Ambos os times cearenses souberam explorar os recursos que sua marca oferece, trazendo o torcedor para o estádio e buscando a adequação a seu investimento.

Os projetos dos dois clubes são bem estruturados e só tendem a servir de modelo para os demais, tendo em vista que o mercado de uso das marcas próprias vem aumentando com os clubes de menor expressão no cenário nacional. A importância da análise dos resultados desse estudo nos comprova que mesmo com conversão de receitas e dificuldades passadas ano a ano, o modelo vem se tornando cada vez mais forte dentro do âmbito esportivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi descrever a perspectiva das demonstrações contábeis sobre o uso da marca própria em clubes de futebol nordestinos entre 2018 e 2020.

Os selecionados para o estudo foram Náutico, Santa Cruz, Fortaleza e Ceará. Com a análise das informações obtidas e o estudo acerca do assunto da marca própria, apresentamos os pontos fortes e fracos que se há em utilizar a marca como um recurso no fluxo financeiro da equipe.

Conseguimos verificar como houve reflexo nas demonstrações financeiras ao passar dos anos, com alguns clubes tendo mais êxito que outros, analisando a relação de grandezas inversamente proporcionais a partir da adesão desse modelo de negócio entre as variáveis Receita de Patrocínios x Receitas de Royalties próprios.

Entendemos como a pandemia do novo Coronavírus - COVID-19 - influenciou o ano de 2020 negativamente em relação às receitas com os royalties.

Identificamos os clubes das séries A, B, C e D que utilizavam do modelo de marca própria no Brasil. Assim, foram definidos os clubes nordestinos que utilizavam do recurso marca, englobando assim diversos clubes nordestinos.

Após o levantamento, buscou-se analisar quais dos clubes disponibilizaram suas demonstrações financeiras no período 2018-2020, para uma análise mais próxima da realidade, com informações auditadas e recentes.

A metodologia da pesquisa considerou os dados secundários - disponíveis em fontes oficiais - durante três anos analisados, ou seja, de 2018 a 2020. Assim com descrição dessas informações ficou decidido que os clubes analisados seriam os dois grandes do estado do Ceará e dois grandes do estado de Pernambuco.

Diante do elenco das informações dos clubes citados, tentamos o contato com dirigentes dos clubes (fontes primárias), sem sucesso, com a vontade de colher informações privilegiadas e internas que pudessem ser divulgadas e reforçadas (dos dados secundários).

Outro empecilho foi a indisponibilidade de informações oficiais com os diversos clubes, tendo como exemplo os de Alagoas, que seriam o foco da pesquisa.

Com os dados apresentados foram tiradas algumas considerações, ainda que limitadas, baseadas nos resultados financeiros das equipes no passar dos três anos.

**Quadro 7. Resumo de resultados por time.**

<b>FORTALEZA</b>	Clube pioneiro, com resultado sólido e com tendência de crescimento. A expansão deve ser intensificada, aproveitando o bom momento do clube nos campos. DRE's demonstrando um superávit nas receitas e solidez nos resultados.
<b>CEARÁ</b>	Equipe em nível moderado-bom de relação com sua marca própria, vem passando por um período de conversão de receita de Patrocínios em receitas de Royalties, com valores aproximados, porém temos valores consolidados com o passar dos anos e uma perspectiva boa com relação ao futuro.
<b>SANTA CRUZ</b>	O caso mais atípico entre os quatro analisados. Um modelo consistente, com receitas moderadas, que devido a entrada de uma nova empresa no mercado de patrocínio, acabou tendendo a abandonar o conceito de marca própria no meio da pesquisa. O clube pode ter se precipitado nessa mudança focando nas condições contratuais, porém deve ser analisado o mercado, pois a proposta veio de uma empresa nova no mercado, que chegou tentando ganhar seu espaço nesse momento inicial. Os resultados a partir do momento do início do contrato com o novo patrocinador devem ser analisados e entendidos como termômetro em relação ao uso da marca própria no clube.
<b>NÁUTICO</b>	Clube com relação instável com sua própria marca. Deve intensificar a exploração do modelo e visar uma repaginação, para tentar expandir seus ganhos com o modelo e demonstrar mais lucro auferido nas demonstrações contábeis.

Fonte: elaboração própria

Na equipe do Fortaleza, conseguimos identificar os melhores resultados desta pesquisa. Número sólidos e provavelmente um dos clubes mais bem sucedidos no ramo da marca própria do Nordeste, assumindo junto do Paysandu uma das patentes iniciais do modelo de marca própria no Brasil. A qualidade do material aliada com a crescente demonstrada dentro dos campos contribuiu para o sucesso do processo de manutenção da marca própria no clube.

O time, que vem conseguindo se consolidar na parte de cima dos figurantes no futebol brasileiro, traz consigo uma estrutura de marketing que tenta consolidar o torcedor como cliente do clube. Os números de receitas que nos dois últimos anos chegam em média ao saldo de 14 milhões de reais, são considerados bons e que não ensejam alguma mudança radical no modelo de negócio que o clube apresenta.

Na temporada passada, o time que chegou às semifinais da Copa do Brasil, um dos maiores campeonatos nacionais, foi campeão cearense pela 44<sup>a</sup> vez, e está na Libertadores da América em 2022, competição de maior importância da América do Sul.

Com todas essas variáveis aliadas ao bom marketing que o clube executa, com lançamento de camisas comemorativas, adesões ao sócio-torcedor aliadas a o “fim” da pandemia, as receitas anuais do ano de 2021 tendem a continuar crescendo no Fortaleza.

Nos dados do clube do Náutico, temos que levar em consideração que este encontra-se em um patamar inferior ao Fortaleza. A equipe foi campeã do campeonato pernambucano em 2021, e disputou duas temporadas a série C (2018 e 2019), foi campeão neste último ano e está disputando a Série B do Campeonato Brasileiro desde 2020 mostrou certa irregularidade com as receitas auferidas com royalties da sua marca própria.

Diversas reclamações nas redes sociais trouxeram uma insegurança em relação a estabilidade da marca no mercado atual. O clube que vem passando por uma instabilidade no futebol em campo, também não emite satisfação oficial a sua torcida em relação ao uso de sua marca.

O resultado financeiro em queda levou ao entendimento que em de 2021 seria um ano de afirmação e de identificação de pontos negativos para manter ou não o modelo para 2022.

O Ceará é o outro clube cearense que figura na primeira divisão do campeonato brasileiro. Com o vice-campeonato estadual, vice-campeonato da Copa do Nordeste, uma boa campanha no campeonato nacional e classificação para o torneio internacional Copa Sul Americana 2022, observamos uma clara ascensão no clube com o passar dos anos.

O clube que em 2018 teve uma receita com Patrocinadores de R\$9.469.549,77, chegou ao ponto de 2020 bater na casa dos R\$2.872.195,12, uma redução drástica que talvez não seja explicado pelo abandono da marca de fornecimento, porém é um dos pontos a se analisar com o passar dos anos, acredito que nada com que deva preocupar a diretoria, tendo em vista que o modelo é sólido e bem aceito pela torcida.

Com o Santa Cruz, temos uma situação diferenciada a ser analisada. O clube que no ano de 2021 não figurou na final do campeonato pernambucano, acabou

rebaixado para a Série D do campeonato nacional, perdeu certa credibilidade com o torcedor devido a esses “fracassos” em campo.

O modelo de marca própria vinha com uma crescente das receitas analisadas com o passar dos anos, porém se viu ameaçado com a decaída do clube, o que pôde ter influenciado a finalizar esse modelo no mês de outubro de 2021.

Com os resultados negativos do clube em campo, aliada à expansão da empresa brasileira Volt no mercado de patrocínio nacional, o clube decidiu por finalizar a marca “Cobra Coral”. A partir de então o clube voltará ao modelo anterior de patrocínio, onde os materiais e o valor de repasse tem a operação centralizada no patrocinador.

Talvez pelo início da empresa no mercado, os valores oferecidos tenham impactado na decisão dos dirigentes do time pernambucano, que busca uma reestruturação após temporadas seguidas de acumulados rebaixamentos.

Como dica para estudos futuros, deveremos tentar analisar os panoramas contábeis dos clubes alagoanos de maneira analítica e voltada para a melhoria contínua das equipes. A dificuldade de acesso a informação desses clubes da nossa terra, traz desânimo para a comunidade acadêmica que deseja incluir em suas análises, considerações sobre a situação financeira das equipes de Alagoas. Identificar os pontos fortes, com uma visão baseada em recursos, e mostrar como isso influencia nos números financeiros e contábeis dos clubes pode esclarecer diversos tópicos da torcida, imprensa e da comunidade acadêmica.



## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, p. 1512-14, 1986a.

BARNEY, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais* (vol. 3). São Paulo: Atlas.

BRASILEIRO, Rafael **Cobra Coral, Cobra Coral, marca própria do Santa Cruz, já dá lucro superior à antiga fornecedora** [https://www.pe.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/santa-cruz/2017/07/28/noticia\\_santa\\_cruz\\_48804/cobra-coral-marca-propria-do-santa-cruz-ja-da-lucro-superior-a-antig.shtml](https://www.pe.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/santa-cruz/2017/07/28/noticia_santa_cruz_48804/cobra-coral-marca-propria-do-santa-cruz-ja-da-lucro-superior-a-antig.shtml)

CAPELO, Rodrigo. R\$ 5 bilhões em faturamento – por que o futebol brasileiro arrecadou tanto em 2016. Disponível em: <https://epoca.oglobo.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/05/r-5-bilhoes-em-faturamento-por-que-o-futebol-brasileiro-arrecadou-tanto-em-2016.html> Acesso em: 02 de setembro de 2021.

CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008..

DALFOVO, Michael Samir et al. Visão Baseada em Recursos e monitoramento do ambiente e sua influência nas Capacidades Dinâmicas. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 7, n. 2, p. 133-177, 2017.

DI MONACO, R. et al. The effect of expectations generated by brand name on the acceptability of dried semolina pasta. *Food Quality and Preference*, Oxford, v.15, n.5, p.429-437, 2004.

FELIX, Gabriela Lima; DIAS, Tays Cardoso. Demonstração do Resultado do Exercício e suas Contribuições para o Ambiente Corporativo. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 43, p. 828-844, 2019.

FEITOSA, Túlio, **Marca Cobra Coral anuncia encerramento de atividades na sede do Santa Cruz**, acesso em: <https://jc.ne10.uol.com.br/blogs/torcedor/2021/10/13619754-marca-cobra-coral-anuncia-encerramento-de-atividades-na-sede-do-santa-cruz.html>

FRANÇA, Vinícius, Os fornecedores de material esportivo dos clubes da Série A, Mercado do Futebol, [S.I.], 2021, disponível em:

<https://mercadodofutebol.com/mf-em-acao/os-fornecedores-de-material-esportivo-dos-clubes-da-serie-a/> acesso em 21 de novembro de 2021.

GOMES, Daniel. **Náutico discute prós e contras com empresa que fabrica material esportivo próprio.** Disponível em: <https://ge.globo.com/pe/futebol/times/nautico/noticia/nautico-discute-pros-e-contras-com-empresa-que-fabrica-material-esportivo-proprio.ghtml>

GUERRERO, L. et al. Consumer attitude towards store brands. Food Quality and Preference, Oxford, v.11, n.5, p.387-395, 2000.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. Contabilidade comercial. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

KAPFERER, J.N. As Marcas. 3a edição, Bookman, 2004.

KENSKI, Victor Wolowski. RBV–MAIS DE 30 ANOS, MAS AINDA ATUAL–UMA ANÁLISE CIRCUNSTANCIADA. **Revista Científica Hermes**, v. 16, p. 3-26, 2016.

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

MEIRELLES, Franklin de Souza et al. A influência do país de origem na escolha de marcas desconhecidas: uma investigação sobre os atributos de marca de materiais esportivos. 2015.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Gestão de marca nos esportes - teoria e prática.** Jundiaí-SP: Fontoura, 2006.

MINIM, Valéria Paula Rodrigues et al. Análise de risco na avaliação da influência da marca na aceitabilidade não sensorial de requeijão cremoso. **Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes**, v. 67, n. 387, p. 79-85, 2012.

PADOVEZE, Clovés Luís. Contabilidade Geral – Facilitada. 1. ed. Editora: GEN - Método, 2017.

PENROSE, Edith Tilton; PITELIS, Christos (Ed.). **The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose.** Oxford University Press on Demand, 2002.

PEREIRA, Antonio Gualberto. Análise das demonstrações contábeis. 2018.

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

PUGAS, Pâmella Gabriela Oliveira; CALEGARIO, Cristina Lelis Leal; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Aglomerados e visão baseada em recursos: as capacidades organizacionais de empresas inseridas em um aglomerado do setor de vestuário em Minas Gerais. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 440-453, 2013.

RECH, S. R. (2008). Estrutura da cadeia produtiva da moda. *ModaPalavra e-periódico*, 1(1), 7-20.

RICHELIEU, A., Pawlowski, T., & Breuer, C.(2011). Football brand management: Minor league versus Champions League. *Journal of Sponsorship*, 4(2).

RUÃO, Teresa. Marcas e Identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais. 2017.

SÁ, C., & Sá, D. (1999). Marketing para desporto: um jogo empresarial: Edições IPAM.

SEMBLANO, Caio. Danuta Leão Universidade Federal do Pará Resumo: **Em 2016, o Paysandu iniciou uma nova fase de sua história com a criação da marca Lobo para o fornecimento de material esportivo, um modelo inovador no futebol brasileiro**

SILVA, Claudio Vicente Di Gioia Ferreira. Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5) usando métodos quantitativos. 2006. 106 f. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro. Disponível em:[http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM\\_claudiosilva\\_nov.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_claudiosilva_nov.pdf) Acesso em: 17 de agosto de 2021.

SOUSA, Bruno Miguel; VIEIRA, Carla Barbosa. Um Estudo Sobre a Afetividade Aplicada ao Fenómeno do Futebol: Abordagem na Ótica dos Consumidores. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 2, p. 293-312, 2018.

VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. *Análise–Revista de Administração da PUCRS*, v. 24, n. 1, p. 79-81, 2013.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 71-80, 1984.