

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

GIOVANA FONTES VITORINO

**O *BALANCED SCORECARD* E GESTÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTA DA
CONTABILIDADE EMPRESARIAL PARA EVENTOS ESPORTIVOS**

POÇOS DE CALDAS/MG

2025

GIOVANA FONTES VITORINO

**O *BALANCED SCORECARD* E GESTÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTA DA
CONTABILIDADE EMPRESARIAL PARA EVENTOS ESPORTIVOS**

Produto de Conclusão PIEPEX (PCP) apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciência e Tecnologia, pela Universidade Federal de Alfenas.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Romano.

POÇOS DE CALDAS/MG

2025

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Poços de Caldas

Vitorino, Giovana Fontes.

O *BALANCED SCORECARD* E GESTÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTA DA CONTABILIDADE EMPRESARIAL PARA EVENTOS ESPORTIVOS / Giovana Fontes Vitorino. - Poços de Caldas, MG, 2025.

66 f. : il. -

Orientador(a): André Luiz Romano.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia) - Universidade Federal de Alfenas, Poços de Caldas, MG, 2025.

Bibliografia.

1. Balanced Scorecard. 2. Gestão Esportiva. 3. Contabilidade Gerencial. 4. Indicadores. 5. Planejamento Estratégico. I. Romano, André Luiz, orient. II. Título.

GIOVANA FONTES VITORINO


**O *BALANCED SCORECARD* E GESTÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTA DA
CONTABILIDADE EMPRESARIAL PARA EVENTOS ESPORTIVOS**

O Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação da apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciência e Tecnologia, pela Universidade Federal de Alfenas.

Aprovada em: 25 de Novembro de 2025

Prof. Dr. André Luiz Romano
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

 Documento assinado digitalmente
ANDRE LUIZ ROMANO
Data: 15/12/2025 18:09:08-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Carlos Henrique dos Santos
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof. Dr. Fabio Ferraço
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

Às mulheres da minha família — mãe, avó, tias, prima, bisavó e tataravó, minha inspiração e admiração que moldaram quem sou.

Ao meu avô, que me ensinou, com firmeza e simplicidade, que “se não for para dar o seu melhor, nem comece.” Dele herdei a admiração pela ciência, a precisão da engenharia e o respeito pelo conhecimento bem aplicado.

Ao meu cachorro Mike, que sem palavras me ensinou a escutar o coração e a silenciar a mente.

A Deus, por me conduzir não onde eu queria, mas onde eu precisava estar.

Ao meu orientador, pelo rigor técnico, pelos questionamentos necessários e por contribuir decisivamente para minha evolução como profissional.

E à universidade, pelo ambiente desafiador que me forçou a crescer, repensar e ir além.

A todos, meu sincero e profundo agradecimento.

RESUMO

Em um cenário esportivo cada vez mais competitivo e profissionalizado, eventos não são apenas competições, mas experiências estratégicas que envolvem gestão, *branding* e sustentabilidade. Este trabalho analisa como a aplicação integrada de instrumentos da contabilidade gerencial e do *Balanced Scorecard* (BSC) pode contribuir para o aprimoramento da performance organizacional de eventos esportivos no Brasil. Por meio de um estudo de caso realizado em um evento esportivo amador, foram coletados dados desde o planejamento pré-evento até a apuração de resultados, passando pela análise de custos, controle financeiro, definição de indicadores (KPIs) e objetivos estratégicos (OKRs). Os resultados revelam que o uso conjunto dessas ferramentas promoveu maior clareza na definição de metas, melhor controle de recursos e alinhamento entre ações operacionais e objetivos estratégicos, gerando impactos positivos na sustentabilidade financeira e na qualidade da entrega do evento. A pesquisa reforça a importância de se adotar modelos de gestão orientados à profissionalização, mesmo em organizações de menor porte, com foco em eficiência, inovação e valor percebido pelo público. A experiência estudada oferece subsídios práticos para gestores que atuam em contextos esportivos e evidencia caminhos para uma gestão mais estratégica, mensurável e sustentável.

Palavras-chave: Gestão Esportiva. Contabilidade Gerencial. *Balanced Scorecard*. Indicadores. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

In an increasingly competitive and professionalized sports landscape, events are no longer just competitions but strategic experiences involving management, branding, and sustainability. This study analyzes how the integrated application of managerial accounting tools and the Balanced Scorecard (BSC) can contribute to enhancing the organizational performance of sports events in Brazil. Through a case study conducted at an amateur sports event, data were collected from the pre-event planning to the final evaluation, including cost analysis, financial control, and the definition of key performance indicators (KPIs) and strategic objectives (OKRs). The results demonstrate that the combined use of these tools led to greater clarity in goal setting, improved resource control, and better alignment between operational actions and strategic priorities, generating positive impacts on financial sustainability and the quality of event delivery. The findings highlight the relevance of adopting professional management models, even in smaller organizations, with an emphasis on efficiency, innovation, and perceived value by stakeholders. The experience provides practical insights for sports managers and underscores pathways toward a more strategic, measurable, and sustainable event management approach.

Keywords: Sports Management. Managerial Accounting. Balanced Scorecard. Indicators. Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA BALANCED SCORECARD	27
FIGURA 2 - FLUXO DE GESTÃO	29
FIGURA 3 - A PERSPECTIVA DO CLIENTE	30
FIGURA 4 - CAPITAIS INTANGÍVEIS DE INOVAÇÃO E APRENDIZADO	32
FIGURA 5 - VINCULAÇÃO DO BSC AO ORÇAMENTO	35
FIGURA 6 - MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DE CADA PERSPECTIVA	37
FIGURA 7 - PERSPECTIVAS DO EVENTO ESPORTIVO	51

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - RESULTADOS FINANCEIROS

57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - EXEMPLO DAS QUATRO VARIÁVEIS DA PERSPECTIVA PROCESSOS	31
QUADRO 2 - PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS	52
QUADRO 3 - PERSPECTIVA FINANCEIRO DO EVENTO ESPORTIVO	53
QUADRO 4 - PERSPECTIVA DOS CLIENTES DO EVENTO ESPORTIVO	53
QUADRO 5 - PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DO EVENTO ESPORTIVO	54
QUADRO 6 - PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E APRENDIZADO	54
QUADRO 7 - DEFINIÇÃO DE INDICADORES	55
QUADRO 8 - RESULTADOS VERSUS A LITERATURA	56
QUADRO 9 - BSC APLICADO A GESTÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS	59

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ORÇAMENTO DO CENÁRIO PESSIMISTA	42
TABELA 2 - ORÇAMENTO DO CENÁRIO REALISTA	43
TABELA 3 - ORÇAMENTO DO CENÁRIO OTIMISTA	43
TABELA 4 - DADOS DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS	44
TABELA 5 - CÁLCULO DO CUSTO UNITÁRIO POR ATLETA	45
TABELA 6 - CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	46
TABELA 7 - CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO	47
TABELA 8 - CÁLCULO DA MARGEM DE SEGURANÇA	48
TABELA 9 - CÁLCULO DA MARGEM DE LUCRO	48
TABELA 10 - COMPARAÇÃO ORÇADO E REALIZADO	50

SÚMARIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	16
2.1	GESTÃO E ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA	16
2.2	GESTÃO DE CUSTOS	17
2.2.1	<i>Margem de Contribuição</i>	<i>19</i>
2.2.2	<i>Ponto de Equilíbrio</i>	<i>20</i>
2.2.3	<i>Margem de Segurança.....</i>	<i>22</i>
2.2.4	<i>Margem de Lucro</i>	<i>23</i>
2.3	PRECIFICAÇÃO	25
2.4	<i>BALANCED SCORECARD</i>	<i>26</i>
2.4.1	<i>Perspectiva Financeira</i>	<i>28</i>
2.4.2	<i>Perspectiva dos Clientes</i>	<i>30</i>
2.4.3	<i>Perspectiva dos Procedimentos Internos</i>	<i>31</i>
2.4.4	<i>Perspectiva de Inovação e Aprendizado</i>	<i>32</i>
2.5	A INTER-RELAÇÃO DO BSC COM A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	33
2.6	BSC COM CUSTOS EM EVENTOS ESPORTIVOS.....	36
2.7	OKRs E KPIs NO CONTEXTO DOS EVENTOS ESPORTIVOS	37
3	METODOLOGIA	39
4	PESQUISA EMPÍRICA	41
4.1	EVENTO ESPORTIVO	41
4.2	PLANEJAMENTO DO ORÇAMENTO.....	42
4.3	CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS.....	44
4.4	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	45
4.5	PONTO DE EQUILÍBRIO	46
4.6	MARGEM DE SEGURANÇA.....	47
4.7	MARGEM DE LUCRO	48
4.8	VENDAS E PRECIFICAÇÃO.....	49
4.9	ORÇADO E REALIZADO	50
4.10	APLICAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	51
4.11	INDICADORES	54
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	56

5.1	FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE	57
5.2	BSC E INDICADORES	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	67

1 INTRODUÇÃO

Os eventos esportivos têm assumido um papel estratégico no contexto econômico e social contemporâneo. Muito além de competições atléticas, tornaram-se empreendimentos complexos que exigem planejamento, alocação eficiente de recursos e alinhamento a metas que vão além do resultado esportivo. A profissionalização crescente do setor reforça a demanda por práticas de gestão orientadas à sustentabilidade, transparência e geração de valor para múltiplos *stakeholders* (Al-Omush, 2023; Madsen, 2025).

Nesse contexto, a gestão esportiva assume protagonismo, acompanhando a consolidação do setor como atividade econômica estratégica. O aumento dos investimentos, aliado à expansão do esporte como produto de mercado, reforça a necessidade de estratégias organizacionais capazes de gerar valor, atrair parcerias e garantir sustentabilidade. Assim, o desempenho das entidades esportivas ultrapassa a dimensão técnica ou competitiva, exigindo abordagens de gestão alinhadas a práticas corporativas avançadas. Esse cenário insere os eventos esportivos em discussões sobre profissionalização da gestão e sustentabilidade financeira, despertando o interesse acadêmico e prático por soluções que ampliem seu impacto e viabilidade (Szczipak e Stajniak, 2022; Panescu e Dragomir, 2024).

Diante de um cenário de transformações tecnológicas, exigências crescentes de responsabilidade social e mudanças no comportamento do público, as organizações esportivas são desafiadas a adotar práticas de gestão estratégicas (Bavaresco et al., 2024). Essas transformações ampliam a complexidade do ambiente institucional e impõem a necessidade de decisões mais ágeis, fundamentadas em dados e voltadas para a criação de valor sustentável.

Como resposta a esses desafios, os instrumentos da contabilidade gerencial assumem um papel estratégico ao fornecer subsídios analíticos para o planejamento, o controle e a avaliação de resultados. Por meio da análise de custos, orçamentos baseados em desempenho e outros mecanismos, essas ferramentas permitem decisões mais fundamentadas, orientadas à geração de valor e sustentabilidade organizacional (Crepaldi, 2017).

Entre esses instrumentos, destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC), que propõe uma abordagem integrada ao combinar indicadores financeiros e não financeiros. Superando os limites dos modelos contábeis tradicionais, o BSC possibilita a incorporação de ativos intangíveis, como inovação, aprendizado, processos internos e experiência do público à mensuração da performance organizacional (Kaplan & Norton, 2015).

Apesar do reconhecimento do BSC como uma ferramenta eficaz para alinhar estratégias organizacionais a indicadores de desempenho, sua aplicação prática no contexto esportivo brasileiro ainda é pouco explorada na literatura acadêmica. Observa-se uma lacuna significativa

quanto à análise de como o modelo tem sido utilizado por organizações esportivas na gestão de eventos, especialmente no que se refere ao controle de custos, à sustentabilidade financeira e à integração entre objetivos estratégicos e resultados alcançados (Dimitropoulos, Kosmas & Douvis, 2017). Esse desafio se intensifica diante de um ambiente em constante transformação, marcado por exigências digitais, demandas de *stakeholders* e maior cobrança por responsabilidade social.

Mesmo com a profissionalização do setor esportivo e o aumento da complexidade dos eventos como negócios, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades para alinhar estratégias, controlar custos e garantir sustentabilidade financeira. Embora o BSC seja reconhecido como ferramenta eficaz de gestão integrada, sua aplicação em eventos esportivos brasileiros ainda é pouco explorada e pouco documentada. Nesse contexto são propostas as seguintes questões de pesquisa (RQs):

- RQ1. Como a utilização da contabilidade gerencial, especialmente o BSC, contribui para o desempenho econômico e operacional de eventos esportivos no Brasil?
- RQ2. De que maneira o BSC favorece o alinhamento entre objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e tomada de decisão em eventos esportivos?
- RQ3. Como o uso do BSC influencia a sustentabilidade e a geração de valor para múltiplos stakeholders envolvidos na realização de eventos esportivos?

Este estudo tem como objetivo analisar como os instrumentos da contabilidade gerencial, com foco no BSC, contribuem para o aprimoramento da performance econômico-financeira e operacional dos eventos esportivos no Brasil. Parte-se da hipótese de que organizações que integram essas ferramentas em seus processos decisórios apresentam melhor controle de custos, maior alinhamento estratégico e superior desempenho institucional, favorecendo a sustentabilidade das competições.

No campo acadêmico, a pesquisa busca contribuir para suprir lacunas na literatura nacional sobre o uso aplicado do BSC no contexto esportivo (Dimitropoulos, Kosmas & Douvis, 2017), especialmente em relação à sua capacidade de medir o grau de implementação de estratégias e seus impactos em múltiplas dimensões de desempenho. Socialmente, promove maior responsabilidade, transparência na gestão e melhor governança, e na prática, oferece subsídios úteis para profissionais que buscam otimizar a alocação de recursos, assegurar a sustentabilidade das competições e responder de modo mais ágil e inovador às transformações de cenário.

Além desta introdução, o trabalho organiza-se em cinco capítulos. O Capítulo 2 contempla o referencial teórico. O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos

adotados, incluindo o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta de dados. O Capítulo 4 expõe uma pesquisa empírica, com a aplicação prática do BSC e a análise dos resultados obtidos. O Capítulo 5 discute os achados à luz da literatura e ressalta suas implicações práticas. Por fim, o Capítulo 6 apresenta as conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO E ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA

A gestão e a análise orçamentária são pilares fundamentais para qualquer organização, pois permitem planejar, controlar e otimizar a utilização dos recursos disponíveis. Assim, asseguram o cumprimento das metas estratégicas e reduzem desperdícios ou desvios. Conforme destacam Atkinson et al. (2015), o orçamento tem papel decisivo não apenas como instrumento técnico, mas como mecanismo estratégico de alocação de recursos e controle da execução.

O orçamento possibilita identificar de onde os recursos podem vir e como devem ser aplicados nas atividades, avaliar a situação econômico-financeira da instituição, revelar sua filosofia operacional e subsidiar decisões de investimento em iniciativas permanentes. No contexto dos eventos esportivos, essa função se torna ainda mais crítica devido às receitas e à complexidade operacional. Esse ambiente envolve patrocinadores, torcedores, fornecedores e órgãos reguladores.

Segundo Crepaldi (2017), o orçamento funciona como um instrumento de delegação de responsabilidades, ao autorizar limites de gastos e estabelecer padrões de desempenho. Além disso, pode ser compreendido como um contrato de gestão, em sintonia com a estrutura estratégica da organização. O processo orçamentário, portanto, é dinâmico e exige acompanhamento constante, por meio de cronogramas e revisões periódicas, para prevenir atrasos e inconsistências. Iudícibus e Marion (2009) destacam que essa análise contínua é essencial para assegurar a eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

Um componente relevante desse processo é a simulação de cenários: otimista, realista e pessimista. Conforme apontam Bruni e Famá (2012), essa prática permite aos gestores analisarem os possíveis impactos de variações de receita e custo, apoiando decisões baseadas em diferentes projeções. No cenário otimista, espera-se crescimento de demanda com custos sob controle. No cenário realista, utilizam-se premissas próximas ao desempenho histórico. Já no cenário pessimista, consideram-se imprevistos e retrações. Essa análise comparativa oferece suporte à flexibilidade orçamentária e ao redirecionamento de ações estratégicas.

O orçamento geral deve refletir a consolidação dos diversos planos da organização, com metas claras relacionadas à participação (atletas e público), à oferta de serviços e infraestrutura, à logística do evento e à sua estrutura de financiamento, como receitas de inscrições, patrocínios e demais fontes de recursos. Essas premissas são confrontadas com dados históricos e projeções futuras, gerando informações críticas para as decisões da alta gestão. Após sua implementação,

os resultados reais devem ser comparados com os valores orçados, identificando desvios e promovendo ações corretivas (Atkinson et al., 2015).

Apesar da sólida base teórica, a aplicação prática da gestão orçamentária em eventos esportivos ainda carece de maior aprofundamento. A integração entre orçamento e controle de custos é crucial. Somente por meio dessa articulação é possível avaliar com precisão se os objetivos foram atingidos e como os recursos foram empregados. Tal integração, segundo Bruni e Famá (2012), oferece uma visão holística do desempenho financeiro, revelando oportunidades de otimização e fortalecendo a tomada de decisão estratégica.

2.2 GESTÃO DE CUSTOS

A contabilidade de custos surgiu durante a Revolução Industrial, quando se tornou evidente a necessidade de conhecer e calcular os custos dos produtos fabricados e comercializados. A expansão das indústrias e a complexidade crescente dos processos produtivos demandaram um controle mais rigoroso sobre os gastos, a fim de apoiar tanto a avaliação de desempenho quanto às decisões estratégicas. Com isso, a contabilidade de custos consolidou-se como instrumento fundamental da contabilidade gerencial, oferecendo subsídios essenciais para o planejamento das operações, o controle eficiente dos recursos e o direcionamento das atividades administrativas em ambientes cada vez mais competitivos (Pizzolato, 2012; Martins, 2010).

Segundo Martins (2010), a contabilidade de custos exerce sua função em duas frentes principais: o controle interno e o apoio à tomada de decisões. No controle interno, seu papel é oferecer dados que permitam o estabelecimento de padrões e orçamentos, possibilitando a comparação entre os resultados planejados e os efetivamente alcançados. No que se refere à tomada de decisão, a contabilidade de custos torna-se ferramenta estratégica, uma vez que decisões como a manutenção ou redefinição do formato de um evento, a inclusão ou exclusão de modalidades ou categorias, a definição dos valores de inscrição, bem como a escolha entre executar determinadas atividades com equipe própria ou terceirizada, dependem diretamente de informações confiáveis sobre custos. Assim, os resultados oriundos da análise de custos impactam tanto o curto quanto o longo prazo, influenciando diretamente a competitividade e a sustentabilidade econômica de eventos esportivos.

O conceito de gastos é amplo e engloba todos os sacrifícios financeiros realizados com o objetivo de adquirir bens ou serviços. Esses gastos são classificados em quatro categorias distintas: custos, despesas, investimentos e perdas. Os custos são aqueles relacionados diretamente ao processo produtivo, sendo incorporados ao produto ou serviço final (Martins,

2010; Megliorini, 2012; Souza; Diehl, 2009). As despesas, por sua vez, estão associadas a atividades administrativas, comerciais ou de apoio, e não se relacionam diretamente com o processo de produção (Silva et al., 2014). Os investimentos correspondem a gastos destinados à obtenção de benefícios futuros, como a aquisição de ativos ou melhorias que são amortizados ou depreciados ao longo do tempo (Iudícium; Marion, 2009). As perdas referem-se a utilizações anormais ou involuntárias de recursos, como falhas na produção, deterioração de materiais ou obsolescência de estoques (Martins, 2010).

No contexto da gestão, os custos podem ser classificados sob diferentes critérios, os quais auxiliam a análise e o controle das operações. Uma das classificações mais relevantes distingue entre custos diretos, que podem ser identificados e atribuídos diretamente a um produto ou serviço, e custos indiretos, que não possuem relação direta com o objeto de custo, exigindo, portanto, métodos de rateio para sua alocação (Martins, 2010; Guimarães, 2012). Outro critério importante refere-se à sua natureza em relação ao volume de produção: os custos fixos mantêm-se constantes dentro de determinados limites de capacidade produtiva, enquanto os custos variáveis se alteram proporcionalmente ao volume de produção ou vendas (Souza, 2009; Bruni; Famá, 2012).

A correta determinação dos custos é um dos passos mais importantes para a obtenção de resultados consistentes em qualquer organização. Cálculos distorcidos ou imprecisos podem gerar decisões equivocadas que comprometem a lucratividade, a eficiência e o alinhamento estratégico. A apuração precisa dos custos é, portanto, fundamental para a formulação de preços, para o planejamento orçamentário e para a análise da eficiência operacional (Santos, 2005).

Essa base conceitual reforça que a gestão de custos não se limita ao registro de operações, mas se configura como um instrumento estratégico que contribui ativamente para a adaptabilidade e a competitividade organizacional. Além disso, ela serve de fundamento para o uso de indicadores de desempenho como margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança, margem de lucro e mecanismos de precificação, os quais são indispensáveis para decisões táticas e estratégicas bem fundamentadas. Esses instrumentos analíticos permitem aos gestores não apenas acompanhar os resultados financeiros, mas também conduzir ações alinhadas aos objetivos organizacionais de curto e longo prazo.

Embora amplamente explorada em setores industriais e empresas de serviços contínuos, a aplicação sistemática dos conceitos de gestão de custos em contextos específicos, como o de eventos esportivos, ainda é incipiente na literatura, o que reforça a relevância de investigações

mais aprofundadas sobre sua viabilidade e impacto em ambientes de alta complexidade e sazonalidade.

2.2.1 Margem de Contribuição

A margem de contribuição é um indicador central da contabilidade gerencial, utilizado para mensurar quanto da receita obtida com a venda de um produto ou serviço permanece disponível para a cobertura dos custos fixos e, posteriormente, para a geração de lucro. Trata-se da diferença entre a receita líquida de vendas e os custos variáveis diretamente associados à produção ou prestação do serviço, tais como insumos, comissões e tributos incidentes sobre a operação (Martins, 2010; Padoveze, 2014).

A Equação (1) evidencia o valor que cada unidade comercializada gera para a empresa, ao contribuir para a cobertura dos custos fixos e para a formação do lucro operacional. Esse conceito é essencial para a análise do comportamento dos custos em diferentes volumes de produção e vendas, além de possibilitar o estudo de sensibilidade financeira frente às oscilações de mercado.

$$MC = PV - CV \quad (1)$$

Em que:

MC = Margem de Contribuição Unitária

PV = Preço de Venda Unitária

CV = Custo Variável Unitário

Ao ser multiplicada pelo volume total de vendas, a margem de contribuição total torna-se uma ferramenta relevante para decisões estratégicas, como definição de preços, avaliação de campanhas promocionais, seleção do mix de produtos e priorização de linhas mais rentáveis. Produtos com margens de contribuição mais elevadas tendem a ser preferidos na alocação de recursos, pois apresentam maior capacidade de geração de resultado operacional positivo (Souza; Diehl, 2009).

Além disso, a margem de contribuição está intimamente relacionada ao ponto de equilíbrio, pois representa a parcela da receita que, de fato, contribui para amortizar os custos fixos da operação. Compreender essa inter-relação é essencial para estimar volumes mínimos de vendas, avaliar riscos financeiros, precificar produtos e serviços de forma sustentável e tomar decisões baseadas em dados concretos, especialmente em setores com grande variabilidade de receita como o esportivo.

2.2.2 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um dos instrumentos mais relevantes da contabilidade gerencial para a análise da viabilidade financeira de uma organização. Por meio dele, é possível identificar o volume mínimo de vendas ou de prestação de serviços necessário para que a receita total seja suficiente para cobrir os custos totais, fixos e variáveis, resultando em lucro operacional igual a zero (Padoveze, 2014; Crepaldi, 2017).

Esse indicador é fundamental para o planejamento estratégico, pois permite ao gestor definir metas financeiras coerentes, estabelecer preço com base em critério técnico-financeiro e estimar o impacto de diferentes níveis de atividade sobre os resultados da empresa. Ao identificar o nível mínimo de operação que garante a sustentabilidade financeira, o ponto de equilíbrio também contribui diretamente para a gestão de riscos, especialmente em ambientes de alta instabilidade ou sazonalidade (Martins, 2010; Bruni; Famá, 2012).

A literatura contábil apresenta três principais modalidades de ponto de equilíbrio, cada uma com abordagens e finalidades distintas. O ponto de equilíbrio contábil considera os custos e despesas fixas registradas contabilmente, ignorando efeitos financeiros ou econômicos. É o mais utilizado na prática operacional por sua simplicidade de cálculo e clareza na relação entre custo e volume (Padoveze, 2014). O ponto de equilíbrio financeiro, também chamado de ponto de equilíbrio de caixa, desconsidera os gastos que não exigem desembolso imediato, como depreciações e provisões. Ele revela o volume de vendas necessário para que o fluxo de caixa líquido seja nulo, sendo mais apropriado para análises de liquidez e gestão financeira de curto prazo (Crepaldi, 2017; Wernke, 2014).

Concluindo, o ponto de equilíbrio econômico vai além das abordagens anteriores ao incluir a remuneração do capital próprio e outros custos de oportunidade. Ele reflete o volume de atividade necessário para que todos os fatores de produção, inclusive o capital investido pelos sócios, sejam devidamente remunerados, gerando um lucro econômico igual a zero. Essa visão é mais próxima da sustentabilidade de longo prazo e da análise de valor agregado (Bornia, 2009; Martins, 2010).

Matematicamente, o ponto de equilíbrio contábil é calculado com base na margem de contribuição unitária, conforme Equação a seguir:

$$PE = \frac{CF}{MCu} \quad (2)$$

Em que:

PE = Ponto de Equilíbrio em Unidades

CF = Custo Fixo Totais

MCu = Margem de Contribuição Unitária

A Equação (2) indica quantas unidades precisam ser comercializadas para que os custos fixos sejam cobertos, partindo da premissa de que os custos variáveis e o preço de venda permanecem constantes.

Outra forma de cálculo, dado pela Equação (3), também bastante difundida na literatura, determina o ponto de equilíbrio total em valor monetário com base na estrutura percentual dos custos variáveis em relação ao preço de venda.

$$PE\ total = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CVu}{PVu}\right)} \quad (3)$$

Em que:

PE = Ponto de Equilíbrio em Receita

CF = Custo Fixo Totais

CVu = Custo Variável Unitário

PVu = Preço de Venda Unitário

Essa abordagem permite calcular diretamente o montante de receita necessário para atingir o equilíbrio financeiro, sendo útil para avaliações consolidadas de receitas em contextos com grande volume de operações.

O ponto de equilíbrio é frequentemente estudado de forma integrada com outros indicadores da contabilidade gerencial, como a margem de contribuição, a margem de segurança e o grau de alavancagem operacional. Essa análise conjunta proporciona uma visão mais robusta da rentabilidade e da estrutura de custos da organização, permitindo decisões estratégicas mais precisas e alinhadas aos objetivos de curto e longo prazo (Crepaldi, 2020; Bruni; Famá, 2012).

É importante reconhecer que a análise do ponto de equilíbrio apresentada neste estudo se baseia em simplificações metodológicas, especialmente no que se refere à utilização de uma margem de contribuição média por participante, apesar da existência de categorias com isenção de inscrição. Essa heterogeneidade limita a interpretação do ponto de equilíbrio expresso em número total de atletas. No entanto, no escopo deste trabalho, a ferramenta não é empregada com o objetivo de estimar um limiar financeiro exato, mas como um instrumento gerencial e didático, capaz de apoiar a reflexão estratégica, ampliar a compreensão da relação entre custos e receitas e introduzir práticas de planejamento financeiro na gestão de eventos esportivos.

2.2.3 Margem de Segurança

A margem de segurança é um indicador complementar ao ponto de equilíbrio, amplamente utilizado na contabilidade gerencial para mensurar a resiliência financeira de uma organização diante de oscilações na receita. Sua principal função é mostrar a diferença entre o faturamento atual (ou projetado) e o faturamento mínimo necessário para cobrir todos os custos fixos e variáveis, ou seja, o ponto de equilíbrio. Quanto maior essa diferença, menor é o risco de a empresa incorrer em prejuízos frente a quedas na demanda ou em eventos adversos de mercado (Assaf Neto, 2014).

Trata-se de uma métrica especialmente relevante para setores com demanda instável ou sujeita à sazonalidade, como o de serviços, turismo e esportes. Nessas áreas, a margem de segurança atua como ferramenta essencial para o planejamento estratégico e a gestão de riscos, permitindo aos gestores anteciparem cenários críticos e tomar decisões preventivas baseadas em simulações de desempenho (Wernke, 2014).

A margem de segurança pode ser definida, conforme Padoveze (2004), como a diferença entre as vendas efetivas e o ponto de equilíbrio, sendo expressa tanto em valor monetário quanto em percentual sobre o volume de vendas. Em termos práticos, indica quanto a receita pode cair antes que a empresa atinja seu ponto crítico de não lucratividade. A Equação mais comum é:

$$MS = V - PE \quad (4)$$

Em que:

MS = Margem de Segurança

V = Receitas de Vendas Efetivas

PE = Ponto de Equilíbrio

Ou, em termos relativos:

$$MS (\%) = (V - PE) \times 100 \quad (5)$$

Em que:

MS (%) = Margem de Segurança Percentual

V = Receitas de Vendas Efetivas

PE = Ponto de Equilíbrio

Quanto maior a margem de segurança, mais distante a empresa está de sua zona de risco operacional. Inversamente, uma margem de segurança reduzida revela maior vulnerabilidade, exigindo maior atenção à gestão de custos e à precificação (Padoveze, 2004; Crepaldi, 2020).

Bruni e Famá (2012) destacam que a margem de segurança deve ser analisada em conjunto com outros indicadores gerenciais, como a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, compondo um painel integrado de apoio à decisão. Essa análise integrada permite avaliar não apenas a situação atual da organização, mas também simular cenários de crescimento, retração ou reestruturação de portfólio. Nesse sentido, Souza (2009) ressaltam a importância da margem de segurança em empresas com portfólio diversificado, já que a composição estratégica do mix de produtos ou serviços pode ampliar a margem agregada e reduzir o risco global da operação.

Apesar da solidez teórica, observa-se uma subutilização prática da margem de segurança em diversos setores da economia. Muitos estudos permanecem restritos ao ambiente industrial, com escassa exploração em setores caracterizados por maior variabilidade de receita. Tal lacuna evidencia a necessidade de ampliar o uso desse indicador em análises que busquem compreender a viabilidade econômica e a exposição a riscos operacionais em ambientes mais dinâmicos.

Quando analisada em conjunto com outros instrumentos da contabilidade gerencial, como o ponto de equilíbrio, a margem de contribuição e a margem de lucro, a margem de segurança oferece uma visão abrangente da saúde financeira da organização. Essa abordagem integrada permite que os gestores compreendam os limites operacionais da empresa, identifiquem produtos ou serviços mais vulneráveis, planejem expansões com base em dados consistentes e administrem recursos de forma mais eficaz. Assim, a margem de segurança deixa de ser um mero complemento e passa a ser um pilar estratégico na tomada de decisão empresarial.

2.2.4 Margem de Lucro

A margem de lucro é um dos indicadores fundamentais da contabilidade gerencial, amplamente utilizada para mensurar a rentabilidade das operações de uma organização em relação à receita gerada. Por meio desse indicador, é possível avaliar a eficiência econômica da empresa ao transformar receitas em resultados positivos, o que permite uma visão clara da sustentabilidade financeira e do retorno obtido sobre produtos, serviços ou projetos (Padoveze, 2004; Martins, 2010).

Sua aplicação é estratégica para gestores que buscam compreender a lucratividade de cada linha de receita, considerando todos os custos envolvidos, tanto variáveis quanto fixos. A margem de lucro é calculada com base na diferença entre a receita total e os custos totais, e o resultado pode ser expresso em valor absoluto ou em termos percentuais, conforme a seguinte Equação:

$$ML (\%) = (RL - CT) \times 100 \quad (6)$$

Em que:

ML (%) = Margem de Lucro Percentual

RL = Receita Líquida

CT = Custos Totais (variáveis + fixos)

Esse indicador permite identificar quais produtos, serviços ou projetos são mais rentáveis, contribuindo para decisões estratégicas relacionadas à precificação, expansão, corte de linhas deficitárias, além da alocação de recursos e reestruturação do portfólio (Bruni; Famá, 2012). A análise da margem de lucro também pode apoiar simulações de impacto de alterações nos custos ou nos preços de venda, tornando-se ferramenta essencial no contexto de gestão baseada em valor.

Dentro desse contexto, destaca-se o conceito de lucro operacional, que representa o resultado gerado após a dedução dos custos fixos sobre a margem bruta (ou resultado da subtração entre receita e custos variáveis). O lucro operacional mede o desempenho da atividade principal da organização, sem considerar efeitos financeiros, impostos ou receitas/despesas extraordinárias. Sua Equação básica é:

$$LO = MB - CF \quad (7)$$

Em que:

LO = Lucro Operacional

MB = Margem Bruta (receita menos custo variável)

CF = Custo Fixo

Esse indicador é de grande importância na análise gerencial por revelar o resultado puramente operacional da organização, sem interferências externas. Ao relacionar a margem de contribuição com os custos fixos, o lucro operacional permite avaliar a viabilidade econômica de um produto, serviço ou projeto de forma isolada (Crepaldi, 2020; Padoveze, 2004).

A formação de preços é um dos principais desdobramentos práticos da análise da margem de lucro. Precificar inadequadamente pode comprometer tanto a competitividade

quanto a saúde financeira do negócio. Preços elevados afastam o consumidor, enquanto preços abaixo do ideal corroem a margem e comprometem a continuidade da operação. Assim, é imprescindível que o gestor conheça seus custos reais e utilize a gestão estratégica de custos como base para decisões de precificação que gerem impacto positivo no curto, médio e longo prazo (Martins, 2010; Padoveze, 2014, Bruno; Famá, 2012).

2.3 PRECIFICAÇÃO

A formação de preços constitui uma das decisões mais complexas e estratégicas no contexto da gestão de serviços, envolvendo múltiplas variáveis, como comportamento da demanda, estrutura de mercado, posicionamento competitivo e, principalmente, os custos de prestação do serviço. Na prática, uma organização dificilmente pode sustentar-se oferecendo serviços por valores inferiores ao custo de sua execução, salvo em situações excepcionais. Dessa forma, a gestão de custos torna-se a base para uma precificação eficiente e sustentável, garantindo cobertura de despesas e manutenção da rentabilidade (Martins, 2010).

Entre os fatores estratégicos que influenciam a definição de preços de serviços, destacam-se a elasticidade-preço da demanda, que indica a sensibilidade dos clientes a variações de preço, e as estruturas de mercado, como concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística, que determinam o grau de liberdade da organização para definir margens (Mankiw, 2020). A compreensão desses elementos é essencial para avaliar o impacto de variações de preço na demanda pelos serviços e nas decisões estratégicas da organização.

Além disso, a precificação deve considerar estratégias de posicionamento de preço, que envolvem decisões sistemáticas sobre como determinar o valor monetário dos serviços oferecidos em função do valor percebido pelo cliente, dos objetivos estratégicos da organização e das condições de mercado. Essas estratégias incluem análise da competitividade, da disposição a pagar do cliente e do impacto de fatores externos, como regulamentações e tributos, sobre o preço final. No contexto de serviços, é particularmente relevante reconhecer que a precificação não depende apenas de custos diretos, mas também de elementos intangíveis, como qualidade percebida, experiência do cliente e valor agregado da prestação do serviço (Martins, 2010).

Os instrumentos da contabilidade gerencial, como margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança e margem de lucro, fornecem dados fundamentais para subsidiar a definição de preços. Esses indicadores permitem compreender a relação entre custos e receitas, avaliar o risco operacional e determinar níveis de precificação que assegurem

cobertura de custos e retornos compatíveis com os objetivos estratégicos da organização (Martins, 2010).

A definição de uma estratégia de preços deve também estar alinhada aos objetivos organizacionais. A precificação eficiente garante que a organização consiga equilibrar sustentabilidade financeira, competitividade no mercado e qualidade do serviço prestado, permitindo que decisões estratégicas sobre oferta, investimento e posicionamento sejam coerentes com a visão e missão da empresa.

Nesse contexto, a precificação baseada em custos, aliada aos demais indicadores da contabilidade gerencial, configura-se como uma ferramenta essencial para a tomada de decisão estratégica, possibilitando que os gestores compreendam a inter-relação entre estrutura de custos, risco operacional e rentabilidade, favorecendo decisões coerentes com os objetivos financeiros e mercadológicos da organização.

2.4 *BALANCED SCORECARD*

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que permite traduzir a missão, visão e objetivos estratégicos de uma organização em metas tangíveis e mensuráveis, alinhando indicadores de desempenho a toda a estrutura organizacional (Kaplan & Norton, 2015; Crepaldi, 2020). Seu princípio fundamental é integrar medidas financeiras e não financeiras, contemplando as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, em um sistema de causa e efeito que só funciona se toda a organização estiver alinhada com a estratégia e mobilizada para cumprir os objetivos.

A origem do BSC está relacionada à necessidade de superar limitações do sistema tradicional de avaliação corporativa, que considerava predominantemente indicadores financeiros, sem integrar análises de produtividade, processos internos e satisfação do cliente. Kaplan e Norton (2015) desenvolveram o BSC como uma metodologia capaz de equilibrar objetivos de curto e longo prazo, conectando a estratégia da organização às ações operacionais, de modo a permitir que as metas estratégicas fossem efetivamente executadas. Mais tarde, Kaplan e Norton (2015) estruturaram o BSC como um sistema completo de gestão estratégica, incluindo quatro processos de gestão: tradução da visão em objetivos e indicadores, comunicação e vinculação com toda a organização, planejamento empresarial e ciclo de inovação e aprendizado, garantindo monitoramento contínuo e ajustes na execução da estratégia, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura *Balanced Scorecard*



Fonte: Guindani, Cruz e Reis (2012)

A perspectiva financeira do BSC avalia o desempenho econômico, incluindo receita, lucratividade e retorno sobre investimento, refletindo os resultados tangíveis da estratégia e permitindo identificar oportunidades de melhoria na gestão de recursos. A perspectiva do cliente mede a satisfação, fidelização e percepção de valor do público ou beneficiários do serviço, fornecendo indicadores críticos para decisões estratégicas sobre produtos, serviços e atendimento. A perspectiva de processos internos foca na eficiência operacional, identificando os processos críticos que impactam clientes, acionistas e demais partes interessadas, e promovendo a eliminação de atividades que não agregam valor. Por fim, a perspectiva de inovação e aprendizado avalia a capacidade da organização de inovar, desenvolver competências e melhorar continuamente, garantindo adaptabilidade e sustentabilidade (Kaplan & Norton, 2015).

A adoção do BSC exige que toda a organização compreenda a estratégia e participe de sua implementação, integrando objetivos estratégicos aos indicadores de desempenho em todos os níveis hierárquicos. Essa integração possibilita a vinculação da estratégia ao orçamento e ao planejamento de recursos, alinhando metas financeiras e operacionais com as ações do dia a dia e promovendo a execução consistente da estratégia (Crepaldi, 2020). Ao transformar missão e visão em objetivos mensuráveis e monitoráveis, o BSC não apenas complementa análises financeiras tradicionais, mas também proporciona uma visão ampla do desempenho

organizacional, facilitando decisões estratégicas mais precisas e promovendo valor para clientes, colaboradores, acionistas e comunidade.

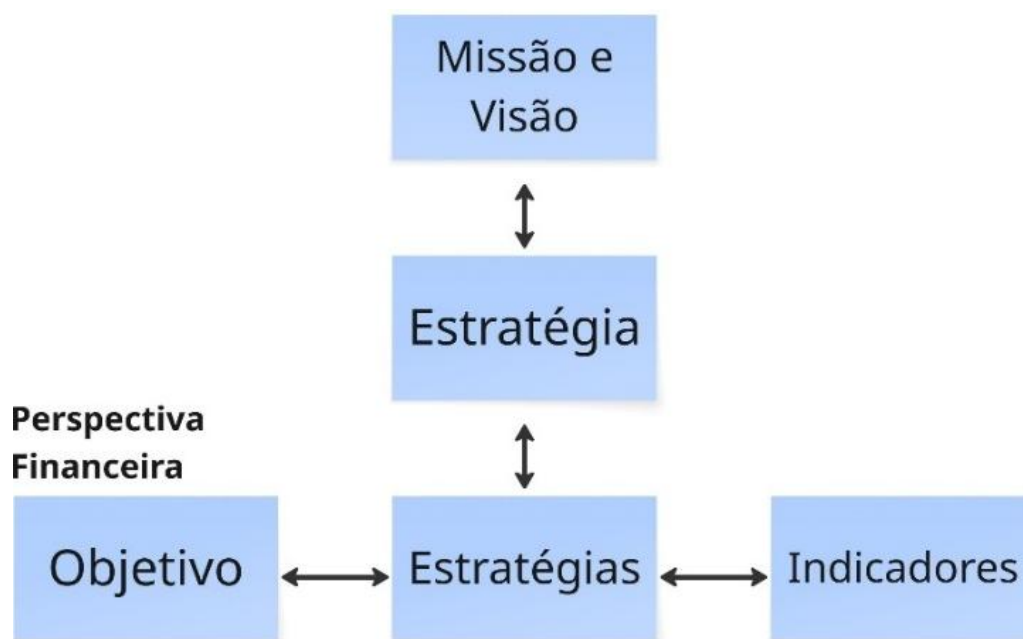
Em eventos esportivos, a aplicação do BSC se mostra particularmente relevante devido à complexidade operacional e à multiplicidade de *stakeholders*, incluindo torcedores, atletas, patrocinadores e órgãos reguladores. A ferramenta permite monitorar indicadores financeiros e não financeiros de forma integrada, conectando desempenho econômico com satisfação do público, eficiência de processos internos e desenvolvimento de competências. Além disso, auxilia a identificar projetos e atividades que realmente contribuem para a estratégia, eliminando esforços que não agregam valor e promovendo um alinhamento contínuo entre estratégia, operações e resultados financeiros (Dimitropoulos, Kosmas & Douvis, 2017).

O BSC, portanto, não se limita a monitorar o desempenho organizacional, mas transforma a estratégia em ação prática, criando uma metodologia participativa e contínua de gestão. Ao combinar indicadores financeiros com medidas estratégicas de clientes, processos e aprendizado, possibilita que as organizações gerenciem seu desempenho de forma equilibrada e sustentável, garantindo que a missão e visão sejam efetivamente operacionalizadas em todos os níveis da organização (Kaplan & Norton, 2015; Moreira, 2016).

2.4.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira do Balanced Scorecard (BSC) foca na forma como a organização é percebida por seus acionistas ou proprietários, sendo essencial para avaliar se a execução da estratégia contribui de maneira eficaz para a melhoria do desempenho econômico e a sustentabilidade de longo prazo. A Figura 2 nos mostra como essa perspectiva permite mensurar a capacidade da organização de gerar valor de forma contínua, oferecendo uma visão integrada da eficiência operacional, da alocação de recursos e da criação de valor econômico em consonância com os objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2015; Crepaldi, 2017).

Figura 2 - Fluxo de gestão



Fonte: Guindani, Cruz e Reis (2012)

Em eventos esportivos, a perspectiva financeira assume papel central ao fornecer subsídios para avaliar a viabilidade econômica de projetos, investimentos em infraestrutura, marketing e operações, assim como o equilíbrio entre custos e receitas. A análise financeira estratégica possibilita verificar se os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente, se a organização está alcançando os objetivos econômicos propostos e se a execução da estratégia está alinhada com a criação de valor para acionistas e demais *stakeholders*. Além disso, essa perspectiva estabelece uma base para o monitoramento de outros instrumentos de gestão, como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança, permitindo decisões mais precisas e fundamentadas, tanto para o planejamento de curto quanto de longo prazo, e fortalecendo a integração entre planejamento financeiro e estratégico.

Enquanto Crepaldi (2017) destaca o papel tradicional da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à tomada de decisão por meio de informações financeiras objetivas, Szczupak e Stajniak (2022) ampliam esse escopo ao argumentar que os instrumentos gerenciais modernos, como o *Balanced Scorecard*, devem integrar indicadores intangíveis e estratégicos, sobretudo em organizações que operam em ambientes complexos como o setor esportivo. Essa divergência evidencia uma transição da visão operacional para uma abordagem estratégica na aplicação da contabilidade gerencial.

2.4.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva do cliente do Balanced Scorecard (BSC) concentra-se em como a organização é percebida pelo cliente e em como ela pode atendê-lo de maneira eficaz, garantindo que produtos e serviços estejam alinhados às expectativas e necessidades do público-alvo. Conforme a Figura 3, essa perspectiva permite à organização identificar segmentos de mercado estratégicos e mensurar seu desempenho em relação a esses segmentos, avaliando a capacidade de satisfazer clientes, fidelizá-los e agregar valor contínuo. Os fatores considerados essenciais pelo BSC geralmente envolvem tempo, qualidade, desempenho e nível de serviço, permitindo que a empresa entenda o que é mais importante para os clientes e priorize suas ações estratégicas de acordo (Kaplan & Norton, 2015; Crepaldi, 2017).

Figura 3 - A perspectiva do cliente



Fonte: Guindani, Cruz e Reis (2012)

Ao aplicar essa perspectiva em eventos esportivos, torna-se possível monitorar indicadores que refletem a experiência do público, como percepção de valor, engajamento e satisfação, bem como a capacidade da organização de inovar e oferecer serviços diferenciados. Dessa forma, a perspectiva do cliente se conecta diretamente à estratégia da organização, garantindo que a execução operacional esteja alinhada aos objetivos de longo prazo e à missão da empresa. Além disso, essa perspectiva fornece insumos essenciais para decisões estratégicas sobre marketing, produtos, serviços e precificação, assegurando que a organização não apenas

alcance resultados financeiros, mas também crie valor para seus clientes e demais *stakeholders*, fortalecendo a posição competitiva da empresa (Kaplan & Norton, 2015; Crepaldi, 2017).

2.4.3 Perspectiva dos Procedimentos Internos

A perspectiva de processos internos BSC concentra-se em identificar os processos de negócios em que a organização precisa alcançar excelência, garantindo que as operações estejam alinhadas à estratégia e contribuam para a criação de valor. Como demonstrado No Quadro 1, essa perspectiva é elaborada após a definição das perspectivas financeira e do cliente, pois estas fornecem as diretrizes e prioridades estratégicas que os processos internos devem atender.

Quadro 1 - Exemplo das quatro variáveis da perspectiva processos

Etapas	Exemplos
1. Objetivos	Reduzir prazo de entrega.
2. Medidas	Data de entrega/pedido.
3. Metas	Redução de 3 dias nos principais itens.
4. Iniciativas	Treinamentos aos funcionários do setor.

Fonte: Autor

Os processos internos abrangem todas as atividades realizadas dentro da organização, desde a identificação das necessidades e expectativas dos clientes até a entrega final de produtos ou serviços e o suporte pós-venda. Incluem processos de inovação, relacionados à criação e desenvolvimento de produtos e serviços; processos operacionais, que englobam a produção e comercialização, e processos de serviço, voltados ao atendimento e suporte ao cliente após a entrega. A melhoria contínua desses processos é fundamental, uma vez que sua eficiência e eficácia no presente impactam diretamente os resultados financeiros futuros, reforçando a interdependência entre as perspectivas do BSC (Kaplan & Norton, 2015; Crepaldi, 2017).

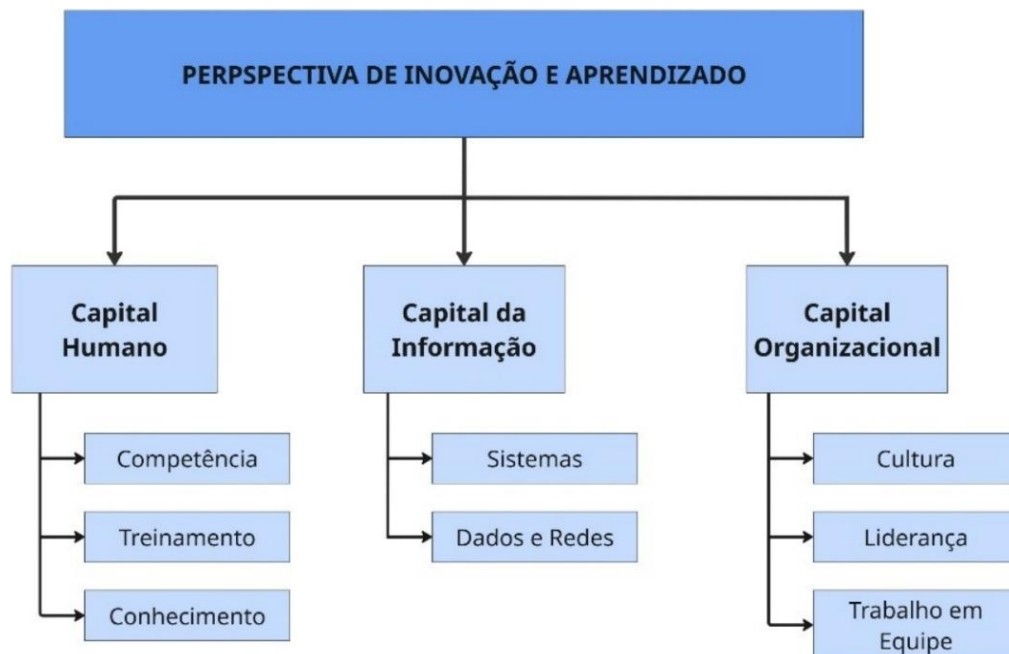
Indicadores dessa perspectiva podem avaliar aspectos como qualidade, produtividade, inovação, logística e comunicação interna, permitindo que a organização monitore se os processos críticos estão alinhados à estratégia e se geram valor para clientes, acionistas e demais *stakeholders*. Em eventos esportivos, por exemplo, o desempenho operacional de processos como planejamento logístico, execução de atividades no dia do evento e atendimento ao público influencia diretamente a experiência dos participantes e a sustentabilidade financeira do evento. Dessa forma, a perspectiva de processos internos não apenas garante eficiência operacional,

mas também serve como base para decisões estratégicas e aprimoramento contínuo, conectando execução e estratégia de forma integrada (Kaplan & Norton, 2015; Crepaldi, 2017).

2.4.4 Perspectiva de Inovação e Aprendizado

A perspectiva de inovação e aprendizado BSC concentra-se na capacidade da organização em inovar, desenvolver competências e melhorar continuamente, garantindo que colaboradores, processos e sistemas de informação estejam alinhados à estratégia e sustentem a criação de valor a longo prazo (Kaplan & Norton, 2015). Essa perspectiva avalia a infraestrutura organizacional, a qualificação da equipe, a cultura de aprendizado, a tecnologia disponível e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente interno e externo, conforme ilustrado na figura 4. O objetivo é assegurar que a organização esteja preparada para evoluir continuamente, respondendo de maneira proativa às demandas do mercado e às expectativas dos clientes.

Figura 4 - Capitais intangíveis de inovação e aprendizado



Fonte: Guindani, Cruz e Reis (2012)

Enquanto Martins (2010) trata a contabilidade gerencial de forma uniforme para diferentes tipos de organização, Al-Omush et al. (2023) alertam para a necessidade de contextualização dos instrumentos quando aplicados a entidades esportivas públicas ou sem fins lucrativos, onde a lógica da maximização de lucro cede lugar à busca por impacto social, transparência e legitimidade. Esse contraste reforça a importância de adaptar a linguagem e as ferramentas gerenciais aos objetivos institucionais específicos.

Indicadores dessa perspectiva podem monitorar a capacitação e desenvolvimento de colaboradores, a implementação de novos sistemas de informação, a adoção de práticas inovadoras e a efetividade de programas de treinamento e gestão do conhecimento. No contexto de eventos esportivos, a perspectiva de aprendizado e crescimento é crucial, pois envolve a formação de equipes qualificadas para gerenciar operações complexas, inovar em produtos e serviços, e adaptar processos a diferentes contextos e públicos. Assim, a organização cria condições para que os objetivos estratégicos sejam alcançados de maneira sustentável, integrando aprendizado, inovação e desenvolvimento contínuo às demais perspectivas do BSC (Crepaldi, 2017).

Essa perspectiva garante que o progresso organizacional não dependa apenas de recursos financeiros ou de processos eficientes, mas também do desenvolvimento humano e tecnológico, permitindo que a organização construa capacidades internas capazes de sustentar seu desempenho no longo prazo. Em conjunto com as demais perspectivas do BSC, a perspectiva de aprendizado e crescimento fornece a base para inovação, melhoria contínua e alinhamento estratégico, promovendo a criação de valor consistente para acionistas, clientes, colaboradores e outros *stakeholders*.

2.5 A INTER-RELAÇÃO DO BSC COM A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Historicamente, o orçamento tem sido utilizado pelas organizações como ferramenta de gestão voltada, principalmente, para aumentar a capacidade de produção e controlar custos, atuando em processos táticos. Entretanto, essa abordagem tradicional frequentemente negligencia o alinhamento estratégico e a criação de valor organizacional, elementos centrais propostos pelo BSC (Zago, 2006).

A integração do BSC com o planejamento orçamentário permite transformar o orçamento em um instrumento dinâmico que conecta recursos, metas e indicadores de desempenho, tornando o processo de gestão mais estratégico. Dessa forma, o orçamento deixa de ser apenas um mecanismo de controle financeiro e passa a traduzir a estratégia organizacional em ações concretas, alinhando investimentos, alocação de pessoal e prioridades operacionais aos objetivos estratégicos da organização (Kaplan & Norton, 2015; Crepaldi, 2017).

Para Martins (2010), o controle gerencial em serviços deve focar na padronização de custos e resultados, promovendo previsibilidade e redução de desperdícios. Já Panescu e Dragomir (2024) argumentam que, no contexto esportivo, essa padronização precisa ser adaptada a ambientes dinâmicos e orientados à experiência, onde os indicadores devem capturar

também dimensões como engajamento do público e reputação institucional. Ambas as abordagens não se excluem, mas revelam a necessidade de adaptação dos instrumentos à natureza dos serviços prestados.

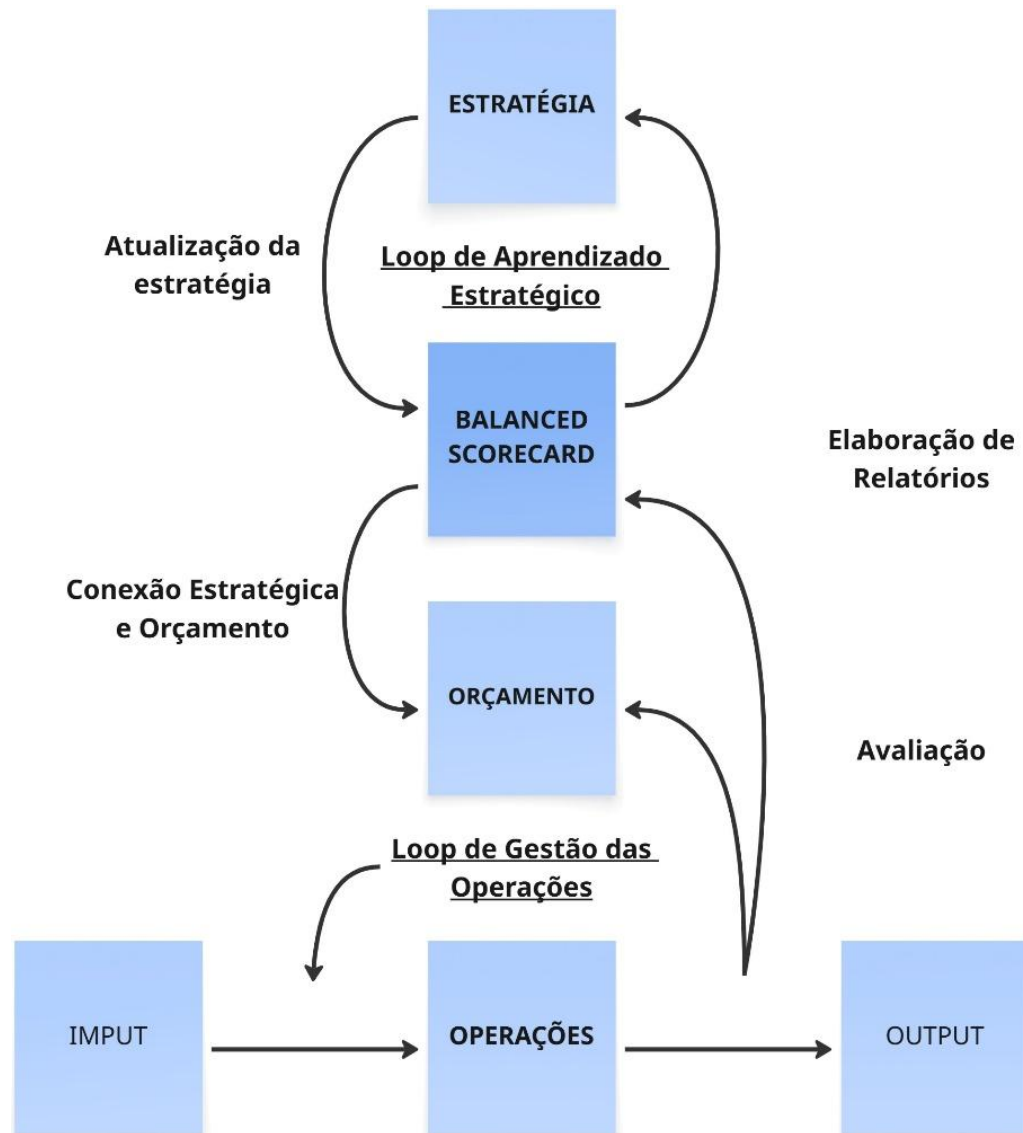
Enquanto Zago (2006) ressalta que o orçamento, ao ser utilizado em conjunto com o BSC, projeta cenários futuros e estabelece uma relação de retroalimentação: “o orçamento alimenta e é alimentado pelo BSC, propiciando um planejamento e uma gestão mais abrangente e eficaz”. Essa relação bidirecional cria ciclos de gestão integrados: no Loop de Gestão das Operações, os recursos (input) e resultados (output) são avaliados por indicadores operacionais tradicionais, no Loop de Aprendizado Estratégico, a análise se estende aos objetivos estratégicos definidos no BSC, permitindo avaliar o sucesso orçamentário à luz de fatores críticos de desempenho ligados às quatro perspectivas do modelo.

A análise de cenários é componente essencial desse processo. Conforme Schwartz (1996) e Van Der Heijden (2011), cenários estratégicos não constituem previsões ou adivinhações, mas narrativas estruturadas que permitem à organização antecipar desafios e avaliar se dispõe de recursos e competências adequados frente às tendências do mercado. Ao relacionar cenários às perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento do BSC, a organização consegue identificar impactos potenciais sobre a criação de valor, a satisfação dos clientes e a efetividade de seus processos.

No âmbito da gestão orçamentária, a inter-relação com o BSC transforma a tomada de decisões sobre alocação de recursos em um processo mais estratégico. Em vez de se basear apenas projeções financeiras, essa abordagem considera indicadores de desempenho vinculados aos objetivos organizacionais.

A Figura 5 ilustra a integração entre orçamento e BSC, evidenciando como os ciclos de operação e aprendizado estratégico se conectam para apoiar decisões mais alinhadas à estratégia, garantindo que cada recurso alocado contribua para o alcance dos objetivos organizacionais e para a sustentabilidade de longo prazo.

Figura 5 - Vinculação do BSC ao orçamento



Fonte: Guindani, Cruz e Reis (2012)

Dessa forma, a gestão estratégica baseada no BSC transforma o orçamento em uma ferramenta dinâmica de suporte à decisão, capaz de integrar indicadores financeiros e não financeiros, antecipar cenários futuros e orientar a organização na criação de valor. Essa abordagem promove equilíbrio entre eficácia operacional, satisfação de clientes e retorno sobre investimentos, fornecendo uma visão sistêmica essencial para a gestão de eventos esportivos em ambientes complexos e competitivos (Kaplan & Norton, 2015; Crepaldi, 2017; Schwartz, 1996; Van Der Heijden, 2011).

Padoveze (2014) defende que a mensuração de desempenho deve priorizar indicadores financeiros e operacionais como reflexo direto da eficiência gerencial. Em contraste, Madsen (2025) propõe que, em ambientes contemporâneos, tais como organizações esportivas, a

mensuração eficaz deve considerar também aspectos subjetivos e intangíveis, como aprendizagem organizacional e inovação. Essa divergência aponta para a evolução das ferramentas gerenciais, que passam a incorporar perspectivas antes ignoradas pela contabilidade tradicional.

2.6 BSC COM CUSTOS EM EVENTOS ESPORTIVOS

O Balanced Scorecard (BSC) constitui uma abordagem avançada de gestão estratégica, capaz de integrar indicadores financeiros e não financeiros em um modelo sistêmico de monitoramento e avaliação do desempenho. Em eventos esportivos, a aplicação do BSC é essencial para conectar a execução operacional aos objetivos estratégicos da organização, fornecendo uma compreensão completa sobre como custos, receitas e eficiência dos processos impactam os resultados gerais do evento. A incorporação de custos ao BSC permite que gestores analisem como despesas fixas e variáveis afetam a sustentabilidade financeira, subsidiando decisões sobre alocação de recursos, investimentos estratégicos e ajustes operacionais críticos para a manutenção da qualidade e competitividade do evento.

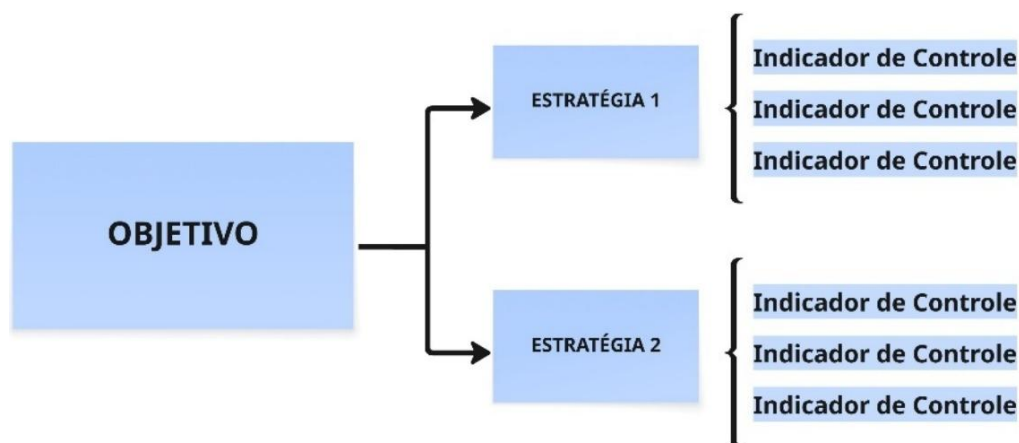
Eventos esportivos apresentam características singulares que exigem adaptações na aplicação do BSC. Ao contrário de organizações tradicionais, a realização de eventos depende da coordenação de múltiplos fatores, como engajamento de participantes, mobilização de patrocinadores, logística complexa e execução de atividades complementares. A integração de custos ao BSC fornece aos gestores subsídios analíticos para compreender o impacto das decisões financeiras e operacionais na viabilidade do evento e no alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, a abordagem possibilita mapear relações de causalidade entre variáveis estratégicas, garantindo que cada decisão contribua diretamente para a geração de valor percebido por participantes, patrocinadores e demais *stakeholders*, quanto fortalece práticas de transparência, governança e responsabilidade. Evidências empíricas reforçam o potencial do BSC para alinhar estratégias, eficiência operacional e criação de valor em organizações esportivas (Crespo-Dualde, 2022; Bechtel, 2023)

A aplicação do BSC com gestão de custos conecta planejamento orçamentário, execução operacional e experiência dos participantes, transformando dados financeiros e operacionais em informações acionáveis. Essa abordagem sistêmica permite decisões estratégicas fundamentadas, fortalecendo a sustentabilidade do evento e promovendo ciclos contínuos de aprendizado e aprimoramento, fundamentais para a excelência em eventos esportivos de alta complexidade.

2.7 OKRS E KPIS NO CONTEXTO DOS EVENTOS ESPORTIVOS

Em eventos esportivos, os *Objectives and Key Results* (OKRs) e os *Key Performance Indicators* (KPIs) são ferramentas fundamentais para monitoramento e mensuração de desempenho em cada perspectiva do BSC. Na figura 6, os OKRs definem objetivos estratégicos claros e mensuráveis, enquanto os KPIs traduzem esses objetivos em métricas concretas, permitindo avaliação contínua e ajustes estratégicos em tempo real. Essa estrutura transforma a gestão do evento em um processo rigorosamente monitorado, garantindo que cada decisão operacional ou financeira esteja alinhada à estratégia.

Figura 6 - Mensuração de desempenho de cada perspectiva



Fonte: Guindani, Cruz e Reis (2012)

A perspectiva financeira concentra-se na sustentabilidade econômica e na eficiência no uso dos recursos. Por meio de KPIs, é possível monitorar a cobertura de custos fixos e variáveis, equilíbrio entre receita e despesa e margem de contribuição, subsidiando decisões sobre investimentos, priorização de recursos e ajustes financeiros.

A perspectiva do cliente avalia a experiência e a percepção de valor dos participantes, patrocinadores e demais stakeholders. Os indicadores permitem compreender a satisfação, o engajamento, a participação efetiva e a percepção de valor do evento, assegurando que a execução atenda às expectativas do público e fortaleça a imagem da organização.

A perspectiva de processos internos foca na excelência operacional, incluindo eficiência logística, execução das atividades programadas e qualidade na prestação de serviços durante o evento. Já a perspectiva de aprendizado e crescimento enfatiza o desenvolvimento da equipe organizadora, capacitação contínua e aprimoramento dos processos, garantindo que o conhecimento adquirido em um evento contribua para o sucesso das edições subsequentes.

A utilização integrada de OKRs e KPIs possibilita que cada decisão seja analisada de forma estratégica e mensurável. Essa abordagem fortalece o alinhamento entre planejamento, execução operacional e objetivos estratégicos, promovendo eficiência, transparência e responsabilização da equipe organizadora e garantindo sustentabilidade e excelência em eventos esportivos (Teixeira, Romano & Filho, 2015, Bechtel, 2023).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva, conduzida por meio de um estudo de caso único, conforme Yin (2016). O objetivo foi analisar, de forma aprofundada, o processo de gestão de um evento esportivo realizado no Brasil em setembro de 2025, com foco na aplicação de instrumentos de contabilidade gerencial e na estruturação posterior de um modelo estratégico baseado no Balanced Scorecard (BSC). Adotou-se uma abordagem mista: quantitativa na organização e acompanhamento dos dados financeiros e operacionais do evento, e qualitativa para interpretação das decisões, dificuldades e oportunidades de melhoria, a partir da observação do processo e de entrevista com a gestora.

A trajetória metodológica foi composta por quatro blocos principais: revisão bibliográfica, coleta e organização de dados quantitativos ao longo do ciclo do evento, coleta de dados qualitativos no pós-evento, e tratamento dos dados para estruturar o BSC e os indicadores.

Inicialmente, realizou-se levantamento teórico e revisão bibliográfica sobre gestão esportiva, contabilidade gerencial e BSC, com o propósito de estabelecer o referencial do estudo, identificar como o BSC tem sido aplicado no contexto esportivo e definir quais variáveis financeiras e operacionais seriam acompanhadas no evento. Essa etapa orientou tanto a organização do orçamento e dos cenários quanto a seleção das dimensões estratégicas utilizadas posteriormente na construção do BSC.

A coleta quantitativa acompanhou o evento em três momentos: pré-evento, período de vendas e pós-evento (apuração). Em todos eles, os dados foram organizados em planilhas de controle, permitindo registrar premissas, atualizar valores e comparar planejado e realizado.

a) Pré-evento: Foram levantados e registrados custos fixos e variáveis a partir de orçamentos reais e informações internas disponibilizadas pela organização. Em seguida, os custos foram classificados e consolidados em uma estrutura de orçamento. Com base nessa estrutura, foram construídos cenários financeiros para estimar o comportamento do resultado do evento em diferentes níveis de inscrição. Nessa etapa, também foram calculados indicadores gerenciais (como margem de contribuição e ponto de equilíbrio), utilizados como referência para guiar o acompanhamento do desempenho durante o período de vendas. A análise por cenários permitiu ainda identificar itens críticos de custo, apoiar decisões antecipadas e orientar ajustes de planejamento.

b) Período de vendas: Durante as vendas, as inscrições e pagamentos foram monitorados e atualizados continuamente nas planilhas, permitindo acompanhar a evolução real da receita e comparar o desempenho com os cenários definidos anteriormente. Esse

acompanhamento possibilitou verificar a proximidade do ponto de equilíbrio e comunicar à gestora a situação financeira real do evento, apoiando decisões relacionadas a intensificação de divulgação, priorização de ações e controle de gastos, antes da execução do evento.

c) Pós-evento: Após a realização do evento, foi feita a consolidação do realizado (receitas e despesas), com comparação entre os valores planejados e os efetivamente observados. Essa etapa teve como objetivo identificar o desempenho final do evento e registrar evidências quantitativas para apoiar a etapa de análise e a elaboração de melhorias para edições futuras.

Como complemento, foi realizada entrevista semiestruturada com a organizadora e gestora do evento, com o objetivo de compreender: as práticas de gestão adotadas, os desafios enfrentados, as decisões tomadas ao longo do processo, os pontos críticos identificados e as experiências acumuladas em edições anteriores. A entrevista foi utilizada como base para interpretar os dados quantitativos e para levantar oportunidades de melhoria que não aparecem apenas nos números, contribuindo para a etapa posterior de estruturação estratégica.

A análise dos dados qualitativos seguiu os princípios da análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016), buscando identificar categorias recorrentes relacionadas a planejamento, controle, comunicação, logística, atendimento, experiência do participante e governança. Os dados quantitativos foram tratados por meio de organização e análise descritiva dos valores registrados (custos, receitas e variações), incluindo a leitura dos cenários e dos indicadores financeiros utilizados no acompanhamento do evento.

Na etapa final, os achados quantitativos e qualitativos foram triangulados com a estrutura do BSC proposta por Kaplan e Norton (1997), organizando objetivos e indicadores nas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. É importante destacar que o BSC e os KPIs foram estruturados após o evento, a partir dos dados apurados, dos pontos de atenção observados e das experiências prévias da gestora, resultando em um modelo propositivo voltado à melhoria das próximas edições.

4 PESQUISA EMPÍRICA

4.1 EVENTO ESPORTIVO

O evento esportivo analisado consistiu em uma competição de natação realizada em setembro de 2025, com participação total de 471 atletas. Desse total, 165 atletas pertenciam à própria organização promotora e foram isentos da taxa de inscrição, enquanto 70 atletas participaram como avulsos e 236 atletas competiram vinculados a 13 equipes externas. O evento contou com parceria estratégica de um patrocinador, cuja marca foi associada ao nome oficial do evento, contribuindo para maior visibilidade e para a captação de recursos necessários à execução das atividades.

A gestão operacional foi centralizada em uma única gestora, responsável pelo planejamento e coordenação geral, com apoio de quatro auxiliares. Dois colaboradores atuaram diretamente no processo administrativo de inscrições, conferência de dados, controle de pagamentos e organização do cronograma do dia do evento. Os outros dois auxiliares desempenharam funções operacionais durante a execução, assegurando que as etapas planejadas fossem cumpridas e que a dinâmica do evento ocorresse conforme o cronograma estabelecido.

O processo de inscrição foi estruturado de maneira adaptada aos diferentes perfis de participação. Para atletas avulsos, utilizou-se um formulário online, enquanto as equipes externas encaminharam os dados por planilhas enviadas via WhatsApp e e-mail. Para efetivação da inscrição, foram coletadas informações detalhadas dos participantes, incluindo idade, identificação de condição de pessoa com deficiência (PCD) e seleção das modalidades em que cada atleta competiria. Esse controle permitiu organizar os grupos, distribuir adequadamente as categorias, escalonar horários e apoiar a logística do evento, reduzindo riscos de inconsistências e atrasos no dia da competição.

Além das provas esportivas, o evento incluiu uma atividade complementar por meio de um stand de vendas, gerando receita adicional a partir do aluguel do espaço. Todos os pagamentos foram realizados via PIX, sistema de pagamento instantâneo desenvolvido pelo Banco Central do Brasil, favorecendo agilidade na confirmação das inscrições, rastreabilidade dos recebimentos e maior segurança no controle financeiro.

O planejamento financeiro do evento foi orientado pela meta de atingir o cenário realista do orçamento, considerando receitas e despesas previstas. Essa prática permitiu à gestora organizar os recursos disponíveis, antecipar necessidades operacionais e tomar decisões baseadas em dados ao longo do período de inscrições e preparação. Nesse sentido, a utilização de cenários e o controle sistemático de informações operacionais e financeiras evidenciam a

relevância do planejamento integrado e da gestão estratégica no contexto de eventos esportivos, especialmente quando a equipe é reduzida e as atividades precisam ocorrer dentro de prazos e limitações de orçamento.

4.2 PLANEJAMENTO DO ORÇAMENTO

O planejamento orçamentário do evento esportivo foi realizado três meses antes da data de sua realização, permitindo à equipe organizadora antecipar receitas e despesas e estruturar a gestão financeira. Durante o primeiro mês, foi elaborado um orçamento contemplando três cenários: pessimista, realista e otimista, que orientaram o planejamento estratégico e operacional do evento, conforme Tabela 1,2 e 3.

Alguns elementos já estavam definidos com precisão, como valor das inscrições, o aporte do patrocinador e a receita proveniente do aluguel do stand de vendas. Além disso, os custos fixos já haviam sido identificados, garantindo maior confiabilidade nas projeções financeiras. O uso de cenários permitiu à gestora avaliar diferentes possibilidades de receita, considerando variações na participação de atletas individuais, equipes e na efetivação do patrocínio, possibilitando decisões mais estratégicas quanto à alocação de recursos e à programação das atividades do evento.

O orçamento detalhado por cenário está apresentado nas tabelas a seguir:

Tabela 1 - Orçamento do cenário pessimista

Pessimista			
Fonte de Receita	Quantidade Estimada	Preço Unitário	Receita Estimada
Inscrição Atletas Competitivo	200	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Inscrição Atletas Avulso	50	R\$ 40,00	R\$ 2.000,00
Inscrições de Atletas Equipes	200	R\$ 40,00	R\$ 8.000,00
Patrocínio Empresa	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
Stand Vendas	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
TOTAL:			R\$ 18.250,00

Fonte: Autor

Tabela 2 - Orçamento do cenário realista

Realista			
Fonte de Receita	Quantidade Estimada	Preço Unitário	Receita Estimada
Inscrição Atletas Competitivo	200	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Inscrição Atletas Avulso	75	R\$ 40,00	R\$ 3.000,00
Inscrições de Atletas Equipes	250	R\$ 40,00	R\$ 10.000,00
Patrocínio Empresa	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
<i>Stand</i> Vendas	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
TOTAL:			R\$ 21.250,00

Fonte: Autor

Tabela 3 - Orçamento do cenário otimista

Otimista			
Fonte de Receita	Quantidade Estimada	Preço Unitário	Receita Estimada
Inscrição Atletas Competitivo	200	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Inscrição Atletas Avulso	100	R\$ 40,00	R\$ 4.000,00
Inscrições de Atletas Equipes	300	R\$ 40,00	R\$ 12.000,00
Patrocínio Empresa	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00
<i>Stand</i> Vendas	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
TOTAL:			R\$ 24.250,00

Fonte: Autor

A construção desses cenários permitiu uma visão abrangente do comportamento esperado das receitas, oferecendo subsídios para tomadas de decisão sobre marketing, captação de patrocinadores e ajustes em cronogramas operacionais. Ao utilizar a análise de três cenários distintos, a gestora conseguiu antecipar possíveis variações na arrecadação e planejar contingências, garantindo maior segurança financeira e maior previsibilidade para o evento.

Com o orçamento estruturado e as fontes de receita detalhadas, o próximo passo consistiu na identificação e controle dos custos fixos e variáveis, permitindo calcular indicadores fundamentais para a gestão financeira e estratégica do evento.

4.3 CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Para a gestão financeira do evento esportivo, os custos foram detalhadamente classificados em fixos e variáveis, permitindo uma visão clara das despesas que permanecem constantes independentemente do número de participantes e aquelas que se ajustam de acordo com a demanda.

Os custos fixos representam os gastos que não sofrem alterações significativas com o aumento ou redução do número de atletas ou do público. No evento em questão, os custos fixos identificados incluíram o painel e suporte (R\$ 500,00), arbitragem (R\$ 3.000,00), limpeza (R\$ 300,00), guarda-vidas (R\$ 300,00, considerando dois profissionais) e ambulância (R\$ 600,00), totalizando R\$ 4.700,00. Estes custos constituem despesas essenciais para a realização do evento, garantindo segurança, infraestrutura mínima e cumprimento das exigências legais e operacionais.

Já os custos variáveis são aqueles diretamente ligados à quantidade de participantes e atividades realizadas. Para o evento, foram contabilizados os gastos com medalhas personalizadas e fitas personalizadas. Inicialmente, foram adquiridas 600 unidades de cada item, considerando o máximo de atletas possíveis no evento. No entanto, com a participação de apenas 471 atletas, 129 unidades de cada item permaneceram em estoque para utilização em eventos futuros. Além disso, os custos com troféus personalizados foram: 20 cm (48 unidades, R\$ 1.608,00), 25 cm (16 unidades, R\$ 688,00) e 30 cm (16 unidades, R\$ 912,00), totalizando R\$ 6.798,59 em custos variáveis.

O custo total do evento, conforme Tabela 4, somando os custos fixos e variáveis, foi de R\$ 11.498,59. A separação entre custos fixos e variáveis fornece aos gestores uma base sólida para tomadas de decisão estratégicas, permitindo identificar quais despesas podem ser ajustadas ou otimizadas diante de diferentes cenários de participação.

Tabela 4 - Dados dos Custos Fixos e Variáveis

Custos Fixos			
Item	Custo Unitário	Quantidade	Total
Painel e suporte	R\$ 500,00	1	R\$ 500,00
Arbitragem	R\$ 3.000,00	1	R\$ 3.000,00
Limpeza	R\$ 300,00	1	R\$ 300,00
Guarda-Vidas	R\$ 150,00	2	R\$ 300,00
Ambulância	R\$ 600,00	1	R\$ 600,00
Custo Fixo Total:			R\$ 4.700,00

Custos Variáveis			
Item	Custo Unitário	Quantidade	Total
Medalhas Personalizadas	R\$ 4,83	471	R\$ 2.276,50
Fita personalizada	R\$ 2,79	471	R\$ 1.314,09
Troféu Personalizado 20cm	R\$ 33,50	48	R\$ 1.608,00
Troféu Personalizado 25cm	R\$ 43,00	16	R\$ 688,00
Troféu Personalizado 30cm	R\$ 57,00	16	R\$ 912,00
Custo Variável Total:			R\$ 6.798,59
Custo Total:			R\$ 11.498,59

Fonte: Autor

O monitoramento detalhado dos custos fixos permite maior flexibilidade financeira, enquanto o controle preciso dos custos variáveis, aliado à gestão de estoque, garante a adequação dos recursos à escala do evento. Com os custos fixos e variáveis identificados, foi possível calcular a margem de contribuição do evento, trazendo um olhar estratégico para o potencial de geração de recursos e planejamento de investimentos futuros.

4.4 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição é um indicador fundamental para a tomada de decisão no planejamento financeiro do evento. Ela representa o valor gerado por cada inscrição que contribui para a cobertura dos custos fixos e para a formação do lucro operacional. Para este evento esportivo, foi calculado na Tabela 6 a margem de contribuição considerando o preço da inscrição de R\$ 40,00 e o custo médio por atleta, que inclui medalhas personalizadas, fita personalizada e troféu personalizado, totalizando R\$ 14,43 calculado na Tabela 5. Dessa forma, a margem de contribuição unitária resultou em R\$ 25,57.

Tabela 5 - Cálculo do Custo Unitário por Atleta

Custo por Atleta	
Item	Custo Unitário (R\$)
Medalhas Personalizadas	R\$ 4,83
Fita Personalizada	R\$ 2,79
Troféu Personalizado	R\$ 6,81
Total:	R\$ 14,43

Fonte: Autor

Esta análise permite à organização visualizar o quanto cada participante contribui para o resultado financeiro do evento, auxiliando na definição de estratégias de captação de participantes, promoções ou ajustes de preços. Além disso, a margem de contribuição fornece subsídios para avaliar o potencial de cobertura dos custos fixos e a viabilidade financeira do evento, especialmente em cenários de participação abaixo ou acima do esperado.

Tabela 6 - Cálculo da Margem de Contribuição

Margem de Contribuição	
Preço da inscrição	R\$ 40,00
Custo por Atleta	R\$ 14,43
Total:	R\$ 25,57

Fonte: Autor

A compreensão da margem de contribuição permite decisões mais assertivas sobre o número mínimo de participantes necessário para atingir o equilíbrio financeiro do evento e sobre possíveis investimentos em divulgação ou melhorias, antecipando o impacto financeiro de diferentes cenários. Com a margem de contribuição definida, torna-se possível avançar para o cálculo do ponto de equilíbrio, identificando o volume de inscrições necessário para cobrir todos os custos fixos.

4.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é um indicador essencial para determinar o volume mínimo de participantes necessário para que o evento cubra todos os custos fixos e não apresente prejuízo. Ele permite à organização identificar, de forma objetiva, a quantidade de inscrições que precisa ser alcançada para garantir a sustentabilidade financeira do evento.

Para este evento, calculado na Tabela 7, considerando os custos fixos totais de R\$ 4.700,00, dividido pela margem de contribuição unitária de R\$ 25,57, o ponto de equilíbrio foi correspondente a 184 atletas.

Tabela 7 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Ponte de Equilíbrio	
Custo Fixo Total	R\$ 4.700,00
Margem de Contribuição	R\$ 25,57
Total:	184

Fonte: Autor

Este indicador fornece ao gestor uma visão clara do volume mínimo de participantes necessário para que o evento seja financeiramente viável, permitindo decisões estratégicas sobre captação de atletas, campanhas de *marketing* e ajustes de preço. Ele também serve como referência para análises de risco, possibilitando avaliar a margem de segurança e a robustez do planejamento diante de variações no número de participantes.

Saber o ponto de equilíbrio do evento permite definir metas de inscrições e estimar a rentabilidade esperada. Com essa informação, o gestor pode planejar ações para alcançar ou superar o volume mínimo necessário, aumentando a segurança financeira e a eficiência da gestão do evento. A partir deste ponto, é possível avançar para a análise da margem de segurança, que detalha o nível de proteção do evento frente a oscilações na participação.

4.6 MARGEM DE SEGURANÇA

A margem de segurança é um indicador que complementa a análise do ponto de equilíbrio, oferecendo uma visão sobre o quanto o evento pode suportar uma redução na receita sem incorrer em prejuízo. Ela demonstra a folga existente entre a receita total efetiva e a receita correspondente ao ponto de equilíbrio, permitindo ao gestor avaliar a robustez financeira do planejamento.

Para este evento, a receita total realizada foi de R\$ 20.490,00, enquanto a receita no ponto de equilíbrio correspondia a R\$ 7.353,62. A diferença entre esses valores, que representa a margem de segurança, foi de R\$ 13.136,38, equivalente a 64,1% da receita total, conforme na Tabela 8.

Tabela 8 - Cálculo da Margem de Segurança

Margem de Segurança	
Receita Total	R\$ 20.490,00
Receita no Ponto de Equilíbrio	R\$ 7.353,62
Margem de Segurança (R\$)	R\$ 13.136,38
Margem de Segurança (%)	64,1%

Fonte: Autor

Uma margem de segurança robusta proporciona maior confiança para investir em melhorias e estratégias de divulgação, garantindo que o evento continue lucrativo mesmo em cenários adversos. Com este panorama, é possível avançar para a análise da margem de lucro, permitindo avaliar a rentabilidade real do evento e planejar ajustes estratégicos.

4.7 MARGEM DE LUCRO

A margem de lucro permite ao gestor avaliar a rentabilidade operacional do evento, considerando tanto os custos variáveis quanto os custos fixos envolvidos na execução. Trata-se de uma métrica essencial para mensurar o desempenho financeiro real, orientar decisões estratégicas e futuras simulações de orçamento.

Calculado na Tabela 9, a receita líquida total foi de R\$ 20.490,00, enquanto os custos variáveis totalizaram R\$ 6.798,59, correspondendo a 33,2% da receita. A margem bruta resultante foi de R\$ 13.691,41, equivalente a 66,8% da receita. Subtraindo os custos fixos de R\$ 4.700,00, o lucro operacional do evento foi de R\$ 8.991,41, representando uma margem de 43,9% sobre a receita líquida.

Tabela 9 - Cálculo da Margem de Lucro

Demonstração Simplificada do Resultado Operacional		
Componentes	R\$	%
Receita Líquida	20.490,00	100
Custo Variável	6.798,59	33,2
Margem Bruta	13.691,41	66,8
Custos Fixos	4.700,00	22,9
Lucro Operacional	8.991,41	43,9
PONTO DE EQUILIBRIO TOTAL	7.353,62	
PONTO DE EQUILIBRIO (UNIDADE)	184	

Fonte: Autor

A análise da margem de lucro revela que o evento foi financeiramente viável, mantendo uma significativa folga entre receita e custos totais. Esse resultado permite ao gestor avaliar o retorno obtido frente aos investimentos realizados e identificar oportunidades de melhoria para eventos futuros. Com a margem de lucro definida, foi possível avançar para a análise de vendas e precificação, visando otimizar o equilíbrio entre custo e receita.

4.8 VENDAS E PRECIFICAÇÃO

A definição do preço de inscrição do evento foi realizada ainda na fase inicial do planejamento, permanecendo fixa ao longo de todo o processo de organização. O valor estabelecido baseou-se na experiência acumulada das edições anteriores e na estimativa dos custos fixos e variáveis previamente calculados. Dessa forma, a precificação manteve-se orientada pela cobertura integral dos custos e pela busca de um resultado financeiro positivo, garantindo a viabilidade operacional do evento sem comprometer a qualidade do evento.

A gestora fez o acompanhamento de forma contínua no desempenho das vendas, analisando semanalmente o avanço em relação às metas orçamentárias. Inicialmente, o foco concentrou-se em atingir o ponto de equilíbrio, assegurando a cobertura dos custos fixos. A partir desse marco, a equipe passou a monitorar a evolução das inscrições em direção aos três cenários previamente definidos no orçamento pessimista, realista e otimista, utilizando-os como metas de referência para a tomada de decisões.

Esse acompanhamento sistemático das inscrições funcionou como um instrumento de controle e análise do comportamento da demanda. Sempre que as vendas apresentavam períodos de desaceleração, a equipe intensificava a comunicação nas redes sociais como estratégia para reativar o interesse do público e reforçar a visibilidade do evento. Essa prática mostrou-se eficiente para manter o fluxo de inscrições estável e aproximar os resultados do cenário realista projetado no planejamento orçamentário.

A gestão das vendas, portanto, seguiu um modelo baseado na observação constante dos indicadores de desempenho do evento e na utilização de ações pontuais de estímulo à demanda, sem alterar a estrutura de preços. O processo permitiu avaliar o comportamento real das inscrições em relação às metas estabelecidas e consolidou a importância do monitoramento contínuo das vendas como ferramenta de suporte à gestão financeira e ao alcance dos objetivos estratégicos.

4.9 ORÇADO E REALIZADO

O orçamento do evento foi estruturado considerando três cenários: pessimista, realista e otimista, com base nas principais fontes de receita: inscrições de atletas, patrocínio de uma empresa parceira e aluguel do espaço para stand de vendas. No cenário realista, que representava a meta principal do planejamento, estimava-se a participação de 525 atletas, enquanto o evento contou com 471 participantes, ou seja, foram registrados 54 atletas a menos que a meta prevista, conforme Tabela 8. Essa diferença impactou diretamente a receita planejada, gerando uma redução em relação ao valor orçado, embora o evento tenha permanecido financeiramente viável.

Tabela 10 - Comparação Orçado e Realizado

ORÇADO Versus REALIZADO					
Fontes de Receita	Quantidade Estimada	Preço Unitário	Receita Estimada	Quantidade Realizada	Receita Realizada
Inscrição Atletas Competitivo	200	R\$ 0,00	R\$ 0,00	165	R\$ 0,00
Inscrição Atletas Avulso	75	R\$ 40,00	R\$ 3.000,00	70	R\$ 2.800,00
Inscrições de Atletas Equipes	250	R\$ 40,00	R\$ 10.000,00	236	R\$ 9.440,00
Patrocínio Empresa	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	1	R\$ 8.000,00
Stand Vendas	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00	1	R\$ 250,00
TOTAL:	-	-	R\$ 21.250,00	-	R\$ 20.490,00

Fonte: Autor

Durante o período de vendas, os cenários foram constantemente avaliados. A cada atualização das inscrições, a equipe comparava o número de participantes inscritos com as metas de cada cenário, identificando a necessidade de ações adicionais para atingir o objetivo do orçamento realista. Como parte dessas medidas, foram implementadas estratégias de *marketing*, incluindo envio de mensagens e contatos diretos com atletas e equipes, incentivando a inscrição e reforçando a divulgação do evento. Essas ações permitiram acompanhar o desempenho em tempo real e ajustar rapidamente as estratégias de captação de participantes, demonstrando a importância do monitoramento contínuo em eventos esportivos.

O acompanhamento contínuo dos cenários permitiu avaliar em tempo real o progresso das vendas, implementar medidas de marketing e divulgação para aumentar a adesão e entender

o impacto das variações na receita. Apesar de não atingir a meta de participantes, essas ações forneceram subsídios estratégicos para ajustar futuras campanhas, melhorar o planejamento financeiro e aumentar a assertividade na gestão de eventos.

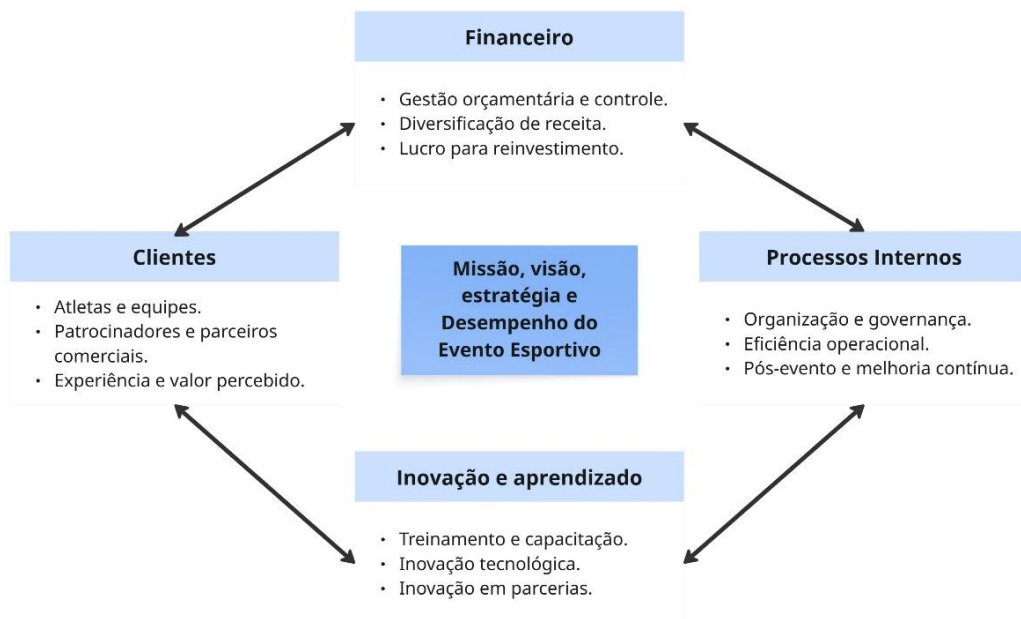
4.10 APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Esta seção apresenta uma proposta prática de aplicação do BSC no contexto de eventos esportivos, tomando como base a realidade operacional e financeira do evento estudado. O BSC é utilizado aqui como uma ferramenta estratégica capaz de conectar os objetivos de longo prazo à execução operacional, promovendo o equilíbrio entre desempenho financeiro, satisfação dos participantes, eficiência interna e desenvolvimento organizacional.

Assim como proposto por Becksy (2011) em estudos voltados a clubes esportivos, o modelo busca destacar os princípios estratégicos essenciais necessários para sustentar a visão e a missão do evento, assegurando a sua sustentabilidade financeira e institucional a longo prazo.

A Figura 7 apresenta a adaptação das quatro perspectivas do BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos e Inovação e Aprendizado, ao contexto do evento esportivo analisado, evidenciando as relações de causa e efeito entre as dimensões e sua contribuição para a criação de valor.

Figura 7 - Perspectivas do evento esportivo



Fonte: Autor

Os princípios estratégicos do evento esportivo foram definidos a partir das quatro perspectivas fundamentais do BSC. Cada uma delas foi estruturada de modo a refletir os objetivos centrais da organização, suas necessidades de aprimoramento e os desafios operacionais identificados na entrevista com a gestora do evento.

A formulação dos princípios considerou tanto os aspectos práticos observados nas edições anteriores quanto os direcionamentos estratégicos voltados à sustentabilidade financeira, à melhoria contínua e à criação de valor para atletas, patrocinadores e demais públicos envolvidos.

A seguir, a Quadro 2 apresenta o resumo dos principais princípios estratégicos propostos para o evento esportivo, alinhados às diferentes perspectivas do BSC e direcionados à consolidação de uma gestão mais profissional, inovadora e orientada a resultados.

Quadro 2 - Princípios Estratégicos

Áreas do Balanced Scorecard	Princípios Estratégicos
Perspectiva Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluir de um modelo reativo (ajuste conforme receita) para um controle proativo, com previsão e monitoramento contínuo de despesas e receitas. • Ampliar o número de patrocinadores e <i>stands</i> parceiros, tornando-os fontes recorrentes de financiamento. • Conseguir margem positiva em cada edição, destinando parte do resultado para melhorias em estrutura, premiações e ferramentas de gestão.
Perspectiva dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir alto nível de satisfação, segurança e organização, fortalecendo a fidelização de atletas de diferentes faixas etárias e níveis (iniciante, competitivo, infantil e master). • Criar proposta de valor claras, com retorno de visibilidade e oportunidade de ativação, estimulando a renovação de patrocinadores a cada edição. • Aprimorar continuamente a jornada do participante, desde a inscrição até a premiação, para que o público reconheça o evento como uma experiência esportiva diferenciada e que "vale o investimento".
Perspectiva dos Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Definir papéis e responsabilidade de forma clara, com cronogramas estruturados e reuniões de acompanhamento. • Digitalizar as inscrições e pagamentos, eliminando conferências manuais e retrabalho. Padronizar processos de arbitragem, balizamento e montagem de arena. • Registrar resultados e lições aprendidas, elaborando relatórios financeiros e operacionais para aprimorar futuras edições.

Áreas do Balanced Scorecard	Princípios Estratégicos
Perspectiva de inovação e aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver competências técnicas gerenciais por meio de treinamento práticos e simulações, especialmente nas áreas de arbitragem, gestão de inscrições e comunicação. • Implementar ferramentas digitais que integrem inscrições, pagamento e gestão financeira, eliminando etapas manuais e erros operacionais. • Estruturar propostas criativas para patrocinadores e <i>stands</i>, oferecendo novas atividades de ativação e exposição de marca dentro e fora do evento.

Fonte: Autor

Os próximos Quadros (3, 4, 5 e 6) completam a estrutura analítica do Balanced Scorecard aplicado ao evento esportivo, permitindo visualizar de forma clara os objetivos estratégicos, as ações prioritárias e as interdependências entre as perspectivas.

Quadro 3 - Perspectiva financeiro do evento esportivo

Financeiro	
Como podemos gerar valor para os participantes e patrocinadores, controlando custos e assegurando a sustentabilidade do evento?	
Gestão de recursos	Controle e avaliação financeira
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir fundos suficientes por meio das inscrições e parcerias comerciais. • Buscar a ampliação de receitas com novos patrocinadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter rigoroso controle orçamentário e acompanhamento de custos fixos e variáveis. • Elaborar relatórios financeiros pós-evento para subsidiar decisões futuras.

Fonte: Autor

Quadro 4 - Perspectiva dos clientes do evento esportivo

Clientes		
Quem são nossos principais públicos e como criamos valor para cada um deles?		
Atletas e equipes	Patrocinadores e parceiros	Público e comunidade
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir qualidade técnica e organizacional, assegurando boas condições competitivas. • Promover atendimento eficiente e comunicação clara sobre inscrições, regulamento e horários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a visibilidade de marca em mídias sociais e durante o evento. • Oferecer oportunidade de relacionamento e fidelização com o público esportivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar ambiente familiar e seguro para espectadores e pais. • Estimular o engajamento comunitário, incentivando a prática esportiva local.

Fonte: Autor

Quadro 5 - Perspectiva dos processos internos do evento esportivo

Processos Internos		
Quais processos organizacionais devem ser aperfeiçoados para garantir eficiência e qualidade na entrega do evento?		
Organização	Gestão	Operações
<ul style="list-style-type: none"> Estruturar funções e responsabilidades de forma clara, reduzindo sobrecarga da gestora principal. Criar cronogramas e planos de ação padronizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver descrições formais de cargo para cada etapa do evento. Definir responsáveis por áreas e indicadores de desempenho para cada função. Adotar reuniões de acompanhamento pré e pós-evento 	<ul style="list-style-type: none"> Digitalizar os processos de inscrição e pagamento para reduzir erros e retrabalho. Criar manuais operacionais para atividades chaves. Monitorar o cumprimento de prazos e a satisfação dos participantes durante o evento.

Fonte: Autor

Quadro 6 - Perspectiva de inovação e aprendizado

Inovação e Aprendizado	
Como a equipe pode aprender, crescer e inovar continuamente para atender as novas demandas e melhorar o desempenho organizacional?	
Aprendizado e capacitação	Inovação e desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> Estimular a cultura de aprendizado contínuo e compartilhamento de experiências entre edições do evento. Promover <i>feedbacks</i> estruturados pós-evento para aprimoramento das equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> Adotar novas tecnologias de gestão (plataformas integradas de inscrição, pagamento e controle de dados). Incentivar a proposição e experimentação de ideias inovadoras para aprimorar a experiência do público.

Fonte: Autor

4.11 INDICADORES

Os indicadores-chave de desempenho (KPIs) foram definidos a partir da entrevista com a gestora e da análise dos processos financeiros e operacionais do evento. Esses indicadores traduzem os objetivos estratégicos do evento em métricas mensuráveis, permitindo avaliar resultados de forma contínua.

Quadro 7 - Definição de indicadores

Áreas do Balanced Scorecard	OKRs	KPIs
Perspectiva Financeira	Aumentar a receita total e ampliar as fontes de financiamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Receita por inscrição • Receita de patrocínios e parcerias • Margem de contribuição • Custo médio por atleta
Perspectiva dos Clientes	Elevar a satisfação dos participantes e fidelizar equipes e patrocinadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos participantes • Taxa de retorno de atletas • Engajamento nas redes sociais • Taxa de renovação dos patrocínios
Perspectiva dos Processos Internos	Melhorar a eficiência operacional e reduzir retrabalho nas etapas do evento.	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de erro no pagamento • Cumprimento do cronograma
Perspectiva de inovação e aprendizado	Implementar práticas inovadoras e capacitar a equipe organizadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de melhorias implementadas por edição. • Horas de treinamento por colaborador. • Eficiência no fluxo de comunicação interna.

Fonte: Autor

O Quadro 7 apresenta o modelo conceitual de integração entre o Balanced Scorecard, os OKRs e os KPIs, aplicados à gestão do evento esportivo. A estrutura segue a lógica do BSC, em que o aprendizado e a inovação fortalecem os processos internos, que, por sua vez, influenciam o desempenho financeiro e a satisfação dos participantes e patrocinadores. Dessa forma, os KPIs garantem a integração entre estratégia e execução, orientando decisões baseadas em dados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A aplicação integrada de ferramentas de contabilidade gerencial com o BSC, OKRs e KPIs gerou ganhos no planejamento e na execução do evento esportivo, permitindo maior controle de custos e alinhamento entre metas e ações. Enquanto a literatura geralmente trata essas ferramentas de forma isolada, o uso combinado mostrou-se eficaz para conectar estratégia e operação, mesmo em um contexto com recursos limitados. Conforme sintetizado no Quadro 8, as RQs estudadas nessa pesquisa e apresentadas como proposições. Verifica-se que o BSC contribuiu para o alinhamento estratégico e ainda para a tomada de decisão, confirmando sua capacidade de integrar métricas financeiras e não financeiras (Kaplan & Norton, 2015; Crepaldi, 2017). Porém, nem todas as expectativas foram atendidas: o impacto na sustentabilidade e na geração de valor aos *stakeholders* dependerá do nível de maturidade da gestão, alinhando-se a estudos que destacam limitações na adoção do BSC em organizações esportivas (Madsen, 2025; Panescu & Dragomir, 2024).

Quadro 8 - Resultados versus a literatura

Proposições	Síntese da literatura	Resultado	Resultado	Interpretação
RQ1. Como o uso do BSC e contabilidade contribui para o desempenho de eventos esportivos?	BSC melhora o planejamento, controle de custos e desempenho de indicadores (Kaplan; Norton, 2015).	BSC permitiu organizar centros de custos, acompanhar despesas e justificar decisões com base em indicadores.	Confirma	O estudo reforça que a adoção do BSC reduz incertezas e subsidia decisões, alinhando estratégia e orçamento.
RQ2. Como o BSC favorece o alinhamento entre objetivos estratégicos, indicadores e a tomada de decisão em eventos esportivos?	O BSC integra objetivos e métricas e liga estratégia a execução (Kaplan & Norton, 2015; Dimitropoulos et al, 2017).	Houve melhoria no alinhamento de objetivos das áreas , tornando a tomada de decisão mais clara e compartilhada.	Confirma	O BSC operacionaliza a estratégia por meio de indicadores, criando uma visão integrada e aumentando a coerência entre metas e ações.
RQ3. Como o uso do BSC influencia a sustentabilidade e a geração de valor para stakeholders?	BSC amplia a visão de desempenho ao incluir aprendizado, processos, inovação e stakeholders	BSC permitiu monitorar satisfação do público, retorno aos patrocinadores e	Parcial	A sustentabilidade é favorecida, mas depende da maturidade da organização e do nível de adoção da ferramenta.

Proposições	Síntese da literatura	Resultado	Resultado	Interpretação
	(Madsen, 2025; Panescu & Dragomir, 2024).	indicadores socioambientais.		

Fonte: Autor

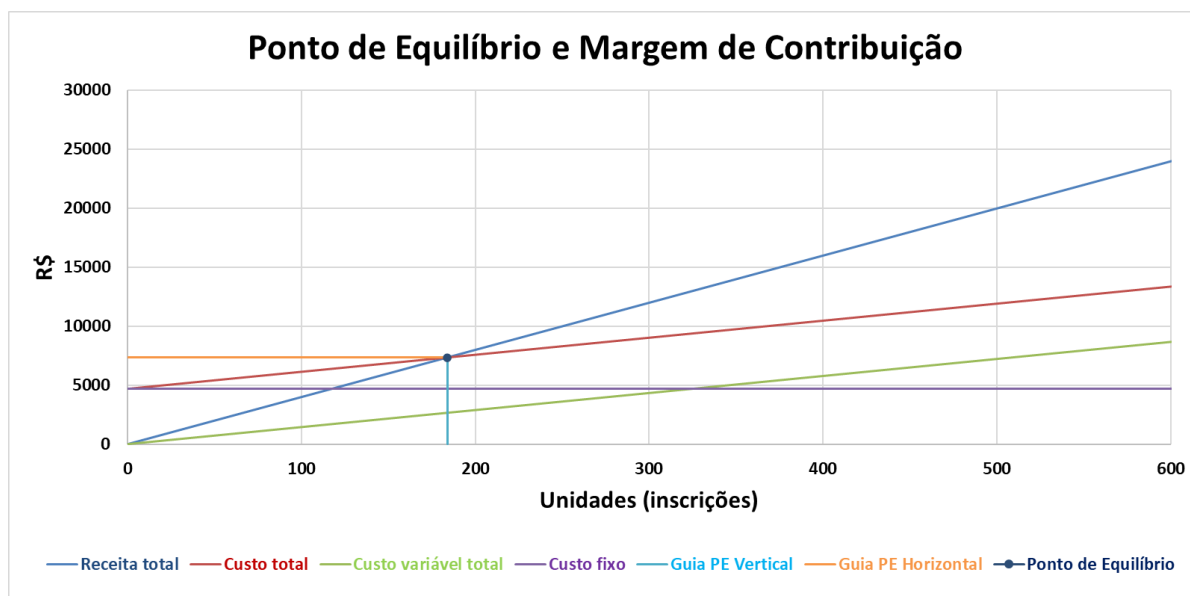
5.1 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE

A análise quantitativa do evento indica que a interpretação do desempenho financeiro exige separar “participação” de “receita”. Embora o evento tenha registrado 471 atletas, 165 foram isentos por vínculo com a organização e, portanto, não representaram entradas financeiras por inscrição. Assim, o volume que efetivamente sustentou a receita do evento foi composto pelos 306 atletas pagantes (70 avulsos e 236 de equipes externas). Essa distinção é relevante porque evita uma leitura equivocada baseada apenas no total de participantes, quando a viabilidade depende do fluxo real de pagamentos.

A partir da consolidação dos custos fixos e variáveis e da receita prevista por inscrição, identificou-se o ponto de equilíbrio contábil em 192 inscrições. Em termos práticos, esse número representa um marco para a sustentabilidade do evento, até 192 inscrições, a operação permanece vulnerável, pois a receita acumulada ainda não cobre o conjunto de custos, indicando risco de prejuízo e baixa margem para absorver imprevistos. Quando o evento ultrapassa esse marco, há uma mudança qualitativa na condição financeira, o evento passa a se sustentar e cada nova inscrição tende a aumentar o resultado, já que os custos fixos já foram cobertos.

O Gráfico 1 é relevante porque não apenas apresenta um número, mas explicita a dinâmica do resultado. A curva de custos totais inicia acima de zero, refletindo custos fixos, e cresce conforme aumentam as inscrições, por causa dos custos variáveis. A curva de receita cresce à medida que entram inscrições pagas. O cruzamento entre as curvas marca o ponto de equilíbrio, e o comportamento pós-cruzamento indica a conversão de inscrições adicionais em excedente financeiro. Nesse sentido, o gráfico torna visível um aspecto central, quanto maior for o custo variável por atleta, menor será a distância entre as curvas no pós-equilíbrio, isto é, menor será o ganho gerado por cada nova inscrição.

Gráfico 1 - Resultados Financeiros



Fonte: Autor

Ao confrontar o ponto de equilíbrio com o volume de inscrições pagas observado, verifica-se que o evento ultrapassou a barreira mínima de viabilidade operando em uma faixa na qual seria esperado resultado positivo. Entretanto, essa conclusão não pode ser tratada como automática, pois o dado quantitativo também aponta um elemento limitante, o custo variável unitário apresentava peso elevado no orçamento e reduzia a capacidade do evento de transformar volume de inscrições em resultado. Esse achado é consistente com o fato de que, na etapa de pré-evento, a análise por cenários indicou que o resultado final ficava sensível ao custo por atleta, mesmo em projeções consideradas realistas.

A renegociação do item medalhas, deve ser compreendida como uma decisão corretiva orientada por evidência. Em vez de um ajuste pontual sem critério, tratou-se de uma intervenção diretamente ligada ao componente mais sensível do modelo quantitativo: o custo variável. A redução desse custo modifica a inclinação da curva de custos no gráfico, ampliando o excedente financeiro no pós-equilíbrio e reduzindo a dependência de volume muito alto de inscrições para garantir sustentabilidade. Em síntese, os dados mostram que a principal alavanca de melhora do resultado não foi “crescer a qualquer custo”, mas reduzir o custo variável por atleta, pois é esse componente que define a eficiência financeira de cada inscrição adicional.

5.2 BSC E INDICADORES

A seguir, apresenta-se o BSC desenvolvido para o evento esportivo analisado. O modelo foi construído com base na observação participante e em entrevista com a gestora do evento, permitindo traduzir a experiência prática em objetivos estratégicos, indicadores de desempenho (KPIs) e metas (OKRs). O Quadro 9 sintetiza os principais elementos identificados em cada uma das quatro perspectivas do BSC, evidenciando como ações, indicadores e resultados se conectam ao desempenho do evento.

Quadro 9 - BSC Aplicado a Gestão de Eventos Esportivos

Dimensão	Objetivos Estratégicos	OKRs	KPIs	Evidências
Financeira	Assegurar a sustentabilidade com previsibilidade de receitas e controle de custos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar em 10% a margem de contribuição sob o evento anterior. • Reduzir em 15% os custos variáveis com premiações, mantendo a satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Margem de contribuição por inscrição. • Taxa de cobertura dos custos totais. 	A análise de ponto de equilíbrio e simulação de cenários fundamentaram decisões. O evento operou em superávit, mesmo sem o orçamento otimista.
Clientes	Melhorar a experiência dos participantes, especialmente no processo de inscrição e comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias definidas a partir da análise de gargalos 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de retrabalho nas inscrições. • Tempo médio de resposta ao inscrito. • Taxa de recompra/retorno de equipes. 	Falta integrar entre inscrição e pagamento, gerou retrabalho e perda de eficiência. <i>Feedbacks</i> com alta taxa de retorno, com boa experiência geral.
Processos internos	Mapear e otimizar processos críticos: captar patrocínio, inscrição, conferência de pagamentos e execução.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar processos operacionais para facilitar treinamento de voluntários. • Implementar plataforma digital unificada para inscrições e pagamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de erros por processo de inscrição. • Tempo médio de execução na etapa de pagamento. • Número de processos padronizados/documentados. 	O <i>Turnover</i> de voluntários dificultou padronização. Identificada prioridade na automação e documentação para reduzir retrabalho.

Dimensão	Objetivos Estratégicos	OKRs	KPIs	Evidências
Inovação e aprendizado	Desenvolver competências e reter conhecimento organizacional, hoje concentrado em poucos membros.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação operacional e de arbitragem. • Desenvolver manual de boas práticas. • Criar metas de longo prazo para crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de membros fixos na equipe. • Participação em treinamentos. • Atualizar o regulamento com lições aprendidas. 	O modelo de voluntariado exige estruturação, mas sem perder flexibilidade. Iniciada a construção de base de conhecimento e retenção de aprendizados.

Fonte: Autor

A aplicação do BSC permitiu compreender o evento como um sistema integrado, no qual melhorias operacionais influenciam diretamente a experiência dos participantes e os resultados financeiros. Ao consolidar objetivos, ações e indicadores, o BSC fortaleceu a gestão e transformou um processo intuitivo em um modelo estratégico e orientado a resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a integração entre ferramentas de contabilidade gerencial e o Balanced Scorecard (BSC) contribuiu de forma efetiva para tornar a gestão do evento mais objetiva, previsível e orientada por dados. O estudo evidenciou que, mesmo em contextos com recursos limitados e equipes compostas por voluntários, a organização de informações e a utilização de indicadores permitem transformar decisões baseadas apenas em percepção em decisões sustentadas por evidências, com impacto direto no planejamento e no desempenho do evento.

No pré-evento, a estruturação dos dados e a elaboração de cenários com valores orçados possibilitaram visualizar com clareza a composição dos custos e seus efeitos sobre o resultado esperado. A partir dessa análise, identificou-se que um item relevante do custo variável, medalhas e troféus, estava elevado e comprometia o lucro projetado. Com base nisso, foram solicitados novos orçamentos e realizado o replanejamento desse componente, reduzindo o custo e elevando o resultado. Esse ajuste antecipado foi um resultado prático central do trabalho, pois ocorreu ainda no início do processo e contribuiu diretamente para uma gestão financeira.

Durante o período de vendas, os dados foram acompanhados em tempo real, permitindo o monitoramento contínuo das inscrições e a comparação com metas definidas. Ao confirmar que o evento atingiu o ponto de equilíbrio, essa informação foi comunicada à gestora, o que gerou maior engajamento nas ações de divulgação e venda, reforçando a compreensão de que, a partir da inscrição seguinte, o evento passaria a operar em lucro. Assim, o ponto de equilíbrio atuou como instrumento de gestão, orientando decisões e servindo como referência concreta de desempenho ao longo do processo.

Após o evento, o BSC e o conjunto de KPIs foram estruturados como síntese dos aprendizados e como guia para as próximas edições. A definição desses indicadores e objetivos estratégicos foi fundamentada nos pontos de atenção e oportunidades de melhoria observados no evento acompanhado, além das experiências acumuladas pela gestora em edições anteriores. Dessa forma, o BSC funcionou como uma entrega prática voltada ao futuro, organizando objetivos, indicadores e ações prioritárias para orientar o aprimoramento das próximas edições.

Apesar dos resultados obtidos, a pesquisa apresenta limitações. A análise concentrou-se em um único evento, com características específicas de porte, público e estrutura, o que restringe a generalização. A equipe organizadora, composta majoritariamente por voluntários e marcada por rotatividade, dificultou a padronização de processos e o acompanhamento contínuo de algumas rotinas. O estudo utilizou dados quantitativos ao longo do pré-evento e do período de vendas, com cenários orçamentários e acompanhamento em tempo real das inscrições e do desempenho financeiro, porém a etapa pós-evento foi complementada por dados

qualitativos, obtidos por entrevista e sistematização de percepções. Também se destacam limitações tecnológicas, como a ausência de um sistema integrado de inscrição e pagamento, que afetou a agilidade e a precisão de alguns controles. Além disso, como o BSC e os KPIs foram estruturados após o evento, não foi possível testar, durante a execução, a implementação completa dessas métricas em tempo real.

Para futuras pesquisas, propõe-se aplicar o modelo em diferentes edições do mesmo evento, a fim de acompanhar a evolução dos indicadores e o amadurecimento da gestão ao longo do tempo, bem como realizar estudos comparativos entre eventos de portes distintos para identificar boas práticas e fatores críticos de sucesso. Também é promissora a mensuração mais detalhada do impacto financeiro do modelo, com métricas como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e variação orçamentária, além de análises sobre a percepção de valor dos stakeholders (atletas, patrocinadores, voluntários e comunidade). Por fim, recomenda-se que estudos futuros avaliem a viabilidade de reajustar o valor da inscrição. Considerando que a qualidade do evento e o valor entregue foram percebidos como altos pelos principais stakeholders, é pertinente investigar se o preço atual está abaixo do valor gerado. Para isso, sugere-se realizar análises de cenários simulando diferentes faixas de inscrição e seus impactos no número de inscritos, na receita e no ponto de equilíbrio, além de medir a disposição a pagar dos participantes por meio de questionários e comparações com eventos de nível semelhante, de modo a definir um preço mais coerente com a entrega, sem comprometer a adesão e a sustentabilidade do evento.

REFERÊNCIAS

AL-OMUSH, Azzam M. **Impact of Balanced Scorecard on Value Chain and Financial Performance in the Jordanian Industrial Companies.** *Information Sciences Letters*, v. 12, n. 8, p. 2533-2543, 2023. Disponível em: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/isl/vol12/iss8/10>.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial.** 4. ed. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BAVARESCO, Gustavo *et al.* **Transparency and accountability in Brazilian National Sport Organisations.** *Cogent Social Sciences*, v. 10, n. 1, e2355560, 2024. DOI: 10.1080/23311886.2024.2355560. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2355560>

BECKSY, András. **The application of Balanced Scorecard in team sports.** *Apstract: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, v. 5, n. 3-4, 2011. DOI: 10.19041/apstract/2011/3-4/3. Disponível em: <https://doi.org/10.19041/apstract/2011/3-4/3>.

BECHTEL, Niklas. **Aplicação do Balanced Scorecard em organizações do desporto: revisão de literatura.** 2023. 89 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto) - Universidade de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, 2023.

BORNIA, Antonio Carlos. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Gustavo Siqueira. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CRESPO-DUALDE, Andrés. **Using the balanced scorecard to improve tennis club management.** *Coaching & Sport Science Review*, v. 30, n. 87, p. 34-41, ago. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v30i87.343>.

DIMITROPOULOS, Panagiotis; KOSMAS, Ioannis; DOUVIS, Ioannis. **Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: evidence from Greece.** *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 66, n. 3, p. 362-379, 2017. Disponível em: <https://doi.org/DOI:10.1108/IJPPM-11-2015-0167>.

GUIMARÃES, Odilon. **Análise de custos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

GUINDANI, Roberto Ari; CRUZ, June Alisson Westarb; REIS, Júlio Adriano Ferreira dos. **Incrementando a estratégia: uma abordagem do balanced scorecard.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. E-book. ISBN 9788582121900.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action.** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action.** Boston: Harvard Business Review Press, 2015.

MADSEN, D. Ø. **Balanced scorecard: history, implementation, and impact.** *Encyclopedia*, v. 5, art. 39, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>.

MANKIW, N. Gregory. **Princípios de economia.** 9. ed. São Paulo: Cengage, 2020.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, Elizeu. **Custos: análise e gestão.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PĂNESCU, L. C.; DRAGOMIR, M. **A football club's strategic performance management. Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series IX: Sciences of Human Kinetics**, v. 17, n. 2, p. 77-84, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.31926/but.shk.2024.17.66.2.8>.

PIZZOLATO, Nívio Delgado. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

SANTOS, José. **Análise de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHWARTZ, Peter. **The art of the long view: planning for the future in an uncertain world**. New York: Doubleday, 1996.

SILVA, Elisângela da *et al.* **Contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2014.

SOUZA, Maria Aparecida de; DIEHL, Carlos André. **Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SZCZUPAK, Leszek; STAJNIAK, Maciej. **Balanced Scorecard as a tool supporting organization management. European Research Studies Journal**, v. 25, special issue 3, p. 3-9, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.35808/ersj/3013>

TEIXEIRA, I. T.; ROMANO, A. L.; ALVES FILHO, A. G. **Indicadores-chave para medida de desempenho: uma proposta para o caso das operadoras de planos de saúde. Revista Gestão & Saúde**, v. 6, n. 2, p. 1689-1712, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/2975>.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Scenarios: the art of strategic conversation**. Chichester: John Wiley & Sons, 2011.

VIEIRA, Wallyson Carlos. **Gerenciamento estratégico baseado no Balanced Scorecard aplicado à organização esportiva de uma instituição pública de ensino superior brasileira**. 2017. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2017.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

ZAGO, Sandra L. S. **Balanced Scorecard como ferramenta na gestão do orçamento público: estudo de caso DMAE: Porto Alegre**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

- 1) Como você costuma dividir as responsabilidades de cada membro da equipe em relação à organização do evento? Existe uma divisão clara de tarefas ou é tudo feito de forma mais colaborativa?
- 2) Como vocês fazem para que os patrocinadores e parceiros queiram voltar no próximo evento?
- 3) Durante o evento, como vocês controlam os gastos para não ultrapassar o combinado?
- 4) Na sua opinião, como saber se o evento foi um sucesso para o público e para os patrocinadores?
- 5) Normalmente o dinheiro arrecadado cobre os gastos? Como calculam isso?
- 6) O que poderia ser feito para a equipe se preparar melhor para os próximos eventos? Já pensaram em treinamento?
- 7) Apesar de a equipe ser pequena, vocês já utilizaram algum tipo de ferramenta para organizar as informações do evento? Como são feitos os controles?
- 8) Quais são as principais fontes de receita para os seus eventos? Além do patrocínio e venda de inscrições, existem outras formas de arrecadar?
- 9) Quais etapas você acha mais importantes para o evento dar certo? Existe alguma etapa que costuma ser um desafio?
- 10) Que ideias novas ou tecnologias você acha que ajudariam a organizar melhor o evento?
- 11) Você pensa mais em resolver os desafios imediatos ou também fazer planos para os próximos anos?
- 12) Vocês já pensaram em ter um planejamento financeiro antes do evento ou revisar o caixa depois de cada evento?