

## **Cidades Olímpicas: Uma Análise do Planejamento Orçamentário e Resultados nos Jogos Olímpicos desde 1976**

**Lina Eiko Nakata** - linankt@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

**Edileusa Godói-de-Sousa** - edileusagodoi@uol.com.br

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

**Edvalda Araujo Leal** - edvalda@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Área temática: Gestão do Esporte e Entretenimento

### **Resumo**

O objetivo deste trabalho foi analisar o planejamento orçamentário e os valores divulgados publicamente dos custos dos jogos olímpicos, com base nas edições de dez cidades-sede (Montreal 1976, Moscou 1980, Los Angeles 1984, Seul 1988, Barcelona 1992, Atlanta 1996, Sydney 2000, Atenas 2004, Pequim 2008, Londres 2012), a fim de contribuir para o construto conceitual comparado aos termos práticos nesse campo cada vez mais expressivo financeiramente. Para isso, utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva quanti-quali e fez-se uso de dados secundários coletados da obra de Gold e Gold (2011) e documentos oficiais das Olimpíadas, desde o planejamento da candidatura até a realização do evento. Os valores orçamentários foram coletados, comparados e analisados juntamente com a explicação dada para as diferenças, por meio do método da análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Os principais resultados revelaram que as diferenças entre os valores orçados e realizados têm causas bastante variadas, pois dependem totalmente de cada contexto social, político, econômico e esportivo. Da mesma forma, os resultados obtidos – tanto financeiros quanto intangíveis – também foram distintos, independentes de variáveis em comum. É importante ressaltar que cada edição dos jogos olímpicos apresenta características bastante peculiares e a análise deve ser realizada de forma isolada. Em geral, os resultados financeiros atingidos estão diretamente relacionados à competência dos organizadores de cada edição, e alguns otimizaram seus resultados por meio de patrocínios, comercialização de produtos, venda de ingressos e turismo, enquanto outros tiveram gastos que não se cobriram. Um achado importante é que, nas últimas edições, percebeu-se um controle orçamentário mais frequente e mais detalhado. Quanto mais esse processo foi realizado, melhores foram os resultados financeiros obtidos. Além disso, sugere-se que os legados possam ter seus ganhos financeiros mensurados, pois percebe-se que alguns resultados intangíveis foram bem relevantes, mas nem sempre visíveis na parte financeira.

**Palavras-chave:** Cidades Olímpicas. Planejamento Orçamentário. Jogos Olímpicos.

## 1. Introdução

Ao idealizar o Movimento Olímpico, em 1892, o pedagogo e historiador francês Pierre de Frédy, mais conhecido como barão de Coubertin, acreditava que poderia promover a paz e colaborar para a transformação da sociedade por meio do esporte.

Com este pensamento, Pierre Coubertin trabalhou para a reedição dos Jogos Olímpicos, uma das celebrações mais importantes da Grécia Antiga. Inclusive as guerras e os conflitos eram suspensos, para que os participantes e espectadores pudessem ir à cidade sede dos jogos, para participar ou simplesmente para assistir as competições. “As organizações buscavam a resolução de conflitos, tanto de ordem interna como externa, pelo uso da razão e das leis, e não pelas armas” (RUBIO, 2005, p. 57). Nessa lógica, a competição esportiva era uma forma racionalizada de conflito sem o uso da violência.

Dessa forma, ao fundar o Movimento Olímpico, o barão de Coubertin baseou-se nos seguintes princípios básicos: (a) promover o desenvolvimento das qualidades físicas e morais, que estão na base do esporte; (b) educar a população jovem por meio do esporte, em um espírito de entendimento e amizade mútuos, ajudando-a na construção de um mundo melhor e mais pacífico; (c) difundir os princípios olímpicos por todo o mundo, criando assim a boa vontade internacional; e , (d) reunir os atletas dos países civilizados nos Jogos Olímpicos a cada quatro anos (PRONI; ARAUJO; AMORIM, 2008).

Desde então, os Jogos Olímpicos se transformaram em um dos eventos culturais mais importante do planeta. Para Proni, Araujo e Amorim (2008, p. 7), “os jogos olímpicos são uma combinação impressionante de espetáculo e competição, heroísmo e fatalidade, nacionalismo e globalização cultural”.

Entretanto, paralelamente ao seu caráter simbólico, há outro lado grandioso, revelado quando se observa a dimensão material que envolve milhões de pessoas direta e indiretamente na preparação e realização de uma Olimpíada. Há uma racionalidade que caminha em paralelo à organização das competições e à disputa de medalhas: o valor econômico dos Jogos Olímpicos. (PRONI; ARAUJO; AMORIM, 2008).

As imagens transmitidas das Olimpíadas cada vez impressionam mais. São imagens que retratam a grandiosidade das instalações esportivas e as obras realizadas na cidade sede (infraestrutura urbana: transporte, saneamento, energia, segurança, hospedagem). Invisíveis aos olhos da maioria dos telespectadores, também estão sendo quebrados vários recordes: os valores pagos pelos patrocinadores, pelas emissoras de televisão, entre outros.

O Comitê Olímpico Internacional (COI), ao longo dos anos, vem transformando as Olimpíadas num sofisticado projeto de marketing, que tem gerado lucros milionários aos seus organizadores (PAYNE, 2006). Proni (2009) expõe que os custos para a realização de uma Olimpíada têm aumentado a cada ano, por exigir das cidades-sede dos jogos um padrão de qualidade que se traduz num conjunto de serviços urbanos que garantam a mobilidade, o conforto e a segurança das delegações olímpicas, assim como de espectadores vindos de todas as partes do mundo. Ainda assim, conforme o referido autor, a disputa para receber a Olimpíada se acirrou, nos últimos anos. As metrópoles candidatas a sediarem os jogos olímpicos têm investido milhões de dólares em suas candidaturas. Certamente, estão convencidas de que é um bom negócio e que os benefícios esperados compensarão os esforços requeridos. “São razões de Estado, mescladas a interesses privados que, quando bem articulados, convergem para um planejamento rigoroso, capaz de transformar custos elevados em rentáveis dividendos políticos, econômicos e sociais” (PRONI; ARAUJO; AMORIM, 2008, p. 7).

Como os jogos olímpicos em si duram apenas 17 dias, há uma preocupação por parte do COI que haja um aproveitamento por parte da comunidade local de todos os benefícios diretos da organização do evento. Conforme Bittencourt (1999), dentro do processo de seleção das cidades candidatas são considerados critérios e tendências para avaliação: instalações poliesportivas existentes e sua adaptação; criação de um novo projeto olímpico; repasse das instalações para a população; apoio da população civil; estrutura de turismo e de lazer; preocupações e ações relativas ao meio ambiente; mentalidade ecológica; sistema de transporte urbano, interurbano e internacional; facilidade de telecomunicações; segurança: mobilidade e evasão; raio de realização dos eventos, deslocamentos e trajeto público; alinhamento do projeto urbano com o projeto olímpico.

O mesmo autor alerta que, a tentativa de alcançar esses objetivos pode gerar uma corrida aos cofres públicos e uma distorção na administração pública. Ou seja, o conceito de cidade olímpica não deveria ser um argumento para a busca de recursos, mas o guia para um planejamento urbano a partir dos recursos locais disponíveis.

Nesse sentido, Rubio (2005, p. 3) entende que, “[...] a avaliação do legado de uma cidade olímpica oscila entre os benefícios (ou prejuízos) materiais, mensuráveis pelos custos financeiros envolvidos e obras edificadas, e humanos, de quantificação mais complexa [...]”.

Sem dúvida, os riscos econômicos na realização de uma Olimpíada são muito elevados. Por isso, para Proni (2009), o financiamento dos Jogos tem sido uma questão delicada para os governos dos países que hospedam esse megaevento.

O ponto mais crítico do debate econômico sobre os Jogos Olímpicos tem sido a questão do financiamento, uma vez que geralmente o Estado assume um papel central na alocação de recursos. As receitas do marketing olímpico podem pagar a conta da festa (às vezes, até geram lucros para os organizadores), mas não pagam a construção do local da festa, nem o suporte logístico (isto é, os investimentos necessários para adequar e modernizar os equipamentos urbanos e as instalações esportivas) (PRONI; ARAUJO; AMORIM, 2008, p. 47).

Por ser um ponto relevante da agenda política nacional, Proni, Araujo e Amorim (2008) acreditam que é muito importante que as pessoas, principalmente da cidade sede dos Jogos, sejam informadas a respeito de perguntas muito simples: quanto custará ao País o privilégio de sediar os jogos? Como serão divididos tais custos? Quem vai lucrar com a realização desse megaevento? Quais os legados desejados e quais os ônus indesejados? Esses questionamentos, segundo os referidos autores, devem ser frequentes.

García (2004) argumenta que, embora sempre seja apresentado um planejamento realizado pelas cidades que têm sido sede dos jogos olímpicos, o que se observa na sua realização é que muitos dos cálculos apresentados pelas cidades postulantes estejam baseados em uma perspectiva puramente econômica, que dá prioridade aos impactos físicos e financeiros sobre os possíveis efeitos culturais e sociais. Além disso, segundo a autora, costuma-se avaliar os impactos desses megaeventos apenas pelos efeitos de curto prazo, sem se estabelecer planos para monitorar sua sustentabilidade para além dos três a cinco primeiros anos.

O presente estudo se debruça sobre essa temática, analisando o planejamento orçamentário e os valores divulgados publicamente dos custos dos jogos olímpicos, com base nas edições de dez cidades-sede (Montreal 1976, Moscou 1980, Los Angeles 1984, Seul 1988, Barcelona 1992, Atlanta 1996, Sydney 2000, Atenas 2004, Pequim 2008, Londres 2012), a fim de contribuir para o construto conceitual comparado aos termos práticos nesse campo cada vez mais expressivo financeiramente, assim como observar os resultados obtidos, tanto financeiramente quanto na forma de legado.

Decidiu-se que essas edições seriam o objeto de estudo porque foi a partir da década de 1970 que o amadorismo deixou de ser um dos pilares do olimpismo (RUBIO, 2002). A profissionalização dos atletas e consequentes mudanças no contexto esportivo provocaram uma nova forma de se lidar com o mercado que envolve os jogos olímpicos.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Jogos olímpicos**

Os jogos olímpicos foram criados pelos gregos por volta de 2500 a.C. em homenagem a Zeus, o maior dos deuses segundo a mitologia grega. Pessoas de várias cidades da Grécia Antiga se uniam no santuário de Olímpia – por isso o termo *Olimpíadas* – para disputar as competições esportivas. Os vencedores eram recebidos como heróis em suas cidades e ganhavam uma coroa de louros (RIBEIRO, 2016). Além da religiosidade, buscava-se por meio dos Jogos Olímpicos a paz e a harmonia entre as cidades que compunham a civilização grega. Durante a realização dos jogos eram selados acordos de cessar fogo e tréguas entre cidades inimigas. A paz, a amizade e o bom relacionamento entre os povos e o espírito olímpico sempre foram os princípios dos jogos olímpicos.

Segundo Proni, Araujo e Amorim (2008), os jogos olímpicos uniram os gregos até o ano 394 d.C., quando o imperador Teodósio II, convertido ao cristianismo, proibiu todas as festas pagãs, inclusive os Jogos. Mas, Pierre de Fredy, o barão de Coubertin lançou, em 1894, numa reunião na Sorbonne, a ideia de reviver a antiga tradição grega, por meio da qual esperava unir os povos. Desse modo, em 1894, apoiado pelo americano William Sloane e pelo inglês Charles Herbert, e contando com a presença de representantes de 15 países, fundou o C.O.I., organismo que até hoje controla todo o mundo olímpico. Dois anos depois, realizava-se em Atenas e 1ª disputa dos jogos olímpicos da era moderna (RIBEIRO, 2016; BIRAFITNESS, 2016). De forma limitada e com algumas restrições (por exemplo, as mulheres só começariam a participar, discretamente, a partir dos jogos olímpicos de 1900, em Paris), as Olimpíadas de Atenas 1896, foi a primeira edição daquele que veio a se tornar o maior evento esportivo do mundo (PRONI; ARAUJO; AMORIM, 2008).

Com o passar dos anos, os Jogos Olímpicos foram ganhando maior importância e foram sendo inventadas novas tradições. Desde o seu renascimento, com interrupções apenas durante as duas guerras mundiais, os jogos olímpicos são realizados a cada quatro anos, quando atletas de centenas de países se reúnem numa cidade sede para disputarem um conjunto de modalidades esportivas. A própria bandeira olímpica representa essa união de povos e raças, sendo formada por cinco anéis entrelaçados, representando os cinco continentes e suas cores.

Entretanto, os Jogos Olímpicos, em função de sua visibilidade, já serviram de palco para várias manifestações políticas ao longo da história. Nas Olimpíadas de Berlim (1936), Adolf Hitler, movido pela ideia de superioridade da raça ariana, não ficou para a premiação do atleta norte-americano negro Jesse Owens, que ganhou quatro medalhas de ouro. Nas Olimpíadas da Alemanha em Munique (1972), um atentado do grupo terrorista palestino Setembro Negro matou 11 atletas da delegação de Israel. Em plena Guerra Fria, os EUA boicotaram os Jogos Olímpicos de Moscou (1980) em protesto contra a invasão do Afeganistão pelas tropas soviéticas. Em 1984, foi a vez da URSS não participar das Olimpíadas de Los Angeles, alegando falta de segurança para a delegação de atletas soviéticos (RIBEIRO, 2016).

A seguir, o Quadro 1 apresenta um resumo das Olimpíadas realizadas desde Montreal 1976 a Londres 2012, mostrando o número de países participantes, de modalidades disputadas, de atletas participantes, o período de realização dos jogos, orçamento operacional, custos totais, resultados da participação do Brasil, alguns comentários sobre cada Olimpíada.

**Quadro 1 – Informações básicas sobre as Olimpíadas, de Montreal 1976 a Londres 2012**

| Edição            | Países participantes | Nº de modalidades | Nº de atletas                         | Período                        | Orçamento operacional (em \$ mi) | Custos totais (em \$ mi) | Participação do Brasil | Comentários                                                                                                                                                |
|-------------------|----------------------|-------------------|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Montreal, 1976    | 92                   | 21                | 6.084 (4.824 homens, 1.260 mulheres)  | 17 de julho a 01 de agosto     | 207                              | 1.410                    | 36º lugar              | Com segurança feita por 16 mil soldados, os jogos têm boicote político e avanço na luta antidoping.                                                        |
| Moscou, 1980      | 80                   | 21                | 5.179 (4.064 homens, 1.115 mulheres)  | 19 de julho a 03 de agosto     | 231                              | 1.350                    | 17º lugar              | União Soviética compensa boicote liderado pelos Estados Unidos com supremacia e pompa.                                                                     |
| Los Angeles, 1984 | 140                  | 23                | 6.829 (5.263 homens, 1.566 mulheres)  | 28 de julho a 12 de agosto     | 3210                             | 413                      | 19º lugar              | Soviéticos revidam boicote, mas Olimpíada tem recorde de participação e show de tecnologia.                                                                |
| Seul, 1988        | 159                  | 25                | 8.391 (6.197 homens, 2.194 mulheres)  | 17 de setembro a 02 de outubro | 4.000                            | -                        | 24º lugar              | Na era pós-boicotes, escândalo de doping no atletismo marca os Jogos da Coreia do Sul.                                                                     |
| Barcelona, 1992   | 169                  | 28                | 9.356 (6.652 homens, 2.704 mulheres)  | 25 de julho a 09 de agosto     | 850                              | 9.300                    | 25º lugar              | Barcelona encerra espera de sete décadas e apresenta Jogos com nova divisão geopolítica.                                                                   |
| Atlanta, 1996     | 197                  | 26                | 10.318 (6.806 homens, 3.512 mulheres) | 19 de julho a 04 de agosto     | 1.800                            | -                        | 25º lugar              | Ato terrorista deixa dois mortos e mancha comemoração do centenário olímpico.                                                                              |
| Sydney, 2000      | 199                  | 28                | 10.651 (6.582 homens, 4.069 mulheres) | 15 de setembro a 01 de outubro | 6.600                            | -                        | 52º lugar              | Foram batidos os recordes de atletas participantes, países, mulheres, jornalistas, voluntários, esportes, provas, medalhas, direitos de TV e espectadores. |
| Atenas, 2004      | 201                  | 35                | 10.625 (6.296 homens, 4.329 mulheres) | 13 a 29 de agosto              | 15.000                           | 9.000                    | 16º lugar              | Grécia surpreende pela organização e pelos casos de doping de duas de suas estrelas.                                                                       |
| Pequim, 2008      | 204                  | 28                | 10.942 (6.305 homens, 4.637 mulheres) | 08 a 24 de agosto              | 44.000                           | -                        | 23º lugar              | China se abre ao mundo ocidental e comprova sua força ao superar os Estados Unidos.                                                                        |
| Londres, 2012     | 204                  | 26                | 10.500 (5.802 homens, 4.688 mulheres) | 27 de julho a 12 de agosto     | 10.400                           | 14.600                   | 22º lugar              | A Olimpíada de Londres foi a primeira na história em que todos os países participantes possuem mulheres em suas delegações.                                |

Fonte: elaborado pelas autoras baseado em UOL (2016), Gold e Gold (2011), e relatórios oficiais das edições olímpicas.

Comparando as diferentes edições, nota-se que houve um aumento expressivo no número de modalidades, de países participantes e de competidores. Lancellotti (1996) destaca também, um desenvolvimento inquestionável das técnicas de treinamento, da tecnologia dos equipamentos e dos índices de desempenho atlético. Houve ainda, uma ampliação substantiva da participação feminina e uma diversidade marcante de raças e etnias.

Rubio (2006) propõe quatro fases que buscam ressaltar momentos distintos pelos quais passou e tem passado o Movimento Olímpico: Fase de estabelecimento - de Atenas 1896 a Estocolmo 1912; Fase de afirmação - Antuérpia 1920 a Berlin 1936; Fase de conflito - de Londres 1948 a Los Angeles 1984; e, Fase profissional - de Seul 1988 a Atenas 2004. A estas fases, pode-se acrescentar a Fase midiática - voltada para a geração de lucros - de Pequim 2008 aos dias atuais. Segundo Coakley (2001) e Nakata (2014), a profissionalização do esporte inicia-se na década de 1970.

Borelli (2001) observa a mídia como mobilizadora de estratégias discursivas singulares, impregnadas de sentidos. “Para cobrir os eventos esportivos, cada mídia segue um ritual e uma agenda própria, gerando, a partir de um fato único, múltiplos acontecimentos sociais.” (BORELLI, 2001, p. 1). Para a referida autora, é importante se preocupar em observar, analisar e refletir sobre a cobertura midiática de grandes eventos esportivos, pois há muitos interesses em jogo, há questões de ordem, cultural, política, religiosa e, principalmente, econômica. Por isso, os Jogos Olímpicos atuais, cada vez mais, são organizados por gestores profissionais especializados em planejamento e marketing, que buscam fazer dos campeões olímpicos verdadeiros garotos-propaganda e dos espectadores consumidores em potencial.

Portanto, torna-se cada vez mais difícil organizar os Jogos Olímpicos, pelo altíssimo investimento financeiro que representam e pela mobilização em torno de um planejamento estratégico. Mesmo assim, dezenas de cidades pretendem ainda formalizar suas candidaturas para disputar ferrenhamente o direito de sediar os Jogos na próxima década.

Para a Olimpíada de 2016, que acontecerá no Rio de Janeiro, o Tribunal de Contas da União, publicou o Dossiê de Candidatura Rio 2016, documento usado na seleção da cidade que sediaria os Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016, que previu mais de R\$ 12 bilhões em investimentos, conforme mostra a Tabela 1:

**Tabela 1 - Investimentos previstos no Dossiê de Candidatura do Rio de Janeiro**

| Área                   | Investimento Público (R\$ mi) | Investimento COJO* (R\$ mi) | Total (R\$ mi) | %     |
|------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------|-------|
| Acomodações            | 2.590,49                      | 0,00                        | 2.590,49       | 20,69 |
| Instalações Esportivas | 953,29                        | 565,07                      | 1.518,36       | 12,13 |
| Segurança              | 471,90                        | 0,00                        | 471,90         | 3,77  |
| Tecnologia             | 405,86                        | 71,63                       | 477,49         | 3,81  |
| Transportes            | 7.460,00                      | 0,00                        | 7.460,00       | 59,60 |
| Total                  | 11.881,54                     | 636,70                      | 12.518,24      | 100   |
| %                      | 94,91                         | 5,09                        | 100            |       |

Fonte: BRASIL – TCU (2013).

Entretanto, a Autoridade Pública Olímpica (APO), em parceria com os Governos Federal, Estadual e Municipal do Rio de Janeiro, divulgou em janeiro de 2015 uma atualização da Matriz de Responsabilidades dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016, prevendo um gasto de R\$ 37,7 bilhões, sendo que R\$ 6,6 bilhões correspondem aos projetos de arenas; R\$ 24,1 bilhões ao legado, e R\$ 7 bilhões ao Comitê Organizador da Olimpíada.

Enfim, tais dados revelam a importância do planejamento orçamentário para um megaevento como as Olimpíadas.

## 2.2. Planejamento orçamentário e suas finalidades

A contabilidade gerencial envolve o processo de mensuração dos eventos econômicos e fonte de informações que norteiam as decisões de planejamento e controle dos gestores das empresas (ATKINSON et al., 2000; HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004). Neste contexto, o orçamento, é definido como um plano de metas e recursos que se vincula à execução das estratégias organizacionais (MOURA; DALLABONA; LAVARDA, 2013; LUNKES; FELIU; ROSA, 2011).

O orçamento é uma ferramenta que auxilia o planejamento na medida em que possibilita a visualização antecipada dos possíveis resultados econômico-financeiros, amparando o processo decisório (SIMAS; COSTA; MORITZ, 2008; FREZATTI, 2009). O orçamento é o plano expresso em números e serve de guia na execução das metas nele descritas, tanto na previsão quanto em controle (HANSEN, MOWEN, 2001; SOUZA; LAVARDA, 2012). No planejamento, a previsão é um importante aliado para projeção de informações futuras, Scarpin, Santiago e Scarpin (2003, p.1) afirmam que “Se não há previsão ou a previsão é errada, causará uma série de problemas e custos” .

Entretanto, Covalleski et al. (2006) complementam que a prática do orçamento abarca muitos dos aspectos da contabilidade gerencial, que vão desde a análise de custos, controle, medição até a avaliação de recursos e atividades de uma organização.

Verifica-se que o planejamento é fundamental para o sucesso de projeção orçamentária, seguido pelo controle e acompanhamento das atividades por ele determinadas. Quanto ao objetivo de controle, Lunkes, Feliu e Rosa (2011) abordam que o orçamento direciona a execução por meio da comparação do previsto com o realizado, por meio da análise das diferenças entre ambos, implementando as medidas de ajustes e, também, antecipando resultados esperados no futuro de um determinado período.

Segundo Eyerkauffer, Possamai e Gonçalves (2014, p. 190), “a quantificação dos planos estratégicos ocorre a partir do orçamento, que, além de exprimir o planejamento em termos monetários, funciona como ferramenta de controle e caracteriza-se como peça estratégica no processo de gestão”. Os autores apontam que o orçamento “é um instrumento de ação que busca visualizar e antecipar os resultados almejados” (EYERKAUFER; POSSAMAI; GONÇALVES, 2014, p. 190).

O plano de ação futuro é resultado de decisões presentes projetadas, Oliveira (2004) classifica o planejamento em: estratégico de longo prazo; planejamento tático de médio prazo e, ainda, o planejamento operacional, ou de curto prazo, que é o detalhamento das metas de longo e médio prazos transformadas em planos de ação e orçamentos anuais. O controle orçamentário é um instrumento que permite aos gestores avaliar e controlar quão próximo estão os resultados em relação ao que planejou para determinado período. Permite desenvolver ações corretivas que visam auxiliar a aproximar-se cada vez mais das metas planejadas (FREZATTI, 2009).

Quanto à utilização do orçamento, Hansen e Van Der Stede (2004) estudaram as razões pelas quais os gestores utilizam o orçamento, a fim de identificar, dentre essas razões, quais características influenciam o seu desempenho. Os resultados indicaram que as razões de orçar basearam-se no grau de importância e *performance* e foram divididos em ações de curto prazo ou operacionais, e de longo prazo ou estratégicas. Dentre as razões, destacaram-se: planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e formação de estratégias.

As razões que motivam o uso do orçamento advêm de acontecimentos anteriores à elaboração do mesmo, que podem sofrer influência tanto do ambiente externo quanto do ambiente

interno, como: fluxo de produção/tarefas e recursos, estratégia de organização, estrutura e tamanho (HANSEN; VAN DER STEDE, 2004). Os autores, ao analisarem a inter-relação entre os acontecimentos anteriores e as razões de orçar, demonstram que a maior execução orçamentária está focada nas razões: planejamento operacional, avaliação de desempenho e formulação da estratégia, e essas razões estão positivamente associadas com o desempenho da unidade organizacional.

Segundo Frezatti (2009), as organizações encontram dificuldades para projetar expectativas realistas em ambientes altamente instáveis como a economia brasileira, mas o autor indica as vantagens do planejamento orçamentário, evidenciadas no Figura 2.

| Vantagens do Planejamento Orçamentário                           |                                                       |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| - Atividades da empresa serão desenvolvidas de forma coordenada; | - Propicia maior transparência a seus usuários;       |
| - Decisões serão tomadas antecipadamente;                        | - As responsabilidades estarão definidas e delegadas; |
| - Haverá um comprometimento de todos os membros da organização;  | - Haverá mais eficiência nas tarefas;                 |
| - Possibilita maior entendimento mútuo;                          | - Forçará a autoanálise;                              |
| - Permite a avaliação do progresso realizado.                    |                                                       |

Figura 1 – Vantagens do Planejamento Orçamentário

Fonte: Frezatti (2009).

Percebe-se que são várias vantagens para o planejamento orçamentário, Sanvicente e Santos (1983, p. 19) destacam que o objetivo do orçamento é funcionar como instrumentos de planejamento administrativo: “os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado”.

Para Zdanowicz (1983), o orçamento é um plano administrativo que expressa quantitativamente todas as operações da empresa, num período determinado para o qual algumas técnicas devem ser usadas na elaboração: a tendência, a correlação e o estudo de mercado. Assim, no ambiente organizacional, o direcionamento ao processo de gestão deve ser estabelecido com base no orçamento, conforme o ciclo empresarial evidenciado na Figura 3.

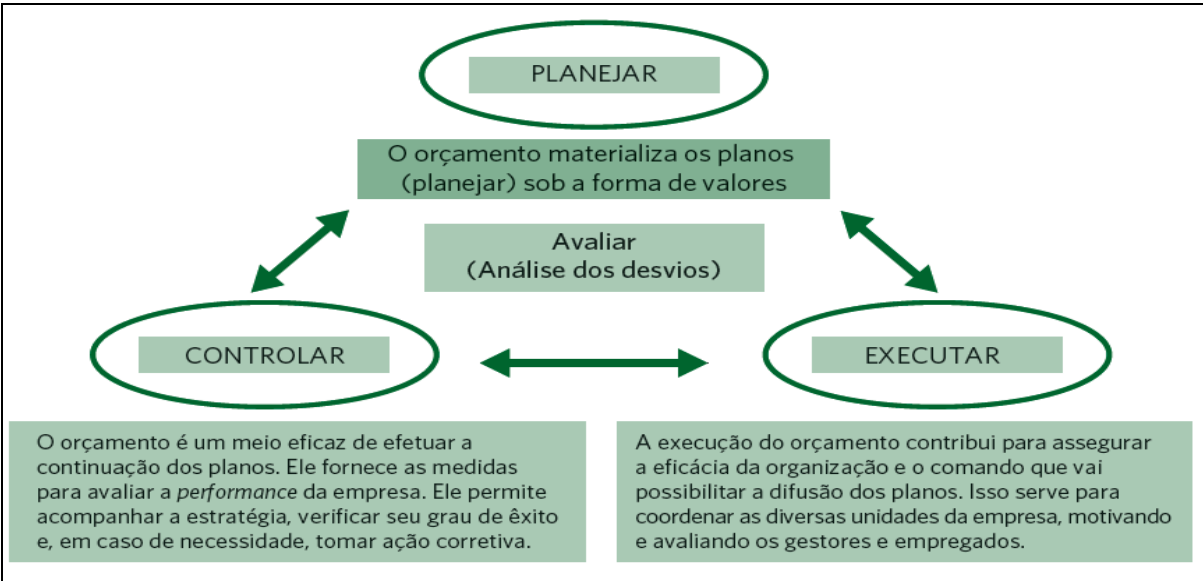


Figura 2 – Planejamento Orçamentário no Ciclo Empresarial

Fonte: Adaptada de Boisvert (1999).

O processo orçamentário deverá atender ao planejamento da organização, para isso o ciclo administrativo deve estar alinhado com as metas da empresa. Atkinson et al. (2000) indica que o processo do orçamento deve abarcar o planejamento, programação, execução, controle e análise das variações e correções.

Oportuno destacar, que de acordo com Jiambalvo (2002, p. 211), “mesmo que o orçamento seja cuidadosamente elaborado, a empresa pode experimentar aumentos de preços imprevisíveis e inevitáveis”. Essas variações servem de informações para que os gestores estipulem ações corretivas para que, no próximo período, se tenha melhorado o resultado no processo orçamentário.

### **3. Metodologia**

Em relação aos procedimentos adotados, este estudo contextualizou a temática por meio de revisões da literatura sobre o tema, utilizando-se principalmente da obra de Gold e Gold (2011) e dos relatórios oficiais dos jogos. Este procedimento, de acordo com Noronha e Ferreira (2000) apresenta-se como atividade importante para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento. Conforme os mesmos autores, as revisões podem ser classificadas segundo seu propósito, abrangência, função e tipo de análise desenvolvida. Desse modo, este trabalho pode ser classificado da seguinte forma:

- a. quanto ao propósito da revisão (analítica ou de base): este trabalho é analítico, pois trata-se de uma revisão sobre um tema específico, agrupando os vários desenvolvimentos ocorridos sobre uma temática ao longo de um período, no caso, sobre o planejamento orçamentário e os valores divulgados publicamente dos custos dos jogos olímpicos, coletados principalmente da obra de Gold e Gold (2011) e documentos oficiais de Olimpíadas e de outras fontes que trazem as memórias das cidades, desde o planejamento da candidatura até a realização do evento;
- b. quanto à abrangência da revisão (temporal ou temática): este trabalho é temático, centrado em um recorte específico sobre edições de dez cidades-sede (Montreal 1976, Moscou 1980, Los Angeles 1984, Seul 1988, Barcelona 1992, Atlanta 1996, Sydney 2000, Atenas 2004, Pequim 2008, Londres 2012);
- c. com relação à função da revisão (histórica ou de atualização): este estudo é histórico, pois arrola a literatura retrospectiva de forma compacta, permitindo a comparação de informações de diferentes fontes;
- d. quanto ao tratamento e abordagem dados aos trabalhos analisados da revisão: o trabalho se caracteriza como pesquisa descritiva quanti-quali e objetiva servir como subsídio para comparação das diferentes fontes, permitindo uma seleção daquelas de maior interesse relativo ao tema abordado. Os valores orçamentários foram coletados, comparados e analisados juntamente com a explicação dada para as diferenças, por meio do método da análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Os limites desta pesquisa estão em analisar o planejamento orçamentário e os valores divulgados publicamente dos custos dos jogos olímpicos, com base apenas nas edições de dez cidades-sede (Montreal 1976, Moscou 1980, Los Angeles 1984, Seul 1988, Barcelona 1992, Atlanta 1996, Sydney 2000, Atenas 2004, Pequim 2008, Londres 2012). Dessa forma, sugere-se ampliar a análise acrescentando o restante das Olimpíadas da era moderna.

### **4. Análise dos Resultados**

Os dados foram coletados em diversas fontes, mas principalmente a partir dos relatórios oficiais dos Jogos Olímpicos e da obra de Gold e Gold (2011). Os resultados são tratados de

acordo com cada edição do evento, e depois serão apresentados de forma geral, em um quadro-resumo e análise geral.

### **Montreal, 1976**

Montréal 1976 (1976) e Latouche (2011) apresentam gastos como sinônimos de custos, e revelam que apesar de haver uma preocupação inicial em não ultrapassar o orçamento total em US\$ 310 milhões, os jogos atingiram US\$ 1,5 bilhão, ou seja, quase cinco vezes mais que o valor previsto. Segundo os documentos oficiais, a grande diferença deveu-se a dificuldades técnicas, subestimação dos custos de materiais e de mão-de-obra, além de outras técnicas utilizadas na construção das instalações olímpicas. Os diretores estavam atentos aos gastos, mas aprovavam ao votarem em comitês, com apoio da maioria.

### **Moscou, 1980**

Ao elaborar o orçamento, além de prever os ganhos com a bilheteria, os organizadores também promoveram a comercialização de loteriais, que contribuíram de forma significativa para atingir os valores desejados (GAMES OF THE XII OLYMPIAD, 1980). Todos os gastos que envolveram a infraestrutura de Moscou foram cobertos pelo governo soviético, e tais gastos estavam alinhados com o plano de desenvolvimento de cinco anos para a URSS. As receitas esperadas vinham de: loterias (praticamente metade da receita total), licenciamento, programa de moedas, direitos de televisão, patrocinadores, selos, bilheteria e outros (GAMES OF THE XII OLYMPIAD, 1980).

### **Los Angeles, 1984**

Diferentemente das outras edições, os documentos oficiais dos jogos de Los Angeles de 1984 deixam claro que o orçamento foi baseado nas receitas que viriam dos ganhos com as transmissões televisivas. Com isso, estimou-se um lucro de aproximadamente US\$ 12 milhões (OFFICIAL REPORT, 1984). Os valores do orçamento total eram revisados com precisão e foram testados sete meses antes do início dos jogos. Além disso, é importante ressaltar que durante o planejamento orçamentário, os organizadores consideraram os resultados das Olimpíadas de Montreal e entenderam que uma cidade que já tivesse diversas instalações esportivas seria mais rentável que outra que não as apresentasse milhões (OFFICIAL REPORT, 1984).

### **Seul, 1988**

De acordo com o Official Report (1988), houve falta de apoio orçamentário em diversas atividades esportivas, mas foi realizado um esforço importante na parte logística que economizou 14,6 bilhões de won. Dessa forma, percebeu-se que diversos desperdícios poderiam ser evitados. O departamento de planejamento era responsável por controlar o orçamento geral e as políticas básicas eram bem definidas e executadas; além disso, aproveitou-se bastante do orçamento para investir em equipamentos esportivos, que depois se mostraram relevantes para estimular a indústria do esporte no país (OFFICIAL REPORT, 1988).

### **Barcelona, 1992**

Barcelona 1992 (1992) e Monclús (2011) destacam que o planejamento orçamentário dessa edição teve que considerar fortemente a questão da modernização da cidade, principalmente com a crise econômica que se seguia após a morte de Franco, em 1975. Até então, foram os maiores custos divulgados em jogos olímpicos. Os projetos urbanos e arquitetônicos foram elaborados a fim de reconstruir a cidade-sede e melhorá-la para atrair turistas, sendo bastante eficientes com tais projetos. Isso mostra que o orçamento previsto foi bastante além do grande evento esportivo, pois envolveu uma transformação que até ganhou prêmios de

reconhecimento arquitetônico para a modernidade e racionalidade (MONCLÚS, 2011). No caso de Barcelona, a imagem construída gerou oportunidades de negócio que não se mensurou no orçamento inicial, e atualmente é considerado o melhor modelo de legado.

#### **Atlanta, 1996**

Para um bom controle orçamentário, as prioridades eram constantemente discutidas nas áreas funcionais e as equipes traziam soluções com eficiência nos custos. Diversas adaptações nas instalações dos jogos foram realizadas a fim de atender o orçamento previsto (THE COMPETITION RESULTS, 1996). A revisão frequente do orçamento foi fundamental para que essa edição apresentasse lucros, pois os orçamentos eram desenvolvidos, testados e refinados após discussões (THE COMPETITION RESULTS, 1996).

#### **Sydney, 2000**

Quatro anos antes do início dos jogos, diversos dados orçamentários foram detalhados e revistos para verificar se os custos seriam cobertos pelas futuras receitas. Nesse momento, os custos foram revistos e os legados foram previstos. A ideia era otimizar o desenvolvimento das instalações esportivas de acordo com os requisitos mínimos e obter alguns parâmetros (PREPARING FOR THE GAMES, 2000). O documento traz o termo “gastos” para os custos operacionais, e dois terços desse valor foi financiado pelo governo australiano. Em relação aos custos, a maior diferença entre o orçado e o realizado foi nos transportes, pois previu-se um gasto de A\$ 25 milhões, mas foram utilizados A\$ 370 milhões (PREPARING FOR THE GAMES, 2000). Segundo o documento, o prejuízo de mais de dois milhões de dólares ocorreu devido a contratos não cumpridos e baixas vendas, tendo um resultado bastante ineficiente.

#### **Atenas, 2004**

Athens 2004 (2004) e Gold (2011) revelam que, em 1996, previa-se um lucro para esses jogos, com gastos totais de US\$ 1.570 milhões e receitas que gerariam US\$ 1.607 milhões; porém, sabe-se a Grécia gastou em torno de US\$ 15 bilhões para realizar o evento. De acordo com eles, a diferença poderia ser justificada por: premissa do euro, instalações esportivas que tiveram custos bastante variados, e implementação de um plano que impactou no rascunho do orçamento inicial (ATHENS 2004, 2004). As revisões orçamentárias eram feitas a cada semestre, e limitavam o valor de acordo com a previsão das receitas, cujos patrocinadores tiveram participação importante. Ao final, houve um grande prejuízo devido a grandes problemas técnicos e o investimento na estrutura da cidade-sede que não gerou retorno financeiro.

#### **Pequim, 2008**

Beijing 2008 (2008) declara que os orçamentos foram realizados pelo departamento de finanças do governo chinês e apresentados ao COI. Foram necessários ajustes no plano orçamentário e primeira versão foi divulgada em maio de 2005, cujos gastos foram recalculados. A implementação do orçamento considerou: leis governamentais em relação às finanças, gestão financeira integrada, foco em projetos-chave, e equilíbrio entre gastos e receitas (BEIJING 2008, 2008). Pode-se entender que os jogos na China foram bem sucedidos, pois tiveram os melhores resultados financeiros até hoje.

#### **Londres, 2012**

Apesar de o orçamento previsto ser de 9,325 bilhões de libras esterlinas, as Olimpíadas de Londres 2012 tiveram os custos totais de 14,6 bilhões de libras esterlinas, de acordo com Knight e Ruscoe (2012) e Evans (2011). As autoridades dessa edição deixaram claro que a proposta era promover um evento verdadeiramente especial, desde que estivessem dentro do

orçamento (KNIGHT; RUSCOE, 2012), e foi exatamente o que se cumpriu, pois os jogos se pagaram.

Alguns dados orçamentários são revelados maior precisão que outros, destacam-se positivamente os relatórios oficiais das edições de Los Angeles 1984 e Sydney 2000. Alguns dos relatórios são superficiais em relação aos valores declarados, enquanto outros são bem detalhados. De qualquer forma, cabe afirmar que há organizações que, após a realização dos jogos, ainda investigam sobre os dados divulgados, apresentando até outros dados *oficiais*, mas este não era o objetivo deste trabalho.

**Quadro 2 – Resumo dos orçamentos, custos e resultados dos jogos olímpicos, de Montreal 1976 a Londres 2012**

| Edição            | Orçamento operacional (em \$ mi) | Custos totais (em \$ mi) | Resultados financeiros (em \$ mi) | Resultados intangíveis                                                                                                                                                                         | Observações                                                                                                                                                                 |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Montreal, 1976    | 207                              | 1.200                    | -990                              | Imagem negativa ao final dos jogos e visita de poucos turistas. Arquitetura para a cidade, assim como mais estrutura para transportes.                                                         | Custo-benefício de baixo impacto, apesar das altas expectativas.                                                                                                            |
| Moscou, 1980      | 231                              | 1.350                    | -1.190                            | Foram os melhores resultados da URSS, em pleno cenário de guerra fria.                                                                                                                         | Houve um boicote de 69 países, o que tirou bastante legitimidade dessa edição.                                                                                              |
| Los Angeles, 1984 | 3.210                            | 413                      | +250                              | Provou-se que os jogos podem ser lucrativos quando realizados com o apoio da iniciativa privada e comercialização massiva.                                                                     | Foram os primeiros jogos que apresentaram lucro financeiro, depois de 52 anos.                                                                                              |
| Seul, 1988        | 4.000                            | -                        | +300                              | Promoção de grande desenvolvimento econômico para o país, além da divulgação da imagem do país.                                                                                                | Foi o melhor resultado financeiro já atingido por um evento gerido por uma entidade governamental.                                                                          |
| Barcelona, 1992   | 1.300                            | 10.000                   | +10                               | Transformação da cidade, aumento significativo no turismo e melhorias na área de transportes. É conhecida por ser a edição que gerou o maior legado cultural e social.                         | Apesar de não apresentarem um lucro significativo, os gastos se converteram em melhorias relevantes na estrutura da cidade.                                                 |
| Atlanta, 1996     | 1.800                            | -                        | +10                               | Melhoria na parte de transportes (aeroporto, metrô), criação de um museu, e crescimento dos empreendimentos imobiliários. As instalações esportivas foram bem aproveitadas pelos times locais. | O lucro atingido foi em grande parte conquistado por meio de patrocínios empresariais.                                                                                      |
| Sydney, 2000      | 6.600                            | -                        | -2.100                            | Conscientização da preocupação ambiental e otimização no uso das instalações esportivas, promovendo grandes eventos.                                                                           | Houve um prejuízo significativo por não gerar o retorno financeiro esperado.                                                                                                |
| Atenas, 2004      | 15.000                           | 8.957                    | -14.500                           | Desenvolvimento da infraestrutura de Atenas (aeroporto, metrô) e restauração dos pontos turísticos.                                                                                            | Os economistas costumam atribuir a crise econômica da Grécia ao péssimo resultado dos jogos na sua capital.                                                                 |
| Pequim, 2008      | 44.000                           | -                        | +1.000                            | Melhorias na estrutura dos transportes para superar os engarrafamentos, e apresentação de novas tecnologias.                                                                                   | Por serem um país de regime bastante restrito, poucas informações foram disponibilizadas. Há estimativa de que os jogos terão valido a pena, financeiramente, após 30 anos. |
| Londres, 2012     | 10.400                           | 14.600                   | 0                                 | As instalações esportivas foram construídas a fim de serem aproveitadas para o esporte, olímpico ou não. Entusiasmo pelo esporte que foi gerado nos jovens do país.                            | Entende-se que os jogos se pagaram, pois não houve lucro operacional. As desapropriações necessárias foram mal vistas, pois pagou-se menos que os valores de mercado.       |

Fonte: elaborado pelas autoras.

Os jogos olímpicos do Rio de Janeiro em 2016, até fevereiro desse mesmo ano, apontam que os resultados financeiros operacionais serão como os apresentados por Londres, ou seja, sem

ganhos nem perdas. Segundo os organizadores, diversos gastos imprevistos estão sendo superados por cortes nos custos desenhados anteriormente, como a redução no número de voluntários e diversas arquibancadas que seriam montadas temporariamente para os jogos.

Ao analisar o Quadro 2 e os dados particulares de cada edição, percebe-se que os dados financeiros quanto a orçamento, custos e resultados financeiros são relativos, por mais que os conceitos sejam bem definidos. Os valores são contextuais, nem sempre são divulgados de forma homogênea e os números devem ser analisados de forma cautelosa.

## **5. Considerações Finais**

O objetivo deste trabalho era analisar o planejamento orçamentário e os valores divulgados publicamente dos custos dos jogos olímpicos, com base nas edições de dez cidades-sede (Montreal 1976, Moscou 1980, Los Angeles 1984, Seul 1988, Barcelona 1992, Atlanta 1996, Sydney 2000, Atenas 2004, Pequim 2008, Londres 2012), a fim de contribuir para o construto conceitual comparado aos termos práticos nesse campo cada vez mais expressivo financeiramente, assim como observar os resultados obtidos, tanto financeiramente quanto na forma de legado. Tais pontos foram superados, à medida que cada edição teve seus dados apresentados e discutidos tanto quantitativamente quanto qualitativamente.

Foi possível verificar que os maiores gastos nem sempre representavam má gestão do orçamento, pois significava que a cidade-sede necessitava de estruturas maiores. Kitchin (2011) afirma que uma nova instalação esportiva pode custar em média US\$ 2 bilhões, enquanto uma reforma envolve US\$ 242 milhões, quase um décimo desse primeiro valor. Então, cada cidade teve que realizar um planejamento do que seria necessário construir e reformar, além de verificar quais seriam as melhorias a serem feitas na infraestrutura geral para que recebessem os jogos adequadamente. Cidades com tradições esportivas tiveram vantagens nesse sentido, assim como aquelas que já estavam minimamente preparadas para promover grandes eventos.

No entanto, entende-se que os resultados financeiros atingidos estão diretamente relacionados à competência dos organizadores de cada edição olímpica. Alguns otimizaram seus resultados por meio de patrocínios, comercialização de produtos, venda de ingressos e turismo, enquanto outros tiveram gastos que não se cobriram, com destaque para Moscou (afetado pelo boicote), Sydney (mau planejamento) e Atenas, cujos jogos impactaram os cofres públicos e até levou ao colapso do país.

Um achado importante é que, nas últimas edições, percebeu-se um controle orçamentário mais frequente e mais detalhado. Quanto mais esse processo foi realizado, melhores foram os resultados financeiros obtidos. Além disso, sugere-se que os legados possam ter seus ganhos financeiros mensurados, pois percebe-se que alguns resultados intangíveis foram bem relevantes, mas nem sempre visíveis na parte financeira.

Para futuros estudos, propõe-se a análise mais detalhada dos dados financeiros dessas edições, além dos jogos de inverno e outros megaeventos, como a Copa do Mundo promovida pela FIFA e outros campeonatos mundiais. Espera-se que tais aprendizados possam também contribuir para os eventos esportivos no Brasil, principalmente os jogos no Rio de Janeiro em 2016.

## **Referências**

ATHENS 2004. **Official Report of the XXVIII Olympiad**. 2004. Disponível em: <<http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/2004/or2004a.pdf>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2015.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARCELONA 1992. **Jocs de la XXVa Olimpíada**. 1992. Disponível em: <<http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/1992/1992s5.pdf>>. Acesso em: 19 de dezembro de 2015.

BEIJING 2008. **Official Report of the Beijing 2008 Olympic Games**. 2008. Disponível em: <<http://www.olympic.org/Documents/Reports/Official%20Past%20Games%20Reports/Summer/ENG/2008-RO-S-Beijing-vol3.pdf>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2016.

BIRAFITNESS. **História das Olimpíadas**. Disponível em: <<http://www.birafitness.com/histdasolimpiadas.htm>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2016.

BITTENCOURT, A. C. Cidades candidatas versus cidades olímpicas: o processo de eleição, o sucesso, o fracasso, a modelagem e os conceitos de real valor. In.: TAVARES, O.; COSTA, L. P. da (orgs) **Estudos Olímpicos**. Rio de Janeiro: Editora Gama Filho, 1999.

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades**: contabilidade de gestão. São Paulo: Atlas, 1999.

BORELLI, Viviane. Cobertura Midiática De Acontecimentos Esportivos: Uma Breve Revisão De Estudos. **Anais... INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação – Campo Grande /MS – setembro 2001**.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **O TCU e as olimpíadas de 2016**: relatório de situação / Tribunal de Contas da União; Relator, Ministro Aroldo Cedraz de Oliveira. – Brasília: TCU, 2013.

COAKLEY, J. **Sports in Society: Issues & Controversies**. New York, NY: McGraw-Hill, 2001.

COVALESKI, M. et al. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, p. 587-624, 2006.

EVANS, G. London 2012. In: GOLD, J. R.; GOLD, M. M. **Olympic Cities: City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2016**. New York, NY: Routledge, 2011.

EYERKAUFER, M. L.; POSSAMAI, J. P.; GONÇALVES, M. B. Quantificação dos Planos Estratégicos por Meio do Orçamento Empresarial: uma aplicação prática com métodos estocásticos. **Future Studies Research Journal**, v.6, n.2, p. 187– 208, julho/dezembro, 2014.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GAMES OF THE XXII OLYMPIAD. **Games of the XXII Olympiad Moscow 1980**. 1980. Disponível em: <<http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/1980/or1980v2.pdf>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2016.

GARCÍA, B. **La dimensión cultural de los macro-eventos em el 2004**. Potenciales y limitaciones para una experiencia sostenible. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Disponível em: [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org). Acesso em: 13 de janeiro de 2016.

GOLD, M. M. Athens 2004. In: GOLD, J. R.; GOLD, M. M. **Olympic Cities: City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2016**. New York, NY: Routledge, 2011.

GOLD, J. R.; GOLD, M. M. **Olympic Cities: City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2016**. New York, NY: Routledge, 2011.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004.

HORNGREN, C. T.; SUDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

KNIGHT, T.; RUSCOE, S. **London 2012 Olympic and Paralympic Games: The Official Commemorative Book**. 2012. Disponível em: <[http://www.olympic.org/Documents/Reports/Official%20Past%20Games%20Reports/Summer/ENG/2012-RO-S-London\\_V2.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Reports/Official%20Past%20Games%20Reports/Summer/ENG/2012-RO-S-London_V2.pdf)>. Acesso em: 20 de dezembro de 2015.

LANCELLOTTI, S. **Olimpíada 100 anos: história completa dos Jogos**. São Paulo: Círculo do Livro, 1996.

LATOUCHE, D. Montreal 1976. In: GOLD, J. R.; GOLD, M. M. **Olympic Cities: City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2016**. New York, NY: Routledge, 2011.

LUNKES, R. J.; FELIU, V. M. R.; ROSA, F. S. Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 3, p. 112-132, 2011.

MONCLÚS, F. J. Barcelona 1992. In: GOLD, J. R.; GOLD, M. M. **Olympic Cities: City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2016**. New York, NY: Routledge, 2011.

MONTREAL 1976. **The 1976 Olympic Games: the challenge and the reward**. 1976. Disponível em: <<http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/1976/1976v1p1.pdf>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2015.

MOURA, G. D.; DALLABONA, L. F.; LAVARDA, C. E. F. Perfil Dos Estudos Sobre O Tema Orçamento Publicados Em Congressos Brasileiros De 2005 A 2009. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 23, n. 1, p. 97-125, 2012.

NAKATA, L. E. **A transição de carreira do ex-atleta de alto rendimento**. Tese de doutorado apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 227 f. São Paulo, 2014.

NORONHA, D; FERREIRA, S. Revisões da literatura. In: CAMPELLO, B. S; CENDÓN, B. V; KREMER, J. M. (Eds) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2000. p. 191-198.

OFFICIAL REPORT. **Official Report of the Games of the XXIIIrd Olympiad Los Angeles 1984**. 1984. Disponível em: <<http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/1984/1984v1pt1.4pdf>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2015.

OFFICIAL REPORT. **Games of the XXIVth Olympiad Seoul 1988**. 1988. Disponível em: <<http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/1988/1988v1p1.pdf>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**. 21ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAYNE, M. **A virada olímpica: como os Jogos Olímpicos se tornaram a marca mais valorizada no mundo**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra; COB, 2006.

PREPARING FOR THE GAMES. **Official Report of the XXVII Olympiad**. 2000. Disponível em: <<http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/2000/2000v1.pdf>>. Acesso em: 5 de janeiro de 2016.

PRONI, M. W. ARAUJO, L. S.; AMORIM, R. L. C. **Leitura econômica dos jogos olímpicos: financiamento, organização e resultados**. IPEA - Texto para Discussão nº 1356.

Rio de Janeiro, agosto de 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11058/1533>. Acesso em: 13 de maio de 2015.

PRONI, M. W. Observações Sobre Os Impactos Econômicos Esperados Dos Jogos Olímpicos De 2016. *Motrivivência*. Ano XXI, Nº 32/33, P. 49-70 Jun-Dez./2009.

RIBEIRO, T. **História das Olimpíadas**. Disponível em: <<http://www.mundoeducacao.com/educacao-fisica/historia-das-olimpiadas.htm>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2016.

RUBIO, K. O trabalho do atleta e a produção do espetáculo esportivo. **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 6, n. 119(95), 2002.

RUBIO, K. Os Jogos Olímpicos E A Transformação Das Cidades: Os Custos Sociais De Um Megaevento. **Revista Electrónica De Geografía Y Ciencias Sociales**. Vol. IX, núm. 194 (85), agosto/2005. Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-85.htm>>. Acesso em: 13 de maio de 2015.

RUBIO, K. **Medalhistas olímpicos brasileiros: memórias, histórias e imaginário**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

SANVICENTE, A. Z., SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SCARPIN, J. E.; SANTIAGO, M. R.; SCARPIN, M. A. O Uso De Modelos De Previsão Como Elemento Central Para Planejamento e Orçamento Empresarial. In: VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Punta del Este. **Anais...** Uruguay, 2003.

SIMAS, F. K.; COSTA, A. M.; MORITZ, G de O. Um Estudo Sobre a Organização e o Desenvolvimento Do Processo Orçamentário em Empresas de Tecnologia de Florianópolis. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 197-219, 2008.

SOUZA, R. P. S.; LAVARDA, C. E. F. Avaliação do Beyond Budgeting como Ferramenta de Planejamento e Controle na Visão dos Gestores de IES. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 2, p. p. 69-78, 2012.

THE COMPETITION RESULTS. **The Official Report of the Centennial Olympic Games**. 1996. Disponível em: <<http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/1996/1996v1.pdf>>. Acesso em: 30 de dezembro de 2015.

UOL. **Olimpíadas 2016**. Disponível em: <http://olimpiadas.uol.com.br/historia-das-olimpiadas/atenas-1896/>. Acesso em: 12 de janeiro de 2016.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983.