



Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

A associação entre o sucesso desportivo e o sucesso financeiro em clubes de futebol

Matheus Hiroyuki Okawachi Melo

Orientador(es) | Paulo Henrique Azevêdo
Mário Coelho Teixeira
Thiago Gomes Nascimento

Évora 2022



Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

A associação entre o sucesso desportivo e o sucesso financeiro em clubes de futebol

Matheus Hiroyuki Okawachi Melo

Orientador(es) | Paulo Henrique Azevêdo
Mário Coelho Teixeira
Thiago Gomes Nascimento

Évora 2022



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano:

Presidente | Jorge Duarte Bravo (Universidade de Évora)

Vogais | Luís Pedro Camelo Vilar (Universidade Europeia) (Arguente)
Paulo Henrique Azevêdo (Universidade de Brasília) (Orientador)

Agradecimentos

O caminho da realização de um mestrado nem sempre é fácil, a ida para outro país também se mostrou desafiadora. Todavia, apesar das dificuldades enfrentadas, muitas pessoas fizeram com que esse sonho se realizasse. Iniciei minha trajetória em lágrimas de tristeza por estar longe da minha família e encerro esse ciclo em lágrimas de alegria por demonstrar por meio deste trabalho que valeu a pena!

Inicialmente gostaria de agradecer à Universidade de Évora e seu corpo docente que durante o mestrado dispuseram de tempo e conhecimento que aproveitei da melhor forma possível. À cidade de Évora que me mostrou um jeito diferente de ver a vida. Aos meus orientadores que colaboraram com a realização desse trabalho, Professor Dr. Mário Teixeira e Thiago Nascimento.

Ao meu orientador, Dr. Paulo Henrique Azevêdo, que por incontáveis vezes demonstrou mais fé e perseverança em mim do que eu mesmo, agradeço imensamente pelo grande conhecimento, amizade e motivação constante que me fizeram continuar em frente, mesmo quando a vontade era outra.

Agradeço imensamente ao que ditchan e batchan fizeram por mim durante 25 anos, vocês são e sempre vão ser minha grande fonte de inspiração, espero que sintam orgulho do caminho que está a ser realizado. Hountou ni domo arigatou gozaimashita.

À tia Cris e Herbert, que não só tornaram esse sonho possível, mas me encorajaram diariamente a ser uma pessoa melhor e mais capacitada para os desafios que o mundo proporciona. Espero de alguma forma um dia retribuir todo o esforço e fé depositados em mim.

À tio Nori e tia Mychelle, pela imensa preocupação com meu bem-estar durante toda a minha vida e em especial durante a minha estada em Portugal, com algumas noites sem dormir para que eu pudesse voltar para casa.

À tio Nao e tia Andréa, que me apoiaram e desejaram os melhores sentimentos possíveis na esperança que desse certo.

Aos meus irmãos Yuki e Tie, para que quando olharem este trabalho, saibam que me motivaram a continuar escrevendo para que eu pudesse o quanto antes estar com vocês.

Mãe, obrigado por me motivar e apoiar. Sei que não vem sendo fácil, mas estarei sempre presente para o que der e vier, agradeço por acreditar em mim mesmo quando a maré não é favorável.

À família que ganhei no meio do caminho, Mariana e Dona Regina, vocês me motivaram e apoiaram todos os dias em que estive longe, mesmo nas dificuldades me faziam rir e perceber que

tudo pode ser mais leve. Quando tudo estava escuro, vocês me lembraram que basta acender a luz para achar a felicidade. Infelizmente a Covid-19 levou você velhinha, mas em meu coração continua presente, à lá finetis.

“Palavras são, na minha humilde opinião, nossa inesgotável fonte de magia. Capazes de causar grandes sofrimentos e também de remediá-los”.

Alvo Percival Wulfrico Brian Dumbledore

A associação entre o sucesso desportivo e o sucesso financeiro em clubes de futebol

Resumo

A variabilidade e diversidade de atividades físicas intencionalmente realizadas influenciaram na amplitude das interações humanas que passaram por processos constantes de evolução, a constituir verdadeiros fenômenos sociais. Um deles, o esporte, fruto da capacidade de metamorfose e adaptabilidade, tem amplitude global e institucionalizada, a promover transformações sistêmicas na sociedade. A utilização de indicadores de desempenho financeiro e esportivo tem por intuito promover maior variabilidade de informações que possam tangenciar uma melhor tomada de decisão. A literatura recente percebe a necessidade de combinar áreas do conhecimento para que se possa atingir um maior grau de entendimento sobre um fenômeno complexo como o futebol, no tocante a uma visão holística em integralidade. A revisão bibliográfica proposta foi dividida em cinco partes que subsidiam o escopo teórico da presente pesquisa, com o intuito de ampliar as possibilidades de discussão que possam nortear as finalidades propostas. O objetivo central da dissertação foi avaliar o desempenho esportivo e sua associação nos indicadores financeiros e econômicos em clubes brasileiros de futebol, no período de 2014 até 2018 no Campeonato Brasileiro de Futebol Série A. A amostra selecionada foram os demonstrativos de resultado em exercício de 11 equipes brasileiras que permaneceram durante cinco anos na elite da competição nacional mais importante do país. Para a análise dos dados, foram realizadas estatísticas descritivas e inferenciais. No que se refere as análises descritivas, as variáveis quantitativas foram apresentadas com base nos seus números absolutos e percentuais, conforme o caso, bem como calculados as medidas de tendência central, notadamente a média. Para as análises inferenciais, que buscaram verificar a relação entre a variável dependente desempenho e os indicadores econômico-financeiros, foi utilizada a correlação de Pearson. Os resultados apresentados demonstraram que os indicadores financeiros de desempenho utilizados evidenciam uma associação positiva com as variáveis de desempenho esportiva, mas especificamente, pontuação. O sucesso de entidades esportivas é multifatorial, entretanto foi possível observar que indicadores financeiros integram uma parte fundamental da estrutura gerencial e estratégica dos clubes de futebol. A presente dissertação pode ser um ponto importante para o auxílio na tomada de decisões de gestores e dirigentes esportivos, no que tange uma melhor administração e gestão sustentável em equipes de alto rendimento.

Palavras-Chave: Gestão do desporto; Futebol; Brasil; Desempenho desportivo; Desempenho financeiro

The association between Sporting success and financial success of soccer clubes

Abstract

The variability and diversity of intentionally performed physical activities influenced the range of human interactions that went through constant evolutionary processes, to constitute true social phenomenal. One of them, sport, the result of the capacity for metamorphosis and adaptability, has a global and institutionalized scope, promoting systemic transformations in society. The use of financial and sports performance indicators is intended to promote greater variability of information that can lead to better decision-making. Recent literature perceives the need to combine areas of knowledge in order to achieve a greater degree of understanding about a complex phenomenon such as soccer, with regard to a holistic view of integrality. The proposed literature review was divided into five parts that support the theoretical scope of this research, in order to expand the possibilities of discussion that can guide the proposed purposes. The main objective of the dissertation was to evaluate sports performance and its association on financial and economic indicators in Brazilian soccer clubs, from 2014 to 2018 in the Brazilian Soccer Championship Series A. The selected sample was the income statements in exercise of 11 Brazilian teams that remained for five years in the elite of the most important national competition in the country. For data analysis, descriptive and inferential statistics were performed. With regard to descriptive analyses, quantitative variables were presented based on their absolute numbers and percentages, as the case may be, as well as the measures of central tendency, notably the average, were calculated. For inferential analyses, which sought to verify the relationship between the dependent variable performance and economic-financial indicators, Pearson's correlation was use. The results presented demonstrate that the financial performance indicators used show a positive association with sports performance variables, specifically, scores. The success of sports entities is multifactorial, however it was possible to observe that financial indicators are a fundamental part of the managerial and strategic structure of football clubs. This dissertation can be an important point to help managers and sports directors make decisions, regarding better administration and sustainable management in high-performance teams.

Keywords: Sports management; Soccer; Brazil; Sports performance; Financial performance

La asociación entre el éxito deportivo en el éxito financiero de los clubes de fútbol

Resumen

La variabilidad y diversidad de las actividades físicas realizadas intencionalmente influyeron en la gama de interacciones humanas que atravesaron constantes procesos evolutivos, para constituir verdaderos fenómenos sociales. Uno de ellos, el deporte, fruto de la capacidad de metamorfosis y adaptabilidad, tiene un alcance global e institucionalizado, promoviendo transformaciones sistémicas en la sociedad. El uso de indicadores de desempeño financiero y deportivo tiene como objetivo promover una mayor variabilidad de información que pueda conducir a una mejor toma de decisiones. La literatura reciente percibe la necesidad de combinar áreas de conocimiento para lograr un mayor grado de comprensión sobre un fenómeno complejo como el fútbol, en lo que respecta a una visión holística de la integralidad. La revisión bibliográfica propuesta se dividió en cinco partes que sustentan el alcance teórico de esta investigación, con el fin de ampliar las posibilidades de discusión que puedan orientar los propósitos propuestos. El objetivo principal de la disertación fue evaluar el desempeño deportivo y su asociación en los indicadores financieros y económicos de los clubes de fútbol brasileños, de 2014 a 2018 en el Campeonato Brasileño de Fútbol Serie A. La muestra seleccionada fueron las cuentas de resultados en ejercicio de 11 equipos brasileños que Permaneció durante cinco años en la élite de la competición nacional más importante del país. Para el análisis de los datos se realizó estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a los análisis descriptivos, las variables cuantitativas se presentaron en base a sus números absolutos y porcentajes, según sea el caso, así como se calcularon las medidas de tendencia central, en particular el promedio. Para los análisis inferenciales, que buscaban verificar la relación entre la variable dependiente desempeño e indicadores económico-financieros, se utilizó la correlación de Pearson. Los resultados presentados demuestran que los indicadores de desempeño financiero utilizados muestran una asociación positiva con las variables de desempeño deportivo, específicamente, las puntuaciones. El éxito de las entidades deportivas es multifactorial, sin embargo, se pudo observar que los indicadores financieros son parte fundamental de la estructura gerencial y estratégica de los clubes de fútbol. Esta disertación puede ser un punto importante para ayudar a los gerentes y directores deportivos a tomar decisiones, en cuanto a una mejor administración y una gestión sostenible en los equipos de alto rendimiento.

Palabras clave: Gestión deportiva; Fútbol; Brasil; Rendimiento deportivo; Rendimiento financiero

Índice

1 Introdução	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Âmbito	18
1.3 Enquadramento	19
1.4 Objetivos	20
1.5 Limitações do estudo	20
1.6 Delimitações do estudo	20
1.7 Interesse	21
1.8 Pertinência	21
1.9 Motivação	22
1.10 Estrutura	22
2 - Revisão de Literatura	23
2.1 Futebol Como Negócio	24
2.2 Receitas e custos no futebol	30
2.3 Dimensões geográficas no futebol	35
2.4 Gestão do esporte	38
2.5 Finanças no futebol	42
3 Métodos	46
3.1 Tipo de Pesquisa	46
3.2 Universo e Amostra	47
3.2.1 Amostra	48
3.3 Seleção dos sujeitos	48

3.4 Critérios de inclusão.....	48
3.5 Critérios de exclusão	49
3.6 Coleta de dados	49
3.7 Análise de dados	50
3.8 Indicadores de desempenho.....	51
3.9 Instrumentos de medida.....	53
4 Resultados e Discussões.....	54
5 Conclusão	79
5.1 Sugestão de estudo futuro	79
6 Referência Bibliográfica.....	80

Índice de figuras

Figura 1: Empregos gerados pelo futebol e contribuição do futebol no PIB brasileiro _____	14
Figura 2: Número de atletas profissionais e número de clubes profissionais _____	15
Figura 3: Indicador de processos _____	16
Figura 4: Média salarial por região _____	17
Figura 5: Número de atletas que atuam fora de seus respectivos países _____	27
Figura 6: Faturamento recorrente pela renda média e distribuição das cotas de televisão mundial _____	30
Figura 7: Cotas televisivas dos clubes de futebol da série A do campeonato brasileiro de 2018 _____	31
Figura 8: Relação faturamento recorrente pela renda média e impacto econômico do futebol _____	33
Figura 9: A evolução do endividamento dos clubes de futebol no Brasil _____	34
Figura 10: Municípios de origem dos atletas e número de clubes na Série A e B por estado _____	35
Figura 11: Faixa salarial dos atletas e média de atletas profissionais por clube _____	36
Figura 12: Equipes com maior número de títulos nacionais relevantes _____	37
Figura 13: Correlação entre a receita total média e a pontuação média _____	65
Figura 14: Correlação entre a receita média advinda da TV e a pontuação média _____	67
Figura 15: Correlação entre a receita média de publicidade e patrocínio e a pontuação média _____	69
Figura 16: Correlação entre a receita média de bilheteria e sócio torcedor e a pontuação média _____	71
Figura 17: Correlação entre a receita média estádio e social e a pontuação média _____	73
Figura 18: Correlação entre a receita média de transação de atletas e a pontuação média _____	74
Figura 19: Correlação entre a receita média outros e a pontuação média _____	76
Figura 20: Correlação entre a média dos custos e despesas e a pontuação média _____	77

Índice de gráficos, tabelas e quadros.

Gráfico 1: Percentual de praticantes de atividades físicas e os desportos mais acompanhados pela mídia _____	26
Quadro 1: Clubes participantes do Campeonato brasileiro entre os anos de 2014-2018 _____	47
Tabela 1: Equilíbrio financeiro dos clubes em conjetura com seu desempenho _____	54
Tabela 2: Equilíbrio financeiro dos clubes em conjetura com seu desempenho _____	56
Tabela 3: Equilíbrio financeiro dos clubes em conjetura com seu desempenho _____	58
Tabela 4: Equilíbrio financeiro dos clubes em conjetura com seu desempenho _____	60
Tabela 5: Equilíbrio financeiro dos clubes em conjetura com seu desempenho _____	62
Tabela 6: Dados descritivos dos valores médios referentes aos indicadores financeiros desde 2014 a 2018 _____	64

1 Introdução

1.1 Contextualização

O esporte é uma prática lúdico-agonística corporal, institucionalizada e com regras, na qual suas ações influenciam atos políticos que criam consequências coletivas e sociais (Sérgio, 2003). Em sua tese, (Spessoto, 2008) diz que há uma tendência do futebol em ser um negócio, uma fonte de lucros atrativo para os investidores e patrocinadores, porém a modalidade ainda não atingiu seu potencial máximo. A afirmação supracitada demonstra o seu valor, pois, hoje o esporte de alto rendimento movimentava valores financeiros cada vez mais relevantes, com modelos de gestão altamente sofisticados a desenvolver padrões empresariais. A globalização fez com que houvesse um alto nível de interação sobre as ligas e seus adjacentes. A Fédération Internationale de Football Association (FIFA) possui hoje 208 países e territórios associados, quantidade superior ao da Organização das Nações Unidas (ONU) que possui 193 membros, o que demonstra a dimensão que se alcançou.

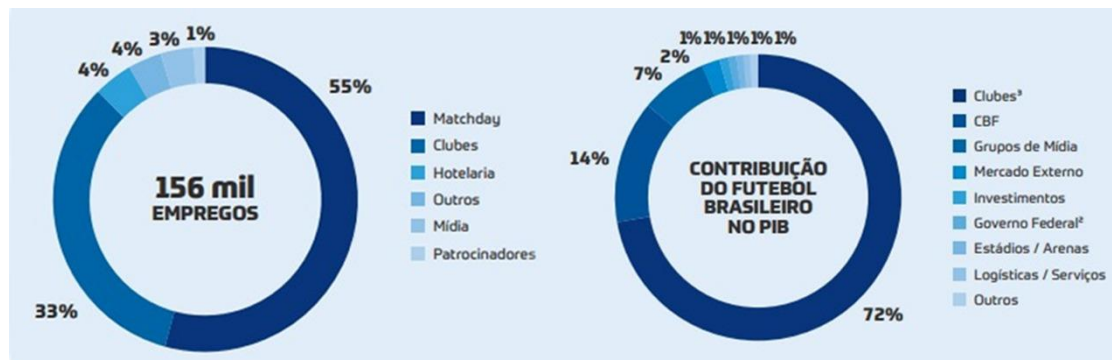
O desenvolvimento humano e a visão crítica e holística, associados a modelos de governança como construtor de classes fizeram com que o futebol fosse de um jogo a se tornar um negócio altamente rentável, com geração de emprego e renda, o que causou uma modificação em paradigmas preestabelecidos. Para (Rodrigues & Silva, 2009) o futebol passou por uma modificação, no que tange a um processo antes pautado em valores e tradições, para uma organização que prioriza fatores de eficiência, rentabilidade e competitividade.

O autor (Nakamura, 2015) afirma que o futebol possui uma ação catalisadora em diversos países, entre eles o Brasil. A transformação de torcedores em consumidores e de praticantes amadores em atletas profissionais causou uma alteração de grande impacto em que clubes esportivos que antes intitulados sociais fossem geridos como empresas, em muitos casos até como sociedade anônima de investimento. Essa abordagem moldou uma evolução quanto a potencialidade econômica ao se tornar parte do processo de profissionalização e de uma abordagem crítica quanto aos métodos de gestão empregados.

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) apresentou em conjunto com a empresa EY, em 2019, um relatório intitulado “O impacto do futebol brasileiro”. Os dados foram de grande significância, já que o valor total movimentado em 2018 foi de 52,9 bilhões de reais, o equivalente a 0,72% do PIB total brasileiro gerando aproximadamente 156 mil empregos. A cadeia produtiva é de grande amplitude passando pelos setores público e privado que desenvolvem planos estratégicos para que haja cada vez mais consumidores e praticantes em diferentes níveis, de modo que o esporte se

torne um ativo tangível e intangível cada vez mais presente na sociedade. Os cálculos supracitados sugerem que as atividades ligadas a CBF tenham gerado 761 milhões de reais em tributos, o que pode colaborar no tocante ao aumento do orçamento governamental.

Figura 1 – Empregos gerados pelo futebol e contribuição do futebol no PIB brasileiro.



Fonte: Adaptado de CBF “o impacto do futebol brasileiro”. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf. Acesso em: 30 de abril 2021.

A FIFA por meio de uma pesquisa denominada “Big Count 2006” demonstrou em seu relatório que mais de 264,5 milhões de pessoas praticam com regularidade o futebol, o que representa 4,13% da população mundial. Se forem acrescentadas pessoas que trabalham com o esporte diretamente, esse número sobe para 270 milhões de pessoas, o que demonstra a grande capacidade de gerar renda e emprego por meio da capitalização e emprego de técnicas gerenciais.

O Brasil em sua especificidade possui 15,3 milhões de praticantes de futebol de acordo com Programa Nacional de Amostra por Domicílios (PNAD) em 2015, representando 39,3% dos adeptos a algum exercício físico. Esses dados em conjuntura ao estudo encomendado pela FIFA denominado “FIFA Football Report 2019” em que o número de atletas profissionais é de 9,177 mil pessoas e 130 clubes federados, o que representa a segunda classificação em nível mundial atrás somente do México, demonstram a capacidade econômica e a influência social que o futebol possui, a ser o esporte preferido dos brasileiros em diferentes contextos, (Kasznar & Graça Filho, 2012).

Figura 2 – Número de atletas profissionais e número de clubes profissionais.



Fonte: Adaptado de “FIFA Football Report 2019”. Disponível em:

<https://img.fifa.com/image/upload/jlr5corccbsef4n4brde.pdf>. Acesso em: 30 de abril 2021.

O futebol passa por uma consolidação como negócio e, para tal, a inclusão de recursos financeiros fez com que a busca pelo investimento em receitas fosse desencadeada, de modo que boa parte dos clubes possuem problemas gerenciais muitas vezes associados ao desempenho esportivo. Os índices econômicos e financeiros possuem grande importância no que tange o demonstrativo das finanças institucionais para uma tomada de decisão que possa influenciar em outras áreas de atuação, tendo em vista que a determinante referente ao sucesso em integralidade é multifatorial.

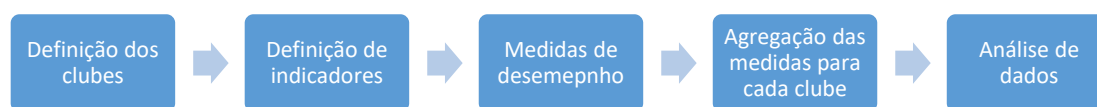
O Brasil, diferentemente de parte dos clubes europeus que possuem modelos de governança que se assemelham aos das empresas, como as sociedades anônimas esportivas, trabalha com um modelo de gestão associativa em sua maioria, na qual um grupo de pessoas com interesses diversos tomam decisões em diferentes âmbitos. Muitas vezes não são profissionais com formação específica nas áreas respectivas ao seu trabalho, (Rocha & Bastos, 2011) o que mostra que em âmbito acadêmico inexistem revistas científicas especializadas na área de gestão do esporte no Brasil, o que pode resultar para uma formação deficitária para a capacitação de profissionais que trabalhem diretamente com os clubes e federações brasileiras.

As buscas por melhores resultados em diferentes âmbitos fizeram com que em nível governamental fossem criadas leis e medidas provisórias para que os clubes pudessem em curto, médio e longo prazo apresentar não só um melhor espetáculo, mas também condições de ter finanças equilibradas a evitar a criação de dívidas e promover a profissionalização das instituições. O sucesso de um clube de futebol é multifatorial podendo ser mais ou menos influenciado de acordo com a temporalidade. O desempenho dentro de campo motivou diversos estudos em âmbito técnico, tático, biomecânico e muitos outros fatores, de modo que outras variáveis além da relva possam contribuir para o avanço do entendimento científico do esporte. Entre as possibilidades financeiras e de ordem gerencial, no entanto, pela complexidade e a compreensão em integralidade é fundamental avaliar a influência de diversos fatores no intuito da profissionalização em diferentes campos do conhecimento.

Os artigos encontrados para a referência teórica do presente estudo identificaram lacunas do tema sob a ótica do gestor esportivo, sendo mais comum que seja analisada pelo ponto de vista de economistas e contadores. A diferença fundamental entre um clube de futebol e uma empresa são os objetivos finais, no qual existe um objeto maior que a questão financeira como motivador primário que pode ser em âmbito esportivo como títulos e vitórias ou em âmbito financeiro como a venda de atletas. O equilíbrio entre diferentes campos de estudo faz sentido, tendo em vista a multifatorialidade, já que o futebol com sua representação cultural complexa também engloba uma interdisciplinaridade, o que demonstra sua heterogeneidade.

Para alcançar o objetivo da presente dissertação, foi elaborado um modelo composto por etapas, sendo elas, (a) definição dos clubes, (b) definição de indicadores, (c) indicadores de medidas de desempenho, (d) agregação das medidas para cada clube e (e) ordenação e análise dos dados. Com esse intuito, ao final da aplicação da modelagem, espera-se conhecer como o desempenho esportivo interage com os indicadores financeiros e econômicos.

Figura 3 – Indicador de processos.

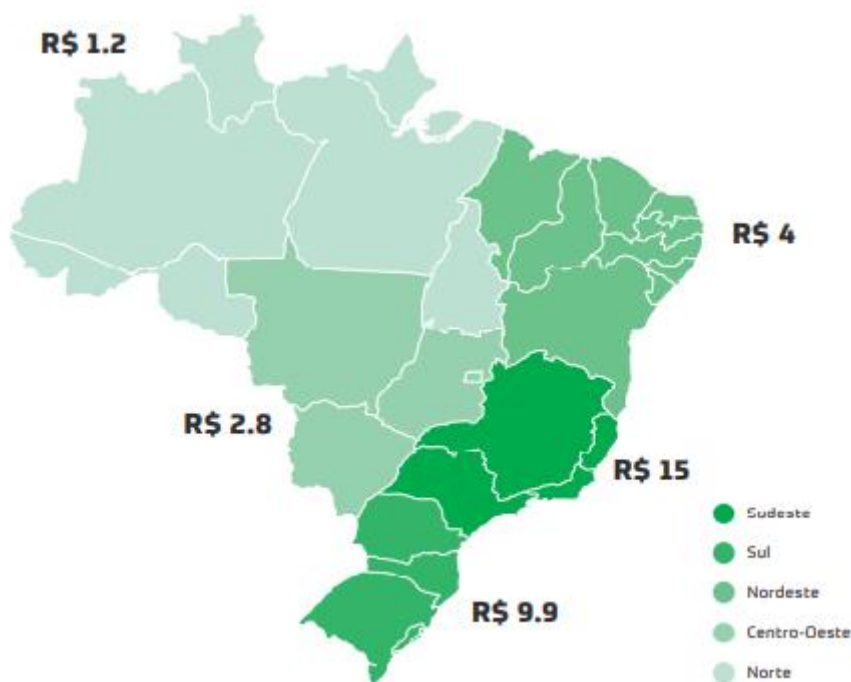


Fonte: Dados da pesquisa do autor

A hipótese que fundamenta tal objetivo, está inserida na análise de diferentes dados de diversas entidades esportivas brasileiras. O período analisado foi de 5 anos (2014-2018) e durante esse ciclo temporal três clubes foram campeões do campeonato brasileiro de futebol organizado pela CBF, o que demonstra uma grande rotatividade no número de equipes que atingem o sucesso esportivo.

O Brasil possui dimensões continentais, o que difere em grande amplitude a cadeia econômica de cada localidade. Dessa forma, esse fator deve ser levado em consideração no momento de análise dos dados comparativos, já que as equipes campeãs nos anos analisados são todos da mesma região, esse agente pode colaborar com a variabilidade de custos e receitas, além da motivação de patrocinadores e torcedores. A média salarial de cada região pode ser relevante para a criação de clusters, tendo em vista a disparidade econômica de cada lugar, conforme demonstrado na figura 4.

Figura 4 – Média salarial por região (Mil reais).



Fonte: CBF. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf Acesso em: 30 de abril 2021.

A relação entre indicadores financeiros e esportivos foi amplamente estudada, no entanto a associação do sucesso esportivo em relação ao sucesso financeiro pela ótica da gestão esportiva ainda carece de estudos relevantes.

O conceito da presente dissertação é o de avaliar e possibilitar com que clubes esportivos possam ter como referência quais indicadores são mais importantes para o equilíbrio entre finanças e conquistas esportivas, já que possuem suas características intimamente ligadas a lógica competitiva.

1.2 Âmbito

A qualidade do esporte espetáculo aliado à importância econômica em diferentes níveis faz com que o desenvolvimento sustentável seja de fundamental importância no que tange, dentro de um mesmo campo de estudo, alto rendimento, gestão e seus adjacentes. A oferta social por parte dos clubes é promover a criação de empregos e estimulação do PIB local com o aproveitamento do ócio social como estímulo ao lazer. A promoção em nível competitivo está diretamente relacionada com a obtenção de pontuações e vitórias que por consequência aumentam a probabilidade de títulos. Para (Azevêdo, 2002) é uma ilusão pensar que o aumento do fluxo financeiro caracteriza a passagem do amadorismo para o profissionalismo em clubes esportivos.

A complexidade e a multifatorialidade do futebol fazem com que seja necessária uma análise da interação entre diversas áreas do conhecimento, para que tenhamos um espetáculo com cada vez mais qualidade que justifique o investimento feito em recursos temporais ou financeiros pelos adeptos ao esporte e seus consumidores.

A existência de diferentes modelos de intervenção em nível de gestão técnica faz com que haja uma diversidade de desenvolvimento institucionalizado, a ser de fundamental importância à compreensão dos fatores econômicos, financeiros e esportivos visando o crescimento holístico em integralidade e impulsionar o planejamento estratégico em alto nível de rendimento para a perenidade dos clubes de futebol a nível nacional e internacional.

1.3 Enquadramento

A presente dissertação se compromete a analisar a associação do sucesso esportivo, com base em indicadores financeiros, econômicos e indicadores esportivos, como pontuação e classificação no campeonato brasileiro de futebol da primeira divisão. As métricas foram escolhidas pela capacidade de entender a relação de investimento pelo desempenho, podendo de tal modo, desassociar títulos ou indicadores de variável singular. Essa relação insumo-produto/resultado pode demonstrar a eficiência do investimento dos clubes de futebol, principalmente em relação ao desperdício de recursos, como também a manutenção do equilíbrio financeiro, (Dantas, 2013).

Uma justifica adicional para a realização da investigação está relacionada com a amplitude geográfica brasileira, de modo que a observância de diferentes realidades faz com que os recursos disponíveis para cada região sejam diferentes, portanto, o método de gestão técnica implementado passa por alterações. Os fatores econômicos de cada região interferem diretamente nas possibilidades e constitui de tal modo, uma razão para analisar como os clubes em contextos de desigualdade trabalham para atuar no esporte de alto rendimento e gerar o máximo de competitividade possível.

As equipes do campeonato brasileiro da primeira divisão foram selecionadas como objeto desse estudo pela grande importância a nível socioeconômico do futebol, sendo a competição mais longínqua em amplitude temporal anual e que representa a possibilidade por meio de sua classificação a participação em competições internacionais.

1.4 Objetivos

Objetivo Geral:

Avaliar o sucesso esportivo e sua associação ao sucesso financeiro e econômico em clubes brasileiros de futebol, no período de 2014 até 2018 no Campeonato Brasileiro de Futebol Série A.

Objetivos Específicos:

- a. Verificar se os clubes de melhores indicadores esportivos também possuem melhores indicadores financeiros.
- b. Avaliar quais métricas financeiras e econômicas são pertinentes na avaliação dos clubes para uma tomada de decisão futura.
- c. Verificar e interpretar os dados estatísticos pela ótica do gestor esportivo.

1.5 Limitações do estudo

A falta de normalização dos demonstrativos de resultado em exercício contábil dificulta a análise e interpretação dos dados estatísticos, no entanto, com o auxílio de relatórios financeiros produzidos por especialistas isentos aos clubes esportivos, não houve interferência negativa nos resultados obtidos.

1.6 Delimitações do estudo

A presente dissertação abrangeu somente os clubes esportivos que participaram do Campeonato Brasileiro de Futebol no período de 2014 até 2018 e buscou a percepção sobre a gestão profissional, sem considerar aspectos éticos ou morais de seus dirigentes.

1.7 Interesse

Os clubes de modo global aumentaram seus gastos consideravelmente nas últimas décadas na busca ao sucesso esportivo, (Barros & Assaf Sá- Earp, 2010) afirmam que a literatura reconheceu a necessidade de incorporar indicadores financeiros e de desempenho para uma melhor atuação do gestor esportivo.

A importância do tema é refletida pelo número de praticantes a nível amador e o impacto do alto rendimento na sociedade como um todo. A intervenção no futebol por meio dos modelos econômicos, financeiros e de gestão técnica e sua proximidade com políticas públicas aproximam as decisões dos clubes com a população local em diferentes níveis podendo ser um catalisador para a promoção e melhora de indicadores que demonstram a eficácia das ações implementadas.

A possibilidade que equipes alcancem triunfos esportivos ao utilizarem mais recursos que o necessário, enquanto outras equipes com recursos mais modestos podem atingir os mesmos resultados esperados, (Espitia–Escuer & García-Cebrián, 2010) faz com que seja necessário um maior entendimento da relação entre investimentos e seu retorno em diferentes níveis.

1.8 Pertinência

Os clubes procuram seu sucesso principalmente dentro de campo e se possível associar esse fator ao desempenho financeiro, vide o alto nível de endividamento dos clubes de série A do Campeonato Brasileiro. Esta investigação procura apresentar alternativa para tal política, de modo que se possa desenvolver ambas as áreas de atuação simultaneamente em integralidade. O interesse fundamental ser a conquista dos principais títulos possíveis, não faz com que retire a necessidade de também possuir objetivos financeiros, essa premissa também indica a possibilidade de como medir o desempenho (Gúzman & Morrow, 2007).

A ótica da gestão esportiva deve ser levada em consideração em estudos que envolvam o componente competitivo do esporte de alto rendimento, tendo em vista que os clubes brasileiros possuem a característica de serem sociais de forma geral, ou seja, não visam o lucro como finalidade, mas sim a busca do sucesso dentro de campo com a projeção de potencializar aspectos financeiros de maneira tangente.

1.9 Motivação

O futebol possui grande abrangência, cuja possibilidade de integrar fatores financeiros e econômicos aos indicadores de desempenho futebolísticos podem promover uma alteração de paradigmas que contribuam diretamente para a evolução de conceitos de austeridade. Esses dados podem influenciar diferentes setores, de modo que a população motivada pelo sucesso de instituições esportivas possa transferir para outros setores sociais uma forma analítica para tomada de decisões levando em consideração uma conjectura de dados mais sólida com indicadores para minimizar a margem de erro e potencializar resultados.

O grande motivador para a realização da presente dissertação resulta da expressiva relevância que o futebol possui em diferentes contextos dentro do Brasil. O desenvolvimento da prática esportiva, amadora ou no alto rendimento passa pelo amplo entendimento em nível científico de diferentes áreas do conhecimento e a intencionalidade de melhorar a qualidade do esporte espetáculo, de forma que justifique o investimento dos recursos financeiros realizados pelos torcedores direcionados para o lazer e crie um nível de competitividade em nível continental e mundial.

1.10 Estrutura

A presente dissertação inicia-se com um resumo, no qual é realizada uma breve introdução à temática a ser abordada e suas principais conclusões. A parte seguinte é referente a introdução, tendo em vista a contextualização, âmbito, enquadramento, objetivos, limitações e delimitações do estudo, interesse, pertinência e motivação que norteiam a pesquisa. A revisão da literatura teve por objetivo a explicação do tema a centralizar a literatura disponível mais relevante. A dissertação seguiu com a realização da metodologia que teve por intuito a orientação do conjunto de técnicas e procedimentos realizados para a produção da investigação explicitada. Em seguida, apresenta-se os resultados obtidos e a sua discussão para análise dos dados encontrados. A penúltima parte da pesquisa é referente a conclusão, em que se determina as variáveis analisadas e de que forma foram interpretadas. Ao final são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas com todos os autores e obras referenciadas durante a dissertação.

2 - Revisão de Literatura

A presente revisão de literatura tem por intuito criar o respaldo acadêmico necessário acerca da dissertação desenvolvida. A construção dos conceitos abordados fora realizada por meio da busca em pesquisas científicas, notícias jornalísticas e relatórios financeiros esportivos realizados por empresas especializadas que colaboraram para uma complementariedade dentro do ambiente em que o esporte de alto rendimento se encontra.

Os termos da pesquisa tiveram como área central de referência ao presente capítulo:

- Futebol como negócio
- Receitas e custos no futebol
- Dimensões geográficas no futebol
- Gestão do esporte
- Aspectos econômicos e financeiros no futebol

2.1 Futebol Como Negócio

O futebol passa por modificações sistêmicas perante a sociedade, essa variabilidade de comportamento faz com que o entendimento sobre sua gênese seja de fundamental estima para uma melhor compreensão de sua atualidade como negócio. O jogo para (Huizinga, 2005) está na matriz de vários agentes culturais, o que pode ser considerado como o início do entendimento sobre o lazer e suas variabilidades, o mesmo autor define o jogo como uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e alegria e de uma consciência de ser diferente da vida cotidiana.

A percepção do jogo como uma estrutura de lazer sistematizada está diretamente relacionada com sua significância. O termo esporte de acordo com (Tubino, 2017) vem do século XIV, quando os marinheiros usavam as expressões “fazer esporte”, “desportar-se”, ou “sair do porto” para explicar os momentos de ócio em que demonstravam suas habilidades físicas. O mesmo autor considera que existe uma manifestação da cultura física, que também compreende a dança e a recreação, e se fundamenta essencialmente na Educação Física.

As características iniciais que cercavam o esporte antes do Bussiness segundo (Dunning, 1999) eram o lazer, o ócio e a criação de conexões sociais. A transformação de tradições e valores com a implementação de métodos administrativos e o aumento de recursos financeiros disponibilizados para a profissionalização de atletas trouxe atratividade, no que tange a geração de riquezas que pode ter sido o pontapé inicial para a mercantilização do esporte.

A datação mais aceita do futebol quanto ao princípio como prática esportiva ainda é motivo de discordância entre autores, entretanto a sua sistematização advém do processo de urbanização e industrialização da Europa no século XIX, (Matias & Mascarenhas, 2017). “O futebol provém de um acordo de cavalheiros que doze clubes ingleses selaram no outono de 1863, numa taverna de Londres. Os clubes assumiram as regras estabelecidas em 1846 pela Universidade de Cambridge”, (Galeano, 2015). O autor (Nascimento, 2013) direciona a datação do começo do futebol no Brasil em 1984, tendo em vista que Charles Miller começou a constituir sistematicamente a prática do esporte em território nacional, após uma época de estudos na Inglaterra. A estrutura que constituía as regras foi realizada de forma amadora durante um longo período, a ser somente na década de 1930 os primeiros indícios de profissionalização.

A chegada do futebol no Brasil gerou uma grande distração social, o que cultivou o ócio e o tempo livre. Um dos motivos apontados para o sucesso do recente esporte seria a capacidade de

prática sem vultosos recursos financeiros, haja vista a necessidade somente de uma bola e duas traves que podem ser amplamente adaptadas, (Santos & Gruel, 2010). O autor (Silvestre, 2013), aponta o futebol no Brasil como seu principal representante entre modalidades esportivas, entretanto é de fundamental estima que as transformações sistêmicas realizadas em sua estrutura possam acompanhar políticas sustentáveis que remetam a diferentes vetores, a ser social, cultural e também de alto rendimento.

O futebol é o esporte mais notório do Brasil, dado ao desempenho satisfatório em competições internacionais por clubes e pela Seleção brasileira, a maneira como jogam tornou-se referência de prática esportiva, (Galindo, 2016). A afirmação supracitada pode ser interpretada como a impulsão do esporte com a criação de ídolos e bons resultados esportivos, o que pode gerar um sentimento de nacionalismo e patriotismo muitas vezes estimuladas como plataforma política.

As modificações sistêmicas na concepção do futebol exigiram alterações em suas finalidades econômicas, a determinar organização, suporte jurídico e contábil e administração profissional, (Bastos et al. 2007). O processo de transição entre o lúdico e o alto rendimento deve ser amplamente estudado para que de forma holística não haja sobreposição no entendimento da importância de cada vetor para a construção do esporte em integralidade.

Conforme (Lopes & Davis, 2006) o futebol é o esporte mais popular do Brasil dada sua relevância a nível econômico, financeiro e social. A conjuntura desses fatores faz com que seja necessário a multidisciplinariedade para o amplo entendimento sobre diferentes fatores que influenciam diretamente na perenidade e no crescimento sustentável em diferentes âmbitos. O autor (Santos, 2011) pontua que desde a introdução do futebol no Brasil diversas modificações foram realizadas em diferentes setores, de modo que o esporte não fosse somente caracterizado pelo ócio popular, mas que começasse a adquirir características financeiras e lucrativas. A implementação de indicadores de desempenho de diferentes áreas do conhecimento pode ser um demonstrativo dessa evolução.

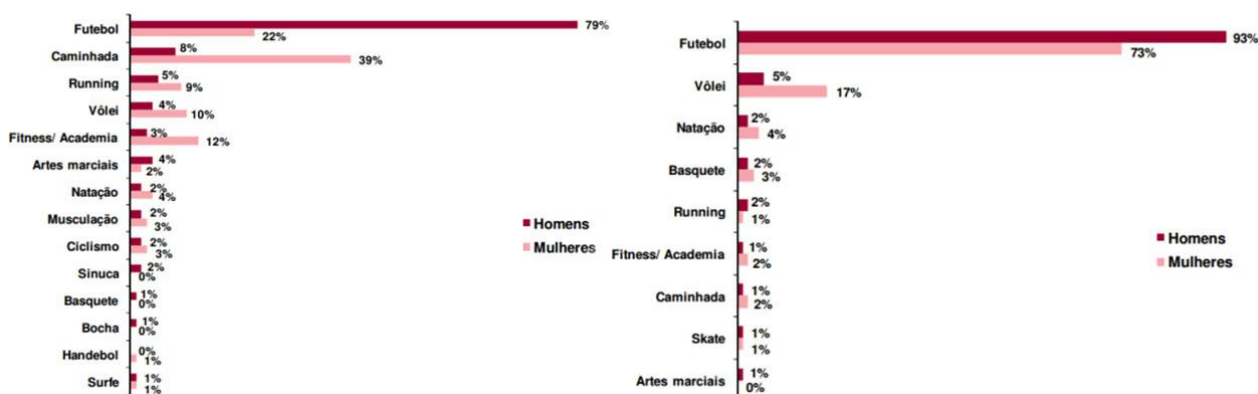
A realização de atividades de alto rendimento esportivo e competitivo deixaram o domínio meramente esportivo e foram reconhecidas como atividades de acentuada relevância, (Liszbinski et al. 2012). A abordar em especificidade o futebol, (Matos et al. 2015) confirmam que há o entendimento em explicar que esse esporte adquiriu um status de negócio. A lógica mercantilista fez do futebol um meio empresarial, a perder parte de seu caráter lúdico e modificar a estrutura social existente, (Carvalho, 1998). O contexto cultural em que se encontram os agentes fundamentais na produção do esporte espetáculo e suas motivações têm interferência direta nos moldes de gestão a serem aplicados o que pode influenciar na construção de um modelo organizacional.

Os autores (Meyer & Rowan, 1991) interpretam que os modelos estruturais, as formas de gestão e os processos de tomada de decisão dependem do cenário em que se encontram. As capacidades de adaptabilidade competitiva das equipes de futebol estão diretamente relacionadas ao contexto em que se inserem, a ser de fundamental importância levar em consideração informações de diferentes naturezas para uma visão holística que possibilite soluções perenes.

A inserção de métodos administrativos que podem colaborar para um processo mercadológico em organizações esportivas está intimamente relacionada com práticas empresariais, no entanto, o equilíbrio com sua gênese deve ser um ponto de observação e estudo. O futebol permite uma variabilidade de sentimentos que interagem com cada vez mais frequência ao profissionalismo, (Lages & Silva, 2012) definem que a sociedade brasileira expressa suas emoções mais profundas por meio do jogo.

A modernização de métodos administrativos e gerenciais devem levar em consideração a complexidade e integralidade de um fenômeno social que constitui parte de uma culturalidade. O futebol possui diferentes interpretações e valores, (Giulianotti, 2010) cita os Estados Unidos e a Austrália como locais em que não houve a mesma apreciação do jogo comparada a outros países sul-americanos e europeus.

Gráfico 1 – Percentual de praticantes de atividades físicas e os esportes mais acompanhados pela mídia.



Fonte: BDO Brasil (2012)

O gráfico 1 foi obtido através do estudo da (BDO Brasil, 2012) que mostram em sequência o percentual de praticantes de atividades físicas maiores de 16 anos e percentualmente os esportes que os brasileiros acompanham pela mídia. Os números percentuais demonstram o futebol como o esporte mais praticado pelas pessoas acima de 16 anos e concomitantemente o mais acompanhado pela mídia.

A perceptível diferença entre os números de praticantes e expectadores midiáticos faz do futebol um fenômeno social de grande amplitude, capaz de atingir diferentes classes sociais o que possibilita um maior alcance das equipes de futebol em diferentes contextos. A utilização do esporte-

espetáculo como manifestação cultural e política pode ser explanada pelos dados do gráfico 1, tendo em vista a ampla representatividade, importância e audiência.

Os países possuem diferentes características que os definem pluralmente, mas ao mesmo tempo com similaridades que os unem. O processo de entendimento da composição cultural faz com que alguns estereótipos e fatos possam ser externados. O Brasil é convergente da miscigenação de diferentes raças em momentos distintos de sua história e o gosto pelo futebol foi influenciado e modificado através da sistematização e popularização, outrora de um jogo.

O Brasil estereotipadamente é reconhecido como o país do futebol. A qualidade técnica de atletas que ganharam notoriedade internacional por alto desempenho também pode ser um fator determinante para essa alcunha, além da quantidade de atletas brasileiros que atuam no exterior também pode ser um fator de relevância para a popularidade de atletas fora do Brasil.

Figura 5 – Número de atletas que atuam fora de seus respectivos países.



Fonte: Cies (2019)

A pesquisa do Centro Internacional de Estudos Esportivos (Cies, 2019), demonstra que 1600 atletas brasileiros atuaram fora do Brasil em estudo que leva em consideração 141 ligas ao redor do mundo. O segundo dado de relevância está no número de jogadores que atuam na primeira divisão de seus respectivos países de destino, o que representa 74,6% do número absoluto. A evolução de métodos gerenciais e de outras naturezas do conhecimento relacionadas ao futebol foram evoluindo em diferentes contextos, o que possibilitou a internacionalização do esporte e consequentemente a elevação do nível competitivo, o que pode ter sido um fator de contribuição para que o Brasil perdesse protagonismo ao longo dos últimos anos em competições da elite do alto rendimento.

A indústria do futebol gera riqueza pelo mundo a gerar 28 bilhões de dólares por ano, (Arriaga, 2020) esses dados demonstram que a globalização é um fator essencial para a movimentação financeira e geração de recursos. A particularidade de cada país na organização estrutural do seu modelo de gestão deve servir como comparativo para a avaliação das estratégias adotadas para a adaptação posterior a cada realidade.

A relação íntima e paralela entre futebol, finanças e políticas podem ser explicadas por diferentes vetores, um deles tem ampla significância, (Chadwick, 2020) diz que os 10 clubes com mais sócios no mundo aglomeram 1 bilhão e 747 milhões de pessoas. O presente dado pode ser avaliado como uma centralização de adeptos em poucas agremiações o que pode influenciar diretamente no comportamento social de muitas pessoas com a influência de poucas instituições e ideias.

A influência dos clubes de futebol na organização social está a ser um dos grandes motivadores da inserção da responsabilidade social corporativa (RSC) no esporte. Segundo a ONU, “ao nível mais básico, a RSC insere-se nas relações que uma empresa mantém com os seus acionistas, clientes, fornecedores, credores e colaboradores, bem como com as comunidades em que atua”. (Organização das Nações Unidas, 2010). A Comissão Europeia definiu-a como sendo “o conceito no qual as empresas integram questões sociais e ambientais nas suas operações de negócio e na interação com os seus stakeholders a partir de uma base voluntária”.

O comportamento dos clubes de futebol podem ser fatores determinantes para a influência de práticas sociais responsáveis e sustentáveis, a agir como verdadeiros agentes de transformação em diferentes níveis que pode ser local, regional ou mundial. O desenvolvimento do jogo pode produzir uma melhor saúde pública através da sua prática e das campanhas de sensibilização dirigidas a diversas sociedades (Duran, P. et al. 2018).

Os vultosos valores nas finanças do futebol associado ao crescimento de ações comerciais fizeram com que houvesse uma exposição exacerbada de atletas e instituições, tais fatores foram influenciadores diretos no que tange uma tentativa de melhorar a imagem de clubes, (Seitz, 2018). A boa reputação pode ser um indicador relevante na gestão de agremiações, o que pode colaborar para que investidores possam associar suas marcas ao esporte.

O relatório intitulado “O Impacto do Futebol Brasileiro” de 2019 produzido pela CBF, demonstra que a cadeia produtiva econômica é referente a 0,72% no PIB local, uma parcela considerável na geração de recursos governamentais, possibilitando a utilização desse vultoso valor para outras áreas de investimento, ou até mesmo na manutenção e aprimoramento das ligas esportivas. O mesmo documento aponta a criação de 156 mil empregos o que representa 3,34 bilhões de reais em salários e encargos sociais, um demonstrativo da capacidade de geração de renda e ampliação do demonstrativo social. O equilíbrio organizacional passa para, (Seitz, 2018), o encontro entre os stakeholders perante quatro vertentes em simultâneo: performance esportiva, negócio, social e política. Esses motivadores podem ser parte fundamental da promoção do esporte como forma sustentável de investimento em que agrega diferentes núcleos sociais na gestão do futebol.

Os impactos do futebol brasileiro são sentidos direto e indiretamente o equivalente a 48,8 milhões de reais, através de diferentes fontes como clubes, federações, patrocinadores, mídias e torcedores (CBF, 2019). Esses números demonstram a capacidade produtiva que o esporte de alto rendimento utilizado como entretenimento possui, mas seria de fundamental importância que houvesse equilíbrio estrutural e financeiro, para que os gestores permitam as classes sociais mais vulneráveis em sua integralidade a capacidade de participar do jogo como fonte de lazer e entretenimento.

O desenvolvimento organizacional deve passar diretamente pela sustentabilidade de suas instituições e agremiações para que haja perenidade na estrutura gerencial de políticas governamentais para os clubes de futebol. Os vultosos valores financeiros apresentados só fazem sentido caso haja um movimento cíclico para que a receita possa servir de estímulo ao investimento para a promoção do lazer e aumento tangencial do nível competitivo.

2.2 Receitas e custos no futebol

As receitas no futebol representam o principal potencial de investimento, que possibilita o aumento dos ativos tangíveis e intangíveis além da amortização de dívidas, uma recorrente cada vez mais comum nas entidades esportivas. A modernização dos clubes e as estratégias cada vez mais empresariais abriram horizontes para a ampliação das possibilidades de angariar recursos e precificar o esporte.

As tentativas de ampliar as possibilidades de receitas podem ser decorrentes dos vultosos valores praticados pelo mercado futebolístico, a ampla competitividade entre clubes sem uma delimitação causou uma inflação que não acompanha os índices mercadológicos mundiais. Um aspecto fundamental para o sucesso dos clubes consiste na busca por formas de diversificar suas fontes de receitas (Miragaia et.al. 2017).

As últimas duas décadas representaram uma intensa transformação no processo gerencial dos clubes de futebol, passando de simples organizações esportivas ainda com raízes sociais para clubes com ideias empresariais pautadas em eficiência e rentabilidade. Os autores (Ribeiro & Lima, 2012) pontuam que os consideráveis valores advindos do preço dos ingressos, patrocínios diretos, transferência de jogadores, cotas de televisão, entre outras fontes colaboraram com esse processo de profissionalização.

Figura 6 – Faturamento recorrente pela renda média e distribuição das cotas de televisão mundial.



Fonte: Adaptado de CBF. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf Acesso em: 10 de junho 2021

A figura 6 representa a relação do faturamento recorrente pela renda média nas principais ligas, demonstra que o campeonato brasileiro possui potencial de alto nível de competitividade frente as ligas europeias. Os fatores que fazem do Brasil hoje um país periférico em nível competitivo pode estar relacionado a diferentes fatores como diferença cambial, profissionalização dos gestores esportivos e implementação de técnicas gerenciais e empresariais nas equipes.

A descentralização dos direitos televisivos e a diferença entre o maior e menor valor recebidos pelas equipes brasileiras podem explicar a diferença de investimentos e potencialização esportiva dos clubes do sul e sudeste que recebem as maiores cotas, frente aos clubes do nordeste e centro-oeste e norte, esses fatores podem ser de extrema relevância para o entendimento da desigualdade entre as entidades esportivas.

Figura 7 – Cotas televisivas dos clubes de futebol da série A do campeonato brasileiro de 2018.



Fonte: [A distribuição das cotas de televisão na Série A 2018, com bolo de R\\$ 1,3 bilhão | Blog de Esportes \(diariodepernambuco.com.br\)](http://diariodepernambuco.com.br)

As cotas televisivas são em sua maior parte fruto da composição das receitas dos clubes de futebol brasileiro e a discrepância entre os valores apresentados na figura 7 demonstra que há uma desigualdade de 142 milhões de reais entre os primeiros colocados e os últimos classificados, valores esses somados, a ser maior do que a receita do São Paulo Futebol Clube que possui a terceira maior cota, o que pode ser um dado de extrema importância para a análise sobre a maior necessidade de equalização na divisão do montante total entre os participantes.

As cotas televisivas chegam a representar até 40% da composição da receita de um clube (Somoggi, 2013) a presente informação demonstra a capacidade de gerar renda por meio das transmissões midiáticas, independentemente da periodicidade de exibição, esse recurso apresenta poucos riscos de inadimplência, por esse fator se torna ainda mais importante frente aos outros tipos de receitas possíveis.

A competitividade pode ser um fator de atratividade que impulsiona a geração de receitas, tendo em vista o campo da imprevisibilidade do resultado esportivo, a ser um agente de fundamental importância para o crescimento e popularização do futebol, (Júnior, 2007). A atratividade do jogo deve ser estudada sob diferentes óticas, para que seja possível entender as motivações que levam um

esporte de caráter lúdico para o meio empresarial, onde os valores são relacionados a competitividade e por esse fator a modernização ser cada vez mais frequente.

As transmissões televisas são de extrema importância para a composição das receitas dos clubes de futebol, o que pode colaborar para a massificação de uma entidade esportiva, a atingir as classes sociais mais baixas que não possuem condições de ir aos estádios. Os meios de comunicação são os interlocutores entre o alto rendimento e a sociedade aproximando a população e o esporte, de modo que, uma motivação aos patrocinadores que financiam as cotas financeiras são os seus expectadores (consumidores). A arrecadação de receitas de patrocínio e publicidade, que tem se destacado a cada ano são definidas como investimento feito por uma empresa em uma entidade esportiva a fim de atrair maior atenção para sua marca ao se vincular a um clube (Morgan & Summers, 2008).

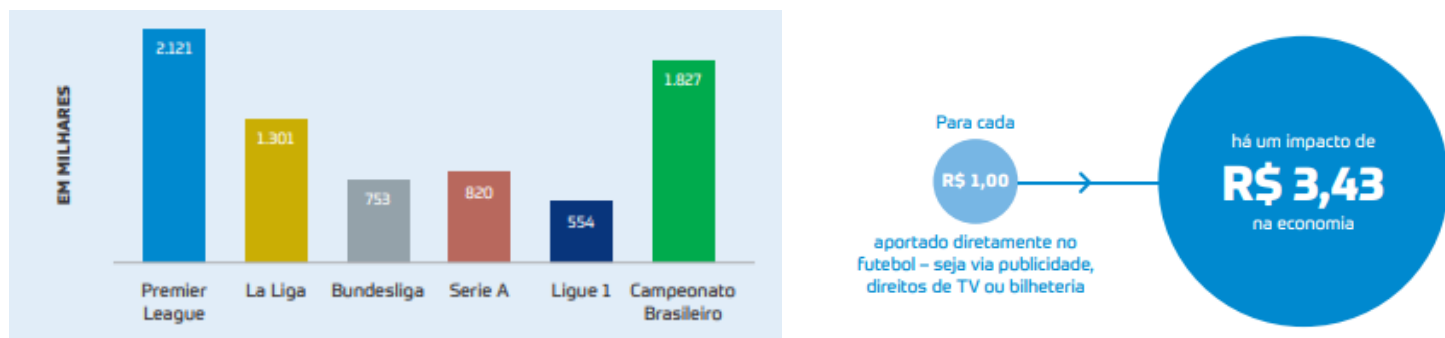
A centralização da negociação dos direitos de transmissão das principais ligas europeias pode ser um forte indicio da importância da unificação dos clubes em torno de uma única organização estratégica, na qual, não há sobreposição de interesses e permite maior igualdade na distribuição de renda, permitindo assim que as equipes possam ter níveis mais aproximados de investimentos e promover a competitividade.

O autor (Soriano, 2010) aponta que a captação dos recursos disparou, e os direitos de televisão passaram a ser uma fonte de renda dos clubes progressivamente mais importante que a receita em estádios. Um dos motivos que possa justificar a informação supracitada está na variabilidade da venda de ingressos, tendo em vista alguns fatores externos como preço do ingresso, problemas de locomoção até o local da partida, violência e classificação da equipe. As cotas televisivas por outro lado, permitem com que haja menos imprevisibilidade independentemente da temporalidade.

A capitalização das ligas europeias como um produto fortaleceu os clubes como marca em diferentes mercados, a internacionalização foi um dos meios encontrados para que o faturamento pudesse atrair ativos tangíveis e intangíveis dentro da internacionalização do esporte. A globalização econômica e mercadológica é o grande motivador à internacionalização, já que a abertura comercial se torna inevitável ao meio empresarial, (Lemaire et.al. 1997).

De acordo com (Dunning, 1999) os principais motivos que levam uma empresa a se internacionalizar é a atratividade dos mercados globais. A saturação do mercado local atrelada a novos investimentos faz com que a expansão das ligas para outros continentes possa ser de grande benesse para a estimulação de novas receitas, assim como a possibilidade de promover a marca do ponto de vista esportivo com a influência na prática do esporte por jovens, de tal modo a desenvolver a potencialidade em novos talentos.

Figura 8 – Relação faturamento recorrente pela renda média e impacto econômico do futebol.



Fonte: Adaptado de CBF. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf Acesso em: 15 de maio 2021.

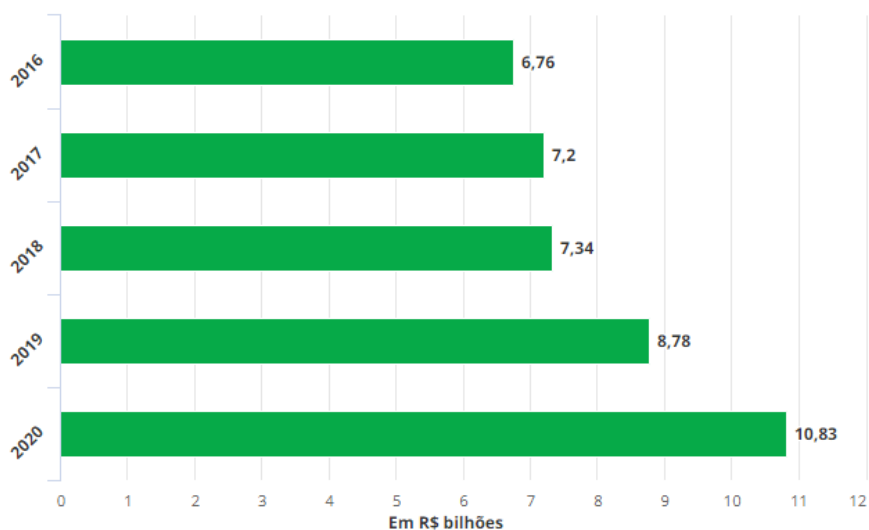
Os dados da figura 8 são de extrema relevância, tendo em vista a visualização da potencialidade do mercado brasileiro e o impacto do investimento no futebol e suas consequências na economia local. A geração de receita pode ser um fator fundamental para que haja um movimento cíclico e sustentável, no qual receitas e custos possam trabalhar de forma harmoniosa e sustentável.

O autor (Amorim Filho & Silva, 2012) aponta que as principais fontes geradoras de receitas para os clubes de futebol no Brasil são a publicidade, a bilheteria dos jogos, a negociação de direitos federativos dos atletas, a licença para transmissão de jogos pelos meios de comunicação e os associados. Premiações, títulos e loterias também são fontes de receitas dentro dos clubes de futebol, entretanto são incertas e é difícil mensurar o seu valor e periodicidade. Quanto as despesas, os valores mais significativos são aqueles diretamente conexos aos salários dos profissionais ligados ao departamento de futebol profissional.

O aumento significativo nas receitas financeiras das equipes não necessariamente impulsionou o patrimônio líquido de um clube, tendo em vista que os custos acompanharam e muitas vezes ultrapassaram o limite positivo, alguns fatores contribuem para esse cenário e o principal deles pode estar relacionado ao amadorismo de gestores e dirigentes esportivos. O autor (Mattos, 2014) pontua que no âmbito das dívidas o cenário no futebol brasileiro é preocupante e pode ultrapassar 6 bilhões em débitos.

(Grafietti, 2018) demonstram que as receitas e os custos aumentaram concomitantemente, entretanto é ainda mais preocupante a falta de planejamento para a equalização no pagamento de débitos passados que possam comprometer receitas futuras. As informações supracitadas são de fundamental estima no que tange a melhor compreensão entre resultados esportivos e desempenho financeiro.

Figura 9 – A evolução do endividamento dos clubes de futebol no Brasil.



Fonte: Retirado de <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2021/06/08/especial-elite-do-futebol-brasileiro-piora-nas-financas-em-2020-e-dividas-dos-principais-clubes-chegam-a-quase-r-11-bilhoes.ghtml>

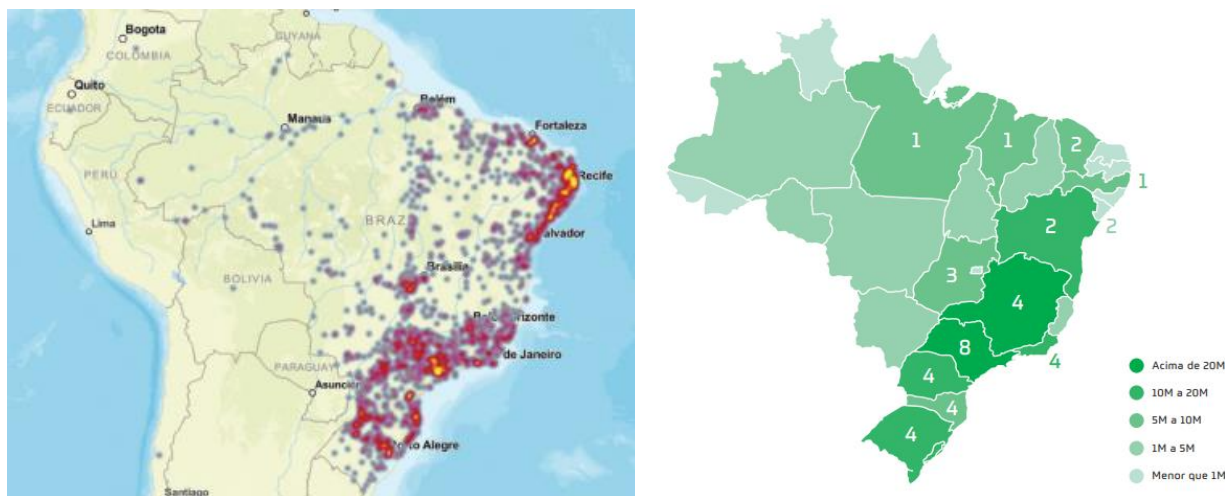
A evolução do endividamento nos clubes de futebol descrito na figura 9 deve servir de alerta para que gestores e dirigentes possam rever suas metodologias gerenciais para que haja um maior equilíbrio entre resultados esportivos e desempenho financeiro. O esporte como negócio deve prover um ambiente atrativo para investidores diretos e indiretos, para isso é de fundamental importância não só melhorar sua gestão, mas também entender como as dívidas deterioram seu valor de mercado, tendo em vista que, em sua maioria são insustentáveis e de longo prazo, (Mourão, 2012).

Os vultosos valores de investimentos das empresas em patrocínios e das emissoras em cotas televisivas não parecem ser suficientes, tendo em vista o aumento constante no valor das dívidas. Um dos motivadores primários que refletem essa realidade pode estar relacionado a falta de métodos gerenciais adequados e sustentáveis por parte de dirigentes e diretores. Os débitos somados de 20 clubes brasileiros passaram de R\$ 2,13 bilhões em 2007 para R\$ 4,69 bilhões em 2012, o que representou um aumento superior a 100% no curto período de 5 anos, (Garcia et al. 2015).

2.3 Dimensões geográficas no futebol

O Brasil possui algumas diferenças consideráveis perante outras potências do futebol, uma delas a dimensão geográfica que é influenciada diretamente pelo PIB local, de modo que o território nacional equivale a quatro vezes a área dos países das cinco principais ligas europeias, (CBF, 2019). O tamanho continental não necessariamente está condicionado com a formação de ativos tangíveis e intangíveis, já que a desigualdade social, e também o PIB per capita é diferente em cada localidade.

Figura 10 – Municípios de origem dos atletas e número de clubes na Série A e B por estado.



Fonte: Adaptado de CBF. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf Acesso em: 10 de junho 2021

A figura 10 representa a densidade demográfica do futebol brasileiro, as imagens demonstram uma ampla concentração na origem dos atletas nas regiões litorâneas e uma grande quantidade de clubes de elite nas regiões sudeste e sul do país, que representam também as localidades com maior PIB per capita.

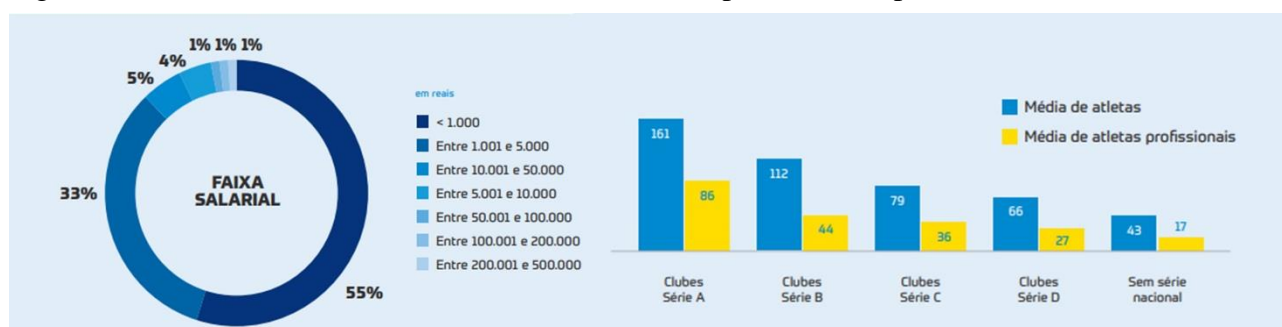
A Copa Do Mundo FIFA realizada em 2014 no Brasil impulsionou a construção de 12 arenas esportivas, do quantitativo total 7 foram construídas fora do eixo sul e sudeste, tentativa essa de promover e desenvolver o alto rendimento e entretenimento em zonas periféricas do futebol brasileiro. O legado estabelecido por esse megaevento esportivo deve ser ampliado para que todas as regiões do país possam ter representantes na elite das competições nacionais e internacionais, de modo a incentivar e proporcionar mais uma fonte de lazer a diferentes regiões.

A utilização do esporte como processo de geração de riqueza também está intimamente conectada a construção de instalações desportivas, outrora com características básicas para a prática desportiva, que agora se assemelham a arenas com padrões de alto nível estabelecidos por órgãos fiscalizadores e organizadores. O esporte associado a lógica mercantilista que está cada vez mais

relacionada ao entretenimento necessita de instalações físicas que comportem cada vez mais expectadores dentro de uma localidade específica, e ao mesmo tempo ofereça conforto e serviços para agregar valor de mercado ao ticket médio. Os megaeventos fora o principal catalisador desse processo no Brasil, no entanto é necessária uma ampla avaliação para que os estádios construídos possam ter utilidade e rentabilidade ao longo do tempo e não se tornem elefantes brancos.

O futebol brasileiro possui ainda grandes desafios para a institucionalização e profissionalização de suas ligas, de 360 mil atletas registrados somente 25% desse valor são profissionais, 80% do valor total referente aos salários concentra-se com 7% dos atletas e 55% dos jogadores recebem apenas um salário mínimo (CBF, 2019).

Figura 11 – Faixa salarial dos atletas e média de atletas profissionais por clube.



Fonte: Adaptado de CBF. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf Acesso em: 10 de junho 2021

O futebol brasileiro necessita cada vez mais de profissionais e gestores com competências específicas para a elaboração de planos diretores que possam nortear o futuro de suas ligas e jogadores, para que de forma cíclica e sustentável possam aumentar o valor de mercado frente as competições internacionais, mas que estejam relacionados a uma maior igualdade de renda e oportunidade em diferentes localidades.

Figura 12 – Equipes com maior número de títulos nacionais relevantes.



Fonte: Retirado de Fox Sports Brasil

A centralização de títulos nacionais de relevância em equipes do eixo regional sul e sudeste pode ser um indicativo da má distribuição de renda entre as equipes de futebol, de modo a prejudicar o desenvolvimento do esporte em áreas periféricas e de menor PIB per capita. A figura 12 demonstra todos os times que já foram campeões nacionais em diferentes momentos da história, das 21 equipes campeãs somente 2 são representantes de outra região brasileira, o que demonstra a pouca representatividade da região norte e centro-oeste.

A desigualdade social e o PIB local podem ser fatores determinantes e influenciadores para estabelecer o nível de investimento em cada localidade. A região dos clubes que estão presentes na elite do futebol brasileiro pode ser um indicador de fundamental importância para a visualização da necessidade de implementação de programas de incentivo ao esporte por meio governamental ou privado para que se possa ampliar para um quantitativo populacional ainda maior as competições de alto rendimento, a ser como consumidor direto ou indireto.

2.4 Gestão do esporte

Os autores (Pires & Sarmiento, 2001), pontuam que “a gestão do esporte é um híbrido cultural, já que advém do cruzamento de várias ciências”. Para que haja uma análise e compreensão em integralidade é de fundamental importância que todas as contribuições técnicas, científicas, pedagógicas e sociais sejam avaliadas dentro de um contexto específico em que se inserem.

A gestão do esporte mesmo que considerada como uma ciência recente frente a outras áreas do conhecimento, pode ser descrita em integralidade. Os seus principais aspectos estão relacionados com aplicações e teorias gerais da administração a distintas manifestações associadas ao esporte e suas variantes, tendo em vista, suas aplicações coletivas e individuais na sociedade como um todo, (Mazzei & Bastos, 2012). O autor (Chelladurai, 2013), conceitua a gestão do esporte como “um campo relativo a coordenação de recursos humanos e materiais limitados, tecnologias relevantes e contingências situacionais para a produção e o oferecimento de serviços esportivos”

A gestão do esporte pode ter sido potencializada nas últimas décadas devido ao crescimento e exposição dos megaeventos, no entanto (Rial, 2014) pontua que sua origem pode estar no final da década de 60 como forma rudimentar de profissionalização do esporte universitário norte-americano. Os Estados Unidos foram citados também por (Pires, 2003) e (Pedroso et.al. 2011) como o país em que se idealizou e se desenvolveu a gestão do esporte como forma de capitalizar por meio do jogo, instituir um modelo de negócio profissionalizado, e criar uma relação de consumo, no qual o produto seria o jogo, o cliente os torcedores e os funcionários seriam os atletas e envolvidos diretamente com a realização da partida.

A Europa considerada o centro do alto rendimento do futebol mundial, também possui cerca de 50 cursos de graduação direcionados em especificidade para a formação de gestores esportivos, (Pires & Sarmiento, 2001). As grandes potências esportivas possuem uma ampla concepção para o desenvolvimento não só de competições, eventos e atletas, mas também de profissionais que possam gerenciar modelos estratégicos e metodológicos para a implantação de um processo holístico e sustentável que possa conciliar desempenho e rentabilidade.

O Brasil apesar da constante evolução no campo da gestão do esporte, apresenta ainda poucos cursos acadêmicos que contribua para com a formação de profissionais, apesar das diferenças contextuais com os países já consolidados na área seria de grande valia um programa que auxiliasse no desenvolvimento e aprimoramento da produção de conhecimento específico. Os autores (Mazzei & Bastos, 2012) pontuam ainda que a maturidade científica internacional ainda não ocorre no Brasil.

A gestão do esporte passa por um processo de solidificação de suas estruturas no Brasil, para que se possa constituir como uma área do conhecimento sólida. O autor (Gaya, 2008) pontua que esse trajeto parte do conhecimento multidisciplinar, atravessa o interdisciplinar, entretanto, persegue o transdisciplinar. O incentivo ao desenvolvimento de bases acadêmicas específicas pode ser um vetor de grande importância para a consolidação da área concomitantemente a fornecer matéria prima especializada para o mercado de trabalho.

A gestão do esporte apesar de um fenômeno recente pretende entender e observar relações complexas e dinâmicas, de forma multidisciplinar e plural para que a complexidade das interações sociais e empresariais possam ter perenidade. O ponto negativo observado está na incongruência entre a metodologia e epistemologia nos cursos de formação, o mesmo é notado nas produções científicas e acadêmicas (Bastos & Bartoletti, 2010); (Bastos et.al. 2011).

O aumento exponencial de fatores gerenciais, outrora inerente ao esporte fez com que fosse necessário a criação do campo da gestão esportiva (Capinussú, 2005), para que diferentes áreas do conhecimento ou partes dela fossem adaptadas para as novas problemáticas. A complexidade que envolve as manifestações para além do jogo requisita cada vez mais processos e padrões holísticos que reflitam sobre a teorização da demanda organizacional.

As entidades esportivas passaram por transformações sistêmicas ao longo das últimas décadas, o que modificou modelos administrativos já existentes. O futebol tema central da presente dissertação se enquadra dentro da narrativa supracitada. Os vultosos valores financeiros, empresas de marketing e a modificação outrora de um jogo em eventos de alta complexidade gerencial pode ser um demonstrativo dessas alterações, (Lucente & Bressan, 2015).

A crescente evolução e potencialidade das finanças dos clubes, tendo como fator primário as cotas televisivas, as receitas com patrocínio e sócio torcedor, faz do futebol um negócio rentável. Os expressivos valores movimentados podem ter sido um fator de impulsão para as modificações no processo de gerenciamento das equipes, já que com a inserção de recursos financeiros os resultados esportivos são de grande valia, (Amorim Filho & Silva, 2012).

O futebol possui cenário privilegiado entre as modalidades esportivas no Brasil, tendo em vista a centralização de recursos e os vultosos valores movimentados. Esse fator é de fundamental importância para o mercado de investimentos, já que se torna necessário um retorno comercial (Lucente & Bressan, 2015). A possibilidade de associação empresarial ao sentimento proporcionado pelo jogo pode ser um motivador externo para a captação de clientes.

Os clubes de futebol se tornaram instituições cada vez mais complexas com processos que se assemelham a empresas, a gestão do esporte pode ter sido o meio encontrado para essa transição do amador ao profissional. A realidade de cada localidade também pode ser um fator relevante para o entendimento do desenvolvimento gerencial dos clubes e instituições, de modo que a formação de pessoal competente com a criação de cursos em nível acadêmico possa colaborar para elaboração de processos eficientes e sustentáveis por meio de modelos administrativos.

O autor (Santos, 2011) sugere que os clubes brasileiros seguem em convergência a profissionalização dos seus dirigentes e gestores. A afirmativa supracitada deve ser interpretada com cautela, já que não há uma base acadêmica específica estabelecida que possa respaldar a produção de conhecimento científico que colabore com a maior especialização dos profissionais envolvidos.

Os limitadores para o maior desenvolvimento do futebol brasileiro são muitos, um dos fatores de relevância foi apontado por (Aidar & Leoncini, 2002) em que evidenciam a inserção de gestores como uma obrigação legal a sobrepor a necessidade exigida pelo mercado. (Valente & Serafim, 2006) descrevem o futebol local como desorganizado e com baixo grau de profissionalismo em que se torna necessário um maior planejamento estratégico e organizacional.

As gestões nos clubes devem seguir modelos administrativos específicos, no qual o dirigente baseia a tomada de decisão em fatores profissionais ou amadores, essa diferenciação é de fundamental importância para a avaliação dos planos diretores e estímulos que a organização sofre dentro de um espaço e tempo delimitados. O autor (Fernandes, 2000) sugere que os gestores enfrentam dificuldades diárias, dada a alta competitividade do mercado global, em que a velocidade e qualidade da tomada de decisão se tornam ainda mais importante.

Um processo de gerenciamento e construção de um modelo administrativo sustentável parte da ideia inicial em equilibrar desempenho esportivo com a realização de investimentos financeiros que permita uma boa classificação nos campeonatos locais, (Pereira et al. 2015). O autor (Fernandes, 2000), sugere que o maior problema da gestão de clubes está na figura do gestor, um dos motivadores da afirmação supracitada está na tomada de decisões por emoções, vaidades pessoais, malversação do dinheiro e corrupção, (Pereira et al. 2015).

Os autores (Azevêdo et al. 2004) concordam que há propriedades que distinguem uma gestão amadora e uma gestão profissional, a principal delas está relacionada ao tradicionalismo e paternalismo, a ser o comportamento do gestor amplamente influenciado por fatores emotivos, pessoais e de outros atributos que levam em consideração fatores externos a administração de uma entidade esportiva.

As práticas gerenciais utilizadas no futebol brasileira podem ser consideradas obsoletas de forma geral, a baixa utilização de dados informacionais que propiciem uma tomada de decisão mais acertada e formação de gestores especializados pode ser um caminho para a profissionalização. O autor (Soderman, 2013) pontua que as estratégias corporativistas também se tornam de grande valia para os clubes. Os autores (Ferreira et.al. 2005) definem que modelo de gestão é uma organização, onde pessoas com o mesmo interesse desenvolvem produtos e serviços. O futebol possui similaridades com a governança corporativa empresarial, gestores que buscam um objetivo que pode ser esportivo, financeiro ou ambos, o que poderia vir a ser o modelo base na organização e planejamento a longo prazo.

Para (Carvalho et al. 2016) existem três diferentes modelos de gestão utilizados por clubes de futebol: “modelo de gestão associativo, modelo de gestão privado e modelo de gestão misto”. “O modelo de gestão associativo é formado por um grupo de pessoas responsáveis por tomar decisões visando o futuro do clube, quando não há finalidade lucrativa. Já o modelo de gestão privado é a organização como empresa que tem como objetivo gerar lucro. Há ainda o modelo de gestão misto, que possui parte vinculada à associação de torcedores e outra vinculada a empresários que participam do processo decisório do clube”.

O Brasil possui um modelo gerencial preponderantemente pautado em entidades sem fins lucrativos diferentemente de alguns países europeus que utilizam de sociedades anônimas esportivas ou até mesmo possuem donos (Paton et al. 2013). Uma das diferenças segundo (Freitas, 2013) está na eleição de sócios para cargos diretivos, o que pode ser um fator prejudicial para a profissionalização dos clubes de futebol, tendo em vista que muitas vezes não são profissionais com a formação acadêmica ideal.

2.5 Finanças no futebol

A profissionalização do esporte está relacionada ao desenvolvimento de métodos gerenciais que possam promover estratégias para o melhor aproveitamento dos recursos econômicos disponibilizados. O autor (Silva, 2013) pontua que o futebol é impulsionado por indústrias que movimentam vultosos valores financeiros, tanto na obtenção de receitas quanto na geração de dívidas. O mercado brasileiro apesar da constante evolução no tocante a qualidade de seus gestores necessita de processos que promovam maior equidade aos clubes e conseqüentemente se torne mais competitivo para atração de mais investidores.

O futebol passa por transformações constantes em sua estrutura gerencial os autores (Rohde & Breuer, 2017) pontuam que foram três fases de modificação a ser, profissionalização, comercialização e internacionalização. O esporte de alto rendimento alterou o modelo de gestão das equipes o que possibilitou que sociedades representativas empresariais pudessem fazer parte de uma competição esportiva, outrora dedicada aos anseios representativos dos clubes sociais e comunitários. Outros tipos de investidores são cada vez mais presentes, esse processo necessita de um amplo estudo para avaliar a relevância de um modelo associativo, tendo em vista o sucesso das ligas americanas em que poucos clubes se tornaram uma sociedade de investimento anônima, (Andreff & Staudohar, 2000).

A profissionalização de outros esportes em mercados específicos como o basquete norte americano e o beisebol japonês podem ter sido motivadores para o entendimento do que era outrora um jogo em uma indústria mercadológica, em que o sucesso esportivo deixasse de ser o objetivo central, e fatores como lucro e rentabilidade também ganhassem importância. O autor (Santos, 2011) sugere que o futebol começou a ser estudado como um produto, a utilizar do sentimentalismo dos torcedores como benefício econômico a promover itens comerciais que pudessem utilizar de valores e tradições para aumentar receitas que pudessem ser convertidas em investimentos.

O mercado brasileiro apesar de não ter conseguido atingir seu potencial máximo, apresenta dados de grande relevância, tendo em vista a influência do esporte na economia, (Gonçalves, 2016) aponta que o esporte representa algo próximo a 1,9% do produto interno bruto (PIB) em 2016. O segundo dado que demonstra a importância da profissionalização do esporte está em seu crescimento exponencial no ano de 2001 até o ano de 2010 observou-se o desenvolvimento em uma média de 5,37%, número superior ao PIB nacional no mesmo período em que se teve como média 4%, (Kasznar, 2013).

Os dados relacionados ao futebol brasileiro também apresentam números expressivos, (Silva et.al. 2012) apontam que a receita bruta das maiores equipes brasileiras em 2010 atingiu o valor de R\$ 1,63 bilhões, no entanto quando analisado o EBITDA, os clubes apresentam déficit de R\$ 227, 6 milhões. Os números apresentados demonstram a grande capacidade na geração de renda, entretanto os altos valores praticados pelo mercado em relação aos ativos intangíveis e a gestão muitas vezes temerária impedem o aumento do patrimônio líquido das equipes e sua competitividade. Os autores (Drut & Raballand, 2012) pontuam que apesar dos vultosos valores movimentados a criação de dívidas se tornou uma preocupação constante as autoridades do futebol, essas informações devem servir como base para maiores discussões acerca do modelo de governança e dos limites financeiros de cada liga, de modo a promover um maior nível de sustentabilidade.

O autor (Galindo, 2016) aponta que o futebol pode ser um campo lucrativo para seus investidores, tal afirmativa pode ser considerada válida tendo em vista a capacidade de geração de renda e o aumento exponencial das receitas observado ao longo dos anos. Um fator que pode ser um ponto negativo está na avaliação da BDO 2013, em que 24 clubes brasileiros foram analisados e aumentaram suas dívidas de R\$ 2,7 bilhões em 2008 para R\$4,7 bilhões em 2012. Os débitos acompanham um ritmo acelerado de crescimento esse pode ser um ponto de observação que influencie negativamente na tomada de decisão de um investidor. (Martins, 2001) entende que uma organização é vista positivamente quando possibilita a seus acionistas quantias superiores as expectativas.

Os autores (Jahara et.al 2016) demonstram que poucos clubes no Brasil conseguem terminar suas temporadas sem dívidas. A gestão financeira transparente, profissional e técnica pode ser um caminho para o aumento gradativo da eficiência em que se torne possível um processo cíclico e sustentável em que desempenho e finanças possam caminhar conjuntamente em harmonia. O autor (Gúzman, 2006) defende que o futebol seja um negócio com características específicas, tendo em vista a necessidade de obter simultaneamente dois objetivos distintos, a ser esportivo e financeiro. (Haas, 2003) pontua que os dois fatores supracitados são dependentes, e que a conquista de campeonatos impulsiona receitas televisivas, ingressos vendidos e outras fontes de renda. O contexto econômico dos clubes de futebol faz de seus gestores como tomadores de decisão em que buscam o lucro por meio da venda de bens e serviços, (Assaf Neto, 2010) distingue as organizações empresariais e as agremiações esportivas pelo modo em que tomam suas decisões econômicas.

Um dos fatores que também diferencia o meio empresarial do meio esportivo está na utilização de medidores de desempenho que possam facilitar a tomada de decisão por parte do gestor, enquanto no meio corporativo a utilização de índices já é comumente utilizada, nos clubes de futebol brasileiro

ainda é incomum a utilização desses recursos. (Espitia–Escuer & García-Cebrián, 2010), colocam que as eficiências das agremiações devem ser mensuradas por meio das duas perspectivas financeiras e esportivas, de modo que pode se tornar uma alternativa válida tendo em vista a importância das duas temáticas.

Os índices econômicos e financeiros podem ser de grande valia para a mensuração do desempenho fora de campo, o que proporciona uma importante ferramenta de gestão em que se torna possível a maximização de lucros e a avaliação dos pontos de déficits para correção futura, (Tian & Ketsaraporn, 2013). Os indicadores apresentados possibilitam definição de estratégias operacionais, modificação da política organizacional e correção de pontos ineficientes, (Wernke, 2008).

(Matarazzo, 2010) sugere que a quantidade de índices utilizados não seria o ponto mais importante, mas sim a escolha do conjunto de indicadores que permita observar os pontos fundamentais de análise para obter informações que norteiem a tomada de decisão de seus gestores. A relação entre dados financeiros e esportivos apesar de naturezas diferentes se conectam pelo pluralismo do futebol, em que conhecimentos de diferentes áreas são vinculados para o melhor entendimento de um fenômeno cultural holístico em integralidade.

(Wernke, 2008) analisa que por meio dos indicadores seja possível que o gestor tenha informações sobre a performance da equipe, quanto a diferentes aspectos, como geração de receitas e pagamento de dívidas. A obtenção de informação apesar de notória importância só se consolida como aspecto fundamental quando analisado e interpretado de forma correta, já que a capacidade de resolução das problemáticas estabelecidas depende da tomada de decisão de seus responsáveis.

A inclusão de indicadores econômicos e financeiros na gestão de equipes só se torna possível com a profissionalização do esporte, (Ferraz, 2011) pontua que o futebol conectou sua ludicidade e passionalidade para incrementar fatores empresariais e mercadológicos. O tradicionalismo dos gestores e até mesmo dos torcedores não deveria impedir o desenvolvimento das agremiações, a inserção de dados e indicadores não necessariamente retira os fatores emocionais de uma competição, o que faz do jogo uma busca constante por desempenho e que propicia um melhor entretenimento a todos que acompanham uma competição. Os autores (Dimitropoulos & Tsagkanos, 2012) sugerem que uma boa governança empresarial é de fundamental importância para que os clubes possam sobreviver a competitividade e dificuldades da indústria.

Os clubes geram receitas de diferentes fontes, com ênfase no futebol profissional (Nakamura & Cerqueira, 2021), entretanto a variabilidade na obtenção da renda pode ser uma alternativa para diminuir a dependência da atividade fim do esporte. O Brasil necessita de práticas mais aproximadas do meio corporativo para que de forma eficiente seja possível equilibrar os anseios esportivos e as

obrigatoriedades financeiras e fiscais. A vertente comercial possibilitou as equipes aumentarem seu valor de mercado (Dimitropoulos & Limperopoulos, 2014), o que pode ser um potencializador para o profissionalismo de gestores e dirigentes.

A geração e diversificação das receitas devem fazer parte do plano gerencial das equipes para otimização e potencialização dos ativos financeiros, no entanto (Cunha et.al 2017) descreve que uma má aplicação dos recursos financeiros, tendem a gerar desperdícios o que influencia diretamente na estrutura de capital dos clubes, o que se enquadra na realidade brasileira. O autor (Kalume, 2019) pontua que a visão empresarial permitiu aos clubes europeus de reorganizarem a forma como vendem seu produto com ênfase ao entretenimento, esse contraste entre realidades pode ser um norteador para tomadas de decisão dos dirigentes sul-americanos para a evolução do esporte, de tal modo a proporcionar uma maior estabilidade no planejamento que possibilite a implementação de métodos cada vez mais profissionais no futebol em perenidade.

A competitividade exacerbada dos campeonatos profissionais de futebol faz com que sejam necessários um direcionamento estratégico que contemple fatores como eficiência, eficácia e sustentabilidade (Coskun & Tetik, 2013). A indústria do entretenimento necessita que haja um ambiente favorável ao alto rendimento para que se torne possível criar um modelo atrativo de visibilidade comercial em que o esporte espetáculo sirva como fonte de lazer e conseqüentemente impulse a economia direta e indiretamente.

O equilíbrio entre finanças e desempenho esportivo pode ser um dos grandes fatores que diferem uma empresa de um clube de futebol, (Leeds & Allmen, 2013). A mudança de comportamento do torcedor pode ser um motivador para que dirigentes e diretores possam promover a competitividade de forma sustentável, para que haja um crescimento tangencial e holístico. A tentativa de alguns clubes em aumentarem seus custos e despesas para a obtenção de títulos e vitórias ou de acompanhar um rival pode fazer com que equipes sejam obrigadas a abrirem seus capitais, de modo a aumentar suas receitas em curto prazo, entretanto as conseqüências desse processo são incertas, (Van Gils, 2016).

3 Métodos

3.1 Tipo de Pesquisa

A luz dos conceitos apresentados por (Cervo & Bervian, 2007) a presente dissertação se caracteriza como descritiva, tendo em vista a busca pelo conhecer e relatar uma realidade sem influenciá-la ou modificá-la. A característica descritiva para (Vergara, 2009) entende-se que este tipo de pesquisa expõe características de determinado grupo, mas não necessariamente possui o compromisso de explicar o que descreve. A dissertação também possui características de pesquisa quantitativa que para (Fonseca, 2002), se centra na objetividade, a ser influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos por um instrumento padronizado e neutro.

A investigação científica pode decorrer da lógica empírica, no entanto existe a necessidade de caracterizar o modelo utilizado para que se possa definir sua abordagem, finalidade e procedimentos técnicos utilizados (Gil, 2007). A utilização de dados quantitativos para o melhor entendimento dos fatores que associam o sucesso esportivo e financeiro foi escolhida para que não haja possíveis distorções de análise e interpretações e que possibilitem uma ampla margem de segurança (Diehl, 2004).

O estudo se caracteriza como longitudinal dada a utilização do mesmo grupo amostral e mesmas variáveis ao longo do tempo, o que colabora para a melhor compreensão dos padrões que justifiquem a utilização estratégica dos resultados obtidos na presente dissertação para uma possível predição nos clubes esportivos, a fim de minimizar os erros gerenciais e otimizar as finanças das entidades de natureza similar. Os dados utilizados são de origem secundária, a visar a normalização dos fatores analisados, tendo em vista que os demonstrativos de resultado em exercício dos clubes, documento esse que expõe as finanças do ano referente a análise não possui a mesma linearidade.

3.2 Universo e Amostra

O universo da presente dissertação foi composto por todas as 29 equipes que participaram do Campeonato Brasileiro, da primeira divisão de futebol profissional, entre os anos de 2014 e 2018. O período escolhido está entre a organização da Copa do Mundo da FIFA no Brasil e Copa do Mundo FIFA na Rússia, de futebol masculino. O impacto após um megaevento esportivo altera consideravelmente as receitas dos clubes brasileiros, tendo em vista a modernização ou construção de novas arenas daquelas equipes que tivera seus estádios selecionados para a organização de partidas. O segundo motivo que justifica o ciclo temporal escolhido está no tempo de governança de conselhos executivos e deliberativos dos clubes de futebol eleitos, cada qual com seu regimento interno.

Quadro 1- Clubes participantes do Campeonato brasileiro entre os anos de 2014-2018. (Em ordem de rendimento esportivo).

Ano Base				
2014	2015	2016	2017	2018
Cruzeiro – MG	Corinthians - SP	Palmeiras – SP	Corinthians - SP	Palmeiras – SP
São Paulo – SP	Atlético – MG	Santos – SP	Palmeiras – SP	Flamengo – RJ
Internacional - RS	Grêmio – RS	Flamengo – RJ	Santos – SP	Internacional - RS
Corinthians – SP	São Paulo – SP	Atlético – MG	Grêmio – RS	Grêmio – RS
Atlético – MG	Internacional - RS	Botafogo – RJ	Cruzeiro – MG	São Paulo – SP
Fluminense – RJ	Sport – PE	Atlético – PR	Flamengo – RJ	Atlético – MG
Grêmio - RS	Santos – SP	Corinthians – SP	Vasco – RJ	Atlético – PR
Atlético - PR	Cruzeiro – MG	Ponte Preta -SP	Chapecoense - SC	Cruzeiro – MG
Santos - SP	Palmeiras – SP	Grêmio – RS	Atlético – MG	Botafogo – RJ
Flamengo - RJ	Atlético – PR	São Paulo – SP	Botafogo – RJ	Santos - SP
Sport - PE	Ponte Preta -SP	Chapecoense - SC	Atlético – PR	Bahia - BA
Goiás - GO	Flamengo – RJ	Cruzeiro – MG	Bahia - BA	Fluminense – RJ
Figueirense - SC	Fluminense – RJ	Fluminense – RJ	São Paulo – SP	Corinthians – SP
Coritiba - PR	Chapecoense - SC	Sport – PE	Fluminense – RJ	Chapecoense - SC
Chapecoense - SC	Coritiba – PR	Coritiba – PR	Sport – PE	Ceará - CE
Palmeiras - SP	Figueirense – SC	Vitória – BA	Vitória – BA	Vasco – RJ
Vitória - BA	Avaí -SC	Internacional - RS	Coritiba - PR	América - MG
Bahia - BA	Vasco – RJ	Figueirense - SC	Avaí -SC	Sport – PE
Botafogo - RJ	Goiás – GO	Santa Cruz – PE	Ponte Preta -SP	Vitória – BA
Criciúma - SC	Joinville – SC	América - MG	Atlético - GO	Paraná - PR

Fonte: Fonte: CBF. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a>. Acesso em: 30 de abril 2021.

3.2.1 Amostra

A amostra selecionada foi composta pelos demonstrativos de resultado em exercício de 11 equipes, a serem selecionadas seguindo os critérios de inclusão estabelecidos. Sendo eles:

- Atlético Mineiro
- Atlético Paranaense
- Corinthians
- Cruzeiro
- Flamengo
- Fluminense
- Grêmio
- Palmeiras
- Santos
- São Paulo
- Sport

3.3 Seleção dos sujeitos

Foram selecionados os clubes que estiveram presentes no relatório “Análise Econômico – Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros” promovido pelo banco Itaú BBA em todos os anos analisados (2014-2018).

3.4 Critérios de inclusão

- Ser considerada como uma entidade profissional de futebol;
- Ter participado do Campeonato Brasileiro de Futebol Série A, em todas as edições no período de 2014 até 2018;
- Estar presente em todos os relatórios de demonstrativo de resultado em exercício promovido pelo banco Itaú BBA;

3.5 Critérios de exclusão

- Não ser considerada como uma entidade profissional de futebol;
- Não ter participado em uma ou mais edições do Campeonato Brasileiro de Futebol Série A, no período de 2014 até 2018;
- Não estar presente em algum ano no relatório de demonstrativo de resultado em exercício;

3.6 Coleta de dados

Os indicadores utilizados foram escolhidos com o intuito de representar o máximo de variáveis possíveis para a melhor descrição dos fatos. Os autores (Braga et.al. 2004), pontuam que existe um vasto instrumental de análise à disposição daqueles que desejam avaliar questões financeiras e econômicas.

A promulgação da Lei 9.615, de 24 de março de 1998, que foi alcunhada de “Lei Pelé”, obrigou as entidades desportivas advieram a ser regulamentadas pelas leis de mercado com iguais obrigatoriedades as demais empresas privadas. O Conselho Federal de Contabilidade com a resolução 1005/04, aprovou uma normativa que estabelece critérios e procedimentos para a criação de uma diretriz única que norteie os clubes de futebol e seus dirigentes.

Com o intuito de melhorar a responsabilidade fiscal e criar um processo de uniformização das entidades desportivas, foi criada a Lei 13.155, apelidada de PROFUT (Programa de modernização da gestão e da responsabilidade fiscal do futebol brasileiro). A conjectura de os presentes normativos fez com o Demonstrativo de Resultado em Exercício (DRE) fosse uma prática obrigatória, no entanto a falta de normalização dos dados e não publicação de tais documentos em seus sites oficiais, dificulta a utilização para o tratamento de dados. Para (Blatt, 2001), "a DRE é um resumo ordenado das receitas e despesas, não envolvendo necessariamente entrada ou saída de numerário"

O banco Itaú fornece todos os anos desde 2009, um documento intitulado como “Análise Econômico – Financeira dos Clubes de Futebol” que apresentam dados referentes as ordens estudadas na presente dissertação, de modo que, com a normalização e padronização das informações se torna possível uma avaliação fidedigna do panorama dos clubes brasileiros.

3.7 Análise de dados

Os dados coletados foram organizados e analisados no programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 21. Para a análise dos dados, foram realizadas estatísticas descritivas e inferenciais. No que se refere as análises descritivas, as variáveis quantitativas foram apresentadas com base nos seus números absolutos e percentuais, conforme o caso, bem como calculados as medidas de tendência central, notadamente a média.

Para as análises inferenciais, que buscaram verificar a relação entre a variável dependente desempenho e os indicadores econômico-financeiros, foi utilizada a correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida de associação linear empregada para o estudo das variáveis quantitativas. A análise de correlação indica a associação entre as variáveis, sendo a tendência pela intensidade, bem como o sentido direto ou inverso. Neste sentido, os valores oscilam entre -1 e +1; se a associação for negativa, a variação entre as variáveis ocorre em sentido contrário; ou seja, o aumento dos indicadores de uma variável está associado, em média, à diminuição do índice da outra; se for positiva, a variação das variações ocorre no mesmo sentido (Pestana, Gageiro, 2009).

A presente dissertação optou pela utilização dos métodos estatísticos descritos acima, tendo em vista a possibilidade de observação de dados que associa desempenho esportivo e financeiro de clubes de futebol.

$r < 0,2$ – associação muito baixa

$0,2 \leq r \leq 0,39$ – associação baixa

$0,4 \leq r \leq 0,69$ – associação moderada

$0,7 \leq r \leq 0,89$ – associação alta

$0,9 \leq r \leq 1$ – associação muito alta

Foi utilizado o software Microsoft Excel ® 2016 versão 16.0 para tabulação dos dados e o software GraphPad Prism versão 7.0 para as análises descritivas e inferenciais, bem como para a confecção dos gráficos.

3.8 Indicadores de desempenho

Os demonstrativos de resultado em exercício apresentam diferentes informações acerca da contabilidade dos clubes de futebol, no entanto, não há padronização quanto as nomenclaturas utilizadas para determinação dos indicadores. O relatório produzido pelo banco Itaú possui uma normalização de dados que possibilita o melhor entendimento sobre cada critério utilizado. A presente dissertação se compromete nesse tópico em explicitar a significância de cada indicador de desempenho para melhor compreensão por parte dos leitores.

Os indicadores de desempenho utilizados na pesquisa contribuem para um melhor entendimento dos fatores de sucesso e insucesso esportivo, no entanto novas formas de análise podem ser implementadas e avaliadas, como o número de vitórias de uma equipe em um campeonato, a quantidade de gols realizados ou o saldo de gols como sugestão. A associação entre índices esportivos e financeiros devem ser amplamente estudados e potencializados, para que haja maior compreensão da amplitude que contempla o futebol.

- Classificação: Classificação final na tabela do Campeonato brasileiro da Série A.
- Pontuação: Número de pontos finais obtidos durante o Campeonato brasileiro da Série A.
- Receitas totais: As receitas totais levam em consideração tudo o que é operacional e que tem recorrência direta sobre a geração de renda para o clube de futebol.
- Receitas de televisão: Receita gerada pela comercialização dos direitos de transmissão dos jogos de futebol.
- Receitas de publicidade e patrocínio: Receita gerada pela comercialização das cotas comerciais de uma equipe de futebol.
- Receitas bilheteria e sócio torcedor: Receita gerada pela venda de ingressos em dias de jogo e pela comercialização dos planos de sócio torcedor.
- Receitas estádio e social: Receita gerada pela utilização da sede social da equipe e comercialização dos espaços físicos do estádio.
- Receitas transação de atletas: Receita gerada pela comercialização dos ativos intangíveis da equipe de futebol.
- Receitas outros: Receita gerada por qualquer circunstância não descrita nos itens anteriores.

- Custos e despesas: Os custos estão relacionados com os gastos das equipes com o produto final, seja ele tangível ou intangível e as despesas englobam também os gastos administrativos para o funcionamento da agremiação.
- EBITDA: Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization está relacionado ao valor final após o clube pagar seus custos e despesas operacionais, no Brasil pode ser reconhecido como geração de caixa.
- EBITDA recorrente: Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization está relacionado ao valor final restante, após o clube pagar seus custos e despesas operacionais sem considerar a venda de atletas.

3.9 Instrumentos de medida

A utilização de indicadores financeiros e econômicos faz-se cada vez mais presente e fundamental para uma melhor interpretação dos resultados esportivos, tendo em vista, a magnitude e o crescimento exponencial dos investimentos realizados. (Tian & Ketsaraporn, 2013), destacam que a nível empresarial tais índices são fundamentais para uma melhor maximização dos lucros, a funcionar como ferramenta gerencial.

Os indicadores econômicos e financeiros dos clubes de futebol estão a ser utilizados cada vez mais para avaliação por parte dos patrocinadores e pelos programas de refinanciamento de dívidas a nível governamental, tendo em vista, a obtenção de informação para melhor alocação de recursos em prol do retorno sobre investimento. O processo de tomada de decisão por parte dos gestores esportivos deveria passar pela ampla revisão de indicadores, seja eles financeiros, econômicos ou de outra natureza de conhecimento, (Filho, 2016) coloca a variável rentabilidade ou lucratividade como demonstrador da situação econômica atual.

A situação econômica de um clube pode estar intimamente ligada a diferentes fatores, um dos interesses da presente dissertação será avaliar como os fatores geográficos influenciam nas métricas financeiras e econômicas. O autor Filho (2016), demonstra que para ter uma percepção clara é fundamental observar o segmento em que a organização está envolvida, o tempo que está no mercado e outras variáveis. Uma adaptação possível aos questionamentos sugeridos por (Filho, 2016) pode ser a avaliação de quantos anos a equipe está presente na elite daquele campeonato, qual o PIB per capita daquela localidade, e quais condições o clube oferece aos seus torcedores e funcionários, como estádio, centro de treinamento e investimento em outros ativos tangíveis e intangíveis.

4 Resultados e Discussões

Tabela 1. Equilíbrio financeiro dos clubes em conjectura com seu desempenho.

Clubes	Pontuação média	Receita total média	Clubes	Pontuação média	Receita TV Médias
Corinthians	64	R\$ 309.600.000,00	Corinthians	64	R\$ 145.140.000,00
Palmeiras	63	R\$ 422.200.000,00	Palmeiras	63	R\$ 114.120.000,00
Grêmio	62	R\$ 265.200.000,00	Grêmio	62	R\$ 101.740.000,00
Atlético - Mg	61	R\$ 248.600.000,00	Atlético - Mg	61	R\$ 119.080.000,00
Flamengo	60	R\$ 429.600.000,00	Flamengo	60	R\$ 176.020.000,00
São Paulo	59	R\$ 338.000.000,00	São Paulo	59	R\$ 110.000.000,00
Cruzeiro	59	R\$ 265.800.000,00	Cruzeiro	59	R\$ 138.560.000,00
Santos	59	R\$ 214.600.000,00	Santos	59	R\$ 93.740.000,00
Atlético - PR	54	R\$ 143.800.000,00	Atlético - PR	54	R\$ 47.580.000,00
Fluminense	50	R\$ 191.400.000,00	Fluminense	50	R\$ 89.060.000,00
Sport	49	R\$ 91.400.000,00	Sport	49	R\$ 75.400.000,00

Fonte: Dados da pesquisa do autor.

A tabela 1 refere-se à descrição da receita total média e receita de tv em conjectura com a média da pontuação no campeonato brasileiro de futebol Série A.

A presente tabela permite uma melhor observação descritiva por equipe, tendo em vista que os clubes possuem métodos e estratégias gerenciais diferentes. A pontuação média do clube Corinthians apresenta-se como a maior do período estabelecido juntamente ao Palmeiras o que pode ser explicado, tendo em vista que durante os cinco anos analisados cada uma das equipes ganhara dois títulos. Um ponto importante quanto

aos dados, nenhum dos campeões entre 2014 e 2018 fora responsável pela maior receita total, já que o Flamengo obteve 7,4 milhões a mais em comparação aos times paulistas, esse fator é de extrema relevância, no tocante a relação entre desempenho financeiro e desempenho esportivo.

Um dado de grande relevância está na receita total do único clube que não se encontra geograficamente dentro do eixo de clubes da região sul ou sudeste, no caso o Sport Recife que é pertencente a região nordeste. A diferença entre o Sport que possui a menor receita e o Flamengo que possui a maior é de 338,2 milhões de reais, quantia essa superior ao do São Paulo Futebol Clube que possui a terceira classificação em números absolutos. A competitividade deve ser promovida desenvolvendo métodos que possam diminuir as diferenças e que permitam maior igualdade, no que tange a possibilidade de conquista de títulos e disputas de competições internacionais, dessa forma talvez seja possível ampliar o esporte em mais localidades com maior desenvolvimento das regiões periféricas do futebol.

A equipe do Cruzeiro apesar de conseguir um título dentro do período estabelecido para essa pesquisa não se encontra entre as quatro maiores receitas totais, essa informação deve ser interpretada com cautela, tendo em vista que nos anos seguintes as conquistas esportivas obtiveram resultados bem abaixo do esperado. A equipe foi rebaixada no ano de 2019 e até o presente momento se encontra na segunda divisão do campeonato nacional, os vultosos investimentos devem estar diretamente atrelados a responsabilidade fiscal para que as receitas totais sejam maiores que os custos e despesas.

A receita de televisão na presente tabela demonstra que as duas equipes com as maiores torcidas no Brasil recebem as maiores cotas, entretanto é de fundamental importância que os valores sejam melhores distribuídos para que haja uma tentativa de equiparação, tendo em vista uma maior competitividade. O Flamengo recebe mais que o dobro em relação a equipe do Sport, a audiência televisiva deve ser levada em consideração para os cálculos sobre quanto cada time deva receber, no entanto com o intuito de não haver uma grande centralização nas conquistas de títulos seria importante uma distribuição mais igualitária para que outras equipes possam se desenvolver e descentralizar o protagonismo do eixo das regiões sul e sudeste.

Tabela 2. Equilíbrio financeiro dos clubes em conjectura com seu desempenho.

Clubes	Pontuação média	Receita publicidade patrocínio média	Clubes	Pontuação média	Receitas bilheterias sócio torcedor média
Corinthians	64	R\$ 68.740.000,00	Corinthians	64	R\$ 22.240.000,00
Palmeiras	63	R\$ 85.440.000,00	Palmeiras	63	R\$ 97.040.000,00
Grêmio	62	R\$ 48.920.000,00	Grêmio	62	R\$ 59.320.000,00
Atlético - Mg	61	R\$ 26.560.000,00	Atlético - Mg	61	R\$ 39.260.000,00
Flamengo	60	R\$ 82.420.000,00	Flamengo	60	R\$ 81.640.000,00
São Paulo	59	R\$ 45.400.000,00	São Paulo	59	R\$ 38.660.000,00
Cruzeiro	59	R\$ 25.860.000,00	Cruzeiro	59	R\$ 49.280.000,00
Santos	59	R\$ 24.080.000,00	Santos	59	R\$ 19.380.000,00
Atlético - PR	54	R\$ 9.720.000,00	Atlético - PR	54	R\$ 31.740.000,00
Fluminense	50	R\$ 17.640.000,00	Fluminense	50	R\$ 17.360.000,00
Sport	49	R\$ 9.520.000,00	Sport	49	R\$ 3.800.000,00

Fonte: Dados da pesquisa do autor.

A tabela 2 refere-se à descrição da receita publicidade e patrocínio e bilheteria e sócio torcedor em conjectura com a média da pontuação no campeonato brasileiro de futebol Série A.

As equipes que possuem maiores cotas televisivas também possuem grandes receitas em patrocínio e publicidade, esse fator pode ser um indicativo da grande influência midiática na obtenção de parceiros comerciais que possam colaborar para um melhor desenvolvimento das finanças de forma individual. O sucesso na exposição de uma marca pode ser multifatorial, o número de clientes em potencial que consomem a programação

da emissora em questão deve ser um fator preponderante para a tomada de decisão dos gestores empresariais na escolha do clube que devam patrocinar. A discussão em questão demonstra a necessidade de forma positiva e sustentável de promoção das diretrizes de uma equipe, tendo em vista a influência que possui sobre o comportamento social. O desenvolvimento esportivo pode ser realizado em integralidade a observar que o esporte representa e integra a culturalidade de populações locais, de tal forma é importante que dirigentes possam estar atentos aos anseios comunitários para que o crescimento seja holístico em integralidade.

Os patrocínios podem diferir em sua intencionalidade, a equipe do Palmeiras possui como patrocinadora sua presidente executiva, o que pode causar conflitos de interesse, entretanto é necessário observar o retorno financeiro que a empresa obteve, desse modo é possível observar e analisar se o valor estabelecido entre as partes condiz com as projeções de lucros idealizadas. Um demonstrativo da força da torcida e seu consumo está nos números das equipes do Flamengo e Corinthians que possuem respectivamente a segunda e terceira receita de publicidade e patrocínio, a ser primeira e segunda maior torcida.

As equipes do Palmeiras e Flamengo impulsionados pelos crescentes resultados positivos tiveram suas receitas de sócio torcedor na primeira e segunda classificação respectivamente. A variabilidade desse recurso faz com que seja necessário um maior planejamento para que não se crie uma dependência dessas finanças. A equipe do Corinthians apesar de ter a maior média de pontuação possui um baixo valor associado as receitas de sócio torcedor, isso demonstra que o gerenciamento dos programas de planos comerciais para aproximação desses consumidores depende de um planejamento adequado para que seja possível um maior aproveitamento das potencialidades disponíveis.

Tabela 3. Equilíbrio financeiro dos clubes em conjectura com seu desempenho.

Clubes	Pontuação média	Receita estádio social médias	Clubes	Pontuação média	Receitas outros médias
Corinthians	64	R\$ 26.900.000,00	Corinthians	64	R\$ 3.600.000,00
Palmeiras	63	R\$ 44.360.000,00	Palmeiras	63	R\$ 28.620.000,00
Grêmio	62	R\$ 0,00	Grêmio	62	R\$ 7.200.000,00
Atlético - Mg	61	R\$ 8.000.000,00	Atlético - Mg	61	R\$ 23.960.000,00
Flamengo	60	R\$ 37.320.000,00	Flamengo	60	R\$ 11.080.000,00
São Paulo	59	R\$ 23.700.000,00	São Paulo	59	R\$ 38.520.000,00
Cruzeiro	59	R\$ 19.120.000,00	Cruzeiro	59	R\$ 4.540.000,00
Santos	59	R\$ 3.600.000,00	Santos	59	R\$ 31.040.000,00
Atlético - PR	54	R\$ 3.940.000,00	Atlético - PR	54	R\$ 23.440.000,00
Fluminense	50	R\$ 16.800.000,00	Fluminense	50	R\$ 12.880.000,00
Sport	49	R\$ 4.340.000,00	Sport	49	R\$ 1.200.000,00

Fonte: Dados da pesquisa do autor.

A tabela 3 refere-se à descrição da receita estádio e social e outros em conjectura com a média da pontuação no campeonato brasileiro de futebol Série A.

As novas arenas esportivas criadas ou reformadas anteriormente a Copa do Mundo FIFA demonstram duas realidades opostas, a equipe do Palmeiras obteve números superiores a 44 milhões de reais durante o período estabelecido enquanto a equipe do Grêmio obteve zero reais, mesmo com estádios novos. O aproveitamento do espaço físico disponível pode ser uma oportunidade para transformação de um ativo tangível em uma construção rentável em que o payback seja de curto prazo para que o superávit específico possa influenciar positivamente nas receitas operacionais.

O legado de um megaevento deve ser de curto, médio e longo prazo, as possibilidades de elefantes brancos devem ser minimizadas, tendo em vista principalmente a participação de recursos públicos nas construções, as equipes contribuem com o entretenimento, mas isso não significa que deva ser a única fonte de rentabilidade disponível, algumas equipes maximizaram seus lucros com a criação de museus e lojas.

Tabela 4. Equilíbrio financeiro dos clubes em conjectura com seu desempenho.

Clubes	Pontuação média	Receitas transações atletas médias	Clubes	Pontuação média	Médias dos custos e despesas
Corinthians	64	R\$ 59.020.000,00	Corinthians	64	R\$ 252.400.000,00
Palmeiras	63	R\$ 54.320.000,00	Palmeiras	63	R\$ 282.800.000,00
Grêmio	62	R\$ 47.660.000,00	Grêmio	62	R\$ 199.000.000,00
Atlético - Mg	61	R\$ 35.120.000,00	Atlético - Mg	61	R\$ 213.200.000,00
Flamengo	60	R\$ 47.600.000,00	Flamengo	60	R\$ 261.400.000,00
São Paulo	59	R\$ 96.680.000,00	São Paulo	59	R\$ 237.200.000,00
Cruzeiro	59	R\$ 35.500.000,00	Cruzeiro	59	R\$ 229.200.000,00
Santos	59	R\$ 42.760.000,00	Santos	59	R\$ 189.000.000,00
Atlético - PR	54	R\$ 24.580.000,00	Atlético - PR	54	R\$ 116.400.000,00
Fluminense	50	R\$ 42.940.000,00	Fluminense	50	R\$ 136.380.000,00
Sport	49	R\$ 600.000,00	Sport	49	R\$ 75.800.000,00

Fonte: Dados da pesquisa do autor.

A tabela 4 refere-se à descrição da receita transações de atletas e social e custos e despesas em conjectura com a média da pontuação no campeonato brasileiro de futebol Série A.

As vendas de ativos intangíveis são de fundamental importância para a manutenção das receitas das equipes, o que beneficia o processo de recuperação das finanças, tendo em vista que a maioria dos clubes possuem dívidas que em algumas situações ultrapassam o valor do patrimônio líquido. Em empresas privadas é comum que o processo supracitado seja seguido de falência ou recuperação judicial, entretanto no futebol brasileiro não é comum que fatos como esse ocorram. A variabilidade dos valores apresentados na tabela 4 é um fator de observância, tendo em vista que esses números possam representar indicadores de sucesso na formação de jovens atletas, já que demonstram a média referente a cinco anos de campeonato. A equipe do Sport teve como valor médio 600 mil reais em venda de jogadores, esse montante é de grande preocupação a ter como

referência os outros times do campeonato brasileiro, seria de fundamental importância que os processos de construção de jogadores das divisões de base fossem monitorados e planejados de forma profissional e responsável para que o Brasil possa produzir atletas para o mercado local e internacional em alto nível.

Os custos e despesas demonstram na tabela 4 informações de grande relevância, tendo em vista que os clubes de maiores pontuações médias costumam ter um maior valor relacionado a variável em destaque, entretanto a forma como se utiliza os recursos disponíveis deve ser amplamente observado aliado a fatores de eficiência. Os três clubes com maiores gastos foram aqueles que conseguiram títulos e boas pontuações durante o período analisado, no entanto é de grande valia que haja perenidade na relação entre desempenho financeiro e esportivo para que os métodos gerenciais não sejam sazonais, mas que apresentem variações em que os gestores e presidentes possam manter uma linha estratégica objetiva e estruturada com intuítos estabelecidos e definidos com antecedência.

A definição de objetivo dos clubes pode ser um ponto inicial para a definição de quais métodos serão empregados para atingir a finalidade proposta, a equipe do Flamengo pode ser um exemplo de gestão, tendo em vista o pagamento de débitos para recuperação da credibilidade para com as empresas e com sua torcida, durante um período de alguns anos não obteve sucesso esportivo, entretanto com a liquidação de dívidas pagas ao longo dos anos possibilitou mais recursos disponíveis para a montagem de um elenco competitivo que ganhou títulos de notoriedade e expressão após o período analisado, o que gerou um movimento cíclico que impulsionou outros tipos de receitas.

Tabela 5. Equilíbrio financeiro dos clubes em conjectura com seu desempenho.

Clubes	Pontuação média	Ebitda médio	Clubes	Pontuação média	Ebitda recorrente médio
Corinthians	64	R\$ 52.600.000,00	Corinthians	64	-R\$ 6.800.000,00
Palmeiras	63	R\$ 139.400.000,00	Palmeiras	63	R\$ 85.000.000,00
Grêmio	62	R\$ 64.000.000,00	Grêmio	62	R\$ 16.600.000,00
Atlético - Mg	61	R\$ 32.438.400,00	Atlético - Mg	61	-R\$ 2.800.000,00
Flamengo	60	R\$ 158.000.000,00	Flamengo	60	R\$ 110.200.000,00
São Paulo	59	R\$ 98.000.000,00	São Paulo	59	R\$ 1.400.000,00
Cruzeiro	59	R\$ 29.800.000,00	Cruzeiro	59	-R\$ 5.800.000,00
Santos	59	R\$ 25.600.000,00	Santos	59	-R\$ 17.400.000,00
Atlético - PR	54	R\$ 27.400.000,00	Atlético - PR	54	R\$ 2.600.000,00
Fluminense	50	R\$ 29.200.000,00	Fluminense	50	-R\$ 13.800.000,00
Sport	49	R\$ 13.400.000,00	Sport	49	R\$ 13.400.000,00

Fonte: Dados da pesquisa do autor.

A tabela 5 refere-se à descrição do Ebitda e Ebitda recorrente em conjectura com a média da pontuação no campeonato brasileiro de futebol Série A.

O EBITDA pode ser uma boa forma de visualização e análise de dados financeiros, tendo em vista que se refere ao valor sobressalente após o pagamento dos custos operacionais, o que pode ser interpretado como um valor possível para a realização de investimentos e quitação de débitos anteriores. Os clubes brasileiros apresentaram índices positivos durante o período avaliado, no tocante a positividade do montante demonstrada na tabela 5, entretanto é necessário entender a motivação da mudança comportamental dos dirigentes envolvidos para com as finanças, uma das possibilidades tangíveis está na depreciação do patrimônio líquido e também a falta de receitas operacionais para a contratação e pagamento do departamento de futebol profissional, o que obrigou uma maior responsabilidade fiscal.

O EBITDA recorrente pode ser um medidor de análise de desempenho financeiro de grande importância, tendo em vista que esse índice não leva em consideração as receitas obtidas com a venda de ativos intangíveis, de tal modo é possível a realizar uma projeção mais realista das finanças, já que a imprevisibilidade e valores da negociação de atletas é desconhecida. Os dados apresentados na tabela 5 referente ao EBITDA recorrente apresentam informações de grande preocupação, levando em consideração que cinco equipes das onze analisadas tiveram resultados negativos, isso demonstra a necessidade que as equipes possuem de venda de jogadores para a manutenção das finanças.

Tabela 6. Dados descritivos dos valores médios referentes aos indicadores financeiros desde 2014 a 2018.

Indicadores financeiros	Valor Total	Valor Médio	Percentual médio de representação
Receita total média	R\$ 2.920.200.000,00	R\$ 265.472.727,27	-
Receita TV Médias	R\$ 1.210.440.000,00	R\$ 110.040.000,00	41,5%
Receita publicidade patrocínio média	R\$ 444.300.000,00	R\$ 40.390.909,09	15,2%
Receitas bilheteria sócio torcedor média	R\$ 459.720.000,00	R\$ 41.792.727,27	15,7%
Receita estádio social médias	R\$ 188.080.000,00	R\$ 17.098.181,82	6,4%
Receitas transações atletas médias	R\$ 486.780.000,00	R\$ 44.252.727,27	16,7%
Receitas outros médias	R\$ 186.080.000,00	R\$ 16.916.363,64	6,4%

Fonte: Dados da pesquisa do autor.

A tabela 6 refere-se aos dados descritivos dos valores médios e percentuais referentes aos indicadores financeiros com ênfase nas receitas dos clubes de futebol entre 2014 e 2018.

Os valores em índices percentuais colaboram para melhor visualização da composição das receitas dos clubes, de modo a facilitar políticas administrativas que possam impulsionar a arrecadação financeira das equipes. Os números apresentados demonstram a importância das cotas televisivas, com 41,5% de percentual médio de representação. O sucesso de uma instituição esportiva profissional pode estar atrelado a diferentes fatores, no entanto a capacidade de diversificação em uma base orçamentária se faz necessária para que não haja dependência de um único indicador de desempenho. Três outros tipos de receitas são percentualmente próximos (Publicidade e patrocínio; bilheteria e sócio torcedor; transação de atletas), esses dados apresentam relevância para que haja um planejamento holístico, no tocante a estratégias gerenciais a possibilitar maior equilíbrio entre variáveis.

Estão apresentados abaixo os dados referentes as correlações entre o indicador de desempenho esportivo pontuação média (média do número de pontos finais obtidos durante o Campeonato brasileiro da Série A nos anos de 2014 a 2018) e os indicadores financeiros (receitas e custos).

Na figura 13 é visto que a receita total média apresentou uma associação forte e positiva com a pontuação total média ($r = 0,749$; $p < 0,01$). Isso indica que uma maior receita total está positivamente associada a uma maior pontuação no campeonato.

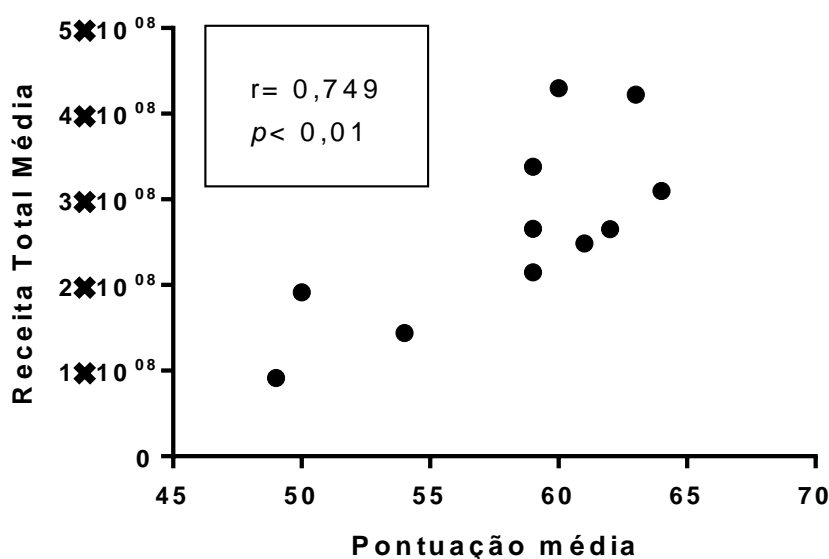


Figura 13. Correlação entre a receita total média nos anos de 2014 a 2018 e a pontuação média no campeonato brasileiro da Série A no mesmo período de tempo.

No eixo Y está plotado a receita total média nos anos de 2014 a 2018 e no eixo x está plotado a pontuação média nos anos de 2014 a 2018. Teste de correlação de Pearson ($r = 0,749$; $p < 0,01$).

A receita total está relacionada ao somatório de diferentes fontes de entrada de recursos, a variabilidade na obtenção de renda e ativos proporciona uma oscilação que dificulta a projeção de valores em longo prazo, o que pode causar uma maior dificuldade no planejamento do departamento de futebol, tendo em vista a dinâmica de mercado. As equipes com receitas mais abundantes podem ter um maior poder de investimento, no entanto é de fundamental importância que esse valor não seja maior que os custos e despesas, para que haja superávit e possibilidade de investimento futuro em ativos que possam potencializar ganhos.

Uma das possibilidades de investimento que se mostra adequada está nos atletas das categorias de base, que podem ser adquiridos por um baixo custo e seu potencial pode ser esportivo, financeiro ou os dois. O principal destino dos atletas brasileiros é a Europa, o câmbio associado ao maior poder de compra dos clubes europeus pode proporcionar lucros que impulsionam o departamento de futebol

profissional com a compra de ativos intangíveis ou o investimento em novos jogadores. As equipes devem buscar soluções sustentáveis para o aumento de suas receitas, o adiantamento de receitas futuros e empréstimos bancários podem ser uma fonte deficitária a longo prazo, tendo em vista os juros a serem pagos ao longo dos anos, o que pode prejudicar o aumento do patrimônio líquido ou sua manutenção.

Um dos fatores de grande importância para o sucesso financeiro e aprimoramento gerencial está na possibilidade de diversificação das receitas, equipes mais equilibradas ficam menos dependentes da variação de receitas específicas, tendo em vista que em grande parte são variáveis e sem definição prévia de valores. O sucesso no futebol é multifatorial, entretanto é inegável que maiores receitas possibilitam mais opções de escolhas em recursos diversos em um mercado altamente competitivo e dinâmico.

Na figura 14 é visto que as receitas médias advindas das cotas televisivas apresentaram uma associação moderada e positiva com a pontuação total média ($r = 0,620$; $p < 0,05$). Isso indica que uma maior receita média advinda da televisão está positivamente associada a uma maior pontuação no campeonato.

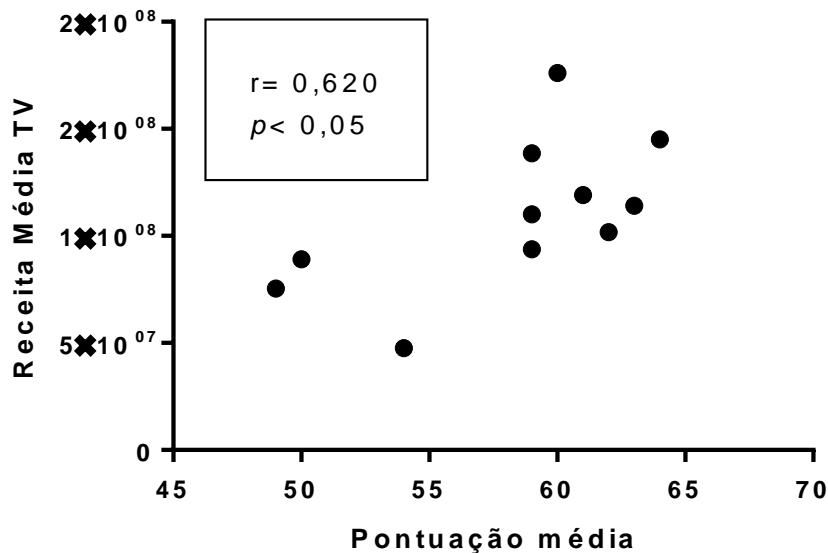


Figura 14. Correlação entre a receita média advinda da TV nos anos de 2014 a 2018 e a pontuação média no campeonato brasileiro da Série A no mesmo período de tempo.

No eixo Y está plotado a receita média advinda da TV nos anos de 2014 a 2018 e no eixo x está plotado a pontuação média nos anos de 2014 a 2018. Teste de correlação de Pearson ($r = 0,620$; $p < 0,05$).

As receitas televisivas representam um percentual comumente majoritário das receitas totais das equipes, esse fator faz com que seja de fundamental importância um melhor desempenho esportivo, o que assegura não só a permanência no campeonato brasileiro série A mas impulsiona uma maior quantidade de jogos transmitidos. A emissora que detêm os direitos de transmissão nos últimos anos alterou a forma como se calcula as cotas de cada time, permitindo maior competitividade, já que no atual formato existe um valor igualitário para todas os clubes e a parte variável está condicionada ao desempenho esportivo nos anos anteriores.

As transmissões televisivas possibilitam em um país com altos níveis de desigualdade que o esporte seja acessível como forma de entretenimento, o que direta e indiretamente potencializa as relações comerciais de uma equipe. Alguns problemas sociais como a violência no estádio a dificuldade de locomoção e também os custos dos ingressos podem ser minimizados por esse meio de comunicação, no entanto seria de fundamental importância que os estádios possam receber e

entender seus torcedores como clientes, de modo a proporcionar um serviço, tendo em vista a relação passional que esses consumidores em potencial tem com o clube.

O principal ponto negativo das cotas televisivas está na má gestão por parte de dirigentes quanto a antecipação de receita, o que pode significar grandes danos para a estrutura e planejamento a médio e longo prazo, tendo em vista a possibilidade de não arrecadação desse rendimento nos anos seguintes. A questão supracitada foi utilizada com grande frequência pelos clubes de futebol, a falta de profissionalismo dos gestores associado a fatores políticos faz com que seja necessários bons resultados esportivos em um curto espaço de tempo o que geralmente cria uma situação favorável em um período inicial e pode causar problemas ao longo do tempo. A equipe do Cruzeiro pode ser um exemplo desse modelo de gestão em que investiram durante dois anos em uma forte equipe onde ganharam títulos expressivos, entretanto já se encontram na segunda divisão nacional a dois anos consecutivos.

Uma forma de aumentar as receitas provenientes desse meio seria a quebra de monopólio nos direitos de transmissão, de tal forma possibilitaria maior concorrência e possibilitaria maiores valores em negociações para os clubes, para que isso ocorra seria de fundamental importância que as equipes fossem representadas por uma liga ou federação. O segundo modo que pode facilitar um processo mais eficiente e igualitário está na negociação dos direitos de transmissão por uma liga independente como na Premier League inglesa em que as tratativas são centralizadas, no Brasil cada clube negociava de forma independente com a emissora televisiva, o que pode ser prejudicial para as equipes de menor expressão e causar mais desigualdade na distribuição de renda.

Na figura 15 é visto que a receita média de publicidade e patrocínio apresentou uma associação alta e positiva com a pontuação total média ($r = 0,732$; $p < 0,01$). Isso indica que uma maior receita média de publicidade e patrocínio está positivamente associada a uma maior pontuação no campeonato.

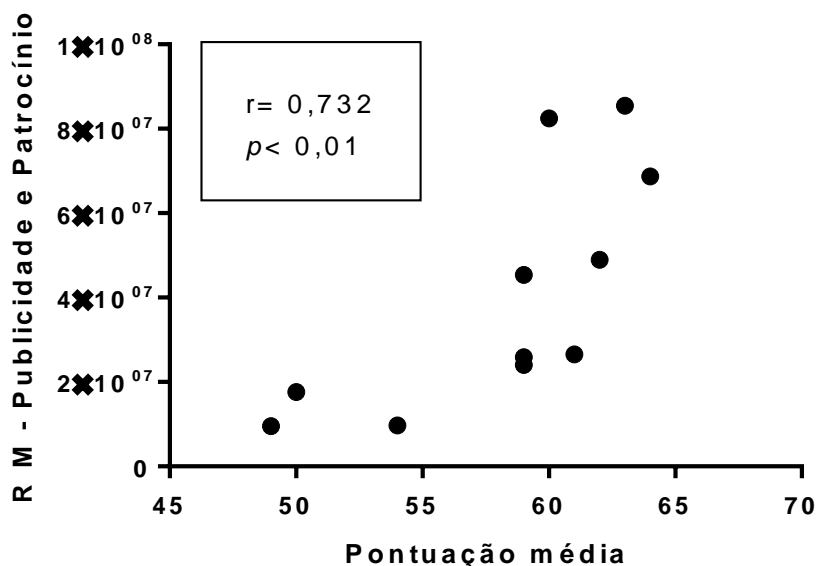


Figura 15. Correlação entre a receita média de publicidade e patrocínio nos anos de 2014 a 2018 e a pontuação média no campeonato brasileiro da Série A no mesmo período de tempo.

No eixo Y está plotado a receita média (R M) de publicidade e patrocínio nos anos de 2014 a 2018 e no eixo x está plotado a pontuação média nos anos de 2014 a 2018. Teste de correlação de Pearson ($r = 0,732$; $p < 0,01$).

As receitas de publicidade levam em consideração para a presente dissertação as estratégias de marketing utilizadas pelas equipes para a angariação de recursos por meios comerciais. A receita de patrocínio está relacionada a negociação de espaços comerciais que podem ser divulgadas marcas e produtos empresariais em troca de um valor previamente estabelecido. Algumas empresas são amplamente relacionadas a clubes específicos o que pode ser um fator positivo de divulgação, tendo em vista a ampla exposição do futebol no Brasil.

As receitas relacionadas a publicidade e patrocínio podem ser amplamente potencializadas pelos resultados esportivos, tendo em vista a necessidade de acréscimo do público alvo e transmissão midiática. O interesse empresarial está em relacionar o sucesso esportivo ao sucesso da marca, desse modo é possível estabelecer que as equipes que tiverem melhores campanhas e títulos está potencializando o valor do espaço comercial disponível.

As empresas como forma de se resguardar vêm utilizando estratégias que relacionam desempenho esportivo e de vendas relacionadas aos torcedores ao valor pago aos clubes, essa variabilidade pode ser uma forma de impulsionar mais profissionalismo nas tomadas de decisões,

tendo em vista o planejamento para atingir metas e variáveis. Essa modificação nos modelos de negociações entre empresas e equipes pode ser fruto da inconsistência financeira do futebol, já que não há garantias de sucesso, a imprevisibilidade do jogo faz com que os resultados sejam sempre incertos e a cobrança midiática e dos torcedores desproporcional ao esporte.

Na figura 16 é visto que a receita média de bilheteria e sócio torcedor apresentou uma associação moderada e positiva com a pontuação total média ($r = 0,602$; $p < 0,05$). Isso indica que uma maior receita média de bilheteria e sócio torcedor está positivamente associada a uma maior pontuação no campeonato.

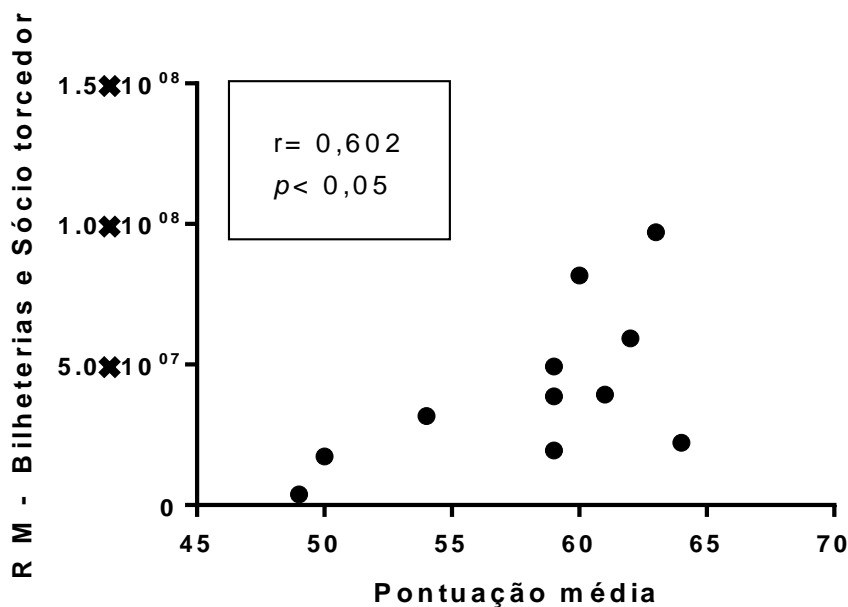


Figura 16. Correlação entre a receita média de bilheteria e sócio torcedor nos anos de 2014 a 2018 e a pontuação média no campeonato brasileiro da Série A no mesmo período de tempo.

No eixo Y está plotado a receita média (R M) de bilheteria e sócio torcedor nos anos de 2014 a 2018 e no eixo x está plotado a pontuação média nos anos de 2014 a 2018. Teste de correlação de Pearson ($r = 0,602$; $p < 0,05$).

As receitas de bilheteria estão relacionadas aos recursos angariados por meio da comercialização de tickets que possibilitam ao torcedor a presença no estádio. Os valores dos ingressos são variáveis de acordo com a localização dentro das arenas. A receita de sócio torcedor está relacionada a negociação de planos comerciais para os torcedores em troca de vantagens que são variáveis de acordo com o valor pago pelos planos que podem incluir descontos em ingressos, produtos e outros benefícios.

As receitas de bilheteria e sócio torcedor são as que possuem maior variação, tendo em vista o impulsionamento do número de torcedores nos estádios e a quantidade de planos comerciais vendidos ser amplamente relacionado ao desempenho esportivo em um período específico de tempo. Os clubes se beneficiam desse processo no momento em que a equipe apresenta resultados superiores as expectativas, o que causa o aumento considerável do valor do ticket médio o que acrescenta nas receitas variáveis ao final do ano.

O plano de sócio torcedor pode ser uma alternativa em aproximar os potenciais consumidores com o processo de participação do direcionamento estratégico das equipes em seu modelo de gerenciamento esportivo, alguns clubes permitem que seus associados possam participar da escolha de seus presidentes e gestores por meio de eleições. Um dos benefícios está na prioridade na compra de ingressos e descontos consideráveis em produtos de marcas parceiras e também de materiais esportivos do próprio time.

O Brasil passou por um processo de modernização de suas arenas esportivas após a copa do mundo FIFA 2014, o que beneficiou algumas equipes com a ampliação na capacidade total de torcedores presentes em seus estádios, além de maior conforto e acessibilidade o que pode ter sido um ponto positivo para o aumento das receitas de bilheteria e sócio torcedor. O ponto negativo desse processo está na dívida para o pagamento dessas instalações esportivas, o que pode ser de grande prejuízo caso não haja uma equalização desses valores e profissionalismo por parte dos gestores em direcionar recursos para que de forma sustentável possa haver um equilíbrio entre departamento de futebol e ativos tangíveis.

Na figura 17 é visto que a receita média estádio e social apresentou uma associação moderada e positiva com a pontuação total média, no entanto a associação apresentada não foi estatisticamente significativa ($p > 0,05$) ($r = 0,409$; $p > 0,21$).

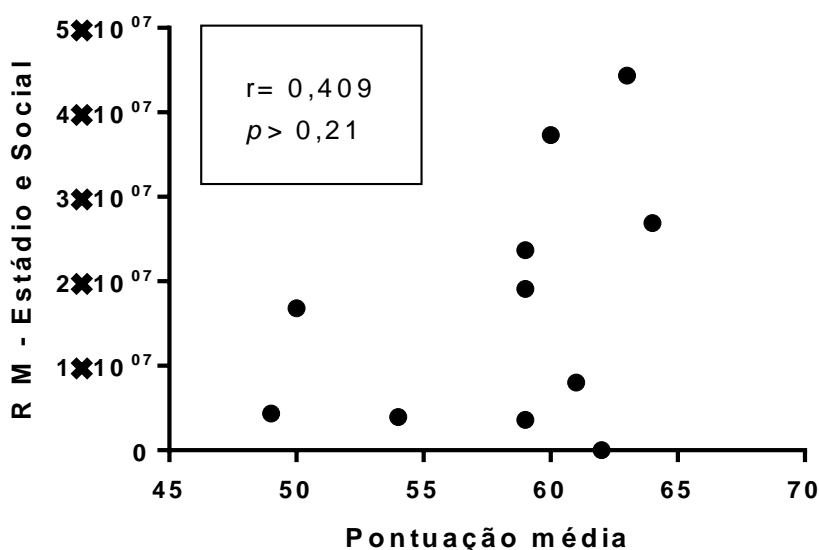


Figura 17. Correlação entre a receita média estádio e social nos anos de 2014 a 2018 e a pontuação média no campeonato brasileiro da Série A no mesmo período de tempo.

No eixo Y está plotado a receita média (R M) estádio e social nos anos de 2014 a 2018 e no eixo x está plotado a pontuação média nos anos de 2014 a 2018. Teste de correlação de Pearson ($r = 0,409$; $p > 0,21$).

As receitas com estádio e social estão relacionadas a comercialização do espaço físico das arenas esportivas e das sedes sociais das equipes. Os valores muitas vezes são associados a locação para eventos ou para o meio empresarial como a abertura de lojas. Alguns estádios brasileiros são similares ao funcionamento de shoppings centers, de tal modo o ativo tangível se torna sustentável já que há ampla utilização de seus ambientes o que pode gerar um payback em um menor período de tempo.

A baixa significância pode se dar pela especificidade de cada equipe, ainda são poucos os clubes que possuem capital inicial suficiente para a realização desses empreendimentos, outrora os estádios não possuem condições físicas ou fazem parte de uma concessão pública que impede ou dificulta um maior aproveitamento do espaço físico. As sedes sociais são cada vez mais utilizadas como centros administrativos e o estado precário aliado ao alto custo de locação pode ser um impeditivo para que as receitas sejam alavancadas por esse método.

Na figura 18 é visto que a receita média de transação de atletas apresentou uma associação moderada e positiva com a pontuação total média, porém devido ao tamanho amostral que implica no cálculo do p associação apresentada não foi estatisticamente significativa apontado apenas uma tendência a significância ($r = 0,553$; $p > 0,08$). Apesar da análise ter apresentado um $p > 0,05$ a força da correlação indica assim como as outras variáveis de receitas que, uma maior receita média de transação de atletas está positivamente associada a uma maior pontuação no campeonato.

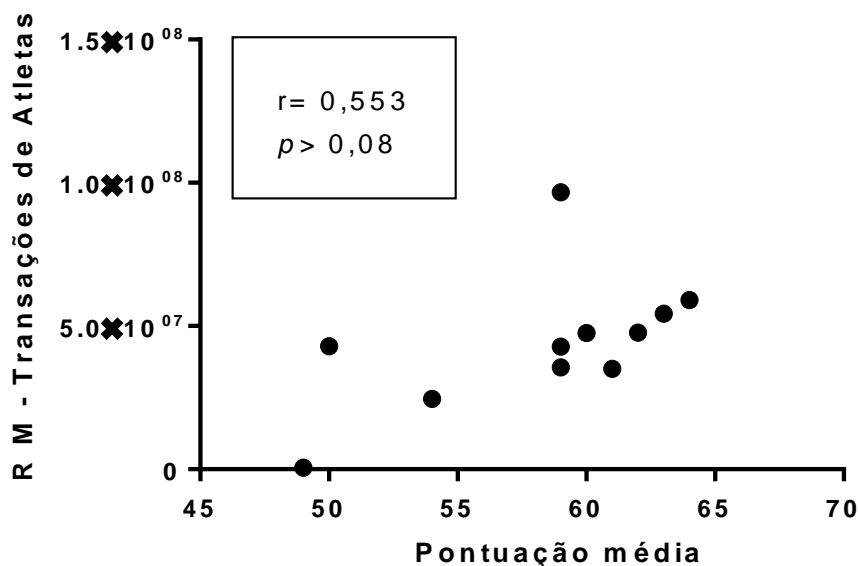


Figura 18. Correlação entre a receita média de transação de atletas nos anos de 2014 a 2018 e a pontuação média no campeonato brasileiro da Série A no mesmo período de tempo.

No eixo Y está plotado a receita média (R M) de transação de atletas nos anos de 2014 a 2018 e no eixo x está plotado a pontuação média nos anos de 2014 a 2018. Teste de correlação de Pearson ($r = 0,553$; $p > 0,08$).

A receita de transação de atletas está relacionada a venda de ativos intangíveis das equipes, apesar de apresentar baixa significância os clubes costumam recorrer a negociação de jogadores mais jovens para quitar débitos ou propiciar condições para o investimento no departamento de futebol profissional. A sazonalidade dessas negociatas e o tamanho amostral podem ter sido fatores fundamentais para que os dados apresentassem baixa correlação em comparação a outros tipos de recursos.

O futebol brasileiro se caracterizou em grande parte por ser um exportador de atletas para os grandes centros do futebol, majoritariamente países europeus, esse processo de formação de jogadores para uma possível venda faz com que equipes tenham em suas projeções financeiras um número estabelecido de atletas que devam ser negociados ao fim da temporada. A alta especulação em jovens esportistas faz com que muitas vezes não tenham a oportunidade de entrar em campo com

a equipe profissional formadora o que causa um distanciamento de seus torcedores mesmo quando se tornam ídolos no mercado estrangeiro.

A estratégia de negociação de jovens atletas precocemente pode ser prejudicial as equipes, tendo em vista o não aproveitamento do potencial técnico desses jogadores, esse fator pode ser de fundamental importância para que não haja correlação forte entre transação de atletas e pontuação. Uma estratégia que pode ser benéfica ao modelo gerencial dos clubes está em utilizar o jogador gradativamente, a ser empregado inicialmente em competições menores ou mesmo em empréstimos para clubes de menor expressão em ligas secundárias para que haja uma tentativa de valorização desse ativo. O planejamento de longo prazo pode ser determinante para o sucesso nas estratégias de formação, em que há uma idealização das possibilidades que o clube possui de potencializar seus recursos para uma melhor tomada de decisão.

Na figura 19 é visto que a variável receita média outros apresentou uma associação baixa e positiva com a pontuação total média, no entanto, a associação apresentada não foi estatisticamente significativa ($p > 0,05$) ($r = 0,188$; $p > 0,58$).

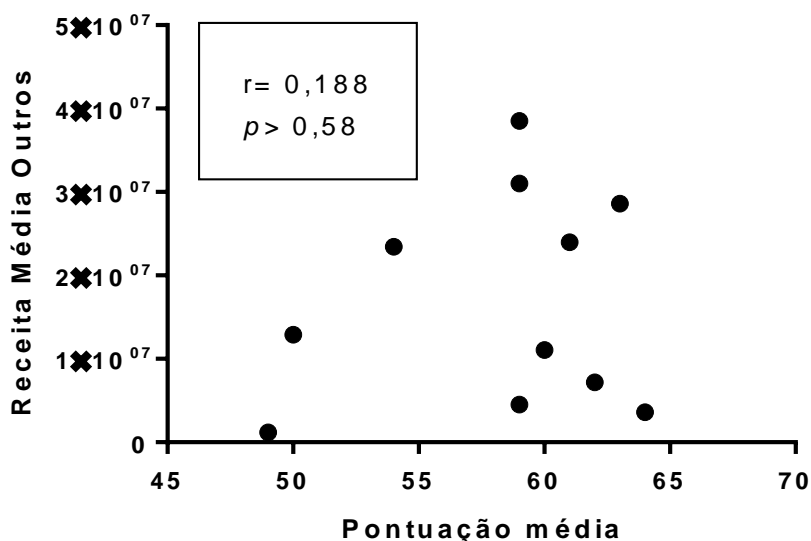


Figura 19. Correlação entre a receita média outros nos anos de 2014 a 2018 e a pontuação média no campeonato brasileiro da Série A no mesmo período de tempo.

No eixo Y está plotado a receita média outros nos anos de 2014 a 2018 e no eixo x está plotado a pontuação média nos anos de 2014 a 2018. Teste de correlação de Pearson ($r = 0,188$; $p > 0,58$).

A variável receitas outros está relacionada a qualquer tipo de recurso financeiro advindo de fontes não descritas nos demonstrativos de resultado em exercício, dado a quantidade e especificidade de receitas apresentadas no relatório se torna difícil que haja outros recursos a serem contabilizados. Esse pode ser o principal motivo da baixa correlação entre pontuação e a receita outros.

Na figura 20 é visto que a variável média dos custos e despesas apresentou uma associação alta e positiva com a pontuação total média ($r = 0,886$; $p < 0,01$). Isso indica que uma maior média dos custos e despesas está positivamente associada a uma maior pontuação no campeonato.

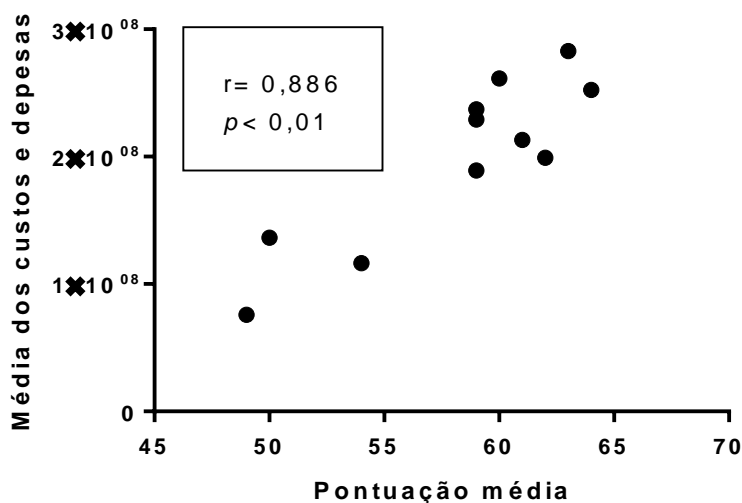


Figura 20. Correlação entre a média dos custos e despesas nos anos de 2014 a 2018 e a pontuação média no campeonato brasileiro da Série A no mesmo período de tempo.

No eixo Y está plotado a receita total média nos anos de 2014 a 2018 e no eixo x está plotado a pontuação média nos anos de 2014 a 2018. Teste de correlação de Pearson ($r = 0,886$; $p < 0,01$).

A variável custos e despesas obteve a correlação mais forte entre todas as variáveis analisadas, esse fator demonstra que as quantidades de recursos gastos principalmente alocados no departamento de futebol profissional aumentam consideravelmente as pontuações. A presente tabela deve ser analisada e interpretada com cautela, tendo em vista que o planejamento de uma equipe pode ser de curto, médio e longo prazo. Os clubes que conseguirem diminuir seus custos e manter ou aumentar sua pontuação pode elevar sua eficiência financeira a demonstrar produtividade por custo x benefício.

A variável receitas totais devem ser positivas em relação aos custos e despesas, de modo que seja possível uma gestão eficiente e sustentável que possibilite o equilíbrio entre desempenho esportivo e sucesso financeiro. Os modelos de gestão empregados pelos clubes de futebol apresentam variações de acordo com a temporalidade e performance dentro de um período definido, mas seria de fundamental importância que os dirigentes possam criar estratégias gerenciais em que seja possível diminuir custos e aumentar a produtividade.

O segundo fator de cautela e interpretação está relacionado a forma como se gastam esses recursos, o modelo de contratação de atletas deve ser analisado por diferentes meios, com o intuito de caracterizar os atletas de acordo com as ações realizadas em campo por detrimento de variáveis como tática, técnica e outras especificidades fazendo-se possível observar indicadores que mostram de fato qualidades e defeitos que possam minimizar erros a maximizar a performance esportiva.

A correlação apresentada pode ser de grande valia para aprimoramento de métodos gerenciais que verifiquem a eficiência da utilização de recursos financeiros para o desempenho esportivo, uma sugestão seria a relação entre custo x ponto. Os clubes de futebol praticam valores muito acima de outros esportes olímpicos seria de grande importância que os gestores pudessem de forma responsável utilizar com responsabilidade esse dinheiro como forma de respeito aos torcedores que gastam sua pequena fonte de renda com esse tipo de entretenimento.

5 Conclusão

A presente dissertação teve como intuito observar, analisar e interpretar a associação do sucesso esportivo no sucesso financeiro de clubes de futebol do campeonato brasileiro de Série A, como amostra foram utilizados os demonstrativos de resultado em exercício de 11 equipes. Os dados apresentados nos resultados responderam as questões levantadas nos objetivos gerais e específicos, de modo que se torna possível utilizar do referido estudo como base para consulta acadêmica e de profissionais que atuam no esporte de alto rendimento.

O sucesso de entidades esportivas é multifatorial, entretanto foi possível observar que indicadores financeiros integram uma parte fundamental da estrutura gerencial e estratégica dos clubes de futebol. Os resultados apresentados demonstram que os clubes com melhores indicadores esportivos também possuem os melhores indicadores financeiros, entretanto é necessária ampla cautela já que existe a individualidade das equipes com sua especificidade para a tomada de decisão quanto aos benefícios em curto, médio e longo prazo.

A presente dissertação se preocupou em observar quais métricas financeiras e econômicas são pertinentes na avaliação dos clubes para uma tomada de decisão dos gestores e dirigentes dos clubes de futebol. As variáveis analisadas em integralidade apresentaram associação positiva, entretanto a força de correlação apresentou variabilidade, com destaque para as receitas totais e custos e despesas que foi observado com o maior nível de significância entre os índices avaliados.

O trabalho realizado tem por intuito oferecer uma alternativa a sustentabilidade financeira dos clubes de futebol, em que o sucesso esportivo esteja em detrimento de variáveis multifatoriais para que gestores e diretores técnicos possam observar quais indicadores devam ser potencializados para que haja um melhor funcionamento gerencial e maior competitividade entre as equipes. A presente dissertação também se preocupou em observar as desigualdades, no tocante geográfico em que a única equipe fora dos eixos centrais do futebol apresentara valores menores do que as outras equipes, é de fundamental importância que as ligas e federações possam observar e analisar as diferenças econômicas, tendo em vista uma maior promoção de seus produtos para a criação de um campeonato mais igualitário que promova a ampla competitividade.

5.1 Sugestão de estudo futuro

As relações entre indicadores financeiros e de desempenho esportivo vem sendo explorada ao longo dos últimos anos, entretanto a multifatorialidade do futebol exige que outras áreas do conhecimento possam ser relacionadas aos presentes indicadores, com o intuito de entender o futebol em sua integralidade.

6 Referência Bibliográfica

Aidar, Antonio Carlos Kfourir; Oliveira, João José de; Leoncini, Marvio Pereira. (2002). A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro Evolução do futebol e do futebol como negócio.

Amorim Filho, Manoel Henrique de Silva, José Antônio Felgueiras da. (2012.). A gestão de clubes de futebol: Regulação, modernização e desafios para o esporte no Brasil.

Andreff, W. & Staudohar, P.D. (2000). O modelo europeu de finanças desportivas profissionais em evolução.

Arriaga, J. L. (2020) Football big business. [Online]. Disponível em:<https://www.theeconomyjournal.eu/texto-diario/mostrar/1528730/footballbig-business>.

Assaf Neto, A. (2010). Estrutura de análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro (9a ed). São Paulo: Atlas.

Azevêdo, P. H. (2002). A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira. Dissertação (Mestrado em Administração). Coordenação de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília.

Azevêdo, P. H., de França Barros, J., & Suaidem, S. (2004). Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Journal of Physical Education*, 15(1), 33-42.

Bastos, F.C.; Bartoletti, C. T. (2010). Monografias em gestão do esporte nos cursos de graduação da EEFUEUSP (1995-2008). EFDeporte Revista Digital, v.14, n. 142.

Bastos, F. C.; Mazzei, L. C.; Sarmiento Lopes, J. P. (2011). Analysis of brazilian sports management congresses abstracts from 2005 to 2009. In: Commitment in Sport Management Book of Abstracts. The 19th Conference of the European Association for Sport Management, Madrid: EASM / GB Creation & Advice Consulting, v. 1. p. 553-554.

Barros, C. P.; Assaf, A.; Earp, F. (2010). Brazilian football league technical efficiency: a Simar and Wilson approach. *Journal of Sports Economics*, vol. 11, n. 6, p 641-651.

Bastos, P. S. S.; Pereira, R. M.; Tostes, F. P. (2007). Uma contribuição para a evidenciação do ativo intangível – atletas – dos clubes de futebol. *Pensar contábil*, v.9, n.36, p.1-16.

BDO BRASIL. (2012). Relatório: Finanças dos Clubes Brasileiros e Valor das Marcas dos 17 Clubes mais Valiosos do Brasil. São Paulo.

- BDO, RCS Auditoria Independentes. (2013). Valor das marcas dos 17 clubes mais valiosos do Brasil. http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/ValordasMarcasde2013.pdf
- Blatt, Adriano. (2001). Análise de Balanços: Estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books.
- Capinussú, J. M. (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, 1(1), 85-94.
- Carvalho, C. A. (1998). Poder, conflito e controle nas organizações modernas. Maceió: Ufal.
- Carvalho, F. S. M., de Castro, P. O. C., & da Silva Guabiroba, R. C. (2016). Eficiência e eficácia de clubes de futebol—uma análise comparativa. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 2(2), 101-114.
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A. (2007). Metodologia Científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education.
- Chadwick, P. (2020). Football MKT. Disponível em: <http://footballmkt.com/2020/06/12/top-10-football-clubs-with-most-paidup-members-2020>.
- Chelladurai, P. (2013). A personal journey in theorizing in sport management. *Sport Management Review*, 16, 22–28.
- CIES-Observatório do futebol. (2019). Consultado em outubro de 2021.
- Confederação Brasileira de Futebol. (2019). Relatório impacto do futebol Brasileiro.
- Cunha, Paulo Roberto; Santos, Cleston Alexandre; Haveroth, Juçara. (2017). Fatores contábeis explicativos da política de estrutura de capital dos clubes de futebol brasileiros. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*.
- Coskun, A. & Tetik, S. (2013). Clubes Desportivos Orientados Para a estratégia: Uma implementação do Balanced Scorecard para Equipas de Futebol. Documento apresentado na Conferência Internacional sobre Estudos económicos e Sociais, Sarajevo, Bósnia e Herzegovina.
- Dantas, M.G. (2013). Fatores Determinantes da Eficiência financeira e esportiva de clubes de futebol do Brasil. Mestrado (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa Multiinstitucional e inter-regional de pós-graduação em ciências contábeis – UnB, UFPB, UFRN, Natal.
- Diehl, A. A. (2004). Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall.

- Dimitropoulos, P. E., & Limperopoulos, V. (2014). Player contracts, athletic and financial performance of the Greek football clubs. *Global Business and Economics Review*, 16(2), 123– 141. <https://doi.org/10.1504/GBER.2014.060181>
- Dimitropoulos, P. E. & Tsagkanos, A. (2012). O desempenho financeiro e a governança corporativa na indústria europeia de futebol. *International Journal of Sport Finance*, 7(4), 280-308.
- Drut, B. & Raballand, G. (2012). Por que é que a regulamentação financeira é importante para os clubes de futebol profissional europeu? *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11 (1-2), 73-88
- Dunning, E. (1999). The development of soccer as a world game. In *Sports Matters: Sociological Studies of Sport Violence and Civilisation*. London: Routledge.
- Duran, P. et al. (2018). The Contribution of Sports to the Achievement of the Sustainable Development Goals: A Toolkit for Action.
- Espitia-Escuer, Manuel; García-Cebrián, Lucía Isabel. (2010). Measurement of the Efficiency of Football Teams in the Champions League. *Managerial and Decision Economics*, v. 31, p. 373–386.
- Fernandes, Luiz Fernando Framil. (2000). A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégia de negócio. 2000. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- Ferraz, R. P. (2011). Futebol e comunicação, um processo de consumo chamado paixão. *Organicom*, v. 8, n. 15, p. 107-123.
- Fonseca, J. J. S. (2002). Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC.
- Freitas, H. V. D. (2013). A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo multi-caso baseado nas práticas de governança corporativa dos clubes cariocas (Doctoral dissertation).
- Galeano, Eduardo. (2015). *A Escola do Mundo ao Avesso*. Porto Alegre: L&PM.
- Galindo, C. H. A. (2016). Os direitos dos atletas em formação e a Lei 6.354/76: consequências das transferências entre clubes. *Revista Científica Intraciência*, n. 11, p. 1-26.
- Garcia, A. et al. (2015). Impacto das Inovações de Marketing na Receita de Clubes de Futebol: O Caso do Corinthians. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v.4, n.1.
- Gaya, A. (2008). *Ciências do movimento humano: introdução à metodologia da pesquisa*. Porto Alegre: Artmed.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

- Giulianotti, Richard. (2010). *Sociologia do Futebol – Dimensões Históricas e socioculturais do esporte das multidões*. São Paulo: Ed Nova Alexandria.
- Gonçalves, E. (2016). O tamanho do esporte brasileiro. Recuperado de <http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2012/09/19/o-tamanho-doesporte-brasileiro/>
- Grafietti, C. (2018). Análise econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiros.
- Guzmán, Isidoro. (2006). Measuring Efficiency and Sustainable Growth in Spanish Football Teams. *European Sport Management Quarterly*, vol. 6, n. 3, p. 267-287, September.
- Guzmán, I., & Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15(4), 309-328.
- Haas, D. J. (2003). Productivity efficiency of English football teams: A data envelopment analysis approach. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 403 – 410.
- Huizinga, J. (2005). *Homo ludens: o jogo como elemento da cultura*. São Paulo: Perspectiva.
- Jahara, R. C., Mello, J. A. V. B., & Afonso, H. C. A. G. (2016). Proposta de índice padrão e análise de performance financeira em 2014 dos clubes brasileiros de futebol da série A. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 5(3), 20-40.
- Júnior, Hilário F. (2007). *A dança dos deuses – futebol, sociedade, cultura*. São Paulo: Ed. Companhia das Letras.
- Kalume, Daniel. (2019). O futuro do futebol brasileiro depende de um novo olhar para a gestão dos clubes. Estadão, São Paulo (SP), 2019, Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/o-futuro-do-futebol-brasileiro-depende-de-um-novo-olhar-para-a-gestao-dos-clubes>
- Kasznar, I. (2013). A evolução do PIB do Esporte: Financiamento privado e público. *EletroRev*, 61, 1-37.
- Kasznar, I.; Graça Filho, A. S. (2012). *A indústria do esporte no Brasil: economia, PIB – produto interno bruto, empregos e evolução dinâmica*. São Paulo: M. Books
- Lages, Carlos Eduardo Dias Munaier; Silva, Silvio Ricardo. (2012). *Futebol e lazer: diálogos e aproximações*. *Licere*, v. 15, v.1.
- Leeds, M. A., & Allmen, P. Von. (2013). *The Economics of Sports (5th Edition)*. Pearson Education.

- Liszbinski, B. B. et al. (2012). Custo de formação de atletas em entidades desportivas profissionais: um estudo sobre a aderência às normas contábeis. In: XIX Congresso Brasileiro de Custos. Anais Bento Gonçalves.
- Lopes, H. A.; Davis, M. D. (2006). O ativo jogador de futebol. *Pensar contábil*, v. 8, n. 33, p. 1-10.
- Lucente, A. R. L.; Bressan, P. E. R. B. (2015). Análise de Índices Financeiros: Estudo de Caso do Sport Club Corinthians Paulista no Período de 2008 a 2013. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 4, n. 3.
- Martins, E. (2001). Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas.
- Matarazzo, D. C. (2010). Análise financeira de balanços: abordagem gerencial (7a ed). São Paulo: Atlas, 2010.
- Miragaia, D. A. M.; Ferreira, J. J. M.; & Ratten, V. (2017). O envolvimento estratégico de stakeholders na eficiência das organizações desportivas sem fins lucrativos: De uma perspectiva de sobrevivência para a sustentabilidade. *Brazilian Business Review*, 14(1), p. 42-58.
- Matias, Wagner; Mascarenhas, Fernando. (2017). Caracterização histórica e a legislação sobre o futebol no Brasil. *Licere*, Belo Horizonte, v. 20, n. 4.
- Matos, T. M. P. DE et al. (2015). Custo de Formação de Jogadores de Futebol: análise das práticas contábeis adotadas no Brasil e na Europa. In: VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade - ADCONT.
- Mattos, R. Dívidas dos clubes crescem em 2014. (2014). UOL Esporte.
- Mazzei, L. C.; Bastos, F. C. (2012). Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. São Paulo: Ícone.
- Meyer, J; Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: DIMAGGIO, P; POWELL, W. (Eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mourão, P. (2012). The indebtedness of portuguese soccer teams – looking for determinants. *Journal of Sports Sciences*, 30(10), 1025-1035. Doi 10.1080/02640414.2012.685085.
- Nakamura, W. T. (2015). Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. *Jornal de inovação e finanças*, 1(1), p. 40-52.
- Nakamura, W. T., & Cerqueira, S. de A. (2021). A Nova Era do Futebol Brasileiro e Clubes Geridos como Negócio. *Revista De Administração Contemporânea*, 25(4), e210055.

- Nascimento, Antônio Rodrigues do. (2013). Futebol & relação de consumo. Barueri: Minha Editora.
- Paton, C. et al. (2013). Contabilidade e Agremiações Esportivas de Futebol Profissional: Uma Análise da Publicação Científica Contábil em Periódicos QUALIS no Período de 2004 a 2013. In: 5º Congresso UFSC.
- Pedroso, C.A.M.Q.; Silva, F.P.P.; Menezes, V.G.; Sarmiento, J.P. (2011). Planejamento de equipamentos esportivos na Cidade: Os Parques Urbanos do Recife – PE. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(1), 15-32.
- Pereira, A. et.al. (2015). Eficiência Técnica E Desempenho Econômico-Financeiro Dos Clubes De Futebol Brasileiros. Belo Horizonte, MG: REUNA.
- Pires, G. (2003). Olimpismo & Ideologia: O Desporto ao Serviço da Humanidade. *Revista de Economia e Direito*, 6, 109-134.
- Pires, G.; Sarmiento Lopes, P. S. R. (2001). Conceito de gestão do desporto, novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 1, n. 1, p. 88-103.
- Pestana M. H.; Gageiro, J. N. Análise categórica, árvores de decisão e análise de conteúdo em ciências sociais e da saúde com o SPSS. Lisboa: Edições Lidel, 2009.
- Rial, B. (2014). Evolución de la Gestión del Deporte en el Territorio Español: Síntesis. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26, 134-137.
- Ribeiro, António S. e Lima, Francisco. (2012). Portuguese football league efficiency and players' wages. *Applied Economics Letters*, v. 19, p. 599–602.
- Rocha, C. M. da, & Bastos, F. da C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(especial), 91–103.
- Rodrigues, Marcio Silva, & Silva, Rosimeri Carvalho da. (2009). A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 17-37. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000100001>
- Rohde, M & Breuer, C. (2017). O mercado para investidores de clubes de futebol: uma revisão da teoria e das provas empíricas do futebol profissional europeu. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265 – 289.

- Santos, Ananias Francisco dos. (2011). Gestão econômico-financeira dos clubes de futebol versus desempenho de ranking de clubes da CBF: uma aplicação da análise dos componentes principais. 2011. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais SIMPOI 2011.
- Santos, A. F. dos; Greuel, M. A. (2010). Análise da Gestão Financeira e Econômica dos Clubes Brasileiros de Futebol: Uma Aplicação da Análise das Componentes Principais. In: XIII SEMEAD.
- Seitz, O. (2018). Johan Cruyff Institute. The Four Dimensions of Football.
- Sérgio. Manuel (2003). Algumas teses sobre o Desporto. Lisboa: Compendium.
- Silva, E. R. O crescimento do futebol alemão nas últimas cinco temporadas. Dissertação (Gestão e marketing esportivo). Trevisan Escola de negócios, 2013.
- Silva, R. D., Ribeiro, C. M., & Silva, B. A. P. (2012). O Modelo Fleuriet de Análise do Capital de Giro Aplicado em Entidades Desportivas: Como era a Situação Financeira dos Maiores Clubes de Futebol Brasileiros nos Anos de 2009 e 2010. *Revista Parlatorium*, 7(1), 1-18.
- Silvestre, Adalene Olivia. (2013). Auditoria independente: um estudo sobre o conteúdo dos relatórios das demonstrações contábeis dos clubes de futebol brasileiros. Trabalho Apresentado ao Prêmio de Transparência Universitária.
- Soderman, S. (2013). Football and management: Comparisons between sport and enterprise. Palgrave McMillan.
- Somoggi, A. (2013). Evolução das finanças dos clubes brasileiros – 2012-2013. IBDD-Instituto Brasileiro de Direito Desportivo.
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse do Brasil.
- Spessoto, R. E. N. (2008) Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília.
- Summers, J., & Johnson Morgan, M. (2008). More than just the media: Considering the role of public relations in the creation of sporting celebrity and the management of fan expectations. *Public Relations Review*, 34(2), 176–182. doi: 10.1016/j.pubrev.2008.03.014.

Tian, Z.; Ketsaraporn, S. (2013). Performance benchmarking for building best practice in business competitiveness and case study. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, v.12, n.1, p.40-55.

Tubino, M. (2017). *O que é olimpismo*. Brasiliense, 44p.

Valente, Rafael Valente; Serafim, Maurício C. Serafim. (2006). *Gestão Esportiva: Novos Rumos para o Futebol Brasileiro*, RAE-Documento, vol.46, 131-136.

Van Gils, F. (2016). How do the stocks of listed football clubs react to the sportily performance of these football clubs? A case study of European listed football clubs.

Vergara, S. C. (2009). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 11ª ed. São Paulo: Atlas.

Wernke, R. (2008). *Gestão financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais*. Rio de Janeiro: Saraiva.