



Desempenhos Econômico-Financeiro e Esportivo na gestão de Clubes Brasileiros de Futebol

Economic-Financial and Sports performance in the management of Brazilian Football Clubs

Desempeño Económico-Financiero y Deportivo en la gestión de Clubes de Fútbol Brasileños

Cristiane Krüger^{ID}, Ester Escalante Peiter^{ID}, Pablo Antônio da Rosa Corrêa^{ID}, Wanderlei José Ghilard^{ID}

Universidade Federal de Santa Maria / UFSM - cristiane.kruger@ufsm.br

Resumo

Os desempenhos econômico-financeiro e esportivo de clubes brasileiros de futebol podem estar relacionados. Diante disso, neste estudo objetivou-se analisar a relação entre os desempenhos econômico-financeiro e esportivo dos clubes brasileiros de futebol, nos anos de 2015 a 2019. A metodologia quanto a abordagem do problema é quantitativa, quanto aos objetivos é descritiva e tem como procedimento técnico a pesquisa documental. Os dados foram coletados a partir do portal de transparência dos 30 clubes que participaram, ao menos uma vez, da Série A, do Campeonato Brasileiro (CBF), no período delimitado. Após a coleta das demonstrações contábeis, os dados foram tabulados e analisados estatisticamente por meio de correlação. Os resultados apontam que clubes com melhor posicionamento no ranking da CBF possuem, no geral, total do ativo e receitas superiores aos demais times. Além disso, observou-se elevado percentual de endividamento dos clubes de futebol, e o retorno sobre ativos, na maioria da amostra, apresentou indicadores negativos. Assim, conclui-se que clubes com maiores tamanhos de ativo, elevada geração de receita e melhores posicionados no ranking tendem a possuir um nível superior de desempenho financeiro e esportivo na sua gestão.

Palavras-chave: : Gestão esportiva; Futebol brasileiro; Avaliação de desempenho.

Abstract

The economic, financial and sports performances of Brazilian football clubs may be related. Therefore, this study aimed to analyze the relationship between the economic-financial and sporting performances of Brazilian football clubs, in the years 2015 to 2019. The methodology regarding the problem is quantitative, as for the objectives is descriptive and has as its objective technical procedure to documentary research. Data were collected from the transparency portal of the 30 clubs that participated, at least once, in Series A, of the Brazilian Championship (CBF), in the defined period. After collecting the financial statements, the data were tabulated and analyzed statistically by means of correlation. The results show that clubs with better positioning in the CBF ranking have, in general, total assets and revenues higher than the other teams. In addition, there was a high percentage of indebtedness in football clubs, and the return on assets, in most of the sample, showed negative indicators. Thus, it is concluded that larger clubs (size), with high revenue generation and better positioned in the ranking tend to have a higher level of financial and sporting performance in their management.

Keywords: Sports management; Brazilian football; Performance evaluation.

Resumén

Las actuaciones económicas, financieras y deportivas de los clubes de fútbol brasileños pueden estar relacionadas. Por lo tanto, este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el desempeño económico-financiero y deportivo de los clubes de fútbol brasileños, en los años 2015 a 2019. La metodología en cuanto al abordaje del problema es cuantitativa, en cuanto a los objetivos es descriptiva y tiene como su procedimiento técnico para la investigación documental. Los datos fueron recolectados del portal de transparencia de los 30 clubes que participaron, al menos una vez, en la Serie A, del Campeonato Brasileño (CBF), en el período definido. Luego de la recolección de los estados financieros, los datos fueron tabulados y analizados



estadísticamente mediante correlación. Los resultados muestran que los clubes con mejor posicionamiento en el ranking CBF tienen, en general, activos e ingresos totales superiores al resto de equipos. Además, hubo un alto porcentaje de endeudamiento en los clubes de fútbol, y la rentabilidad de los activos, en la mayor parte de la muestra, presentó indicadores negativos. Así, se concluye que los clubes de mayor tamaño (tamaño), con alta generación de ingresos y mejor posicionados en el ranking tienden a tener un mayor nivel de desempeño financiero y deportivo en su gestión.

Palabras Clave: Gestión deportiva; Fútbol brasileño; Evaluación del desempeño.

Introdução

O futebol, considerado paixão nacional no Brasil, vai além de um simples entretenimento, movimentando vultuosos montantes de recursos (Marotz, Marquezan & Diehl, 2020). Esse esporte, conforme Benin, Diehl e Marquezan (2019), é motivado pelo fanatismo de seus torcedores/clientes, entidades e marcas de produtos relacionados ao futebol, interessados que lucram com o consumo existente. Nesse nicho, com uma acirrada disputa, que vai além dos campos, seja por clientes ou por recursos, sistemas que visam medir o desempenho organizacional podem ser significativos no processo de gestão empresarial (Crispim & Lugoboni, 2012).

Diante disso, medir e controlar resultados de estratégias podem ser fatores relevantes para que a organização atinja o seu objetivo (Sellitto & Walter, 2006). Nesse contexto insere-se a avaliação de desempenho. Grafton, Lillis e Widener (2010) esclarecem que um dos objetivos de avaliar o desempenho é incentivar o gestor a ter uma visão estratégica, monitorando e avaliando capacidades organizacionais. Nessa linha, Bessant, Caffyn e Gallagher (2001) entendem que a entidade se torna mais competitiva pelo nível de conhecimento que tem sobre seu comportamento, o que pode ser obtido por diferentes indicadores.

Uma forma de contribuir para a gestão empresarial se dá por meio de indicadores, os quais podem ser de origem interna ou externa, sendo expressos em moedas, indicadores financeiros, e em medidas quantitativas e qualitativas (Marquezan, Diehl & Alberton, 2013). Além de avaliar o desempenho, indicadores têm o intuito de gerar informações relevantes para que os gestores tomem decisões estrategicamente consistentes (Grafton et al., 2010).

No contexto do futebol, indicadores econômico-financeiros contemplam diversos interessados em informações dos clubes esportivos (Benin et al, 2019). Logo, a utilização de uma visão que abranja indicadores para essas informações, conforme Tezza, Bornia e Vey (2010), auxilia na relação entre os modelos de medição de desempenho e a estratégia empresarial. Em relação a isso, Callado, Callado e Almeida (2007) ressaltam que esses indicadores estão mais restritos a dados que representam fatos passados.

Torna-se importante salientar que a literatura sobre o assunto vem crescendo de maneira significativa (Eça, Magalhães-Timotio & Leite Filho, 2018). Todavia, nota-se uma lacuna nos estudos sobre o tema. Visto que, são poucas as pesquisas que abordam a relação entre o desempenho econômico-financeiro com o desempenho esportivo, contemplando períodos mais recentes e abrangentes, bem como, considerando uma amostra maior de clubes brasileiros pesquisados. Nesse sentido questiona-se, qual a relação entre os desempenhos econômico-financeiro e esportivo dos clubes brasileiros de futebol, nos anos de 2015 a 2019?

Esta pesquisa corresponde a uma continuidade dos estudos voltados à análise dos desempenhos econômico-financeiros e esportivos, como as pesquisas de Andrade Jr. e Piva (2019), Benin et al. (2019) e Nascimento e Schnorrenberger (2019), o que justifica a sua realização. Ainda, de acordo com Marotz et al. (2020), a partir da criação do PROFUT (Brasil, 2015), para as entidades que aderiram a esse programa, evidências não identificaram contribuição nos desempenhos esportivo

e financeiro, inclusive com aumento do endividamento dos clubes (Andrade Júnior, Ferreira, & Piva, 2019; Umbelino, Lima, Silva, Ponte, & Lima, 2019). Isto corrobora a realização desta pesquisa, tendo em vista que a criação do PROFUT possibilitou influência nas demonstrações contábeis, enfatizando a problemática pesquisada diante de resultados auferidos por estudos anteriores à vigência dessa legislação.

Diante disso, objetiva-se analisar a relação entre os desempenhos econômico-financeiro e esportivo dos clubes brasileiros de futebol, nos anos de 2015 a 2019. Para atingir o objetivo levantando, especificamente almeja-se: i. apresentar os clubes brasileiros de futebol pesquisados; ii. identificar os desempenhos econômico-financeiros e esportivo dos clubes pesquisados quanto ao tamanho, a receita, o ROA, o endividamento e o ranking da CBF no período delimitado; e, iii. demonstrar relações entre os desempenhos econômico-financeiro e esportivo para a gestão de clubes brasileiros de futebol.

O artigo apresenta em sua estrutura, além da presente introdução, a revisão da literatura que tem a finalidade de oferecer um maior embasamento sobre os conceitos abordados durante o trabalho, explica-se nesta, o conceito da gestão esportiva no futebol. Logo depois, consta a apresentação dos procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento do presente estudo, seguido da análise e discussão dos resultados, seção em que são apresentados os perfis dos clubes que compõe a amostra do estudo, bem como, a análise dos desempenhos dos mesmos. Em seguida constam as conclusões e recomendações, por fim apresentam-se as referências necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

Revisão de Literatura

Gestão esportiva no futebol

Desde o início no mundo moderno o esporte como instituição social foi organizado por meio de uma atividade denominada gestão (ou administração) esportiva, que surgiu da necessidade de manter tais atividades físicas regularizadas, formalizadas e legitimadas (Tubino, 1992). No Brasil, inicialmente, as práticas esportivas não possuíam organização sistematizada, “sendo vistas apenas como entretenimento para os associados do clube, cujas preocupações sócio esportivas eram essencialmente amadoras” (Trevisani, 1997, p. 26).

Posteriormente, a gestão esportiva já estruturada, para Mullin, Hardy e Sutton (1993), englobou as funções de planejamento, organização, direção e controle no contexto de uma organização com o objetivo primário de prover atividades esportivas, bem como produtos e serviços. A gestão esportiva é composta de dois elementos básicos: esporte e gestão (Parkhouse, 1996). Para o autor Parkhouse (1996), conseguir as coisas executadas por meio das pessoas e com elas por meio de planejamento, organização, direção e controle, torna-se a definição contemporânea de gestão esportiva. Ainda, para Bastos (2004), o conceito de gestão no esporte engloba uma gama de conhecimentos relativos à economia, marketing, legislação e política.

Salienta-se, conforme Adair e Leoncini (2002), que a gestão esportiva do futebol é considerada complexa devido às relações estabelecidas entre clubes, federações, torcedores e mídia, o que torna necessário ao gestor uma estrutura lógica que o ajude a administrar o negócio. Considerando isso, Rodrigues e Silva (2009) afirmam que esse esporte parece ter se transformado de uma organização baseada em valores e tradições para uma organização que enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade. Cabe destacar, conforme Azevedo (2009), que no Brasil



é no futebol que se encontram os maiores investimentos na área do esporte, no entanto, é também o ambiente esportivo na qual constata-se os maiores exemplos de gestão amadora, isto é, uma gestão sem qualidade e com prejuízos financeiros.

Diante disso, Amorim Filho e Silva (2012), apontam que a governança corporativa é considerada o ‘Calcanhar de Aquiles’ dos clubes brasileiros de futebol, o que dificulta uma correta gestão operacional e financeira. Para Pedreira (2006, p. 69), “o desempenho técnico positivo da equipe é o maior objetivo de um clube de futebol, mas para tal objetivo ser alcançado é essencial o trabalho de gestores profissionais com dedicação exclusiva à administração dos clubes”. É relevante enfatizar o caráter organizacional desses clubes esportivos. De acordo com Aidar e Leoncini (2002), se de um lado existe a evolução da prática, representada pelos agentes ligados à produção de espetáculos futebolísticos (clubes, federações) e produtores e vendedores de serviços diretos (médicos, treinadores, etc.); do outro lado existe o consumo, caracterizado pelos compradores de bens ou serviços ligados ao futebol.

Nesse sentido, dentre os desafios dos gestores de clubes de futebol a administração de gastos com salários e contratação de atletas são os maiores (Aidar & Leoncini, 2002). Com base nesses autores, conciliar custos para se ter uma equipe competitiva com as receitas é uma das dificuldades para se obter um superávit ao final da temporada. Os autores apontam que a gestão de um clube deve ser profissional, a paixão pelo futebol fica para a torcida, não para a administração. “A estrutura gerencial tem de ser semelhante à de uma empresa normal, sem nenhum traço de amadorismo” (Aidar & Leoncini, 2000, p. 74).

Além disso, Pires (2005) descreve que a administração nos clubes de futebol está voltada, em alguns casos, a questões políticas, sendo considerada como um instrumento de domínio e favorecendo a defesa de interesses próprios, com legados longos e intermináveis. Por isso, o futebol necessita de organização institucional (Costa & Marinho, 2000). Para esses autores, “profissionais, dirigentes, torcedores, instituições administrativas, empresas, patrocinadores, investidores e mídia são os atores constitutivos da indústria do futebol” (Costa & Marinho, 2000, p. 14).

Um modelo ideal de gestão para clubes de futebol deve estabelecer alguns critérios fundamentais, sendo: um modelo estável de ação, isto é, com operação a pelo menos cinco anos e que as variáveis administrativas já estejam consolidadas (Leoncini & Silva, 2005). Deve ser um modelo que almeje a lucratividade concomitante às metas e aos resultados em campo esperados, um modelo que propicie facilidade ao acesso de informações para análise das informações necessárias (Leoncini & Silva, 2005). Infelizmente, no futebol brasileiro os clubes historicamente não enfatizam sua atuação em um modelo ideal de gestão, sistematicamente, endividamentos, inadimplência e atrasos nos salários estiveram presentes em diversas entidades (Pereira, Corrar, Rezende, & Lima, 2004). À luz do entendimento de Nakamura (2015), essa falta de adoção de melhores práticas gerenciais e de governança impede que os clubes se tornem mais rentáveis no negócio futebol.

Alguns clubes apresentaram um processo de alteração do modelo de gestão enquanto outros não seguiram o mesmo critério (Peireira et al., 2004). Além disso, os autores afirmam que os clubes brasileiros focaram sua gestão por muito tempo apenas no mercado de jogadores, deixando de lado questões como controle salarial, transferências dos jogadores e maximização das receitas do clube. Saber aproveitar os resultados dentro de campo e explorar o estádio do clube, construído pensando na geração de receitas, devem ser observados pelos gestores esportivos (Pereira et al., 2004).

Nesse contexto, dificuldades contábil-financeiras dos clubes de futebol do Brasil foram pesquisadas por Queiróz, Garcia, Mendonça e Gottens (2018). Os autores evidenciaram que houve uma melhora na contabilidade esportiva nos últimos anos que antecederam a pesquisa, porém, ainda longe do ideal. Foi verificado que os clubes possuem uma má administração financeira e que a falta

de um planejamento para quitar as dívidas e dificuldades em conseguir investidores é o que impede o equilíbrio contábil dessas entidades (Queiróz et al., 2018). Segundo Azevedo (2002), um dos motivos de alguns clubes possuírem um caráter amadorista é devido à forma como a legislação esportiva vigorou desde 1975, não assumindo um caráter significativo de fiscalização, disciplina e tutela em relação ao futebol, ao longo dos anos. Nesse cenário que se inserem os indicadores de desempenho.

Indicadores de desempenho são fundamentais na análise de desempenho e capazes de refletir os efeitos das diferentes ações, sejam positivas ou negativas (Benin et al., 2019). A aplicação de indicadores econômico-financeiros para analisar o desempenho da entidade é comum pois, conforme Ecer e Boyukaslan (2014), esses índices apontam a informação necessária para auxiliar no processo decisório, além de demonstrarem a solidez do negócio em termos de liquidez, desenvolvimento e lucratividade.

Tais indicadores auxiliam no processo de tomada de decisão, e confirmam que, por meio de diferentes índices, como de liquidez, endividamento e rentabilidade, pode-se medir a situação financeira da organização (Demozzi, Passaia, Silva, & Silva, 2014). Em específico, nas organizações esportivas, como clubes de futebol, é possível avaliar a gestão organizacional a partir da relação entre transparência e desempenho dos clubes, tendo em vista a obrigatoriedade de divulgação dos demonstrativos contábeis (Silva & Carvalho, 2009).

Gestão e desempenho econômico-financeiro

Nesta seção são apresentados estudos com as temáticas de gestão esportiva e desempenhos econômico-financeiro e esportivo, utilizados para as posteriores análises.

Dantas, Machado e Macedo (2015) avaliaram quais são os fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol brasileiros. O estudo contemplou 36 clubes de futebol brasileiros (de 2010 a 2012). A partir da análise estatística, títulos e divisão se apresentaram como indicadores significativos de eficiência. Deste modo, os autores concluíram que os clubes que conquistam títulos em determinada temporada e clubes da primeira divisão são mais eficientes que os demais.

Benin et al. (2019) analisaram e identificaram determinantes da divulgação voluntária de informações por clubes de futebol brasileiros em suas demonstrações contábeis. Os autores concluíram que o resultado financeiro da maioria dos clubes foi negativo. Além disso, os clubes apresentaram alto nível de endividamento e os gestores poderiam compensar avaliações negativas ao dar ênfase a aspectos não financeiros, melhorando a análise dos agentes de crédito (Benin et al., 2019). Para os autores a divulgação de dados não financeiros está relacionada positivamente com a rentabilidade atual e futura, contribuindo para um maior nível de transparência dos clubes.

Andrade Júnior e Piva (2019) identificaram os fatores determinantes do desempenho esportivo. A pesquisa contemplou informações de clubes de futebol, de 2012 a 2014, e utilizou de regressão com dados em painel para análise. Os autores concluíram como determinantes as receitas e os gastos para manutenção das atividades. Além disso, as variáveis técnicas (passes, desarmes, dribles, faltas e defesas) foram estatisticamente significativas, apresentando resultados superiores que as variáveis financeiras, indicando a relevância desses elementos para o desempenho esportivo.

Nascimento e Schnorrenberger (2019) identificaram se existe influência entre o desempenho econômico-financeiro e o desempenho esportivo, dos clubes que participaram do Campeonato Brasileiro, Série A, de 2018. Eles compararam a tabela por pontos corridos com indicadores econômicos e financeiros de: receita bruta, despesas com salário, índice de liquidez corrente, índice



de liquidez geral e grau de endividamento geral. Concluíram que houve influência entre os desempenhos nos fatores receita bruta com futebol e despesas com salário.

Métodos

Para a realização desta pesquisa, conforme objetivo estabelecido, adotou-se a classificação metodológica de Vergara (2015). Para a autora, a pesquisa deve ser classificada quanto a abordagem do problema, dos objetivos e dos procedimentos técnicos. Deste modo, para a abordagem do problema esta pesquisa é quantitativa, quanto aos objetivos é descritiva e quanto aos procedimentos técnicos é uma pesquisa documental (Gil, 2006).

Inicialmente estabeleceu-se a amostra pesquisada, averiguando quais clubes participaram da série A do campeonato brasileiro entre 2015 e 2019, totalizando 30 instituições que compõem a amostra pesquisada. Deste modo, os clubes pesquisados foram: América Mineiro, Atlético Goianiense, Atlético Mineiro, Atlético Paranaense, Avaí, Bahia, Botafogo, Ceará, Chapecoense, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, CSA, Figueirense, Flamengo, Fluminense, Fortaleza, Goiás, Grêmio, Internacional, Joinville, Palmeiras, Paraná, Ponte Preta, Santa Cruz, Santos, São Paulo, Sport, Vasco da Gama e Vitória. A amostra correspondeu a uma amostra não probabilística por conveniência (Mattar, 2005; Kinnear, & Taylor 1979). Após o estabelecimento da amostra pesquisada deu-se seguimento à coleta dos dados.

A coleta de dados foi realizada com base nos demonstrativos contábeis anuais divulgados pelas entidades pesquisadas, em meio digital, referentes aos anos de 2015 a 2019. Foram analisados os demonstrativos: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração do Valor Adicionado, Demonstração dos Resultados Abrangentes, Balanço Social, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e as notas explicativas. Posteriormente, esses dados financeiros foram tabulados em uma planilha eletrônica, segregados por período e por clube.

As informações de desempenho financeiro e esportivo, baseadas em Benin et al. (2019), consideraram o tamanho do ativo total ao final do exercício, a Receita operacional líquida do exercício, o retorno sobre o ativo - ROA (razão entre superávit/lucro (déficit/prejuízo) líquido e ativo total), o Endividamento (razão entre capital de terceiros e ativo total), e o ranking, posição no Ranking anual da CBF, da amostra pesquisada, de 2015 a 2019.

Após a tabulação dos dados procedeu-se a leitura completa das informações visando identificar as informações econômico-financeiras evidenciadas. Assim sendo, quanto às informações de desempenho financeiro e esportivo, foram testadas as variáveis de retorno e receita, ambas relacionadas aos desempenhos financeiro e esportivo, porte e endividamento (Confederação Brasileira de Futebol - CBF, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019), conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1. Variáveis para análise dos desempenhos financeiro e esportivo

Variável	Descrição
Tamanho	Ativo total ao final do exercício.
Receita	Receita operacional do exercício.
ROA	Razão entre superávit/lucro (déficit/prejuízo) líquido e ativo total
Endividamento	Razão entre capital de terceiros e ativo total.
Ranking	Posição no ranking anual da CBF.

Fonte: Adaptado de Benin et al. (2019).

O uso destas cinco variáveis (Tabela 1) representa o meio que a CBF utiliza para obter dados financeiros e esportivo sobre um clube, sendo também adotada no estudo de Benin et al. (2019), o que justifica o seu emprego nesta pesquisa. Após o processo de tabulação e codificação dos dados obtidos, realizado em uma planilha eletrônica do programa Microsoft Office Excel®, realizaram-se as análises. Para tratamento e análise dos dados coletados realizou-se testes estatísticos, utilizando o software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS® versão 18.

Para a análise dos dados, inicialmente apresentou-se a amostra pesquisada. Em seguida, para análise dos desempenhos econômico-financeiros e esportivo, e posteriores relações, avaliou-se os dados omissos quanto às informações financeiras e esportivas da amostra pesquisada. A partir dessa avaliação alguns clubes foram retirados da amostra. Diante do refinamento da amostra apurou-se a estatística descritiva para as variáveis pesquisadas contemplando os indicadores de desempenho em foco. Além disso, a normalidade da distribuição dos dados foi observada a partir do teste Shapiro-Wilk. A partir da não normalidade dos dados definiu-se a aplicação do teste de Correlação de Spearman entre as variáveis dos indicadores de desempenho financeiro e esportivo.

O Coeficiente de Correlação, de acordo com Gressler (2007), investiga as correlações existentes entre um fator e outro, ou outros fatores. Por se tratar de distribuição não normal, optou-se pelo Coeficiente de Correlação de Spearman, que varia de -1 até +1. Valores de coeficiente próximos a +1 indicam pouca dispersão, o que expressa uma correlação forte e positiva; já os valores próximos de “zero” indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis, e, por fim, o valor de coeficiente próximo de -1 significa pouca dispersão e uma correlação negativa forte (Lopes, 2016). Para este estudo adotou-se a conversão de coeficientes de correlação sendo: <0,4 (correlação fraca), >0,4 a <0,5 (correlação moderada) e >0,5 (correlação forte) (Hulley et al., 2003). A seguir os resultados são apresentados.

Resultados e discussão

Perfil dos clubes pesquisados

A Tabela 2 apresenta os clubes de futebol que compõem a amostra da pesquisa.

Tabela 2. Amostra da Pesquisa

N.	Sigla	Clube de Futebol	Cidade e Estado do Clube	Participações na Série A
1	AMG	América Futebol Clube	Belo Horizonte - MG	2
2	ACG	Atlético Clube Goianiense	Goiânia - GO	1
3	CAM	Clube Atlético Mineiro	Belo Horizonte - MG	5
4	CAP	Club Athletico Paranaense	Curitiba - PR	5
5	AFC	Avaí Futebol Clube	Florianópolis - SC	3
6	ECB	Esporte Clube Bahia	Salvador - BA	3
7	BFR	Botafogo de Futebol e Regatas	Rio de Janeiro - RJ	4
8	CSC	Ceará Sporting Club	Fortaleza - CE	2
9	ACF	Associação Chapecoense de Futebol	Chapecó - SC	5
10	SCC	Sport Club Corinthians Paulista	São Paulo - SP	5
11	CFC	Coritiba Foot Ball Club	Curitiba - PR	3
12	CEC	Cruzeiro Esporte Clube	Belo Horizonte - MG	5
13	CSA	Centro Sportivo Alagoano	Maceió - AL	1
14	FFC	Figueirense Futebol Clube	Florianópolis - SC	2
15	CRF	Clube de Regatas do Flamengo	Rio de Janeiro - RJ	5
16	FFB	Fluminense Football Club	Rio de Janeiro - RJ	5
17	FEC	Fortaleza Esporte Clube	Fortaleza - CE	1
18	GEC	Goiás Esporte Clube	Goiânia - GO	2
19	GPA	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense	Porto Alegre - RS	5



20	SCI	Sport Club Internacional	Porto Alegre - RS	4
21	JEC	Joinville Esporte Clube	Joinville - SC	1
22	SEP	Sociedade Esportiva Palmeiras	São Paulo - SP	5
23	PAC	Paraná Clube	Curitiba - PR	1
24	APP	Associação Atlética Ponte Preta	Campinas - SP	3
25	SCF	Santa Cruz Futebol Clube	Recife - PE	1
26	SFC	Santos Futebol Clube	Santos - SP	5
27	SPF	São Paulo Futebol Clube	São Paulo - SP	5
28	SCR	Sport Club do Recife	Recife - PE	4
29	CVG	Club de Regatas Vasco da Gama	Rio de Janeiro - RJ	4
30	ECV	Esporte Clube Vitória	Salvador - BA	3

Fonte: elaboração própria.

Diante da Tabela 2 observa-se que a amostra é composta por 30 clubes de futebol de diferentes regiões do Brasil. A partir disso, é importante ressaltar que alguns clubes de futebol em alguns períodos foram retirados da amostra pesquisada (Tabela 3), pois não houve a divulgação de informações necessárias para as análises do estudo.

Tabela 3. Clubes excluídos da amostra

Ano	Clubes retirados					
2015	CSA	JEC	SEP	PAC	SCR	ECV
2016	ACG	CSA	FEC	JEC	SEP	SCR
2017	CSA	FFC	JEC	SEP	SCR	-
2018	SCC	CSA	SFC	-	-	-
2019	CSA	FFC	APP	SFC	-	-

Fonte: elaboração própria.

A partir da Tabela 3 percebe-se que houve a exclusão de 6 times da amostra inicial no ano de 2015, o mesmo número aplica-se para o ano de 2016. Já no ano seguinte, 2017, há diminuição para 5, assim como no ano de 2018, em que há o menor número de exclusões durante o período analisado, apenas 3 clubes. No ano de 2019, percebe-se que há um pequeno aumento para 4 clubes excluídos da amostra inicial. Isto posto, deu-se seguimento às análises descritivas dos desempenhos.

Desempenhos econômico-financeiro e esportivo

Os desempenhos financeiros e esportivos foram apresentados anualmente (2015 a 2019). A Tabela 4 revela os resultados dessas variáveis para o ano de 2015.

Tabela 4. Resultados^a das variáveis no ano de 2015

Clube	Ranking	Tamanho	Receita	ROA	Endividamento
CEC	1	R\$ 501.685.634,22	R\$ 343.896.144,07	-5,14%	93,62%
SCC	2	R\$ 1.351.700.000,00	R\$ 252.404.000,00	-5,39%	108,75%
CRF	3	R\$ 451.372.000,00	R\$ 339.527.000,00	28,90%	155,09%
GPA	4	R\$ 327.541.000,00	R\$ 177.083.000,00	-11,47%	140,74%
SFC	5	R\$ 152.457.000,00	R\$ 169.906.000,00	-51,29%	284,68%
CAM	6	R\$ 766.117.386,00	R\$ 242.140.345,00	-1,55%	76,84%
SPF	7	R\$ 1.047.094.000,00	R\$ 330.885.000,00	-6,93%	92,29%
FFB	8	R\$ 438.641.000,00	R\$ 170.429.000,00	7,25%	111,78%
SCI	9	R\$ 847.326.830,00	R\$ 224.123.823,00	3,26%	52,88%
CAP	10	R\$ 942.637.297,00	R\$ 91.979.388,00	4,86%	63,42%
BFR	11	R\$ 112.872.000,00	R\$ 115.317.000,00	96,39%	703,60%
CVG	12	R\$ 278.584.523,00	R\$ 183.458.541,00	43,01%	208,07%
CFC	14	R\$ 205.622.153,00	R\$ 80.730.676,00	-8,01%	116,08%
GEC	15	R\$ 35.636.243,35	R\$ 70.333.324,50	71,63%	207,95%
ECB	16	R\$ 77.129.000,00	R\$ 83.750.000,00	44,28%	280,75%
APP	18	R\$ 249.311.209,00	R\$ 53.784.297,00	0,19%	59,63%

CSC	19	R\$ 4.372.272,00	R\$ 29.590.400,00	16,88%	248,20%
FFC	21	R\$ 42.209.542,00	R\$ 47.565.567,00	2,49%	178,65%
ACG	22	R\$ 23.954.867,84	R\$ 12.101.332,23	-0,23%	137,55%
AFC	27	R\$ 59.261.156,09	R\$ 31.564.200,80	-21,14%	117,56%
AMG	29	R\$ 100.688.121,96	R\$ 10.494.013,14	-9,37%	83,49%
ACF	30	R\$ 8.354.427,00	R\$ 46.471.204,00	33,91%	64,79%
SCF	36	R\$ 77.728.805,17	R\$ 15.110.061,83	-4,36%	104,66%

^a Apresentação crescente a partir do ranking.

Fonte: elaboração própria.

Conforme demonstra a Tabela 4, no ano de 2015, dos 23 clubes que apresentaram as informações financeiras e esportivas, apenas cinco possuem um tamanho superior a 550 milhões de reais. Nesse sentido, destaca-se o SCC (Corinthians) que possui um ativo total de R\$ 1,3 bilhões, apresentando R\$ 300 milhões a mais que o segundo clube de maior tamanho (São Paulo). O menor tamanho para 2015 foi verificado no CSC que possui apenas quatro milhões de ativo, seguido do ACF com ativo de oito milhões. Observa-se que dentre os clubes pesquisados, para o ano de 2015, existe uma diferença expressiva entre os tamanhos do ativo, ao comparar o maior (SCC - Corinthians) e o menor (CSC - Ceará).

Em seguida, para a receita percebe-se que os clubes com melhor posicionamento no ranking possuem, no geral, uma receita superior que a dos clubes que constam no final do ranking. Clubes como o ACG (Atlético Goianiense), o AMG (América) e o SCF (Santa Cruz) possuem receita inferior ou igual a quinze milhões de reais e uma má posição no ranking se comparado com a maioria dos clubes que participa da Série A, do Campeonato Brasileiro.

Isto é reforçado pelo estudo de Pereira et al. (2004) que apresentaram como resultado um grau de correlação significativo entre receitas do clube com a sua posição no campeonato, sugerindo que o desempenho financeiro do clube está diretamente relacionado à sua performance esportiva. Assim, clubes como o ACG (Goiás), o AMG (América) e o SCF (Santa Cruz), que participaram poucas vezes da Série A, dentre os anos pesquisados, tendem a ter uma receita inferior a clubes que normalmente participam de todas as edições da mesma. Complementarmente, Dantas et al. (2015) apontam que os clubes que pertencem a Série A são mais eficientes que os clubes de divisões menores. Para esses autores, clubes de menor porte podem sofrer com problemas financeiros e a não geração de receitas suficientes para se tornarem eficientes.

Verifica-se ainda que 11 dos 23 clubes pesquisados possuem receita superior a 100 milhões de reais, com destaque para o CEC (Cruzeiro) que é o primeiro do ranking e tem receita superior a R\$ 300 milhões (Tabela 4). Cabe destacar que o São Paulo (SPF) mesmo tendo uma receita de dez milhões a menos e o dobro do tamanho do CEC, é o sétimo no ranking, isso pode ser reflexo de uma má gestão. Isso é suportado por Queiróz et al. (2018), que verificaram que os clubes de futebol que possuem uma má administração financeira, falta de um planejamento para quitar as dívidas e dificuldades em conseguir investidores, impedem o equilíbrio contábil dessas entidades.

No ROA, índice que de acordo com Maia (2013) é um dos mais recorrentes nos estudos sobre análise econômico-financeira de empresas, atenta-se que metade dos clubes possui uma porcentagem negativa, ou seja, estes clubes não são rentáveis. De acordo com Dantas (2013), o ROA representa a lucratividade dos investimentos do clube, sobressaindo-se o SFC (Santos) com -51,29%, situação de 30% negativos a mais que o clube de segunda menor porcentagem, o Avaí (AFC) com ROA de -21,14%. Com os melhores resultados apontam-se o BFR (Botafogo) com 96,39% e o GEC (Goiás) com 71,63%.

Para a variável Endividamento nota-se que 15 dos 23 clubes pesquisados possuem uma porcentagem superior a 100%, ou seja, têm dívidas superiores ao seu patrimônio, com destaque para



o BFR (Botafogo) com 703,60%, um índice muito superior ao segundo clube mais endividado que é o SFC (Santos), com 284,68%. Dos clubes com porcentagem inferior a 100% destaca-se o SCI (Internacional) (52,88%) e o APP (Ponte Preta) com 59,63%. Conforme explica Luz (2014, p. 44) “este indicador demonstra a relação entre os capitais de terceiros (passivo circulante e passivo não circulante) com o valor do passivo total”. Quanto menor a proporção entre os recursos de terceiros e o ativo, maior é a parte dos ativos que é financiada por recursos próprios. Porém, de nada adianta não ter dívidas com terceiros, se não puder contar com uma estrutura de ativos necessária para competir no mercado (Luz, 2014). No contexto do futebol brasileiro percebe-se que o endividamento é uma realidade.

Complementarmente, na Tabela 5 apresenta-se a estatística descritiva dos 23 clubes que apresentaram informações quanto ao desempenho econômico-financeiro para 2015.

Tabela 5. Estatística descritiva para o ano de 2015

Itens	Tamanho ^a	Receita ^a	ROA	Endividamento	Ranking
Média	352,27	135,76	0,099	1,60	14,13
Erro-padrão	80,33	22,86	0,065	0,28	2,04
Mediana	205,62	91,97	0,002	1,16	12
Desvio-padrão	385,25	109,64	0,314	1,37	9,79
Mínimo	4,37	10,49	-0,512	0,52	1
Máximo	1351,7	343,89	0,963	7,03	36

^a Escala por R\$ 1.000.000,00.

Fonte: elaboração própria.

A Tabela 5 evidencia os valores mínimos e máximos, a média e o desvio padrão das variáveis de desempenho econômico-financeiro e esportivo de 2015. Observa-se que incorre em alta diferença entre os valores de mínimo e máximo para os clubes quanto às variáveis de tamanho, receita, ROA e endividamento.

Para a média do tamanho do ativo obteve-se aproximadamente R\$ 350 milhões, montante que é maior que a maioria dos clubes pesquisados (15 clubes). Do mesmo modo, ao observar a média das receitas de 2015, constata-se valor de R\$ 135 milhões, valor superior que as receitas de 13 clubes pesquisados. No ROA parte-se de um percentual negativo que ultrapassa os 50% até um retorno positivo que se aproxima de 97%. Enquanto que para o endividamento, infere-se em percentuais aproximados de 53% até percentuais que extrapolam os 700%.

Os resultados auferidos para 2015 demonstram as diferenças quanto aos aspectos financeiros e esportivos presentes nos clubes brasileiros de futebol que participaram da Série A, o que revela ser um desafio para os gestores dentro e fora de campo. Guzmán e Morrow (2007) destacam que as entidades desportivas são julgadas dentro e fora do campo, precisam conquistar vitórias e títulos, como também ter lucros e boa situação financeira. Para os autores essas organizações, ao apresentarem objetivos não financeiros e questões de como medir o desempenho dos clubes, geram profundas e complexas discussões.

Na Tabela 6 são apresentados os resultados das variáveis para o ano de 2016.

Tabela 6. Resultados^a das variáveis no ano de 2016

Clube	Ranking	Tamanho	Receita	ROA	Endividamento
SCC	1	R\$ 2.164.040.000,00	R\$ 433.903.000,00	1,43%	85,19%
GPA	2	R\$ 324.483.000,00	R\$ 212.662.000,00	10,89%	145,54%
CEC	3	R\$ 542.946.261,82	R\$ 231.518.377,07	-5,40%	99,80%
SFC	4	R\$ 178.497.000,00	R\$ 295.839.000,00	30,36%	227,38%
SPF	5	R\$ 1.056.340.000,00	R\$ 393.373.000,00	0,08%	92,23%
CRF	6	R\$ 483.419.000,00	R\$ 483.493.000,00	31,75%	119,68%
CAM	7	R\$ 805.325.558,00	R\$ 315.510.121,00	0,26%	77,71%

SCI	9	R\$ 959.988.770,00	R\$ 266.860.546,00	-1,16%	59,57%
FFB	10	R\$ 535.066.000,00	R\$ 271.896.000,00	1,56%	107,54%
CVG	11	R\$ 269.510.869,00	R\$ 204.654.186,00	4,42%	207,51%
CAP	12	R\$ 1.072.455.863,00	R\$ 126.328.648,00	3,43%	64,44%
BFR	13	R\$ 105.437.000,00	R\$ 152.578.000,00	-8,77%	754,93%
CFC	14	R\$ 210.752.630,00	R\$ 101.932.394,00	-5,23%	120,91%
GEC	15	R\$ 60.960.680,98	R\$ 83.004.966,02	25,88%	137,22%
FFC	16	R\$ 44.123.095,00	R\$ 70.890.573,00	5,92%	169,27%
APP	17	R\$ 249.615.528,00	R\$ 64.579.448,00	0,18%	58,52%
ECB	18	R\$ 115.017.000,00	R\$ 112.943.000,00	18,96%	186,36%
ECV	20	R\$ 107.824.799,00	R\$ 104.647.790,00	24,03%	61,89%
CSC	21	R\$ 7.080.936,57	R\$ 28.456.481,18	7,07%	179,20%
AFC	23	R\$ 61.236.408,12	R\$ 20.356.598,30	-12,67%	129,67%
ACF	24	R\$ 70.596.971,00	R\$ 62.433.170,00	9,56%	85,64%
AMG	31	R\$ 221.677.161,90	R\$ 28.336.371,25	4,30%	34,07%
PAC	34	R\$ 145.997.000,00	R\$ 13.483.000,00	0,34%	81,34%
SCF	35	R\$ 62.604.879,81	R\$ 36.854.071,92	-6,17%	97,72%

^a Apresentação crescente a partir do ranking.

Fonte: elaboração própria.

Diante da Tabela 6 constata-se que em 2016 o clube de maior tamanho é o Corinthians (SCC), com ativo de dois bilhões de reais, um bilhão a mais que o segundo colocado, o Atlético Paranaense (CAP) (R\$ 1,072 bilhões). Os clubes de menor tamanho em 2016 são o Ceará (CSC) com 7,08 milhões de reais e o Figueirense (FFC) com 44,1 milhões de reais. Novamente percebe-se uma alta amplitude entre os maiores e os menores tamanhos de ativo dos clubes pesquisados.

Para as receitas de 2016, assim como em 2015, identifica-se que os clubes com maior receita normalmente têm uma posição mais elevada no ranking. Cabe salientar que o Flamengo (CRF) detém o maior montante de receitas, mais de R\$ 483 milhões de reais, sendo o sexto do ranking. A segunda maior receita é do Corinthians (SCC), primeiro colocado do ranking, com mais R\$ 433,9 milhões de reais. Ambos clubes têm uma receita muito superior comparado aos clubes do final do ranking, como o Paraná (PAC) que ocupa a 34^a colocação e possui receita de R\$ 13,4 milhões reais e o América (AMG) que ocupa a 31^a colocação e teve receita de R\$ 28,3 milhões de reais.

No ROA destaca-se o CRF (Flamengo) com porcentagem de 31,75%, seguido do SFC (Santos) com 30,36%, ambas porcentagens superiores se comparado aos demais clubes que possuem uma média de 5,83%, como demonstra a Tabela 7, a seguir. Dentre as menores porcentagens destaca-se o Avaí (AFC) com -12,67% e o Botafogo (BFR) com -8,77%. No endividamento, em 2016, 12 dos clubes possuem porcentagem superior a 100%, em especial o BFR com 754,93%, seguido do SFC com 227,38%. Com menor percentual de endividamento tem-se o América (AMG) com 34,07% e o clube Ponte Petra (APP) com 58,52%.

A Tabela 7 detalha a estatística descritiva total dos 24 clubes que apresentaram informações quanto ao desempenho financeiro de 2016.

Tabela 7. Estatística descritiva para o ano de 2016

Itens	Tamanho ^a	Receita ^a	ROA	Endividamento	Ranking
Média	410,62	171,52	0,058	1,41	14,62
Erro-padrão	101,87	28,25	0,024	0,29	1,99
Mediana	216,21	119,63	0,024	1,04	13,5
Desvio-padrão	499,07	138,39	0,121	1,40	9,78
Mínimo	7,08	13,48	-0,126	0,34	1
Máximo	2164,04	483,49	0,3172	7,55	35

^a Escala por R\$ 1.000.000,00. Fonte: elaboração própria.



Com base na Tabela 7 é possível notar que o clube com o maior tamanho apresentou mais de dois bilhões de reais de ativo, diferença expressiva diante do clube de menor tamanho que deteve um ativo de sete milhões de reais. Além do tamanho, as receitas máxima e mínima também demonstram uma diferença de mais de 470 milhões, o que evidencia o quanto os clubes de futebol no Brasil são díspares.

A mesma lógica se aplica na comparação do clube de maior endividamento, 754,93% (BFR), com a menor porcentagem encontrada, 34,07% (AMG). Observa-se também que para a variável endividamento a média é de 141%, sinalizando que os clubes de futebol pesquisados, em 2016, demonstravam alto índice de dependência de capital de terceiros. Para o ROA, o maior retorno auferido foi de 31,75% e o menor de -12,67%, evidenciando o quão rentável são os ativos do clube em geração de receita. Conforme Messias, Fortes, Melo e Santos (2020), o indicador de retorno sobre ativo, indica quanto a empresa é capaz de gerar de renda com seus ativos. Infere-se que o ROA para os clubes pesquisados é baixo, tendo em vista a máxima de apenas 32% alcançada.

Posteriormente, na Tabela 8 são apresentados os resultados para as variáveis de desempenho financeiro e esportivo para o ano de 2017.

Tabela 8. Resultados^a das variáveis no ano de 2017

Clube	Ranking	Tamanho	Receita	ROA	Endividamento
GPA	1	R\$ 325.660.000,00	R\$ 322.581.000,00	0,85%	144,53%
SFC	3	R\$ 177.314.000,00	R\$ 287.002.000,00	1,65%	226,59%
SCC	4	R\$ 926.085.000,00	R\$ 338.027.000,00	-3,79%	69,36%
CAM	5	R\$ 741.407.889,00	R\$ 311.365.026,00	-3,39%	79,17%
CEC	6	R\$ 557.477.179,41	R\$ 332.796.049,73	-3,02%	103,11%
SCI	7	R\$ 1.252.871.585,00	R\$ 228.012.255,00	-4,99%	72,32%
SPF	8	R\$ 1.029.541.000,00	R\$ 468.131.000,00	1,47%	90,55%
CRF	9	R\$ 598.353.000,00	R\$ 623.681.000,00	26,59%	89,31%
FFB	10	R\$ 470.901.000,00	R\$ 212.156.000,00	-14,69%	138,46%
CAP	11	R\$ 958.110.095,00	R\$ 130.667.064,00	2,76%	57,44%
BFR	12	R\$ 122.676.000,00	R\$ 269.599.000,00	43,51%	619,39%
CVG	13	R\$ 343.777.000,00	R\$ 185.691.000,00	-6,68%	187,67%
CFC	14	R\$ 201.696.945,00	R\$ 111.860.973,00	-4,32%	126,18%
APP	15	R\$ 248.518.590,00	R\$ 68.767.600,00	-2,29%	62,08%
GEC	18	R\$ 56.521.751,21	R\$ 58.651.218,97	2,92%	137,22%
ACF	19	R\$ 85.564.736,00	R\$ 94.545.361,00	6,12%	81,89%
ECV	20	R\$ 94.928.345,00	R\$ 82.484.587,00	-2,66%	121,50%
ECB	21	R\$ 87.164.000,00	R\$ 97.083.000,00	-9,97%	223,93%
AMG	22	R\$ 221.205.956,00	R\$ 21.387.180,00	-2,30%	36,27%
CSC	23	R\$ 7.965.535,31	R\$ 31.901.433,25	40,09%	127,37%
AFC	25	R\$ 64.236.224,18	R\$ 59.289.801,63	9,25%	119,03%
SCF	26	R\$ 65.917.482,57	R\$ 15.848.541,68	-6,99%	104,87%
ACG	27	R\$ 24.865.008,00	R\$ 41.786.978,00	19,33%	139,05%
PAC	33	R\$ 146.693.000,00	R\$ 22.570.000,00	-30,70%	112,13%
FEC	40	R\$ 12.078.034,09	R\$ 23.772.685,59	-9,87%	232,75%

^a Apresentação crescente a partir do ranking.

Fonte: elaboração própria.

A partir da Tabela 8 observa-se que em 2017 o Internacional (SCI), vice-campeão da Série B, apresentou o maior tamanho, possuindo ativo de mais de R\$ 1,2 bilhões, seguido do São Paulo (SPF) com um pouco mais de um bilhão de reais em ativos. Os clubes com menor tamanho, em 2017, foram o Ceará (CSC) com R\$ 7,9 milhões e o Fortaleza (FEC) com R\$ 12 milhões.

Ainda com base na Tabela 8, nota-se que no ranking os clubes com melhores posicionamentos também apresentaram receitas superiores aos demais clubes. Nesse contexto destaca-se o Flamengo (CRF) com receita superior a R\$ 623 milhões e o São Paulo (SPF) com receita de R\$ 468 milhões.

Mayer (2017) justifica que os clubes considerados grandes, geralmente são mais bem colocados no ranking da CBF e tem maior porte por tamanho de ativos e receita. Cabe considerar que são estes clubes que tem a maior torcida e em geral o maior número de associados, gerando assim, uma maior receita. Na outra ponta, os clubes com menores receitas em 2017 foram o Santa Cruz (SCF) com R\$ 15,8 milhões e o América (AMG) com R\$ 21,3 milhões.

Quanto ao índice de ROA, percebe-se que o clube que mais se destaca é o Botafogo (BFR) com 43,51%, seguido do Ceará - CSC com 40,09%. Os piores índices de ROA, de 2017, pertencem ao Paraná - PAC com -30,70% e ao Fluminense (FFB) com -14,69%. No endividamento, em 2017, 16 dos 25 clubes pesquisados possuem uma porcentagem superior a 100%, sendo os maiores percentuais pertencentes, novamente, ao BFR com 619,39%, seguido do Fortaleza (FEC) com 232,75%. Os menores percentuais de endividamento foram identificados para o América - AMG com 36,27% e o Atlético Paranaense - CAP com 57,44%.

Na Tabela 9 consta a estatística descritiva do desempenho financeiro dos 25 clubes pesquisados para o ano de 2017.

Tabela 9. Estatística descritiva para o ano de 2017

Itens	Tamanho ^a	Receita ^a	ROA	Endividamento	Ranking
Média	352,86	177,58	0,019	1,40	15,68
Erro-padrão	73,17	31,71	0,032	0,22	1,98
Mediana	201,69	111,86	-0,023	1,19	14
Desvio-padrão	365,87	158,54	0,160	1,13	9,89
Mínimo	7,96	15,85	-0,307	0,36	1
Máximo	1252,87	623,68	0,435	6,19	40

^a Apresentação crescente a partir do ranking.

Fonte: elaboração própria.

A estatística descritiva para o desempenho financeiro de 2017 demonstra os resultados apurados para tamanho, receita, ROA e endividamento (Tabela 9). Semelhante ao constatado nos anteriores, para 2017 observa-se alta discrepância entre os menores e maiores clubes de futebol, no tamanho essa diferença é de mais de 15.728% e na receita 3.935%. No ROA atenta-se que a média para os clubes pesquisados, em 2017, é de 1,96%, beirando a um ROA nulo, no entanto, vide mínimo e máximo, constata-se que os clubes apresentam percentuais de ROA distintos, advindos de resultados negativos (-30,7%) até retornos superiores a 43%.

Complementarmente, a partir do desvio padrão do ROA percebe-se que a dispersão em torno da média é de mais de 16%, reforçando a heterogeneidade dessa variável nos clubes pesquisados. Quanto ao endividamento de 2017, equivalente ao encontrado nos anos anteriores, percebe-se percentuais altos de endividamento, na qual o clube Botafogo permanece pelo terceiro ano consecutivo na liderança. Constata-se que a média que ultrapassa os 140% para o endividamento apresenta leve aumento em 2017.

Na Tabela 10 são apresentados os resultados para as variáveis de desempenho financeiro e esportivo por clube, para o ano de 2018.

Tabela 10. Resultados^a das variáveis no ano de 2018

Clube	Ranking	Tamanho	Receita	ROA	Endividamento
CEC	1	R\$ 539.514.773,00	R\$ 329.118.994,00	-13,68%	117,19%
SEP	2	R\$ 645.945.000,00	R\$ 653.850.000,00	8,83%	90,76%
GPA	3	R\$ 327.442.000,00	R\$ 384.211.000,00	16,34%	118,47%
CAM	5	R\$ 794.920.794,00	R\$ 246.415.273,00	-2,75%	83,32%
CRF	7	R\$ 590.250.000,00	R\$ 516.781.000,00	7,77%	99,79%
BFR	8	R\$ 127.717.000,00	R\$ 175.107.000,00	-13,47%	612,36%
CAP	9	R\$ 1.063.280.700,00	R\$ 150.533.609,00	1,55%	60,10%



SCI	10	R\$ 1.126.357.761,00	R\$ 263.754.385,00	-0,85%	70,06%
SPF	11	R\$ 915.487.000,00	R\$ 410.087.000,00	0,79%	88,28%
FFB	12	R\$ 491.329.000,00	R\$ 280.562.000,00	-0,30%	152,25%
CVG	13	R\$ 224.397.000,00	R\$ 249.146.000,00	28,94%	259,57%
ACF	14	R\$ 48.604.909,00	R\$ 75.129.780,00	-79,54%	148,33%
SCR	15	R\$ 213.854.848,00	R\$ 99.157.666,00	-6,73%	90,45%
APP	16	R\$ 237.953.471,00	R\$ 41.016.789,00	-2,52%	65,57%
CFC	17	R\$ 194.335.789,00	R\$ 95.644.040,00	-1,36%	128,53%
ECV	18	R\$ 80.705.000,00	R\$ 81.341.000,00	-4,93%	130,22%
FFC	19	R\$ 4.319.068,00	R\$ 17.333.749,00	-705,93%	805,93%
ACG	20	R\$ 28.081.343,00	R\$ 24.732.114,00	22,46%	112,12%
ECB	21	R\$ 92.899.000,00	R\$ 126.911.000,00	4,82%	211,46%
GEC	22	R\$ 57.883.963,98	R\$ 75.150.412,78	16,12%	120,23%
AFC	23	R\$ 70.446.397,79	R\$ 37.767.561,62	6,19%	111,16%
AMG	24	R\$ 220.500.036,00	R\$ 56.589.030,00	-1,74%	39,92%
SCF	25	R\$ 255.100.589,00	R\$ 12.401.650,00	-7,37%	67,88%
CSC	27	R\$ 13.827.216,37	R\$ 64.787.133,97	21,79%	94,10%
PAC	28	R\$ 144.847.000,00	R\$ 48.670.000,00	5,66%	100,49%
JEC	30	R\$ 18.146.184,00	R\$ 16.861.790,00	-4,21%	243,67%
FEC	42	R\$ 14.798.713,17	R\$ 55.108.321,57	-10,16%	218,51%

^a Apresentação crescente a partir do ranking.

Fonte: elaboração própria.

Com base na Tabela 10 verifica-se que o clube de maior tamanho em 2018 permanece sendo o Internacional (SCI), com tamanho superior a 1,1 bilhões de reais em ativos, seguido pelo Atlético Paranaense (CAP) com mais de 1,06 bilhões de reais. Os clubes de menor tamanho em 2018 foram o Figueirense (FFC) com R\$ 4,3 milhões e o Ceará (CSC) com R\$ 13,8 milhões. É possível notar, comparando este ano com os anos anteriores, que o CSC se mantém sempre nas duas últimas colocações no ranking quanto ao tamanho do ativo, também se percebe que em 2016 e 2018 o FFC acompanha o CSC nas últimas posições. No entanto, em 2017 o FFC não apresentou informações. Já, dentre os maiores clubes o SCI liderou os últimos dois anos, o que anteriormente foi liderado pelo SPFC (São Paulo), também por dois anos, sempre líder no tamanho do ativo, possuindo pelo menos 1 bilhão de patrimônio.

Para as receitas de 2018 percebe-se que clubes com melhores posicionamentos no ranking possuem uma receita maior. Como exceção destacam-se os clubes Cruzeiro (CEC) e Palmeiras (SEP), empatados em primeiro lugar do ranking. O Palmeiras obteve R\$ 653,8 milhões de receita, quase o dobro do Cruzeiro que teve R\$ 329,1 milhões. O segundo clube de maior receita em 2018 foi o Flamengo (CRF) com mais de meio milhão de reais, ocupando ainda a sétima colocação no ranking. Isso vai ao encontro de Faria, Dantas e Azevedo (2019), que apontam que quanto maior o sucesso esportivo (clubes que permanecem na série “A” e que têm melhor pontuação no ranking CBF), maior tende ser a sua receita.

No ROA o melhor índice encontrado pertence ao Vasco da Gama (CVG) com 28,94%, seguido do Ceará (CSC) com 21,79%. Os menores índices pertencem ao Figueirense (FFC) com -705,93% e a Chapecoense (ACF) tendo -79,54%. Em relação ao endividamento, a maior parte dos clubes com piores percentuais de endividamento estão posicionados a partir da posição 12 do ranking, com destaque para o FFC com 805,93%.

Ainda assim, o segundo maior endividamento de 2018 pertence ao oitavo colocado do ranking, o Botafogo (BFR), com 612,36%, clube que desde 2015 afigura elevado percentual de endividamento. Dentre os clubes menos endividados destaca-se, novamente, o América (AMG) com 39,92%, 24º no ranking, seguido pelo Atlético Paranaense (CAP) com 60,10%, nono do ranking.

Estes resultados demonstram que menores endividamentos e melhores posicionamentos no ranking podem apresentar exceções, assim como afirmam Benin et al. (2019), que encontraram uma ausência de correlação entre ROA e ranking, o que pode levar ao entendimento de que o bom desempenho de campo, o que colabora com aumento do ranking, não necessariamente retorna com bom desempenho financeiro para as entidades esportivas, podendo resultar no aumento de gastos, especialmente com a folha salarial dos jogadores.

A Tabela 11 apresenta a estatística descritiva do desempenho financeiro para o ano de 2018, dos 27 clubes que divulgaram tais informações.

Tabela 11. Estatística descritiva para o ano de 2018

Itens	Tamanho ^a	Receita ^a	ROA	Endividamento	Ranking
Média	316,41	169,93	-0,264	1,64	16,33
Erro-padrão	64,72	32,33	0,263	0,32	1,86
Mediana	213,85	95,64	-0,008	1,12	16
Desvio-padrão	336,29	167,98	1,371	1,68	9,69
Mínimo	4,319	12,40	-7,059	0,39	1
Máximo	1126,36	653,85	0,289	8,06	42

^a Escala por R\$ 1.000.000,00.

Fonte: elaboração própria.

A partir da Tabela 11 nota-se que o valor mínimo de tamanho é de R\$ 4 milhões e o máximo é R\$ 1,1 bilhão, assim como nos anos anteriores, na qual um clube atingiu a marca de um bilhão no ativo total, ambos os valores são muito diferentes da média de tamanho dos clubes, de R\$ 316 milhões, média menor em relação aos anos anteriores. A receita obteve média aproximada de R\$ 170 e mediana de R\$ 75 milhões evidenciando redução frente ao ano anterior. Além disso, destaca-se que a média das receitas vem aumentando ao longo dos anos, com exceção de 2018. No ROA verifica-se o percentual mínimo de -706%, média de -26,44% e valor máximo de apenas 29%, menores percentuais auferidos até então para a variável.

No endividamento, ao contrário da ROA, a maior diferença se dá pelo valor máximo comparado a média de 164,41% e em comparação com os últimos anos, assim como a receita, a média tem aumentado, ou seja, os clubes têm ganhado mais, porém, gastado mais também. Sobre o alto endividamento dos clubes pesquisados, Faria, Dantas e Azevedo (2019) afirmam que os clubes brasileiros mais endividados possuem maior capacidade de gerar valor, o que pode justificar tais resultados.

A Tabela 12 apresenta os resultados para o ano de 2019.

Tabela 12. Resultados^a das variáveis no ano de 2019

Clube	Ranking	Tamanho	Receita	ROA	Endividamento
SEP	1	R\$ 737.774.000,00	R\$ 641.915.000,00	4,16%	91,68%
CEC	2	R\$ 402.446.641,00	R\$ 280.799.767,00	-97,93%	220,97%
GPA	3	R\$ 357.791.000,00	R\$ 406.571.000,00	6,20%	137,60%
SCC	5	R\$ 979.288.000,00	R\$ 369.713.000,00	-18,08%	98,77%
CRF	6	R\$ 878.826.000,00	R\$ 914.041.000,00	7,16%	85,42%
CAM	7	R\$ 887.796.991,00	R\$ 342.660.672,00	-0,65%	85,72%
CAP	8	R\$ 904.544.000,00	R\$ 378.765.000,00	7,02%	66,97%
SCI	9	R\$ 1.293.045.486,00	R\$ 389.462.445,00	-0,23%	77,37%
ACF	10	R\$ 30.475.000,00	R\$ 73.901.000,00	-166,55%	344,43%
BFR	11	R\$ 160.581.000,00	R\$ 202.344.000,00	-13,12%	554,25%
SPF	12	R\$ 926.958.000,00	R\$ 398.017.000,00	-16,85%	104,96%
FFB	13	R\$ 452.867.000,00	R\$ 250.018.000,00	-2%	158,74%
CVG	14	R\$ 250.292.000,00	R\$ 204.373.000,00	-2,04%	283,41%
ECB	15	R\$ 128.350.000,00	R\$ 174.352.000,00	3,02%	207,26%
SCR	16	R\$ 183.573.254,00	R\$ 37.822.550,00	-12,34%	103,25%
ECV	17	R\$ 30.016.000,00	R\$ 51.447.000,00	-6,10%	481,07%
AMG	19	R\$ 216.082.682,00	R\$ 30.812.408,00	-8,12%	49,15%
CFC	20	R\$ 187.156.773,00	R\$ 41.210.345,00	-26,96%	156,58%
AFC	21	R\$ 81.166.703,27	R\$ 70.840.177,31	4,68%	105,01%
CSC	23	R\$ 23.388.218,67	R\$ 98.077.486,84	24,67%	71,85%
GEC	24	R\$ 55.363.766,72	R\$ 90.846.836,38	5,06%	116,09%
ACG	25	R\$ 31.474.001,00	R\$ 19.858.716,00	4,03%	106,81%
PAC	26	R\$ 125.623.000,00	R\$ 21.844.000,00	-1,59%	102,16%
SCF	28	R\$ 251.609.295,00	R\$ 21.594.461,00	-1,02%	68,52%



FEC	33	R\$ 29.393.027,98	R\$ 108.600.138,75	11,72%	147,95%
JEC	39	R\$ 17.273.645,00	R\$ 11.615.879,00	3,11%	266,36%

^a Apresentação crescente a partir do ranking.

Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 12, em relação ao tamanho dos clubes, o que mais se destaca, pelo terceiro ano consecutivo é o Internacional (SCI) com ativo de quase 1,3 bilhões de reais, seguido pelo Corinthians (SCC) com ativo de mais de R\$ 979 milhões. Os menores tamanhos em 2019 correspondem ao Joinville (JEC) com ativo de um pouco de mais de 17 milhões de reais e o Ceará (CSC) com R\$ 23,3 milhões. Durante os cinco anos pesquisados do estudo, o Ceará (CSC) se manteve sempre nas duas últimas posições relacionado ao tamanho do ativo.

Para a receita sobressaiu-se o Flamengo (CRF) com mais de R\$ 914 milhões, seguido do Palmeiras (SEP) com R\$ 641,9 milhões. Em última posição consta o Joinville com uma receita de R\$ 11,6 milhões, clube que participou apenas em 2015 da Série A e que começou a divulgar suas informações a partir de 2018. Destaca-se também que o FEC mesmo possuindo receita de R\$ 108 milhões está posicionado no ranking atrás de clubes como o PAC e SCF que possuem receita de R\$ 21 milhões. Novamente, percebe-se que clubes com maiores montantes de tamanho e de receita obtiveram melhores posições no ranking da CBF. Este resultado é suportado pelo estudo de Nascimento e Schnorrenberger (2019), que identificaram se existe influência entre o desempenho econômico-financeiro e o desempenho esportivo.

Aponta-se que a Chapecoense (ACF) que apresentou um tamanho de mais de R\$ 30,4 milhões e uma receita de R\$ 73,9 reais alcançou o décimo lugar no ranking, em meio a clubes com tamanhos e receitas superiores. Para esse clube cabe destacar que após a tragédia em 2016, o clube obteve o empréstimo de jogadores e a anulação de rebaixamento por três temporadas (caso terminasse nas últimas colocações da série A), o que oportunizou que o clube pudesse se reestruturar e continuar na ativa. Por outro lado, o Fortaleza (FEC), mesmo estando em 33º no ranking, apresentou uma receita de mais de 108,6 milhões de reais, montante superior a clubes que estão, no geral, acima da 16ª posição no ranking. Este fato é suportado por Carvalho, Oliveira e Giarola (2020) que verificaram que o desempenho em campo não necessariamente influencia o desempenho econômico.

Diante da Tabela 12, no ROA, o maior valor encontrado foi de 24,67% pertencente ao Ceará (CSC) que demonstra que mesmo sendo o clube de menor ativo, consegue um retorno sobre o mesmo consideravelmente bom comparado a outros clubes. Enquanto o menor valor foi de -166,55%, pertencente a Chapecoense (ACF). No endividamento, 17 dos 26 clubes, em 2019, apresentaram mais de 100% de endividamento, destacando-se novamente o Botafogo (BFR) com 554,25%, seguido do Vitória (ECV) com 481,07%. Os menores índices de endividamento encontram-se junto ao América (AMG) com 49,15% e ao Atlético Paranaense (CAP) com 66,97%.

Suplementarmente desenvolveu-se a Tabela 13 contendo a estatística descritiva para os 26 clubes que apresentaram os indicadores para o ano de 2019.

Tabela 13. Estatística descritiva para o ano de 2019

Itens	Tamanho ^a	Receita ^a	ROA	Endividamento	Ranking
Média	370,12	216,59	-0,112	1,65	15,65
Erro-padrão	75,04	43,03	0,075	0,25	1,92
Mediana	201,62	141,47	-0,008	1,06	14,5
Desvio-padrão	382,63	219,41	0,383	1,27	9,79
Mínimo	17,27	11,62	-1,665	0,49	1
Máximo	1293,04	914,04	0,246	5,54	39

^a Escala por R\$ 1.000.000,00.

Fonte: elaboração própria.

A partir da Tabela 13 constata-se um tamanho mínimo de 17 milhões de reais e um tamanho máximo que ultrapassa um bilhão de reais, o que revela uma alta discrepância entre o tamanho dos clubes pesquisados, isso também vale para a receita, o que foi observado em todos os períodos analisados neste estudo. No ROA atenta-se que a média permanece negativa para o quinto ano analisado, reflexo de 2018. O valor mínimo do ROA foi de -166,25%, apresentando melhora diante do resultado de 2018, no entanto, o valor máximo foi de apenas 24,67%, o que indica que a maioria dos clubes auferiu prejuízo em 2019. Já, no endividamento o valor máximo foi de 554,25% e o mínimo de 49,15%, tanto a média (165%) quanto a mediana (105%) demonstram alto percentual de endividamento dos clubes.

Em seguida, na Tabela 14 é possível analisar a estatística descritiva do período.

Tabela 14. Estatística descritiva do período analisado

Itens	Tamanho ^a	Receita ^a	ROA	Endividamento	Ranking
Média	359,56	175,19	-0,047	1,54	15,33
Erro-padrão	34,94	14,65	0,061	0,12	0,86
Mediana	210,75	108,60	0,002	1,12	14
Desvio-padrão	390,67	163,80	0,684	1,37	9,66
Mínimo	4,32	10,49	-7,059	0,34	1
Máximo	2164,04	914,04	0,963	8,06	42

^a Escala por R\$ 1.000.000,00.

Fonte: elaboração própria.

A partir da Tabela 14 observa-se, inicialmente, o tamanho que auferiu máximo de mais de R\$ 2 bilhões e mínimo de R\$ 4,3 milhões, bem como, receita máxima de R\$ 914 e mínima de 10,4 milhões, evidenciando a discrepância de porte entre os clubes pesquisados, o que é reforçado pelos montantes do desvio padrão e da média.

A rentabilidade dos ativos na geração de receita é um relevante indicador. No ROA nota-se que a média dos clubes para este indicador é negativa, sendo que algum dos clubes apresentou índice mínimo negativo elevado (-706%) (Figueirense), sinalizando a não rentabilidade desses clubes. Em contrapartida, o melhor resultado do ROA foi de 96% (Botafogo), quanto maior o percentual do ROA, maior a rentabilidade do clube.

Para o endividamento percebe-se que a média do endividamento dos clubes é de 154,5%, ou seja, os clubes devem mais do que seu próprio patrimônio, o maior endividamento encontrado foi de 806% e o menor foi de 34%. O alto endividamento pode ter contribuído para o resultado ruim do ROA. Por último, no ranking, é possível perceber que a pior posição encontrada no ranking foi a de número 42, e a melhor corresponde ao primeiro lugar. Isto comprova que mesmo os clubes piores posicionados no ranking da CBF podem chegar, ao menos uma vez, a elite do futebol brasileiro, a Série A do campeonato brasileiro.

A partir dos dados acima constatados, é possível observar que há um alto percentual de endividamento da maioria dos clubes brasileiros. Atenta-se também, ao fato de que os clubes com maior percentual de endividamento, na maioria dos casos, são clubes com um retorno sobre o ativo menor. Todavia, nota-se que ao mesmo tempo, tais clubes apresentam as maiores receitas no período, Faria et al. (2019) afirmam que os clubes brasileiros mais endividados possuem maior capacidade de gerar valor, o que pode justificar os resultados obtidos no período.

Diante dos resultados apresentados, segue a relação entre os desempenhos econômico-financeiros e esportivo do período analisado.



Relação entre os desempenhos econômico-financeiros e esportivo

A Tabela 15 demonstra os resultados auferidos para a correlação das variáveis.

Tabela 15. Relação entre os desempenhos econômico-financeiros e esportivo

Variáveis	Tamanho	Receita	ROA	Endividamento	Ranking
Tamanho	1				
Receita	0,649**	1			
ROA	0,058	0,103	1		
Endividamento	-0,324**	-0,107	-,380**	1	
Ranking	-0,615**	-0,723**	-0,01	-0,02	1

N. 125 observações.

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: elaboração própria.

A partir da Tabela 15 infere-se que incorreram correlações significativas ao nível de 1% entre as variáveis pesquisadas, logo, existe 99% de chance de relação entre essas variáveis. Nota-se que houve relação positiva satisfatória entre as variáveis de tamanho e receita. Já, entre as variáveis tamanho e endividamento, ROA e endividamento, ranking e tamanho, e, entre ranking e receita houveram relações significativas negativas (Hulley et al., 2003).

Relação significativa positiva ocorreu entre tamanho e receita, correlação considerada forte (Hulley et al., 2003) (Tabela 15). Assim, pode-se afirmar que quanto maior o tamanho do clube, maior será sua receita, visto que seus valores se mostraram diretamente proporcionais, essa associação é suportada por Dantas (2013).

Tamanho demonstrou relações significativas com ranking (forte) e endividamento (fraca) (Hulley et al., 2003), demonstrando que quanto maior é o tamanho do clube, menor é o endividamento e melhor posicionado no ranking o clube está, respectivamente. Todavia, o fato de que essas variáveis estejam relacionadas de maneira inversamente proporcional, não omite o fato de que o endividamento dos clubes brasileiros de futebol vem crescendo ao longo dos anos (Eça, Magalhães-Timotio & Leite Filho, 2018). Conforme Brandão (2012), fatores como a má gestão pode estar relacionada a tal fato, porém, os altos gastos com folha de pagamento e suas obrigações tornam-se geradores consideráveis de endividamento dos clubes.

Receita e ranking também apresentam correlação significativa negativa forte (Hulley et al., 2003), seguindo a lógica do tamanho, quanto maior a receita do clube, melhor posicionado no ranking o clube tende a se encontrar. Tal análise é suportada por Mayer (2017), que verificou que em geral os maiores clubes são aqueles mais bem colocados no ranking da CBF e que também apresentam o maior porte (tamanho de ativos e receita).

Segundo Benin et al. (2019) essas associações do porte (tamanho e receita) com posicionamento no ranking são esperadas, pois os maiores clubes disputam com maior frequência as principais competições, como a Série A, possuem mais sócios e estádios com maior capacidade, nos quais obtêm maiores receitas, tanto de mídia quanto de bilheteria e sócios. Por fim, foi identificada relação negativa fraca entre as dimensões ROA e endividamento. Isso evidencia que quanto maior o ROA de um clube de futebol, menor será seu índice de endividamento, e vice-versa. Diante disso, percebe-se que existe relação direta entre os desempenhos econômico-financeiros e esportivo, contribuindo para a gestão dos clubes brasileiros de futebol.

Conclusões e recomendações

O presente estudo analisou a relação entre os desempenhos econômico-financeiro e esportivo dos clubes brasileiros de futebol, nos anos de 2015 a 2019. A partir da amostra de 30 clubes de futebol pesquisados, identificou-se o desempenho financeiro e esportivo quanto ao tamanho, a receita, o retorno sobre ativos, o endividamento e o ranking da CBF. Os clubes com maiores tamanhos (ativo total) nos cinco anos foram Internacional (SCI) e Corinthians (SCC), enquanto que os menores tamanhos são do Figueirense (FFC) e do Ceará (CSC). Para as receitas, os maiores montantes constam no Flamengo (CRF) e no Palmeiras (SEP), clubes com grandes torcidas. Receitas menores foram verificadas nos clubes Goianiense (ACG), Joinville (JEC) e América (AMG).

Em seguida, para as relações, os resultados apontam que há relação significativa entre os seguintes fatores analisados: tamanho e receita, correlação positiva; tamanho e endividamento, correlação negativa; tamanho e ranking, correlação negativa; receita e ranking, correlação negativa; e ROA e endividamento, correlação negativa. Assim sendo, pode-se afirmar que quanto maior for o tamanho de um clube de futebol brasileiro, maior tende a ser sua receita, menor tende a ser seu endividamento, melhor tende a ser seu posicionamento no ranking e maior tende a ser seu ROA. Deste modo, conclui-se que existem relações significativas entre os desempenhos econômico-financeiro e esportivo dos clubes brasileiros de futebol, nos anos de 2015 a 2019.

A presente pesquisa tem potencial contributivo tanto acadêmico quanto profissional. A pesquisa contribui academicamente para a continuidade de estudos relacionados a desempenho, econômico-financeiro e esportivo, como os estudos de Andrade Jr. e Piva (2019), Benin et al. (2019) e Nascimento e Schnorrenberger (2019), dentre outros, proporcionando avanços teóricos para a temática pesquisada. Ressalta-se que no negócio futebol finanças e esporte andam juntos. Profissionalmente, vislumbra-se gerar informações possivelmente relevantes para a tomada de decisão dos gestores dos clubes brasileiros de futebol, para as torcidas e sócios, e, demais interessados nas informações dessas instituições.

O estudo limitou-se a um corte temporal, compreendendo o período de 2015 a 2019, limitando a amostra a clubes do futebol brasileiros que participaram ao menos uma vez da Série A, do campeonato brasileiro. Além disso, a pesquisa limitou-se aos métodos estatísticos descritivos e de correlação. Para estudos futuros sugere-se utilizar um período temporal maior, bem como, contemplar outros clubes de futebol como os europeus, comparando os resultados com os presentes achados. Além disso, para as análises, recomenda-se que outros métodos sejam adotados, como a análise de regressão com dados em painel, considerando efeitos fixos para o período.

Referências

- Aidar, A. C. K., & Leoncini, M. P. (2002). Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: Aidar, A. C. K., Leoncini, M. P., & Oliveira, J. J. de. (Orgs.), *A nova gestão do futebol*. (2a ed., Cap. 5, pp. 79-100) parte II, cap. 5, p. 79-100). Rio de Janeiro: FGV.
- Amorim Filho, M. H. de., & Silva, J. A da S. (2012). *A gestão de clubes de futebol: Regulação, modernização e desafios*. Revista Interesse Nacional, (18a ed.). Recuperado de <https://blogdojuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacao-odernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/>.
- Andrade Júnior, D. L. I., Ferreira, H. L., & Piva, T. A. (2019). Influência do desempenho esportivo e da adesão ao PROFUT no nível de endividamento de clubes de futebol no Brasil. *Anais do USP International Conference in Accounting*, São Paulo, SP, Brasil, 19. Recuperado de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1612.pdf>.
- Andrade Júnior, D. L. I., & Piva, T. A. (2019). Determinantes do desempenho esportivo dos clubes do futebol brasileiro. *Revista*



- Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD, 9(3), 49-66. Recuperado de <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=8207>
- Azevedo, A. A. (2002). *Esporte & Sociedade*. Montes Claros: Unimontes.
- Azevedo, P. H. O. (2009). Esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, 33 (2), 929-939. Recuperado de <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/article/view/1167>.
- Bastos, F. (2004). *Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil*. São Paulo.
- Benin, M. M., Diehl, C. A., & Marquezan, L. H. F. (2019) Determinantes da evidencição de indicadores não financeiros de desempenho por clubes brasileiros de futebol. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 16-26. doi: 10.18046/j.estger.2019.150.2884.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behavior. *Technovation*, 21(2), 67-77. doi: 10.1016/S0166-4972(00)00023-7.
- Beuren, I. M. (Org.) et al. (2013) *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Brandão, A. (2012). *O endividamento dos clubes de futebol do Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie. Recuperado de <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/626/1/Antonio%20Reinaldo%20Brandao.pdf>.
- Brasil. Lei n. 13.155, de 04 de agosto de 2015. Dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113155.htm.
- Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Almeida, M. A. (2009). A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Sistemas & Gestão*, 2(2), 102-118. doi:10.7177/sg.2007.SGV2N2A3.
- Carvalho, L. C., Oliveira, P. H. C., & Giarola, E. (2020, novembro). Determinantes da rentabilidade em clubes de futebol brasileiro. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos – Associação Brasileira de Custos*, 27. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4726/4747>.
- Costa, F. L. da, & Marinho, E. (2000) *Fome de bola: desafios da gestão esportiva e o futebol no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Crispim, S., & Lugoboni, L. (2012). Avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas instituições de ensino superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(1), 41-54.
- Demozzi, M., Passaia, C., Silva, B. A., & Silva, E. M. (2014). Análise Econômica Financeira com utilização de Índices. *Revista Online de Ciências Sociais Aplicadas em Debates*, Nova Mutum, 1(1), 26-45.
- Dantas, M. G. da S. (2013). *Fatores determinantes da eficiência financeira e esportiva de clubes de futebol do Brasil*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.
- Dantas, M. G. da S., Machado, M. A. V., & Macedo, M. A. da S. (2015). Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 113-132. doi: 10.14392/asaa.2015080106.
- Eça, J. P. A., Magalhães-Timotio, J. G., & Leite Filho, G. A. (2018) O desempenho esportivo e a eficiência na gestão determinam o desempenho financeiro dos clubes de futebol brasileiro? Uma análise com dados em painel. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 137-161. doi: 10.11144/javeriana.cao.31-56.deegd.
- Ecer, F., & Boyukaslan, A. (2014). Measuring Performances of Football Clubs Using Financial Ratios: The Gray Relational Analysis Approach. *American Journal of Economics*, 4(1), 62-71. doi: 10.5923/j.economics.20140401.06
- Faria, C. L. D. N., Dantas, M. G. S., & Azevedo, Y. G. P. (2019). A influência dos fatores financeiros e esportivos sobre o valor dos clubes de futebol brasileiros. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 7(1), 94-111. doi: 10.22478/ufpb.2318-1001.0v0n0.37890.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Grafton, J., Lilis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706. doi: 10.1016/j.aos.2010.07.004.

- Gressler, L. A. (2007). *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. (3a ed.). São Paulo: Loyola.
- Guzmán, I., & Morrow, S. Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the english premier league. (2007) *Central European Journal of Operations Research*, 15(4), 309- 328. doi: 10.1007/s10100-007-0034-y.
- Hulley, S. B., Cummings S. R., Browner, W. S., Grady, D., Hearst, N., & Newman, T. B. (2003). *Delineando a pesquisa clínica: uma abordagem epidemiológica*. (2a ed.) Porto Alegre: Editora Artmed.
- Kinney, T. C., & Taylor, J. R. (1979) *Marketing research: an applied approach*. Mc Graw Hill.
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão e Produção*, 12(1), 11-23.
- Lopes, L. F. D. (2016). *Métodos Quantitativos*. (1a ed.) Santa Maria: UFSM.
- Luz, É. E. da. (2014). *Análise e Demonstração Financeira*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Maia, A. B. G. R. (2013). *Ativo intangível com evidenciação contábil e desempenho dos clubes de futebol brasileiros e europeus*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Marotz, D. P., Marquezan, L. H. F., & Diehl, C. A. (2020). Clubes de futebol: relações entre investimento, desempenho e adesão ao PROFUT. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(43), 3-18. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2020v17n43p3/43756>. doi: 10.5007/2175-8069.2020v17n43p3.
- Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., & Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(2), 46-61.
- Mattar, F. N. (2005). *Pesquisa de Marketing*. Vols. (1 e 2). São Paulo: Atlas.
- Mayer, R. (2017). *A evidenciação de informações contábeis obrigatórias e voluntárias: Um estudo em clubes de futebol brasileiros*. (Dissertação de mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- Messias, J. G. M., Fortes, H. G., Melo, J. F. M. de, & Santos, V. da S. (2020). A relação entre performance esportiva e desempenho econômico-financeiro das equipes de futebol do campeonato brasileiro série A. *Brazilian Journal of Development*, 6(7), 53585-53614. Recuperado de <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/14263/11882>. doi: 1034117/bjdv6n7-852
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (1993). *Sport marketing*. Illinois: Human Kinetics Publishers.
- Nakamura, W. T. (2015). Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. *Journal Of Financial Innovation*, 1(1), 40-52.
- Nascimento, J. V. do., & Schnorrenberger, D. (2019) Comparação entre desempenho econômico e desempenho esportivo dos clubes da série A do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2018. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*. Florianópolis, SC, Brasil, 9. Recuperado de <http://ccn-ufsc-cdn.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/9CCF/20190715145027.pdf>.
- Parkhouse, B. L. (1996). *The management of sport: its foundation and application*. (2a ed.) St. Louis: Mosby Year Book.
- Pedreira, R. B. (2006). *Gestão esportiva*. (Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado na disciplina Estágio Supervisionado — CAD 5236, Administração.) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Pereira, C. A., Corrar, L. J., Rezende, A. J., & Lima, E. M. (2004). A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise de correlação entre performance esportiva e resultado operacional. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo, SP, Brasil, 4. Recuperado de <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos/s42004/336.pdf>.
- Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: desenvolvimento organizacional*. Porto, Portugal: Ed. Apogesd.
- Queiróz, V., Garcia, P. S., Mendonça, S. A. T., & Gottens, I. (2018). *Contabilidade esportiva: Um estudo sobre o futebol brasileiro*. FATEB, 1(2), 433-456. Recuperado de https://fateb.br/fateb.cientifica/downloads/2a_edicao/artigos/024.pdf.
- Rodrigues, M. S., & Silva, R. C. da. (2009). A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 17-37. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302009000100001>.
- Sellitto, M. A., & Walter, C. (2006). Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. *Produção*, 16(1), 34-47. Recuperado de



https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000100004&lng=pt&tlng=pt.

- Silva, J. A. F. da, & Carvalho, F. A. A. de. (2009). Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(6), 96–116, maio/ago.
- Tezza, R., Bornia, A. C., & Vey, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. *Gestão & Produção*, 17(1), 75-93. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/gp/v17n1/v17n1a07.pdf>.
- Trevisani, G. T. (1997). Basquetebol x patrocinador: discutindo uma relação. (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Tubino, M. J. G. (1992) Dimensões sociais do esporte. (Coleção polêmicas do nosso tempo, v. 44). São Paulo: Cortez Autores Associados.
- Umbelino, W. L., Silva, R. b., Ponte, V. M. R., & Lima, M. C. (2019). Disclosure em Clubes de Futebol: Estudo sobre os Reflexos da Lei do PROFUT. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 7(1), 112–132. Recuperado de <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2019v7n1.38074>.
- Vergara, S. C. (2015). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Recebido em: 12/05/2021

Aceite em: 30/06/2021

Endereço para correspondência:

Cristiane Krüger
cristiane.kruger@ufsm.br



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0