



Desempenho Esportivo Versus Econômico-Financeiro: uma análise comparativa entre Clubes de Futebol Brasileiros da Série A

Resumo

Com a crescente profissionalização da gestão dos clubes de futebol em todo o mundo surge também a necessidade de se avaliar qual a interferência que resultados positivos nos indicadores patrimoniais tem em relação ao desempenho esportivo dentro de campo. Esse estudo, que pode ser classificado como quantitativo e descritivo, usou como amostra quatorze clubes de futebol que disputaram o Campeonato Brasileiro de futebol da Série A no período de 2016 a 2018. Foram analisados seus balanços patrimoniais com o objetivo de se calcular indicadores financeiros pré-determinados que foram delineadas correlações, regressão linear múltipla e análises horizontais no intuito de se verificar o efeito de relação entre as variáveis. Como principais achados, verificou-se associação e significância inexistente entre as variáveis analisadas, o que sugere que a natureza da concorrência esportiva é oposta à da concorrência empresarial e que se deve ter cautela ao se interpretar as condições financeira e econômica dos clubes de futebol. O ROA apresentou associação positiva e significativa com o desempenho esportivo, sugerindo que os times que tiveram melhor desempenho em campo também deram maior rentabilidade sobre o ativo investido. De acordo com a análise dos indicadores, destaca-se a baixa eficiência dos clubes que, diante de uma crescente receita, apresentaram um elevado nível de prejuízos acumulados, esta situação pode estar associada a má gestão financeira dos times, bem como a falta de diretrizes direcionadas a maximização dos lucros.

Palavras-chave: Indicadores; Eficiência; Desempenho; Análises; Gestão.

Linha Temática: Contabilidade gerencial – Indicadores de Desempenho



1 Introdução

O futebol além de ser uma modalidade esportiva mais dominante no mundo, contribuir para a interação social entre as pessoas, possuir relevância cultural, ainda movimentam um significativo volume de capital circulante (Stolen, Chamari, Castagna & Wisloff, 2005; Plumley, Wilson & Shibli, 2017). Como é dito por Sloane (1971), o mundo do futebol não se resume apenas ao capital financeiro, mas também ao desejo de prestígio, de poder e identificação e lealdade a um grupo. No Brasil, este esporte é bem consolidado, sendo o preferido para a maior parte dos brasileiros, representando um dos símbolos nacionais (Stolen et al., 2005). Neste contexto, é inegável dizer que o futebol é uma das maiores paixões nacionais. Nascimento et al. (2015) apontaram que esse ramo de entretenimento se destaca em diversos aspectos, principalmente na geração de empregos e na movimentação da economia formal e informal. O autor também aponta que a continuidade operacional das agremiações esportivas é relevante não só para o clube, mas também para toda a sociedade envolta dele.

Uma partida de futebol gera trabalho para os mais variados tipos de trabalhadores, desde o gari, que recolhe o lixo do chão do estádio após um jogo até para o jornalista que trabalha comentando jogos nas redes de comunicação (Kern, Schwarzmann & Wiedenegger, 2012). Este esporte também tem bastante destaque em cenários sociais e políticos, principalmente no Brasil, onde crianças da periferia têm por seu maior sonho de vida, se tornar um jogador quando chegam a adolescência, o que as mantém afastadas dos perigos presentes nessas regiões.

Porém, como toda organização, os clubes de futebol necessitam de uma gestão organizada e harmoniosa, a fim de prosperar e manter a sua continuidade para o futuro, angariando mais torcedores e aumentando o seu prestígio social em relação as outras agremiações (Espitia-Escuer & García-Cebrián, 2010). Essa administração pode esbarrar em vários problemas usuais, como a incapacidade de resolver problemas, falta de estrutura interna e inexistência de transparência nas decisões da alta cúpula (Guzmán & Morrow, 2007). Neste aspecto, surge a necessidade de se pesquisar e avaliar os métodos de direção, gestão e condução das diretrizes dos times de futebol para contribuir no processo de tomada de decisões que gerem benefícios futuros tanto fora como dentro dos gramados a todos envolvidos no processo.

Em estudos realizados sobre governança nos clubes de futebol paulista, Marques e Costa (2009) obtiveram resultados que traduzem que times que adotam as práticas de governança propostas trazem maior credibilidade para os seus *stakeholders*. Mósca, Silva e Bastos (2010) analisaram os fatores que afetam e complicam a gestão dos clubes como diversos escândalos de malversação de recursos e descasos administrativos e apresentaram que os fatores como a pressão da comunidade, a legitimidade e os diversificados casos de sucesso favorecem a profissionalização do esporte no país.

A maneira como a diretoria e gerência das associações esportivas lida com seus problemas financeiros costuma ser desordenadas no Brasil. Como é apontado por Aidar e Leoncini (2002) em seus estudos, é até difícil de se avaliar as ações de algumas gestões devido a várias ausências de informações que não são disponibilizados ou ainda, omitidas de forma incorreta. Mendes e Montibeler (2018) analisaram os clubes do estado do Rio de Janeiro e como essas agremiações estão lidando com as suas situações financeiras. Nos resultados foi descoberto pelos pesquisadores que alguns clubes estão até destruindo valor adicionado por meio de baixa liquidez e altos índices de endividamento.

Diante dessas dificuldades e dos obstáculos apontados, o problema de pesquisa que guia



este estudo é: qual é a relação entre os resultados financeiros e operacionais dos times de futebol brasileiros com as suas classificações no maior campeonato de futebol profissional do Brasil no período de 2016 a 2018?

Esta pesquisa tem por objetivo verificar os resultados econômicos e financeiros dos clubes de futebol que disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro (que é o principal torneio de clubes do futebol brasileiro) nos anos de 2016, 2017 e 2018 e como esses resultados influenciaram e afetaram o desempenho esportivo do clube dentro de campo dentro dos três anos estudados.

A busca do entendimento dessa relação é relevante para se avaliar a eficiência da gestão do clube, e para uma maior organização e planejamento estratégico por parte da gestão. É relevante para os setores externos do mercado do futebol que não estão presentes em outras organizações, como por exemplo a torcida. Esse fator interfere no ambiente administrativo e até mesmo esportivo, pois as claques têm influência e conseguem alterar aspectos dentro dos clubes, como por exemplo, aumento nas receitas com maiores bilheteria, com mais vendas de camisetas, dentre outros.

A partir dessa compreensão, é possível vislumbrar metas, objetivos e traçar caminhos pelas quais o Campeonato Brasileiro pode percorrer a fim de conseguir uma expansão maior como uma disputa de clubes e, conseqüentemente, também um melhor alicerce para que mais clubes do Brasil possam ser profissionalizados e ter seu crescimento tanto no âmbito nacional como na esfera internacional. Os estudos possibilitam avaliar quais medidas financeiras estão realmente tendo um efeito desejado nos vários ambientes que existem dentro do sistema de um clube de futebol.

A continuação desta pesquisa está dividida em uma revisão de literatura, em seguida são apresentados os aspectos metodológicos, logo após, são destacadas as discussões, análises dos resultados e as considerações finais.

2. Revisão de Literatura

2.1 Relações das receitas obtidas com o desempenho do clube

O futebol deixou de ser tratado apenas como um esporte e começou a ser profissionalizado, principalmente em sua parte de gestão. Entretanto, esse fenômeno se mistura com a paixão dos torcedores. Essa paixão é capaz de arrastar multidões e movimentar a economia de forma bastante notória (Hoffmann, Ging & Ramasamy, 2002). Eventos que ocorreram no Brasil nos últimos anos como a Copa do Mundo de 2014 geraram conseqüências, desde a um aumento no número de vendas de televisões até uma venda maior de antiácidos e remédios para ressaca (Melo, 2018).

Tendo em vista a dimensão do potencial econômico, é natural que os principais times do mundo se organizem a fim de conseguir sucesso esportivo e, conseqüentemente, retorno financeiro (Acerro, Serrano & Dimitropoulos, 2017). Segundo Guzmán (2006), os clubes devem organizar os seus recursos e adaptar a sua estrutura financeira para conseguirem um crescimento sustentável e ter eficiência em seus resultados. Entretanto, uma má gestão e a insuficiência de alguns de seus gestores de terem uma gerência limpa e ética são empecilhos que as associações enfrentam.

Tais problemas proporcionam conseqüências em vários setores da gestão de um clube, o que pode acarretar prejuízos futuros nos resultados. A imagem de uma má diretoria afasta empresas e pessoas interessadas em patrocinar e investir capital nas agremiações. Enquanto não houver credibilidade no futebol brasileiro, não haverá apoio dos investidores (Silva & Campos Filho, 2006).

Segundo a mesma lógica, Estender (2013) diz que boas técnicas administrativas podem aumentar a receita econômica das associações, o que possibilita uma maior possibilidade de



conquistas de títulos juntamente com o fortalecimento da marca no mercado. Isso significa que o planejamento e o controle bem executados podem gerar em bons resultados dentro e fora do campo.

Dentro desse cenário gerencial é interessante citar e comentar a respeito do significado de planejamento e a relevância que esse conceito tem dentro de um sistema administrativo. Alday (2000) afirma que o planejamento envolve um conjunto de ações que contribuem para se atingir um resultado claramente e previamente definido. É também quando se tem o controle e total certeza de que as ações esperadas sejam cumpridas de acordo com o que já foi anteriormente discutido e analisado.

Em pesquisa divulgada pelo Itaú Unibanco (2019), é possível verificar o quanto o mercado do futebol vem se tornando cada vez mais notório e influente. Do ano de 2016 para o de 2017, foi constatado um aumento de 16,32% em relação às receitas totais. Dentro desse aumento, se destacam as vendas de atletas, que tiveram um aumento de 55% em relação a 2016. Isso comprova que com o passar dos anos, o mercado vem se expandindo consideravelmente e tendo cifras milionárias. Se compara o aumento de 2010 a 2017 é ainda maior, de 187%, sendo ascendente no período.

Da Silva Dantas, Macedo e Machado (2016) discorrem sobre como os recursos dos clubes de futebol são utilizados a fim de cumprir com os seus objetivos. As administrações buscam não somente o resultado em si, mas também avaliar a forma de como ele foi atingido, focando principalmente na eficiência dos gastos e dos investimentos que foram desembolsados. Esse significado de eficiência busca evitar o desperdício de recursos, mas também sem deixar de focar nos objetivos. Entretanto, no mundo futebolístico, existe um fator externo que é o desempenho dentro de campo, que é essencial para se garantir o bom desempenho do clube.

A partir disso, Da Silva Dantas e Boente (2011) analisaram a eficiência dos maiores clubes de futebol da Europa, utilizando a Análise Envoltória de Dados, que é um método que visa medir a eficiência de um conjunto de Unidades Tomadoras de Decisão (UTM) que utiliza o mesmo número de inputs e outputs. Nos resultados foi possível destacar a equipe do Newcastle, que teve um desempenho ruim em ambas as variáveis, o que corrobora para a correlação entre as duas ligações, já que a equipe teve uma baixa receita devido a seu péssimo desempenho no campeonato Inglês.

Usando a mesma metodologia de avaliação, Pereira et al. (2015) analisaram 20 clubes de futebol brasileiros, no qual os resultados mostraram que apenas 4 das agremiações estudadas foram consideradas como eficientes. Os times que estavam no topo do ranking da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) como Corinthians, São Paulo, Internacional e Flamengo, foram considerados como ineficientes. Por outro lado, clubes como Avaí, Bahia e Goiás estão entre os últimos no ranking entre os analisados e foram considerados eficientes. Isso mostra que clubes com menor porte financeiro conseguiu ter desempenho similar ou superior à clubes com mais recursos.

Nascimento et al. (2015) pesquisaram sobre a eficiência dos maiores clubes do Brasil, focando nos anos de 2006 a 2011, e em seus resultados obtidos foram constatados indícios de uma relação positiva entre eficiência esportiva e financeira. Também se foi encontrado relações destes com o aumento do valor da marca do time, o que mostra uma correlação do valor reflete as expectativas de desempenho financeiro. Dado a isso, pode-se concluir que os investimentos que os dirigentes fazem em contratação de jogadores para a melhora do seu elenco podem refletir consideravelmente em resultados financeiros futuros.



Duarte, Ribeiro e Duarte (2020) analisaram a relação entre a performance dos times, pela conquista ou não de títulos em campeonatos, e sua situação econômica e financeira, dos *bigfour* clubes do Rio de Janeiro e de São Paulo, no período de 2015 a 2017. Os autores demonstraram que nenhuma das variáveis explicativas do modelo apresentaram significância positiva ou negativa com a variável dependente de título conquistados, ou seja, os times que têm mais títulos, estatisticamente não possuem melhor desempenho financeiro e econômico.

2.2 Os Clubes Empresas

Fernandes (2000) aponta que a transformação de clubes em sociedades com fins lucrativos é parte de uma etapa de modernização da administração, pois o futebol é uma esfera que contempla várias questões mercadológicas e sociais, e também da otimização dos recursos disponíveis, além de beneficiar a indústria do esporte como um todo. As estratégias de negócio adotadas facilitam a organização estratégica dos recursos além de distanciar eventuais casos de gestores que usem recursos do clube em benefício próprio.

Essas estratégias devem fazer que a marca do clube seja mais visível ao público-alvo e que também atinja um certo grau de confiabilidade, a fim de motivar o consumidor a comprar a ideia e adquirir o produto (Sanfelice, Fernandes & Savegnago, 2005). Porém, além da compra existe um fator relevante nessa relação: a credibilidade da associação, que é necessária para garantir a fidelização do público-alvo e consequentemente um acréscimo significativo nos resultados. O conceito de responsabilidade empresarial é apresentado por Marques e Costa (2009) como um fator que vem exigindo cada vez mais práticas transparentes, honestas e que sejam legitimamente éticas por parte dos gerentes dos clubes. Eventos relevantes como a Copa do Mundo, que necessitou de parcerias entre o poder público e a iniciativa privadas são outros fatores que demonstram essa necessidade.

Coelho (2008) aponta que o futebol brasileiro está atrasado em relação ao europeu principalmente em razão das gerências de clubes serem paternalistas, autoritárias e arcaicas. Esse atraso fez crescer uma disparidade enorme entre os clubes europeus, principalmente no mercado consumidor, no marketing e nas receitas obtidas. Plumley, Wilson e Shibli (2017) mensuraram por meio de um modelo estatístico o desempenho financeiro e esportivo de 21 clubes de futebol ingleses no período de 1992 a 2013. Os autores demonstraram que um número pequeno de clubes conseguiu gerar um desequilíbrio no segmento, apresentando evidências da existência de uma crise financeira entre os clubes ingleses de forma individualizada.

Esta lacuna existente entre os mercados nacionais e internacionais é apontado por Marques et al. (2009) como fruto de um modelo tradicional implantando na gestão das agremiações que não tem fins lucrativos, pois estes se preocupam mais com problemas de relações internas e em agradar associados visando aumentar o seu número de consumidores. Tal problema contribui para o embasamento da estrutura administrativa dos clubes empresas, que são guiados pelo objetivo principal de toda empresa, que é a de ter continuidade de forma rentável.

2.3 Os Indicadores de Desempenho

Pace, Basso e Silva (2003) discutem sobre como os indicadores macroeconômicos de avaliação de desempenho devem ser peças fundamentais na mensuração dos resultados financeiros, pois existem fatores como a duração dos ciclos, confiabilidade, flexibilidade, qualidade, e capacidade de resposta que necessitam de serem medidos. Tais informações requerem sistemas de mensurações confiáveis, a fim de se tomar atitudes que sejam confiáveis a longo prazo, sendo



capazes de não só apenas mostrar as consequências das decisões estratégicas, mas também evidenciar situações fora de controle antes que ocorra um prejuízo inesperado.

Fischmann e Zilber (1999) explicitam o objetivo dos indicadores financeiros dentro de um sistema organizacional de uma empresa, apontando os índices como um modo de verificação para a firma avaliar se atingiu seus objetivos através de estratégias implementadas. Dessa forma, é possível inferir que a análise do êxito econômico da gestão da empresa está ligada com um sistema de índices de desempenho positivo que indique resultados positivos e de crescimento financeiro.

Da Silva, De Castro e De Carvalho (2015) elaboraram um modelo de análise de desempenho financeiro que consiste em quatro passos. O primeiro passo consiste na determinação dos clubes que serão estudados, ou seja, a sua amostragem. O segundo passo é a escolha de quais indicadores de desempenho serão utilizados na pesquisa, facilitando os parâmetros a serem estudados. O próximo passo é a agregação das medidas escolhidas no passo anterior para todos os clubes estudados, mantendo os mesmos critérios para toda a amostra. Por último, se deve fazer a ordenação dos resultados a fim de se obter uma ordem que seja possível analisar as eficiências de cada clube, do melhor até ao pior.

O indicador de Índice de Desempenho Esportivo (IDE) que foi estudado por Freitas, Farias e Flach (2017) nos mostra o rendimento e o desempenho que as equipes tiveram durante o seu exercício, visto que o ápice da temporada de um clube é quando o mesmo consegue vencer um campeonato, obtendo receitas com premiações, com patrocínios e aumento do valor da marca e do prestígio no mercado.

3 Metodologia

Esta pesquisa é caracterizada segundo seus objetivos como descritiva, que segundo Gil (2008), tem o propósito de evidenciar as características de determinada população. Em relação a abordagem do problema, se classifica como quantitativa, pois foram utilizados métodos estatísticos para análise dos resultados. Empregam-se técnicas estatísticas para conceber apoio quantitativo na argumentação dos modelos teóricos, que se concentram nas causas qualitativas, extraindo informações com o intuito de justificar a questão envolvida na pesquisa (Adnan Aziz & Dar, 2006).

As informações necessárias para análise foram coletadas por meio da base de dados dos clubes que disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro nos anos de 2016, 2017 e 2018, ou seja, os times que contavam três participações nesses anos. Os balanços financeiros e demonstrativos de resultado dos clubes são divulgados em meios eletrônicos, por obrigatoriedade da Lei 9.615/98 (Lei Pelé).

Os clubes que foram rebaixados ou que ascenderam da Série B nas competições de 2016 e 2017 não constam na pesquisa. Após esse corte, foram encontrados 14 clubes, que são apresentados no Tabela 1.

Tabela 1. Relação de clubes do estudo

Clube	Sigla	Unidade da Federação
Palmeiras	SEP	São Paulo
Santos	SAN	São Paulo
Flamengo	CRF	Rio de Janeiro
Atlético Mineiro	CAM	Minas Gerais
Botafogo	BOT	Rio de Janeiro
Athlético Paranaense	CAP	Paraná
Corinthians	SCCP	São Paulo
Grêmio	GRE	Rio Grande do Sul



São Paulo	SPFC	São Paulo
Chapecoense	ACF	Santa Catarina
Cruzeiro	CRU	Minas Gerais
Sport	SPO	Pernambuco
Vitória	VIT	Bahia
Fluminense	FFC	Rio de Janeiro

Fonte: elaborado pelos autores.

Essa pesquisa foi desenvolvida por meio de uma comparação do desempenho tanto na área esportiva (IDE) quanto na área econômica (IDF) dos clubes presentes na amostra. Após a ordenação dos clubes conforme seu desempenho, será feito uma análise com o intuito de se estudar se existe ou não alguma relação entre esses dois setores. Para o cálculo do Índice de Desempenho Financeiro, foram utilizados os seguintes indicadores:

Tabela 2. Indicadores financeiros utilizados na pesquisa

Nome do indicador	Fórmula	Autores referências	Descrição
Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo não circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Matarazzo (2010)	Revela quanto do capital da empresa está investido no ativo permanente
Imobilização dos recursos não-correntes	$\frac{\text{Ativo não circulante}}{\text{PL} + \text{Exigível a LP}} \times 100$	Matarazzo (2010)	Revela a quantidade de recursos não correntes que foi destinado ao ativo permanente
Alavancagem Financeira	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido} + \frac{\text{Lucro após IR e antes dos juros}}{\text{Ativo Total}}}$	Margaritis & (2010)	Representa a estrutura de capital da empresa
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$	Marion (2007)	Mede a capacidade de pagamento das contas sem a utilização do ativo fixo
Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	Matarazzo (2010)	Revela a porcentagem de dívidas a curto prazo que podem ser pagas imediatamente
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Wernke (2008)	Demonstra quão eficiente é uma empresa na geração de lucro aos seus acionistas
Retorno do Investimento	$\frac{\text{Lucro líquido antes dos impostos}}{\text{Passivo Oneroso} + \text{PL}}$	Assaf Neto (2010)	Referência para a determinação da geração de valor e para a constituição da taxa de crescimento
Giro sobre Ativos	$\frac{\text{Total de Receitas}}{\text{Ativo Total}}$	Padoveze (2011)	Usado para medir se a empresa está utilizando seu ativo para produzir riqueza
Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$	Matarazzo (2010)	Revela o retorno da empresa baseado no montante investido em ativos

Fonte: elaborado pelos autores.

Com o objetivo de tratar à questão suscitada neste trabalho, aplicou-se o Método da Regressão Linear Múltipla que conforme Hair et al. (2014) relatam que esta técnica pretende



utilizar as variáveis independentes dos quais os valores são admitidos para previsão de valores da variável dependente selecionada. A seguir é apresentada a equação 1, que definiu o modelo econométrico da pesquisa adaptada de Acero, Serrano e Dimitropoulos (2017), Freitas, Farias e Flach (2017) e Duarte, Ribeiro e Duarte (2020):

$$IDE = \alpha_0 + \beta_1 IPL_{it} + \beta_2 IRNC_{it} + \beta_3 ALAV_{it} + \beta_6 LG_{it} + \beta_7 LI_{it} + \beta_8 RPL_{it} + \beta_9 RI_{it} + \beta_{10} GA_{it} + RA + \varepsilon_{erro} \quad (\text{Equ.1})$$

Em que: IPL (Imobilização do Patrimônio Líquido), IRNC (Imobilização dos recursos não-correntes), ALAV (Alavancagem Financeira), LG (Liquidez Geral), LI (Liquidez Imediata), RPL (Retorno do Patrimônio Líquido), RI (Retorno do Investimento), GA (Giro sobre o ativo) e RA (Rentabilidade do Ativo). Consta também uma variável para eventuais erros. A variável IDF significa Índice de Desempenho Financeiro e é obtida pela soma da pontuação mais os títulos obtidos.

A multicolinearidade decorre da situação das variáveis de uma amostra possuírem fatores correlacionados, não somente à sua variável resposta, mas também se relacionando entre si. Para averiguar a existência deste problema aplicou-se o teste *Variance Inflation Factor* (VIF), que constatou para a base de dados deste estudo, não apresentou tal problema, uma vez que o VIF médio foi de 1,62, ou seja, menor que 10 (HAIR et al., 2014).

Na avaliação da normalidade dos resíduos utilizou-se o teste *Shapiro-Wilk*, ao nível de significância de 5%, com isso a H_0 do teste foi aceita, ou seja, as variáveis do modelo possuem uma distribuição normal. De acordo com Razali (2011) este teste é o mais adequado para amostras menores. Para avaliar a independências dos resíduos foi realizado o teste *Durbin-Watson*. Este teste é baseado na suposição de que os erros no modelo de regressão são gerados por um processo autorregressivo de primeira ordem. Na estatística do teste obteve-se um *p-value* de 0,8594, desta forma, aceitando a H_0 do teste ao nível de significância de 5%, em que os resíduos do modelo não apresentam autocorrelação serial de ordem 1. Procedeu-se então aos testes de diagnóstico para dados em painel, para o teste de *Breuch Pagan*, *Hausman* e *Chow*, em que o modelo *Pools* se apresentou mais adequado para este estudo. Os testes de *Wald* e *Wooldridge*, detectaram heterocedasticidade e autocorrelação, que foram corrigidos pelo comando *robust* do Stata.

4 Discussões e Análise dos Resultados

A Tabela 3 as estatísticas descritivas das variáveis estudadas. Ao se analisar o coeficiente de variação, define-se que a variável que menos se dispersou foi o giro de ativos com 0,60%. Isso evidencia que há pouca variação na amostra no que se refere a geração de receitas a partir do seu ativo.

Segundo Gaspar et al. (2014), ações como a promoção de sócio-torcedor, negociação de recebimento de cotas televisas, vendas de jogadores para o mercado nacional e internacional representam as mais notórias fontes de recursos financeiros dos maiores clubes de futebol do Brasil, o que contraria a possibilidade de os clubes terem geração de receita a partir de seus ativos.



Tabela 3. Análise descritiva dos dados da amostra

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	CV (%)
IPL	20,445	89,259	-26,021	417,275	4,370
IRNC	1,467	2,102	-6,139	7,854	1,430
ALAV	1,446	1,550	0,405	7,544	1,070
LG	0,338	0,274	0,053	1,103	0,810
LI	0,114	0,398	0,000	2,537	3,500
ROE	0,398	7,243	-26,884	37,368	18,180
ROI	0,471	1,784	-1,568	9,345	3,790
GA	0,825	0,492	0,118	2,321	0,600
ROA	0,015	0,187	-0,795	0,460	12,450

Fonte: resultado das pesquisas.

A variável ROE é a que se destaca com a maior dispersão dos dados analisados com 18,2% de coeficiente de variação, o que sugere que existem diferenças significativas entre os patrimônios líquidos dos clubes. O que sugere que as associações esportivas se diferem bastante em relação a sua saúde financeira, como Grêmio, Cruzeiro e Vitória possuindo patrimônios negativos, enquanto p São Paulo, Atlético e outros clubes os possuem positivos. A maioria das variáveis estudadas apresentou coeficiente de variação baixos, com exceção das citadas anteriormente. Isso sugere que as associações possuem certa igualdade em relação fatores como liquidez e investimentos de terceiros.

Na análise do coeficiente de Correlação de Pearson, tabela 4, nenhuma das variáveis selecionadas apresentaram associação a variável de desempenho esportivo, sugerindo que não existe correlação entre o desempenho econômico-financeiro dos times da amostra e seu desempenho em campo.

Tabela 4. Matriz de Correlação de *Pearson*

	IDE	IPL	IRNC	ALAV	LG	LI	ROE	ROI	GA	ROA
IDE	1,000									
IPL	-0,040	1,000								
IRNC	-0,100	0,000	1,000							
ALAV	-0,092	-0,075	-0,388*	1,000						
LG	-0,108	-0,050	-0,023	-0,396*	1,000					
LI	-0,092	-0,047	-0,047	-0,161	0,565*	1,000				
ROE	0,056	0,144	-0,005	-0,018	-0,026	0,013	1,000			
ROI	-0,061	0,015	0,168	-0,051	0,039	0,043	0,147	1,000		
GA	0,116	-0,093	-0,268	0,613*	-0,209	0,107	0,093	0,193	1,000	
ROA	0,255	-0,003	-0,284	0,048	0,035	0,190	0,040	-0,086	0,191	1,000

Fonte: resultados da pesquisa.

A tabela 5 apresenta a análise da regressão linear múltipla, onde nenhuma das variáveis explicativas do modelo apresentaram significância positiva ou negativa com a variável dependente IDE ao nível de significância de 0,05, ou seja, os times da série A que têm mais títulos e pontuação nos campeonatos, estatisticamente não possuem melhor desempenho financeiro e econômico. Estes resultados coadunam com os achados de Duarte, Ribeiro e Duarte (2020) que nenhuma das variáveis explicativas do modelo apresentou significância positiva ou negativa com a variável dependente de título conquistados, ou seja, os times que têm mais títulos, estatisticamente não possuem melhor desempenho financeiro e econômico.



Tabela 5. Análise da relação entre as variáveis econômico-financeiras e o desempenho esportivo

IDE	Coef,	Std, Err,	t	P>t	[95% Conf,	Interval]
IPL	0,000	0,000	-0,930	0,368	-0,001	0,000
IRNC	-0,013	0,018	-0,690	0,501	-0,052	0,027
ALAV	-0,062	0,036	-1,740	0,106	-0,139	0,015
LG	-0,105	0,170	-0,620	0,547	-0,473	0,263
LI	-0,095	0,054	-1,740	0,105	-0,213	0,023
ROE	0,001	0,002	0,540	0,596	-0,003	0,005
ROI	-0,012	0,010	-1,250	0,233	-0,033	0,009
GA	0,141	0,107	1,310	0,213	-0,091	0,373
ROA	0,257	0,133	1,930	0,075*	-0,030	0,544
_cons	0,676	0,110	6,150	0,000	0,439	0,913

Fonte: resultados da pesquisa.

Considerando o nível de significância de 0,10, o ROA apresentou associação positiva e significativa com o desempenho esportivo, sugerindo que os times da Série A, no período analisado, que tiveram melhor desempenho em campo também deram maior rentabilidade sobre o ativo investido. Pode-se inferir que os clubes de futebol conseguem ter bons retornos financeiros quando investem seu capital em ativos. Dentro desses ativos podem ser citados os estádios, centros de treinamento, propriedades para investimentos ou até mesmo operações de compra de direito de jogadores. O coeficiente de determinação R^2 que indica o quanto as variáveis independentes são capazes de explicar a variabilidade da variável dependente foi de 0,18, o que significa que o ajustamento do modelo estatístico é de 18%.

Estes achados corroboram com Sloane (1971) que discorre que os indicadores de lucratividade parecem exercer uma influência menor sobre o comportamento dos times de futebol e o uso da premissa de maximização do lucro leva a resultados previstos que não parecem se manter na prática. Comparando a baixa eficiência dos times diante de uma crescente receita, eles apresentam um nível elevado de prejuízos acumulados, esta situação pode ser associada a má gestão financeira dos clubes, e a falta de diretrizes estratégicas direcionadas para a maximização dos lucros (Acero; Serrano Dimitropoulos, 2017). Os autores Acero, Serrano, Dimitripoulos (2017) sugerem que essa discrepância entre a capacidade de geração de receita e a falta de lucratividade ocorre, pois, a maioria das receitas dos times é usada para melhorar o sucesso esportivo, investindo alto em novos talentos.

Dentro da esfera do futebol profissional, o objetivo das agremiações, é sempre conquistar o êxito por meio de vitórias. Como consequência disso, conquistar títulos acaba se tornando peça fundamental para a mensuração do desempenho dos times. Nas tabelas 6, 7 e 8 são analisados os clubes que foram os campeões de torneios no âmbito nacional e internacional, ou seja, aqueles que tiveram maior IDE.

Tabela 6. Times que conquistaram títulos em 2016

Var.	IDE	IPL	IRNC	ALAV	LG	LI	ROE	ROI	GA	ROA
SEP	1,30	-13,489	1,489	1,009	0,217	0,106	-3,194	0,927	1,001	0,188
GRE	0,83	-1,966	2,549	1,453	0,159	0,003	-0,239	-0,551	1,018	0,109
ACF	0,82	0,871	0,359	0,597	1,022	0,399	0,666	0,288	0,994	0,096

Fonte: resultados da pesquisa.

Entre os números apresentados pode ser observado o índice de Giro do Ativo do Grêmio, que foi o maior entre os clubes que conquistaram campeonatos no ano de 2016. Com isso, é possível



inferir que o time foi o que mais teve resultados quando se compara ao quanto foi investido. De acordo com Nascimento et al. (2012), quanto mais alto for esse índice melhor será para a associação. Analisando a Imobilização do Patrimônio Líquido percebe-se que o Palmeiras tem um índice bastante negativo se comparado aos demais. Com isso, é possível dizer que o clube não tem muito de seu patrimônio líquido investido em imobilizados, sugerindo que o clube privilegia seus investimentos em ativos mais líquidos.

A Chapecoense é o clube mais jovem do estudo e com o menor investimento dentre os times pesquisados. Entretanto, a agremiação se destaca em sua liquidez em comparação aos demais campeões. Sendo superior tanto em Liquidez Geral quanto em Liquidez Imediata, sugerindo que o clube tem boas condições financeiras em relação a seus compromissos de curto e longo prazos.

Tabela 7. Times que conquistaram títulos em 2017

Var.	IDE	IPL	IRNC	ALAV	LG	LI	ROE	ROI	GA	ROA
SCCP	0,72	2,515	1,407	0,684	0,313	0,003	-0,124	-0,119	0,504	-0,039
CRU	0,87	-26,021	1,544	1,029	0,353	0,005	0,971	-1,012	0,618	-0,030
GRE	1,32	-2,322	1,739	1,337	0,183	0,025	-0,098	-0,333	1,138	0,034

Fonte: resultados da pesquisa.

Em comparação com o Palmeiras do ano de 2016, o Cruzeiro se mostrou com um número negativo do IPL que supera o adversário passado. Analisando as condições dos clubes, é possível inferir que esse índice não afetou o desempenho esportivo dentro do campo de futebol, com o Cruzeiro conquistando a Copa do Brasil tanto no ano de 2017 quanto no ano de 2018.

O Grêmio foi o único time dos três analisados que retornou um índice positivo em relação ao Retorno sobre o Ativo no ano de 2017. Assim, sugere-se que o clube apresenta retorno financeiro no final de seu período contábil, algo que não é tão comum quando se analisa as demonstrações financeiras dos clubes de futebol do Brasil em geral. Os índices financeiros do Corinthians no ano de 2017 não apresentam tanto destaque em nenhum âmbito quando se compara em relação aos demais times apresentados. Algo que foi influente na campanha do time durante a temporada, foi seu desempenho esportivo nas partidas de futebol. Exemplos como esses no mundo de futebol são demonstrações de como o aspecto “dentro de campo” é influente quando uma agremiação faz seu planejamento para cumprir seus objetivos.

Na tabela 7, que traz o ano de 2018, o Palmeiras apresentou mudança no seu índice de Imobilização do Patrimônio Líquido quando se compara ao que foi apresentado no ano de 2016, saindo de -13,4886 na data para 9,682518, demonstrando que no passar das temporadas a gestão palmeirense teve enfoque em aumentar os investimentos em imobilizados do clube em relação ao patrimônio líquido. Outro time que apresentou uma mudança significativa no seu coeficiente de IPL foi o Cruzeiro. Entretanto, ao contrário do Palmeiras, o índice continuou negativo. Isso demonstra que os times de futebol, conforme as temporadas passaram, concentraram seus investimentos em Ativos e Passivos Circulantes, a fim de diminuir dívidas de curto prazo.

Tabela 8. Times que conquistaram títulos em 2018

Var.	IDE	IPL	IRNC	ALAV	LG	LI	ROE	ROI	GA	ROA
SEP	1,30	9,683	1,319	0,866	0,210	0,131	0,514	0,152	1,012	0,048
CRU	0,83	-9,890	1,765	1,076	0,284	0,009	0,589	-0,588	0,672	-0,047
CAP	0,87	2,349	1,423	0,596	0,536	0,017	0,039	0,019	0,142	0,016

Fonte: resultados da pesquisa.



Por último, o exemplo do Atlético Paranaense demonstrou um comportamento semelhante com o que foi apresentado em relação a Chapecoense. A equipe se destaca em relação a sua Liquidez Geral, entretanto, a entidade não consegue ter o mesmo aproveitamento em sua Liquidez Imediata mostrando maior liquidez no longo prazo.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve por objetivo analisar a existência da relação entre o desempenho esportivo que os clubes que disputaram o Campeonato Brasileiro de Futebol da Série A durante no período de 2016 a 2018 e os valores que foram divulgados em seus balanços patrimoniais durante o período estudado. Com essa análise, é possível elaborar medidas para se aperfeiçoar a gestão e buscar a máxima eficiência em seus resultados esportivos sem comprometer a saúde financeira da associação.

Avaliou-se o nível de associação e significância entre a variável IDE, representando o desempenho esportivo e as variáveis explicativas de eficiência financeira, operacional e de endividamento, e verificou-se que essa associação e significância é inexistente. Este resultado corrobora com os achados de outros autores, onde sugere que a natureza da concorrência esportiva é oposta à da concorrência empresarial e que se deve ter cautela ao se interpretar as condições financeira e econômica dos clubes de futebol. O ROA apresentou associação positiva e significativa com o desempenho esportivo, sugerindo que os times da Série A, no período analisado, que tiveram melhor desempenho em campo também deram maior rentabilidade sobre o ativo investido. Pode-se inferir que os clubes de futebol conseguem ter bons retornos financeiros quando investem seu capital em novos ativos.

De acordo com a análise dos indicadores, destaca-se a baixa eficiência dos clubes que, diante de uma crescente receita, apresentaram um elevado nível de prejuízos acumulados, esta situação pode estar associada a má gestão financeira dos times, bem como a falta de diretrizes direcionadas a maximização dos lucros. Essa discrepância pode ocorrer devido a maioria das receitas dos clubes serem usadas para melhorar o sucesso esportivo, com investimentos altos na aquisição de novos talentos.

Dentre as limitações observadas na pesquisa pode-se citar as variações significativas que alguns clubes da amostra apresentaram em suas demonstrações financeiras, com algumas exibindo superávit e outros apresentando um notável déficit expressivo. Essa diferença pode ser explicada pela diferença dos modelos de gestão que os clubes brasileiros enfrentam na atualidade.

Para pesquisas futuras relacionadas ao tema estudado, sugere-se que seja feita uma *clusterização* diferenciando os clubes com superávit e déficit, para que haja uma maior padronização dos resultados e também uma inclusão de clubes que estão em divisões inferiores, para que se tenha um parâmetro das diferenças que existem entre os times de futebol dentro do Brasil.

Referências

- Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Aziz, M. A., & Dar, H. A. (2006). Predicting corporate bankruptcy: where we stand? *Corporate*



Governance: The international journal of business in society.

Aidar, A. C. K., & Leoncini, M. P. (2002). A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. *A nova gestão do futebol*, 2, 101-113.

Alday, H. (2000). O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista da FAE*, Curitiba, 3 (2), 9-16.

Assaf Neto, A. (2010). *Estrutura e análise de balanços*. 9ed São Paulo: Atlas

Banco Itaú Unibanco. (2019). Disponível em: <<https://www.italy.com.br/italyba-pt/noticias/noticias-e-conteudo/analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebol-brasileiros-2018>>. Acesso em: 12/10/2019.

Beuren, I. M. (Org.). (2004). *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas

Brasil. (1998) Lei Pelé: Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm>. Acesso em: 12/10/2019.

Coelho, R. N. (2008). A experiência do clube-empresa no futebol: o caso Esporte Clube Bahia S/A.

da Silva, R. C. G.; de Castro, P. O. C.; de Carvalho, F. S. M. (2015). *Análise de desempenho de clubes de futebol*—uma análise comparativa entre clubes brasileiros e clubes europeus. Simpósio de Excelência em Gestão e Economia. Rio de Janeiro.

da Silva Dantas, M. G., & Boente, D. R. (2011). A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(13), 75-90.

da Silva Dantas, M. G., da Silva Macedo, M. A., & Machado, M. A. V. (2016). Eficiência dos custos operacionais dos clubes de futebol do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(2), 23-47.

Duarte, D. L., Ribeiro, F. S., & Duarte, S. L. (2020). Análise da Relação entre o Desempenho Esportivo e Financeiro dos *Bigfour* Times de Futebol do Rio de Janeiro e São Paulo. *RAGC*, 8(35).

Estender, A. C. (2013). A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. *Revista Administração em Diálogo*, 15(3), 18-32.

Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. (2010). Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. *Managerial and Decision Economics*, 31(6), 373-386.

Fernandes, L. F. F. (2000). A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio.



- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (1999). Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. *encontro da ANPAD, XXIII, Anais*.
- Freitas, M. M. D., Farias, R. A. S., & Flach, L. (2017). Efficiency determinants in Brazilian football clubs. *Freitas, MM*, 1-23.
- Gaspar, M. A., Moraes, D. M. G., Júnior, A. C. V., & Debia, C. A. (2014). Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(1), 12-28.
- G1 Globo. (2019) Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/da-venda-de-tvs-a-cerveja-veja-como-a-copa-do-mundo-vai-impactar-a-economia.ghtml>>. Acesso em: 12/10/2019.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Guzmán, I. (2006). Measuring efficiency and sustainable growth in Spanish football teams. *European sport management quarterly*, 6(3), 267-287.
- 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.
- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J; Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7 ed., v. 1, Londres: Prentice-Hall, Pearson.
- Hoffmann, R., Ging, L. C., & Ramasamy, B. (2002). The socio-economic determinants of international soccer performance. *Journal of Applied economics*, 5(2), 253-272.
- Keefe, M. O. C., & Yaghoubi, M. (2016). The influence of cash flow volatility on capital structure and the use of debt of different maturities. *Journal of Corporate Finance*, 38, 18-36.
- Kern, A., Schwarzmann, M., & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. *Sport, Business and Management: an International Journal*.
- Margaritis, D., & Psillaki, M. (2010). Capital structure, equity ownership and firm performance. *Journal of banking & finance*, 34(3), 621-632.
- Marion, J. C. (2007). Contabilidade empresarial. São Paulo: Atlas.
- Marques, J. C., Benevides, Á., Brandão, C. E., Rossi, L. R., Simi, L. F., Zito, R., & Fagnani, T. O. (2009). Os clubes-empresa da segunda divisão do Campeonato Paulista de Futebol 2008 e as relações com seus grupos de interesse. *Revista Conhecimento Online*, 1, 105-119.
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2009). Governança em clubes de futebol: um estudo



comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(2), 118-130.

MATARAZZO, D. C. (2010). *Análise Financeira: abordagem gerencial*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Mendes, R. C., & Montibeler, E. E. (2018). Além das quatro linhas: Uma perspectiva financeira dos Clubes Desportivos do Estado do Rio De Janeiro. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(1), 145-160.

Mósca, H. M. B., Silva, J. R. G. D., & Bastos, S. A. P. (2010). Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10(1).

do Nascimento, J. C. H. B., Nossa, V., Bernardes, J. R., & de Sousa, W. D. (2015). A eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no período de 2006 a 2011. *Contabilidade Vista & Revista*, 26(2), 137-161.

Nascimento, E. M., de Oliveira, M. C., Marques, V. A., & da Cunha, J. V. A. (2012). Ativos intangíveis: análise do impacto do grau de intangibilidade nos indicadores de desempenho empresarial. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(1), 37-52.

Pace, E. S. U., Basso, L. F. C., & Silva, M. A. D. (2003). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de administração contemporânea*, 7, 37-65.

Padoveze, C. L. (2011). *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning.

Pereira, A. G. C., Júnior, A. C. B., Kronbauer, C. A., & Abrantes, L. A. (2015). Eficiência técnica e desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol brasileiros. *Revista Reuna*, 20(2), 115-138.

Plumley, D. J., Wilson, R., & Shibli, S. (2017). A holistic performance assessment of English Premier League football clubs 1992-2013. *Journal of Applied Sport Management*, 9(1).

Raupp, F. M.; Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências*. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas.

Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33.

Sanfelice, G. R., Fernandes, L. F. F., & Savegnago, R. M. (2005). A empresa como possível investidora no esporte. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 2(2).

Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximizer. *Scottish Journal of Political Economy*, 17, 121-146.



Silva, C. V. D. G. F., & Campos Filho, L. A. N. (2006). Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. *Sistemas & Gestão*, 1(3), 195-209.

Stolen, T., Chamari, K., Castagna, C., & Wisloff, U. (2005). Physiology of Soccer. *Sports medicine*, 35(6), 501-536.

Wernke, R. (2008). *Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais*. 1 ed. Rio de Janeiro: Saraiva.