

## O futebol visto como negócio - Fatores determinantes para a geração de receita de clubes brasileiros

### *The soccer seen as a business - An analysis of the relationship of sportive performance with the recipe generation of the clubs*

Pedro Frederico Sampaio<sup>1</sup>, Fernanda Maria de Almeida<sup>2</sup>

Submetido em: 27-11-2017

Aprovado em: 18-04-2018

#### RESUMO

A logística das equipes de futebol no Brasil vem sofrendo grandes transformações ao longo dos anos. Grandes clubes vêm obtendo resultados a partir de recursos financeiros que são financiados por diversas fontes de receita resultantes de investimentos de cotas de televisão, patrocinadores, transferência de atletas e da própria torcida. No entanto, essas fontes de receitas podem variar de ano para ano dependendo de inúmeros fatores internos e contingenciais que as agremiações se sujeitam ao longo de um ano. Diante disso, esta pesquisa buscou investigar se alguns desses fatores vêm influenciando a receita bruta das equipes e, em caso afirmativo, como vem sendo essa relação de influência. Foi investigado também se existe uma conexão entre os resultados dentro de campo e a obtenção de recursos financeiros. Além destes, foram estudados fatores como: a qualidade dos centros de treinamento, o endividamento líquido em milhões no ano anterior ao ano da variável dependente, o número de torcedores em milhões no ano de 2010 e a média de público na principal competição do país. A coleta de dados foi feita a partir de demonstrativos contábeis e websites, definindo-se como documental. Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, por descrever o comportamento que a variável dependente vem tendo em relação aos fatores explicativos. A análise da relação entre as variáveis foi obtida por técnicas quantitativas para obtenção dos resultados e o método utilizado foi o de Regressão Linear Múltipla. Foram coletados dados de 12 clubes que, inicialmente, faziam parte do “Clube dos 13”, com exceção do Bahia, que não teve dados de qualidade suficientes do seu Centro de treinamento, para a análise. Os dados das variáveis foram coletados observando informações de 4 anos, totalizando 48 observações. Também foram utilizadas estatísticas descritivas para evidenciar e analisar a disparidade de valores existentes entre as variáveis do modelo. A partir disso, a regressão foi estimada, obtendo como variáveis significativas, a pontuação do ano anterior, a qualidade dos Centros de treinamento, o número de torcedores em milhões e a média de público de um ano antes. O endividamento do ano anterior não é uma variável estatisticamente significativa pelo fato de regressão não alcançar uma conclusão concreta de tendência sobre dispersão dos dados, ao longo dos 4 anos. As variáveis torcida em milhões, média de público e qualidade dos Centros de treinamento vêm influenciando positivamente a receita dos clubes no ano, assim como a pontuação que era o principal foco de indagação da pesquisa. Tais resultados servem como possíveis instrumentos para a tomada de decisão de gestores ou dirigentes esportivos, tendo em vista que são resultados que têm uma certa tendência do passado para o presente, mas que também contribuem para prever melhores escolhas no futuro. Conclui-se que, assim como no futebol britânico, a pontuação na principal competição do Brasil, também é um fator que vêm influenciando positivamente a receita bruta das principais agremiações do país. Além disso, a maior parte das variáveis do estudo também trouxeram efeitos favoráveis para a obtenção de recursos financeiros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Futebol; Receitas; Influência; Desempenho.

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa (PPGADM/UFV). Endereço: Departamento de Administração e Contabilidade, Av. P.H. Rolfs, s/n, Campus Universitário, 36.570-000, Viçosa, MG, Brasil. E-mail: pedrosampaio1994@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Professora do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa. E-mail: fernanda.almeida@ufv.br

## **ABSTRACT**

The logistics of football teams in Brazil have been undergoing major changes over the years. Great clubs have been getting results from financial resources that are funded by various sources of revenue resulting from investments in television quotas, sponsors, transfer of athletes and the fans themselves. *The logistics of soccer teams in Brazil have been undergoing major transformations over the years. Great clubs have been getting results from financial resources that are funded by several sources of income from investments in television quotas, sponsors, transfer of athletes and the fans themselves. However these sources of revenue may vary from year to year depending on innumerable internal factors and contingencies that the associations are subject to over a year. Therefore, the research seeks to investigate if some of these factors have influenced the gross revenue of the teams, and if yes as has been this relationship of influence. In addition, it is particularly important to investigate whether there is a connection between results in the field and obtaining financial resources. The other factors studied are: quality of training centers, net debt in millions in the year before the year of the dependent variable, number of fans in millions in 2010 and the average audience in the country's main competition. The data collection of the study is made from accounting statements and websites, characterizing itself as documentary. In relation to the objectives, the research is characterized as descriptive, for describing the behavior that the dependent variable is having in relation to the explanatory factors. The analysis of the relationship between the variables is obtained by quantitative techniques to obtain the results, and the method used is the Multiple Linear Regression. Data are collected from 12 clubs that were initially part of the "Club of 13" except Bahia that did not have quality data from their training center enough for analysis. The data of the variables were collected observing information of 4 years, totaling 48 observations. Descriptive statistics are also used to evidence and analyze the disparity of values between the model variables. From this the regression is estimated, obtaining as significant variables the score of the previous year, the quality of the training centers, the number of fans in millions and the average of public of a year before. The previous year's indebtedness is not a statistically significant variable because the regression does not reach a concrete conclusion of trend over data dispersion over the 4 years. Twistered variables in millions, average audience and quality of training centers have been positively influencing club revenue for the year, as well as the score that was the main focus of the research. These results serve as possible tools for decision-making by sport managers or managers, given that they are results that have a certain tendency from the past to the present but also contribute to predicting better choices for the future. It is concluded that, like in British football, the score in the main competition of Brazil is also a factor that has been influencing positively the gross revenue of the main associations in the country. In addition, most of the variables in the study also have favorable effects for obtaining financial resources.*

**KEYWORDS:** Soccer; Recipes; Influence; Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização geral

O futebol profissional possui atributos específicos que o distingue das demais áreas de estudo, sobretudo no que se refere à área Financeira. Além disso, é um campo de estudo complexo, de difícil e duvidoso acesso com diversos aspectos que dificultam a relação entre o pesquisador e o campo. No entanto, a partir do final do século XX, iniciou-se a mercadorização do futebol, uma vez que cresceu o comércio envolvido no esporte, bem como sua globalização. Essas mudanças foram responsáveis pela crescente privatização da prática do esporte, consumo e organização. Dessa forma, tais fatores passaram a ter um papel relevante na configuração do sucesso e frustrações dos clubes (Castellani, 2012).

A partir daí o futebol passou a movimentar muito dinheiro no mundo todo, fazendo com que sua prática profissional se diferenciasse da forma como era antigamente, dependendo cada vez mais de recursos financeiros para sua sobrevivência. Com essa crescente transformação, ao longo dos anos, em 1998 foi aprovada a Lei Pelé que, entre outros, determinou a profissionalização com a obrigatoriedade da transformação dos clubes em empresas, surgindo assim, o chamado futebol-negócio (Silva, Salazar, & Feitosa, 2014).

Como empresas, os clubes ficaram sujeitos a gerarem receitas por meio de cotas de patrocínio, televisionamento, renda dos jogos, comercialização de jogadores, receita das lojas do clube, mensalidade dos associados, entre outras fontes. Com essa alteração conseguem contratar os melhores profissionais, tentando manter a competitividade nos campeonatos estaduais e, principalmente, nos torneios nacionais e internacionais.

Com vistas a alcançar esta gestão profissional, os clubes devem implementar estratégias que lhes gerem vantagem competitiva sustentável, para que obtenham o principal resultado de uma equipe de futebol, que é ser campeã do campeonato do qual participa, obtendo uma torcida forte e, conseqüentemente, receitas geradas a partir do consumo de produtos licenciados do clube e mensalidades de associados (Silva et al., 2014).

Desta forma, o futebol contemporâneo é tratado, portanto, não mais somente como uma prática social, de identidade nacional, mas também como um espaço político e econômico extremamente rentável. Neste contexto, a busca incessante pelas vitórias é marcada por um conjunto de interesses que ultrapassam os limites do campo de jogo, de tal forma que a pressão “despejada” sobre o clube e atletas tem sido cada vez maior (Castellani, 2012).

Nesse cenário, uma parcela significativa das grandes agremiações do país já tem grande parte de suas receitas asseguradas por contratos de cotas de televisão e patrocínio. Segundo Somoggi (2015), as equipes presentes na Série A do Campeonato Brasileiro, por exemplo, possuem, em média, 35% de suas receitas advindas de direitos de transmissão. Nesses valores direcionados aos clubes, existe ampla disparidade até entre as grandes equipes, que é explicada por fatores como o tamanho da torcida e a intensidade de audiência que os jogos do clube podem levar para as emissoras.

Este fato se diferencia do futebol britânico, no qual, conforme Zirpoli (2014), os valores dessas fontes de receita são proporcionais ao desempenho do clube nos principais campeonatos dos últimos anos. Na Inglaterra é preestabelecido que, da receita absoluta de cotas, 50% vem da cota de transmissão, dividida igualmente entre todas as equipes, 25% de acordo com a classificação final e 25% pelo número de partidas exibidas na televisão. O acordo está em vigor desde 1992.

Nesse sentido, o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: Apesar de já apresentarem meios predeterminados de aquisição de receitas, será que, de forma indireta, o faturamento dos clubes brasileiros também sofre influência do desempenho alcançado nos campeonatos anteriores?

Caso o desempenho dos clubes possa ser algo a incentivar os investidores em geral e os torcedores a consumirem mais produtos, aumentando o número de sócios e a valorização dos seus jogadores que são ativos do clube, é pertinente investigar se tal desempenho, efetivamente, afeta o faturamento.

O presente estudo é relevante por se tratar do futebol, um esporte que movimenta, em média, US\$ 250 bilhões anuais, segundo levantamentos oficiais da FIFA de 2010, o que o torna um dos ramos esportivos que mais fazem movimentações pecuniárias no planeta. Além disso, é uma atividade que tem sua representatividade no PIB e na geração de empregos do Brasil movimentando cerca de US\$ 2 bilhões no país. Também afeta a paixão e a emoção de torcedores, tendo em vista a intensidade de afeição que esse esporte traz para o brasileiro.

A partir dos resultados é possível prever, com mais embasamento, quais estratégias podem ser utilizadas, pois tais resultados servem como possíveis instrumentos para a tomada de decisão de gestores ou dirigentes esportivos, tendo em vista que são resultados que têm uma certa tendência do passado para o presente, mas que também contribuem para prever melhores escolhas para o futuro.

## 1.2 Objetivos

Este artigo tem como objetivo geral averiguar se o desempenho dos clubes nos campeonatos influencia seus desempenhos financeiros e como objetivos específicos: i) analisar a evolução do desempenho dos clubes brasileiros de futebol na principal competição existente no país, ii) analisar a conjuntura da situação financeira, bem como identificar alguns fatores que podem influenciar o faturamento, e iii) identificar como ocorre a relação entre desempenho financeiro e desempenho nos campeonatos.

## 2 FUTEBOL E DESEMPENHO FINANCEIRO

### 2.1 Histórico do futebol

O futebol brasileiro tem sua história apresentada com algumas discrepâncias características e até mesmo exemplares, da luta de classes demonstradas na sociedade capitalista. Além disso, é um esporte trazido da Inglaterra, na época, a maior potência socioeconômica mundial, por um jovem que foi estudar em terras bretãs e passou muito tempo ligado às elites brancas do país. Em pouco tempo, passou a ser disputado por membros de qualquer classe social, dada a facilidade de instrumentos para fazê-lo (Santos, 2010).

A partir de então, esse esporte passou a se caracterizar como elemento da cultura popular brasileira, estando presente há mais de um século no país. No entanto, apesar de hoje ser disputado por membros de todas as classes sociais, atualmente reflete e retrata as contradições, enquanto meio de entretenimento, pelo fato de se tornar mais um produto para a ascensão das indústrias e dos negócios. Ainda assim, não deixa de representar a maior paixão nacional, devido a possibilidade de prática por todos, quebrando também a hierarquia social (Santos, 2010).

Ao longo do seu processo histórico, dois acontecimentos foram cruciais para a configuração do futebol contemporâneo: sua globalização e sua mercadorização. Como uma das maiores, se não a maior, responsáveis pela característica que tomou conta do futebol atual, a globalização facilitou a ampliação do acesso da população mundial à prática e, principalmente, ao consumo desta modalidade esportiva (Lovisoló, 2001).

Além de se caracterizar como elemento da cultura popular brasileira, esse “hobby” de divertimento transformado em negócio lucrativo, transcorre por um processo histórico que culminou com a espetacularização do jogo e a profissionalização dos sujeitos envolvidos com o esporte. A globalização foi o marco inicial para a projeção atual da modalidade, possibilitando a ampliação das relações do campo esportivo com os setores econômico, financeiro e comercial, sobretudo, engrandecendo as relações entre a mídia, o patrocínio, o futebol e os negócios (Cavalcanti & Capraro, 2013).

Ademais, essa relação de fusão entre mídia e futebol é detalhadamente evidenciada, quando Carvalho, Marques e Carvalho (2009, p. 113), citam que:

(...) o clube de futebol, apesar de não possuir muito poder na rede, desperta o interesse da televisão, pois, independentemente do canal em que o campeonato esteja sendo transmitido, atrai o telespectador; o mesmo ocorre com relação aos patrocinadores, pois o clube fornece visibilidade para a empresa e/ou produto e vantagens para sua imagem, conseguida em função da associação com o esporte. A televisão, por sua vez, principalmente a aberta, possui capacidade de multiplicar o número de espectadores e, conseqüentemente, de aumentar a exposição do patrocinador e a base de torcedores.

Smith (2007, apud Castellani, 2012, p. 432) ressalta que, foi nos anos de 1980 que a globalização gerou a mercantilização do esporte, uma vez que passou a ganhar força, inseriu-se no contexto do futebol-empresa e do Marketing Esportivo e foi um pontapé inicial para que o futebol dependesse, cada vez mais, de recursos financeiros, isso vem acontecendo no mundo. Reis (2003, apud Castellani, 2012, p. 432) acrescenta que esse momento histórico se configurou como um marco que fez do futebol, a “mercadoria” mais rentável na indústria do lazer.

A partir dessa inserção no contexto do futebol-empresa surgiram diversas estratégias elaboradas por parte dos gestores para auferir mais recursos financeiros, tendo em vista o tamanho da influência que esse fator passou a ter no esporte. Com essas estratégias surgiram diversos fatores que poderiam trazer mais admiradores, mais representatividade na TV e maior interesse de investidores, sobretudo, patrocinadores. O investimento em estrutura, principalmente, em centros de treinamento também passou a ser um elemento primordial que poderia trazer mais simpatizantes e, assim, conseqüentemente, mais audiência para as emissoras. Sem falar no interesse por parte de patrocínio e renda obtida com associados e bilheteria.

Portanto, torna-se possível indicar que a mídia, a estrutura, a torcida, os investimentos e as entidades esportivas andam juntas, estabelecendo relações no campo esportivo, consistindo assim, uma troca favorável a ambos, criando uma relação sócio-histórico quase amalgamada. Tal condição é influenciada pelo interesse público, desenvolvendo representações sociais que afetam o cotidiano de uma dada sociedade (Cavalcanti & Capraro, 2013).

## 2.2 Desempenho financeiro

Apesar do objetivo prioritário dos clubes de futebol ser a obtenção de títulos (Leoncini, & Silva, 2000; Myskiw, 2006), Fernandes (2000) enfatiza a lucratividade como uma das finalidades de qualquer organização. Soriano (2010) e Barros, Assaf e Sá-Earp (2010) completam afirmando que o desempenho financeiro deve estar atrelado ao esportivo. Desta forma, passa a ser semelhante o desafio dos clubes e das empresas, que é de implementar modernas técnicas administrativas, adotando métodos de gestão que permitam às mesmas serem competitivas (Tachizawa, Ferreira, & Fortuna, 2004).

Nos dias de hoje, muitas grandes entidades atuam no ramo esportivo, fazendo parte dos patrocínios das camisas, dos fornecedores de materiais esportivos e até de *Naming Rights* (direito sobre a propriedade de nomes). Sendo o esporte um fenômeno social e cultural, a participação de empresas comerciais e públicas fez do futebol uma atividade de consumo que, nos últimos anos, vem crescendo de forma considerável (Malagrino, 2011).

Segundo Fernandes (2000), no início do século XXI, a indústria do futebol movimentava cerca de US\$ 2 bilhões anualmente no Brasil e isso representava aproximadamente 0,01% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. Além disso, ao englobar todos os esportes, em 1995, toda a economia que movimentava negócios esportivos no Brasil representava cerca de 1,5% do PIB brasileiro que, em 2000, já correspondia a aproximadamente 2% (Kaznar & Graça, 2012).

Em estudo feito pela empresa de consultoria BDO (2011), apresentando dados sobre o mercado do futebol brasileiro, foi constatado que os clubes do Brasil movimentaram cerca de R\$ 2,18 bilhões em receitas no ano de 2010. No entanto, em relação ao mercado futebolístico mundial, o Brasil ainda fica muito atrás, tendo em vista que as receitas somadas dos 20 clubes mais ricos do planeta superaram

4 bilhões de euros na temporada 2010-2011 e, em todo o mundo, o futebol movimentava anualmente cerca de US\$ 250 bilhões. O Brasil, em relação a esses valores, representa menos de 1% (Kasznar & Graça, 2012).

Segundo uma matéria divulgada pela revista *Exame* em seu website, na União Europeia, o esporte é mais importante para a economia do que a agricultura, correspondendo por 1,76% do PIB. Na Inglaterra, que possui a liga de agremiações mais rentável do Futebol, o esporte é imprescindível para a economia, tendo em vista que 2,3% de todo o consumo da população está diretamente ligado aos esportes. O seu PIB esportivo na temporada de 2008/2009 foi de R\$ 89,78 bilhões, sendo o futebol, o principal responsável por este resultado, representando no ano de 2012, 0,2% do PIB nacional, em cifras, cerca de R\$ 17,85 bilhões (Duque, 2016).

A pouca participação brasileira em todo esse mercado deve-se às grandes diferenças encontradas entre os clubes do Brasil e da Europa.

Barros e Leach (2006, p. 3) destacam que:

(...) o comportamento esportivo e financeiro de um clube está relacionado com as qualidades administrativas de seu gestor e, por este motivo, a distância financeira é justificada, uma vez que alguns dirigentes brasileiros ainda apresentam baixa qualificação profissional e mentalidade amadora, contrastando com os clubes europeus, que se encontram em um nível de evolução profissional muito superior, adotando medidas com ênfase em finanças e marketing.

Malagrino (2011) ainda destaca que clubes desorganizados estão propensos a disputarem divisões inferiores, o que reforça a necessidade de profissionalizar a gestão.

Segundo Gasparetto (2013), diversos estudos apresentam relações entre variáveis econômicas e o desempenho de equipes de futebol. Grande parte destes estudos avaliou e encontrou, a partir de métodos empíricos, correlações estatisticamente significativas entre salários e desempenho esportivo. Alguns estudos buscaram compreender a gestão financeira dos clubes por meio do mercado (Ozawa, Cross, & Henderson, 2004) e outras pesquisas foram feitas com os torcedores e o mercado dos clubes (Buraimo, Forrest, & Simmons, 2007).

Obviamente, os clubes que foram comprados por empresas com finalidade lucrativa ou aqueles com ações lançadas em bolsas de valores, têm por definição, a finalidade do lucro. Mas todos os clubes brigam por títulos e, para contornar esta discussão, foi proposto definir o escopo da gestão estratégica de um clube de futebol como sendo a gestão eficaz dos recursos do clube, maximizando suas receitas e controlando seus custos, tendo como objetivo a obtenção de títulos (Leoncini & Silva, 2000).

Para Ekelund (1998, *apud* Leoncini & Silva, 2005, p. 16):

(...) foi a partir dos torcedores que todos os outros clientes (TV, patrocinadores etc.) surgiram. Quando você avalia economicamente um clube de futebol, o seu valor (ou seja, sua capacidade de geração de receitas) está na força (devoção) e distribuição desses seus clientes principais: quantos torcedores o clube tem? Qual é o retorno de um jogo em termos de audiência (tanto no estádio quanto pela TV)? Quantas pessoas adoram este clube e qual a intensidade desta devoção? Qual é a expansão demográfica dos torcedores? Etc...

Isso retrata que, quanto maior o poder de presença da agremiação nas principais competições, mais oportunidades ela pode alcançar não só na mídia que é a principal fonte de receita dos clubes, mas também para patrocinadores, admiradores e demais investidores que podem instigar o aumento das receitas. Tal interação se transforma num ciclo progressivo que, dependendo da eficiência de gestão dos dirigentes, pode levar as equipes à capacidade de disputa por títulos que conquista um bom número de admiradores, conseqüentemente, chamando a atenção de grandes investidores, incluindo a mídia e os patrocinadores.

Isso é facilmente perceptível quando se compreende que a TV Globo, que negocia os principais direitos de transmissão a partir da audiência dada pelos admiradores, possui um papel fundamental e influente do mercado. Isso evidencia que os clubes que conseguem trazer mais telespectadores para a emissora serão os que também terão um maior poder de negociação com seus direitos na televisão, consequentemente, obtendo maiores receitas. Aprofundando-se, é possível identificar que, atualmente, essa empresa é uma das poucas com a capacidade para pagar os valores dos direitos televisivos do futebol, chegando ao ponto de muitos especialistas entrevistados classificarem sua atuação como de monopólio (Carvalho, Marques, & Carvalho, 2009).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Descrição do método

O presente estudo identifica-se enquanto pesquisa de abordagem quantitativa, pois de acordo com Rodrigues (2007), é um método em que os pesquisadores se utilizam de técnicas estatísticas e traduzem em números as informações para serem classificadas e analisadas em direção à resposta para o problema proposto. Além disso, procura-se construir, analisar e testar um modelo que estabelece relações de causa e efeito entre as variáveis.

Também se caracteriza como documental, tendo em vista que, grande parte da coleta de dados foi feita a partir de demonstrativos contábeis e dados da internet. Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Nesse tipo de pesquisa é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (Perovano, 2014).

O estudo buscou analisar fatores que pudessem influenciar a receita bruta dos clubes da principal competição de futebol do país, o Campeonato Brasileiro Série A., sobretudo investigar se o desempenho dos clubes nos campeonatos influencia seu desempenho financeiro.

Assim, para o atendimento dos objetivos específicos (a) e (b), que tratam da caracterização do desempenho dos clubes e da evolução da estrutura financeira dos mesmos, foram realizadas análises descritivas e tabulares. Para atender ao objetivo específico (c), que busca inferir sobre os efeitos da pontuação dos times sobre o desempenho financeiro, utilizou-se o método de Regressão Linear Múltipla que, segundo Kasznar e Gonçalves (2007), é uma extensão lógica do modelo de Regressão Linear Simples, caracterizado como a previsão de valores de uma variável de resposta (Dependente) por meio de um conjunto de variáveis explicativas (Independentes).

Assim, utilizou-se a seguinte equação para identificar a relação que as seguintes variáveis exercem sobre o faturamento das doze agremiações do futebol brasileiro que mais auferiram receitas nos anos de 2012 a 2015: Flamengo, Vasco, Fluminense, Botafogo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Santos, Cruzeiro, Atlético, Grêmio e Internacional.

$$\ln\text{Faturamento}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \ln\text{Pontuação}_{it-1} + \beta_2 \ln\text{CentTrein}_{it} + \beta_3 \ln\text{Divliq}_{it} + \beta_4 \ln\text{Numtorcedores}_{it} + \beta_5 \ln\text{Médiadepúblico}_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Em que:

- Pontuação<sub>it-1</sub> = Valor da pontuação alcançada pelo clube no ano antecedente (t-1) ao valor assumido do faturamento;
- CentTrein<sub>it</sub> = Valor da nota que o clube obteve de especialistas do SporTV embasada em, aproximadamente, 400 itens que mensuram a qualidade dos centros de treinamento;
- Divliq<sub>it</sub> = Valor da dívida líquida em milhões de cada clube i no ano t;
- Numtorcedores<sub>it</sub> = número de torcedores em milhões que o clube possui no Brasil;

$\bar{M}_i$  = média de público que o clube  $i$  obteve no campeonato daquele ano  $t$ ;  
 $\beta$  = coeficiente estimado para cada variável explicativa;  
 $\varepsilon_{it}$  = termo de erro aleatório.

A equação (1) considerou dados empilhados dos doze clubes ao longo do período de 2012 a 2015 e foi estimada pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), considerando erros padrões robustos para presença de heterocedasticidade e autocorrelação (Gujarati & Porter, 2011).

De acordo com Gujarati e Porter (2011), a significância estatística dos coeficientes individuais é avaliada pelo teste  $t$  de Student e a significância geral do modelo pelo teste  $F$ . No caso do modelo, foi considerado um nível de confiança de 90% para o teste  $t$  de Student e, no teste  $F$  estimado que analisa as variáveis em conjunto, foram utilizados índices de 99% (significância de 1%). Além disso, foi apurado o coeficiente de determinação ajustado do modelo ( $R^2$  ajustado), que indica em porcentagem, o quanto as variáveis explicativas conseguem explicar das variações no faturamento dos clubes.

O *software* estatístico utilizado para estimar o modelo de regressão é o Stata®, e os elementos pesquisados foram exportados de uma tabela no Excel diretamente para o programa.

### 3.2 Descrição das variáveis e coleta de dados

A variável dependente do modelo foi a receita bruta de cada clube da amostra nos últimos 4 anos, por se tratar da soma de cotas de televisão, patrocínio e de todas as outras receitas auferidas por cada equipe ao longo do ano, coletadas em demonstrativos contábeis das equipes. Esperava-se encontrar variáveis independentes significativas com relações favoráveis e desfavoráveis, considerando os altos índices de dispersão existente entre os valores (Anexo I), e os elevados montantes pecuniários auferidos. Pelos elementos reunidos, percebe-se que o valor sempre esteve na casa de centenas de milhões.

Foram coletados os faturamentos de cada um dos 12 clubes inicialmente presentes no clube dos 13, com exceção do Bahia que não teve dados referentes à qualidade do Centro de treinamento para o diagnóstico. Além disso, estes foram os 12 clubes, que mais arrecadaram receita no país e, para saber, se realmente houveram relações de interferência entre as variáveis explicativas e a dependente, a receita bruta das agremiações foi coletada 1 ano após a maioria dos dados das variáveis independentes apuradas.

Totalizando 48 observações, a pesquisa procurou identificar se o desempenho no Campeonato Brasileiro Série A teve influência significativa no rendimento bruto dos clubes 1 ano depois. No entanto, os dados de desempenho dentro de campo de Palmeiras em 2013, Vasco em 2014 e Botafogo em 2015 não foram incluídos, tendo em vista que não disputaram a mesma competição nos respectivos períodos. Apesar disso, a coleta de dados desses anos foi feita para que a análise das demais variáveis explicativas também fosse abordada.

A variável independente de pontuação no Campeonato Brasileiro Série A foi adotada no modelo por ser o principal questionamento de pesquisa, e também com a intenção de descobrir se, pelo menos indiretamente, os clubes brasileiros tiveram alguma parte significativa de seu faturamento explicado pelo mérito adquirido no ano anterior, tendo em vista que, no futebol britânico, essa relação é feita de forma direta (Zirpoli, 2014). Assim, buscou-se investigar se os clubes que obtiveram uma boa pontuação, também alcançaram uma melhoria em sua arrecadação, com mais investimentos de patrocinadores, torcedores, cotas de televisão, entre outras fontes.

A variável explicativa “número de torcedores” foi adotada no modelo pelo fato de acreditar-se que, quanto maior a torcida e a intensidade de adoração que o clube conseguir causar nos torcedores, mais os grandes investidores se interessam em adquirir desses clubes, direitos de transmissão visando a audiência, patrocínios de grandes empresas estampados nas camisas, buscando mostrar o nome de sua marca e também adquirir mais sócios torcedores. Essas três fontes são essenciais para o faturamento e incrementam a arrecadação de grande parte dos clubes do Brasil, portanto espera-se dedutivamente uma relação positiva entre esse fator e a variável dependente.

O índice quantitativo de Centros de treinamento também é um elemento relevante, pelo fato de se tratar da parte estrutural do clube. Muitos torcedores e investidores podem simpatizar com a organização estrutural das equipes. Além disso, tendo bons Centros de treinamentos espera-se que os atletas desenvolvam habilidades para o progresso da equipe nos campeonatos chamando a atenção de torcedores que podem alavancar a receita a partir da bilheteria nos jogos. Espera-se identificar no modelo, se essa variável é estatisticamente significativa e, em caso positivo, o quanto explica a variável dependente.

Sobre esses dados, o SporTV (2010) encomendou a elaboração de um caderno de avaliação cientificamente embasado, utilizado para estruturar um *ranking* de qualificação dos centros de treinamento de 14 clubes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol. No entanto, por se tratar de 400 itens, não se tem todas as informações a respeito dos critérios utilizados para mensurar a pontuação de cada clube. Os dados coletados para a pesquisa foram apenas os dos clubes que fazem parte da amostra e foram evidenciados no Anexo II.

O endividamento ou dívida líquida foi outra variável explicativa definida pelo estudo. Esses dados foram coletados no balanço patrimonial dos clubes a partir do valor do passivo circulante mais o passivo não circulante, menos o ativo total, excluindo o que estava imobilizado e intangível. Isso significa que se somou tudo que a agremiação devia e, desse valor, foi subtraído o que ela tinha para receber, isto é, seus créditos. Os seus valores coletados também são de um ano antes do valor da variável independente.

Acredita-se também que esse valor exerceu influência na receita bruta dos clubes, no entanto como uma variável que influencia o faturamento de forma inversamente proporcional, tendo em vista que clubes endividados não conseguem tomar todas as decisões planejadas pela gestão, considerando todas as turbulências que as dívidas podem provocar, dificultando assim, a forma de gerenciar uma equipe. Os dados foram coletados no balanço patrimonial dos clubes a partir da fórmula supracitada e a dispersão de valores também foi alta.

O último elemento explicativo utilizado no modelo foi a “média de público nos campeonatos”. Evidentemente, essa variável poderia ser somente mais um componente do fator de “número de torcedores”, no entanto, a partir da coleta de dados concluiu-se que as agremiações que têm mais torcedores nas pesquisas não são, necessariamente, as que mais lotam os estádios. A partir da sua relevância no apoio das equipes, na atenção que desperta nos investidores e no seu relacionamento direto com a receita auferida com a bilheteria, entende-se que essa variável pode ser também um dos fatores que influenciam a receita bruta dos clubes.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral investigar variáveis que poderiam influenciar a receita bruta dos clubes, sobretudo averiguar se o fator que mede o desempenho dos clubes nos campeonatos influencia seus desempenhos financeiros. A receita bruta dos clubes em milhões em diferentes exercícios é a variável dependente do modelo de regressão linear múltipla.

### 4.1 Análise das Estatísticas Descritivas das variáveis em estudo

Na Tabela 1 são demonstradas as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas neste estudo. Para todas as variáveis em estudo foram coletados dados de 48 observações referentes ao desempenho dos 12 clubes que mais auferiram receita no Brasil, durante o período de 2012 a 2015.

A Tabela 1 mostra que a arrecadação média bruta dos clubes nos quatro anos ficou em torno de R\$ 223,33 milhões, mas com altos índices de dispersão, tendo em vista o desvio-padrão que chegou a R\$ 75,59 milhões. Essa diferença entre os valores pode ser considerada demasiadamente alta se considerar-se que, no Brasil, essas 12 equipes quase sempre estão disputando os mesmos títulos sem tanto favoritismo, fazendo do campeonato um dos mais equilibrados do mundo. A receita mínima arrecadada foi a alcançada pelo Botafogo, em 2014, e o faturamento máximo alcançado no intervalo

de tempo dos dados foi conquistado pelo São Paulo que, em 2013, atingiu o valor de R\$ 364,7 milhões.

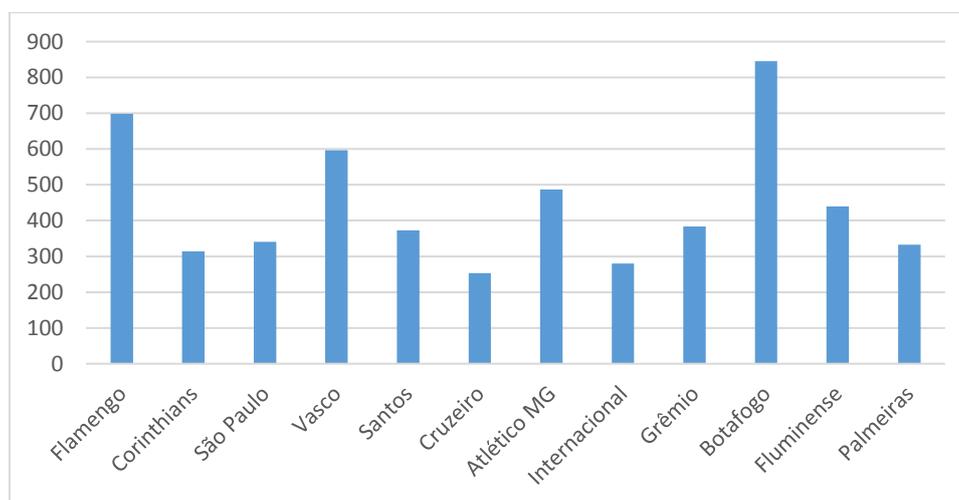
**Tabela 1** - Estatísticas descritivas dos clubes durante o período de 2012 a 2015

Variáveis	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Receita bruta em milhões de R\$	223,33	75,59	99,36	364,7
Pontuação	57,11	11,11	34	80
Torcida em milhões	10,92	9,3	3,1	33,2
Média de público	18.313,73	7.296,98	7.234	34.150
Endividamento em milhões de R\$	370,10	183,65	120,3	845,5
Centro de treinamento	2,96	0,39	2,297	3,538

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, em relação às variáveis independentes, nos quatro anos, cada clube pontuou, em média, 57 pontos com o índice de desvio-padrão chegando a aproximadamente 11 pontos. O Cruzeiro foi o maior pontuador, em 2014, alcançando 80 pontos e se consagrando campeão; o Botafogo foi o menor pontuador do intervalo do modelo, obtendo apenas 34 pontos no mesmo ano, sendo rebaixado para a Série B.

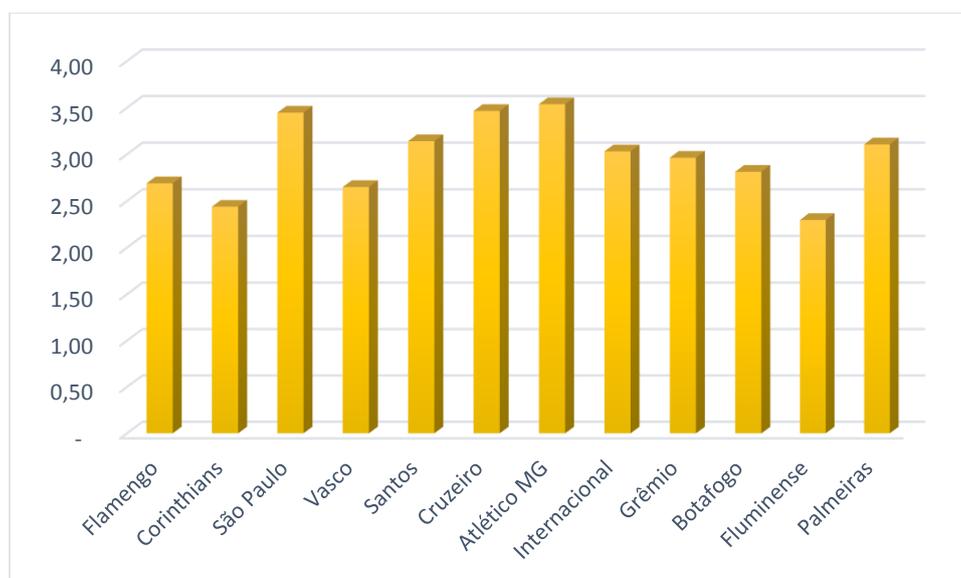
Quanto ao endividamento (Figura 1), também existe uma alta discrepância nos valores devidos, considerando clubes que tiveram a dívida líquida próxima de R\$ 845,5 milhões no caso do Botafogo, em 2014 e o caso do Cruzeiro que, no ano de 2011, devia R\$ 120,3 milhões, valor relativamente baixo, tendo em vista a média das dívidas dos clubes brasileiros que chega a R\$ 370,10 milhões. Além disso, pode-se destacar que os clubes que mais arrecadaram, não parecem ser necessariamente os que tiveram as menores dívidas, pois foram aqueles que tiveram mais oportunidades de tomada de recursos de terceiros para investir, tendo em vista as receitas obtidas ao longo dos anos.



**Figura 1** - Dados mais recentes da pesquisa sobre a dívida dos clubes brasileiros

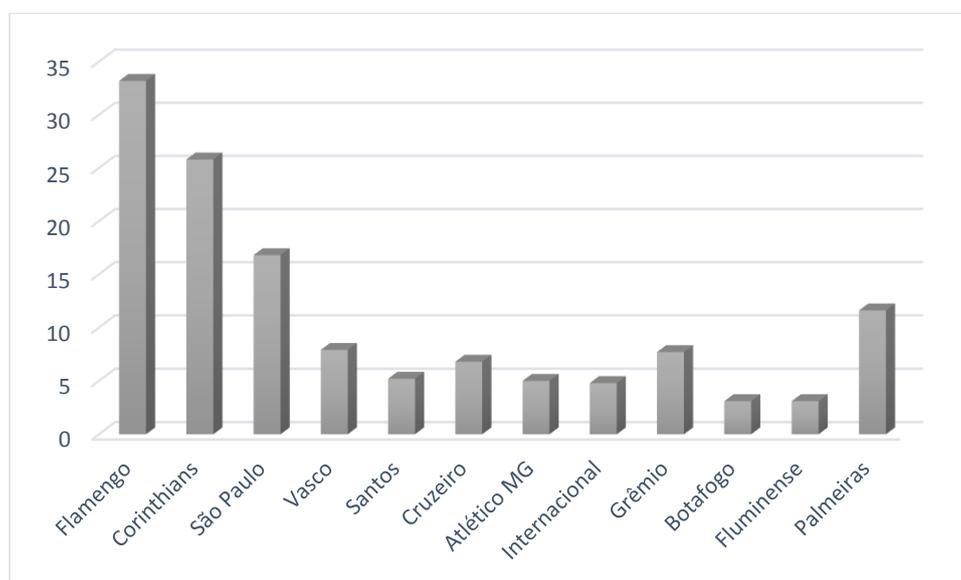
Fonte: Dados da pesquisa.

A variável que representou a avaliação dos Centros de treinamentos considerou mais de 400 itens, com pesos diferentes, segundo alguns especialistas da SporTV (Figura 2). É possível perceber que também existe uma variação elevada na qualificação dos Centros de treinamentos, tendo o Atlético MG recebido a maior nota de 3,538 e o Fluminense a de 2,297.



**Figura 2** - Qualidade dos Centros de treinamento.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à torcida, no modelo foram coletadas duas variáveis que podem influenciar o desempenho financeiro: a torcida, em milhões de torcedores, (Figura 3) que reside no país e a média de torcedores que vão ao estádio assistir os jogos da equipe. Cada um desses 12 grandes times possui, em média, 10,92 milhões de torcedores ou simpatizantes, mas que têm elevados índices de dispersão, tendo em vista que o desvio-padrão chegou a 9,3 milhões. A equipe do Brasil que possui mais torcedores, segundo a pesquisa “Lance/Ibope” de 2010 foi o Flamengo, com 33,2 milhões de admiradores, enquanto as agremiações que possuem o menor número de torcedores dentre as 12 do estudo foram Botafogo e Fluminense com cerca de 3,1 milhões de torcedores cada uma.



**Figura 3** - Torcida dos clubes em milhões  
Fonte: Lance/Ibope, 2010.

No que tange à média de público auferida por esses clubes ao longo dos 4 anos da análise, observou-se uma média de 18.313,73 pessoas considerando todos os jogos como mandante, de todos os 12 clubes, durante os 4 anos de análise. Foi obtido um desvio-padrão de 7.296,98 torcedores. O Corinthians destacou-se com a maior média de público em um só ano, alcançando aproximadamente

34.150 torcedores por jogo, no ano de 2015, enquanto o Internacional obteve a menor média de, aproximadamente, 7.234 torcedores por partida, em 2013.

## 4.2 Regressões estimadas

Os resultados do modelo de regressão estimada para avaliar o efeito do endividamento dos principais clubes brasileiros sobre suas receitas encontram-se na Tabela 2.

**Tabela 2** - Estimativas do Modelo de Regressão Múltipla

Variáveis	Coefficientes estimados	Erro padrão	p-valor (teste t)
Constante	1,5364	1,3395	0,258
Pontuação	0,3493	0,1823	0,063
Torcida	0,2631	0,0574	0,000
Média de público	0,1706	0,1006	0,098
Endividamento	-0,0612	0,0793	0,445
Centro de treinamento	0,5153	0,2788	0,072
Nº de Observações	48		
R <sup>2</sup> ajustado	0,5526		
P- Valor F	0,0000		

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o teste F, o modelo estimado é estatisticamente significativo com 99% de confiança (p-valor F menor que o nível de significância 1%). Com isso, pode-se afirmar que, em conjunto, as variáveis explicativas utilizadas na análise são estatisticamente relevantes para explicar a receita dos clubes no período de análise.

O percentual das variações nas receitas que é explicado pelas variações nas variáveis explicativas do modelo pode ser identificado pelo R<sup>2</sup> ajustado. Ele varia entre 0 e 1, indicando, em porcentagem, quanto as variáveis em conjunto conseguem explicar os valores observados. Quanto maior o R<sup>2</sup> ajustado, mais explicativo é o modelo, ou seja, melhor ele se ajusta à amostra analisada. No caso deste estudo, o coeficiente de determinação indicou que 55,26% das variações da receita bruta foram influenciadas pelas variáveis incluídas no modelo. Os outros 44,74% foram influenciados por diversos outros fatores que o modelo não incluiu como variáveis para alcançar os resultados, tendo em vista que muitas são de complexas e incompreensíveis mensurações.

Considerando um nível de confiança de 90% para o teste t de Student, a única variável que não foi estatisticamente significativa com um nível de confiança de 90%, foi o endividamento. Este fato indicou que, para a amostra em análise, o endividamento, em média, não influenciou o faturamento dos clubes. No entanto, é possível constatar pelo sinal do coeficiente angular que existe uma tendência que quanto mais alto o endividamento em um ano, menor será o valor do faturamento bruto no próximo ano.

Em relação às variáveis estatisticamente significativas, de acordo com a equação estimada, a cada 1% de aumento na pontuação, o faturamento tende a aumentar em aproximadamente 0,3493% para o próximo ano. E, a cada 1% a mais de torcedores ou simpatizantes que o clube conquista de acordo com as pesquisas, o seu desempenho financeiro propende a aumentar em torno de 0,2631%.

Ainda no que tange aos torcedores, a cada 1% a mais que o clube consegue levar em média nos estádios durante um ano, também faz o faturamento aumentar cerca de 0,1706%. E como última variável explicativa estatisticamente significativa, a cada 1% que se aumenta na nota de especialistas do SporTV embasada em aproximadamente 400 itens que mensuram a qualidade dos Centros de treinamento, faz com que o clube tenha um ganho de receita por volta de 0,5153% no próximo ano.

A partir dessa análise estatística, percebe-se que as agremiações no Brasil, apesar de não terem sua receita diretamente distribuída em relação ao desempenho como no futebol britânico, ainda têm uma relação indireta que, estatisticamente, vem tendo efetividade. De acordo com Zirpoli (2014), na Inglaterra os valores de receita são proporcionais ao desempenho dos clubes nos campeonatos dos

últimos anos, tendo em vista que 25% dos recursos são distribuídos aos clubes de acordo com a classificação final. No Brasil, para cada 1% de pontuação a mais conquistada no campeonato brasileiro, espera-se um aumento de 0,3493% na receita para o próximo ano.

Nota-se também no Brasil, que essa distribuição não é feita de forma direta, no entanto a melhoria da pontuação de uma equipe na principal competição do país, chama a atenção de capitais, atraindo também investimentos de patrocinadores nas camisas e um maior poder de negociação no que tange os direitos de transmissão, auferindo maiores arrecadações com receitas de cotas de televisão.

No Campeonato Brasileiro, muitas vezes a pontuação obtida por empates e vitórias não são tão celebradas se levar-se em conta o tamanho da influência de cada resultado no faturamento. De acordo com o modelo estatístico, a cada 1% de aumento na pontuação que o clube conquista no campeonato anterior pode gerar um aumento de 0,3493% na receita. Considerando-se também que a média de pontuação dos clubes é aproximadamente 57 pontos, significa que esse 1% de incidência sobre a média simboliza menos de 1 ponto. Esse ponto, de acordo com o regulamento da competição, representa apenas um simples empate. No entanto, se levar-se em conta uma variação de 0,3493% na receita média que é de 223,33 milhões, ter-se-á um aumento de mais de R\$ 780 mil no valor da receita com menos de 1 ponto auferido por cada equipe.

Ainda, pode-se observar que uma simples vitória, em que se conquista 3 pontos, tem uma representatividade de mais de 5% sobre a pontuação média obtida pelas Equipes. Essa variação vem trazendo, em média, mais de R\$ 3,9 milhões aos cofres dos clubes da amostra no ano subsequente, de acordo com a regressão estimada.

Vale ressaltar que, nessa análise, está sendo levado em consideração, apenas dados empíricos de anos anteriores que mostram a capacidade que uma variável teve de influenciar a receita bruta das equipes no ano subsequente. No entanto, sabe-se que, na prática, o faturamento das equipes é persuadido por inúmeros outros fatores (incluindo alguns que não podem ser mensurados), que podem gerar, na receita dos clubes, acréscimos e decréscimos de acordo com a sua intensidade.

Além disso, cada partida tem seu peso de relevância para atrair essa renda que parte de torcedores, investidores, redes de transmissão, entre outros. Mas, por se tratar de apenas uma média entre os confrontos diretos dessas 12 grandes equipes, esses valores podem chegar a patamares ainda mais altos, indicando que o desempenho vem sendo uma variável que representa uma alta representatividade no comportamento financeiro das agremiações.

Diante disso, tais resultados também servem como instrumentos para a tomada de decisão por parte dos gestores dessas equipes, pois evidencia se alguns fatores realmente vêm tendo influência no faturamento e traduz em números, quanto cada um desses fatores que têm influência vêm trazendo de melhorias ou involuções para o desempenho financeiro das equipes. Tais resultados mostram uma tendência do que vem acontecendo do passado para o presente, mas também contribuem para prever melhores escolhas para o futuro financeiro das agremiações.

## 5 CONCLUSÕES

A partir da análise do modelo estatístico utilizado no estudo foi possível alcançar o que foi proposto pelo objetivo geral, que era averiguar se o desempenho dos clubes nos campeonatos influencia seus desempenhos financeiros. A partir do modelo de regressão linear múltipla foi concluído que assim como no futebol britânico, a pontuação influencia sim, o desempenho financeiro no Brasil, apesar de não existir uma proporção preestabelecida para a divisão das receitas como ocorre na Inglaterra.

Também vale ressaltar que os dados empíricos utilizados para o diagnóstico refletem uma situação que foi vivenciada no passado e não é necessariamente é um fator que futuramente terá a mesma interferência na receita, tendo em vista a grande quantidade de contingências existentes, em conjunto com outros diversos fatores que podem intervir. No entanto, nota-se que a influência positiva do fator “pontuação” na receita é uma tendência que vem se sucedendo ao longo dos últimos 4 anos e, por isso, espera-se que, no próximo ano, essa correspondência também seja positiva.

Além da pontuação, concluiu-se no estudo, que outras variáveis do modelo também vêm trazendo uma conexão positiva frente ao faturamento dos últimos 4 anos e espera-se que, no ano subsequente, também sejam fatores que poderão aumentar o valor dos rendimentos dos clubes.

## REFERÊNCIAS

- BDO. (2011). *Indústria do Esporte - Finanças dos Clubes de Futebol do Brasil em 2010*. Recuperado de <http://www.bdobrazilrcs.com.br/pt/analises/esporte/Finan%C3%A7as%20dos%20Clubes%20Brasileiros.pdf>
- Barros, C. P., Assaf, A., & Sá-Earp, F. (2010). Brazilian football league technical efficiency: A Simar and Wilson approach. *Journal of Sports Economics*, 11(6), 641-651.
- Barros, C. P., & Leach, S. (2006). Analyzing the performance of the English F. A. Premier League with an Econometric Frontier Model. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 391-407.
- Botafogo de Futebol e Regatas. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.botafogo.com.br/downloads/balancopatrimonial/BotafogoBFR3112http://www.botafogo.com.br/downloads/balancopatrimonial/Botafogo-BFR-31-12-2013.pdf2013.pdf>
- Buraimo, B., Forrest, D., & Simmons, R. (2007). Freedom of entry, market size, and competitive outcome: Evidence from English soccer. *Southern Economic Journal*, 74(1).
- Carvalho, F. A. de, Marques, M. C. P., & Carvalho, J. L. F. (2009). Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 113.
- Castellani, R. M. (2012). A liderança e coesão grupal no futebol profissional: O pesquisador fora do jogo. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26(3), 431-445.
- Cavalcanti, E. de A., & Capraro, A. M. (2013). Heroism, media and Sport Club Corinthians Paulista: A case study on the final of 2012 Libertadores Cup through the point of view of Folha de S. Paulo newspaper. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 27(4), 613-622.
- Clube Atlético Mineiro. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Balancos%20-%20AtleticoMG%202013.pdf>
- Clube de Regatas do Flamengo. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Balancos%20-%20Flamengo%202013.pdf>
- Clube de Regatas Vasco da Gama. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Balancos%20%20vasco%202013.pdf>
- Cruzeiro Esporte Clube. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.cruzeiro.com.br/imagem/bancodearquivos/7992.pdf>
- Duque, A. (2016). *Princípios básicos que podem auxiliar na maximização de resultados de clubes do futebol que possuem baixa arrecadação financeira*. Águia Instituto do Futebol.

- Ekelund, P. (1998). *A rentabilidade das associações de times de futebol: Os exemplos das Ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra*. Texto apresentado no 1o. Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- Fernandes, L. F. F. (2000). *A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: Estratégias de negócio* (Dissertação de Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Fluminense Football Club. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Balancos%20%20fluminense%202013.pdf>
- Gasparetto, T. M. (2013). Football as a business: One financial comparison with other segments. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 35(4), 825-845.
- Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.gremio.net/upload/page/file/Balanco-Patrimonial-2013.pdf>
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria Básica* (5a ed.). Porto Alegre: AMGH, 920p.
- Kasznar, I. K., & Gonçalves, B. M. L. (2007). Regressão múltipla: Uma digressão sobre seus usos. Rio de Janeiro: IBCI.
- Kasznar, I. K., & Graça, A. S., Fº. (2012). *A indústria do esporte no Brasil: Economia, PIB – Produto Interno Bruto, empregos e evolução dinâmica*. São Paulo: M. Books.
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. da. (2000). *A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 20.
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. da. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 1-23.
- Lovisolio, H. (2001). Saudoso futebol, futebol querido: A ideologia da denúncia (77-100). In R. Helal. *A invenção do país do futebol: Mídia, raça e idolatria*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Malagrino, F. A. F. (2011). *A gestão das marcas dos clubes de futebol: Como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor* (Dissertação de Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.
- Myskiw, M. (2006). Marketing esportivo no futebol: Um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento (Dissertação de Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS.
- Ozawa, T., Cross, J., & Henderson, S. (2004). Market orientation and financial performance of English professional football clubs. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13(1).
- Perovano, D. G. (2014). *Manual de Metodologia Científica*. Curitiba: Juruá Editora.
- Reis, H. (2003). Futebol e sociedade: Uma análise histórica. *Revista Histedbr On-line*, (10), Campinas. Recuperado de <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/revis/revis10/rev10.html>

- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia científica*. Paracambi: Faetec/IST, v. 40.
- Santos, A. D. G. dos. (2010). Os três pontos de entrada da economia política no futebol. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 36(2), 561-575, Universidade Federal de Alagoas, Delmiro Gouveia, AL.
- Santos Futebol Clube. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://santosfc.com.br/uploads/2013/09/SantosFinancialStatements2013Finalhttp://santosfc.com.br/uploads/2013/09/Santos-Financial-Statements-2013-Final-29.04.2014.pdf>
- São Paulo Futebol Clube. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.saopaulofc.net/o-clube/balanco>
- Silva, A. de S., Jr., Salazar, V. S., & Feitosa, M. G. G. (2014). O clube dos 13 e o novo cenário do futebol brasileiro: Uma análise a partir dos campeonatos baiano, goiano, paranaense e pernambucano. *Rev. Bras. Ciênc. Esporte*, 36(1), 103-122.
- Smith, B. (2007). *Invasão de campo: Adidas, Puma e os bastidores do esporte moderno*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Sociedade Esportiva Palmeiras. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de [http://www.palmeiras.com.br/public/upload/documento/uploads/documento\\_42.pdf](http://www.palmeiras.com.br/public/upload/documento/uploads/documento_42.pdf)
- Somoggi, A. (2015). *Finanças dos clubes brasileiros em 2015*. Recuperado de <http://pt.slideshare.net/AmirSomoggi/finanas-dos-clubes-brasileiros-em-2015-amir-somoggi>
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: Estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse.
- Sport Club Corinthians Paulista. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.corinthians.com.br/upload/site/publica%C3%A7%C3%A3o%2012-2013.pdf>
- Sport Club Internacional. (2013). *Balanço patrimonial*. Recuperado de <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Balancos%20-%20internacional%202013.pdf>
- SporTV. (2010). *Ranking de estrutura – Clubes com as melhores infraestruturas de futebol do Brasil*. Recuperado de <http://sinopsedofutebol.blogspot.com.br/2010/11/ranking-de-infra-estrutura-clubes-com.html>
- Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P., & Fortuna, A. A. M. (2004). *Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV.
- Zirpoli, C. (2014). Cota de TV da Premier League: Base (50%), performance (25%) e audiência (25%). Recuperado de <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/2014/05/16/cota-de-tv-da-premier-league-base-50-performance-25-e-audiencia-25>

## ANEXO I – Saída de estatísticas descritivas do Stata

variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
receitatot~o	48	223.3333	75.5943	99.356	364.7
pontuaoano~r	45	57.11111	11.10942	34	80
torcidanob~l	48	10.91667	9.30265	3.1	33.2
mediadepub~o	48	18313.73	7296.984	7234	34150
endividame~r	48	370.1021	183.6455	120.3	845.5
rankct	48	2.965417	.3900011	2.297	3.538

Fonte: Dados da pesquisa.

## ANEXO II – Saída da regressão linear múltipla gerada pelo Stata

Source	SS	df	MS			
Model	3.36350578	5	.672701156	Number of obs =	45	
Residual	2.21016966	39	.056671017	F( 5, 39) =	11.87	
Total	5.57367543	44	.126674442	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.6035	
				Adj R-squared =	0.5526	
				Root MSE =	.23806	

Inreceitam~s	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Inpontuação	.3493591	.1823172	1.92	0.063	-.0194122	.7181305
In torcida m~s	.2631109	.0574261	4.58	0.000	.1469557	.3792661
In mediadep~o	.1706255	.1006894	1.69	0.098	-.0330381	.3742891
In endividam~o	-.0612436	.079381	-0.77	0.445	-.2218067	.0993195
In rankct	.5153717	.2788592	1.85	0.072	-.0486743	1.079418
_cons	1.536431	1.339532	1.15	0.258	-1.173029	4.245891

Fonte: Dados da pesquisa.