

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BRENNO AGASSI LEMOS

DESEMPENHO DENTRO DE CAMPO *VERSUS* FORA DE CAMPO:

Relação dos aspectos financeiros e esportivos dos clubes de futebol brasileiros

UBERLÂNDIA

JUNHO DE 2021

BRENNO AGASSI LEMOS

DESEMPENHO DENTRO DE CAMPO *VERSUS* FORA DE CAMPO:

Relação dos aspectos financeiros e esportivos dos clubes de futebol brasileiros

Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Lemos Duarte

UBERLÂNDIA

JUNHO DE 2021

BRENNO AGASSI LEMOS**Desempenho dentro de campo versus fora de campo: relação dos aspectos financeiros e esportivos dos clubes de futebol brasileiros**

Artigo acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis

Banca de avaliação:

Prof. Dr. Sérgio Lemos Duarte - UFU Orientador

**Prof.
Membro**

**Prof.
Membro**

Uberlândia (MG), 10 de junho de 2021

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 nos anos de 2016, 2017 e 2018. Foram analisados seus balanços patrimoniais com o objetivo de se calcular indicadores financeiros pré-determinados que foram submetidos a avaliações como o teste ρ de Spearman e o teste qui-quadrado. Como resultado final, observou-se relação entre aspectos que envolvem ações externas ao âmbito esportivo como boa liquidez em relação as contas de curto prazo e também o uso de capitais de terceiros dentro do clube com o desempenho futebolísticos durante os anos estudados. Com isso, as contribuições que a pesquisa pode oferecer são a possibilidade de elaborar medidas como a tentativa de saneamento das dívidas de curto prazo emergenciais como salário dos jogadores e também busca por aportes financeiros vindo de agentes externos para se buscar a melhora do desempenho e da qualificação da equipe nos campeonatos na qual ela disputa.

Palavras-chave: Indicadores. Clubes. desempenho financeiro. desempenho esportivo. análises.

ABSTRACT

With the increasing professionalization of the management of soccer clubs around the world, there is also the need to evaluate the interference that positive results in the equity indicators have in relation to sports performance on the field. This study, which can be classified as quantitative and descriptive, used as a sample fourteen soccer clubs that competed in the Brazilian Serie A Soccer Championship in the years 2016, 2017 and 2018. Their balance sheets were analyzed in order to calculate predetermined financial indicators that were submitted to evaluations such as Spearman's Rho and the chi-square test. As a final result, there was a relationship between aspects that involve actions outside the sports field, as good liquidity in relation to short-term accounts and also the use of third-party capital in the club, with soccer performance during the years studied. With this, the contributions that the research can offer are the possibility of developing measures such as the attempt to repay emergency short-term debts such as players' salary as well as the search for financial contributions from external agents, so as to seek improvement in the performance and qualification of the team in the championships in which it competes.

Keywords: Indicators. clubs. financial performance. sports performance. analysis.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, você é incentivado a jogar e se interessar por futebol desde os seus primeiros anos de vida. Como é dito por Sloane (1971, p. 121-146), o mundo do futebol não se resume apenas ao dinheiro. Nos tempos atuais, essa afirmação se comprova cada vez mais verdadeira corroborando com o que o autor afirmou em seu estudo, no qual dizia que o sentimento de pertencimento a um grupo e a lealdade a uma instituição são pilares que sustentam esse esporte. Devido a isso, é inegável dizer que o futebol é uma das maiores paixões nacionais. Nascimento et al. (2015, p. 137-161) 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 importante não só para o clube, mas também para toda a sociedade envolta dele.

Uma grande partida de futebol gera trabalho para os mais variados tipos de trabalhadores, desde para o gari que recolhe o lixo do chão do estádio após um grande confronto até para o jornalista que trabalha comentando jogos nas redes de televisão (KERN; SCHWARZMANN; WIEDENEGGER, 2012, , p. 177-195). Esse esporte também tem bastante destaque em cenários sociais e políticos, principalmente no Brasil, aonde várias crianças periféricas têm por seu maior sonho de vida se tornar um jogador quando envelhecerem, o que as mantém afastadas dos perigos presentes nessas áreas.

Porém, como toda organização de pessoas, os clubes de futebol necessitam de uma gestão organizada e harmoniosa, a fim de conseguir prosperar e de 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, p. 373-386). Essa administração pode esbarrar em vários problemas usuais de quaisquer outras gestões de empresas, como a incapacidade de resolver problemas, falta de estrutura interna e inexistência de transparência nas decisões da alta cúpula (GUZMÁN; MORROW, 2007, p.267-287). Surge desse ponto a justificativa deste trabalho, que é a necessidade de se pesquisar, buscar estudar e avaliar os métodos de direção e condução das diretrizes do time para se obter auxílio para a tomada de decisões que gerem benefícios futuros tanto fora como dentro dos gramados a todos envolvidos na entidade.

Em estudos realizados sobre governanças nos clubes de futebol paulista, Marques e Costa (2009, p. 118-130) obtiveram resultados que traduzem que times que adotam as práticas

de governanças propostas traduzem uma maior credibilidade para os seus *stakeholders*, o que causa bastante resultados positivos. 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 conseguiram avaliar que 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 lidam com seus problemas financeiros costuma ser um pouco caótica no Brasil. Como é apontado por Aidar e Leoncini (2002) em seus estudos, é até difícil se avaliar as ações de algumas gestões devido a várias ausências de informações que não são disponibilizadas ou omitidas de uma maneira incorreta. Mendes e Montibeler (2018, p. 145-160) analisaram os clubes do estado do Rio de Janeiro e como essas agremiações estão lidando com as suas situações financeiras. Nos resultados de seu trabalho 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 e encaminha este estudo é o seguinte: 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 nos anos de 2016, 2017 e 2018?

Esta pesquisa tem por objetivo verificar os resultados operacionais 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 também como esses resultados operacionais influenciaram e afetaram o desempenho esportivo do clube dentro de campo dentro dos três anos estudados.

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

A partir dessa compreensão, é possível vislumbrar metas, objetivos e traçar caminhos pelas quais o Campeonato Brasileiro pode percorrer afim de conseguir uma expansão maior

como uma disputa de clubes e, conseqüentemente, também melhor o 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 de um sistema de um clube de futebol.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Relações das receitas obtidas com o desempenho do clube

De acordo com Leoncini (2001), 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 também movimentar a economia de forma bastante notória (HOFFMANN; GING; RAMASAMY, 2002, p. 253-272). Grandes eventos que ocorreram no Brasil nos últimos anos como a Copa do Mundo de 2014 geraram grandes 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 tamanho potencial econômico, é natural que os principais times do mundo inteiro tendam a se organizar a fim de conseguir sucesso esportivo e, conseqüentemente, sucesso financeiro (ACERRO; SERRANO; DIMITROPOULOS, 2017). Segundo Guzmán (2006, p.267-287), 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 gerência ruim e a insuficiência de alguns de seus gestores de terem uma gerência limpa e ética são empecilhos que as associações enfrentam.

Tais problemas citados acima proporcionam conseqüências em vários setores da gestão de um clube, o que pode acarretar em prejuízos futuros nos resultados. A imagem de uma má diretoria afasta empresas e pessoas interessadas em patrocinar e também investir capital nas agremiações. Enquanto não houver credibilidade no futebol brasileiro, não haverá apoio dos investidores (VICENTE; ALBERTO, 2006, p.195-209).

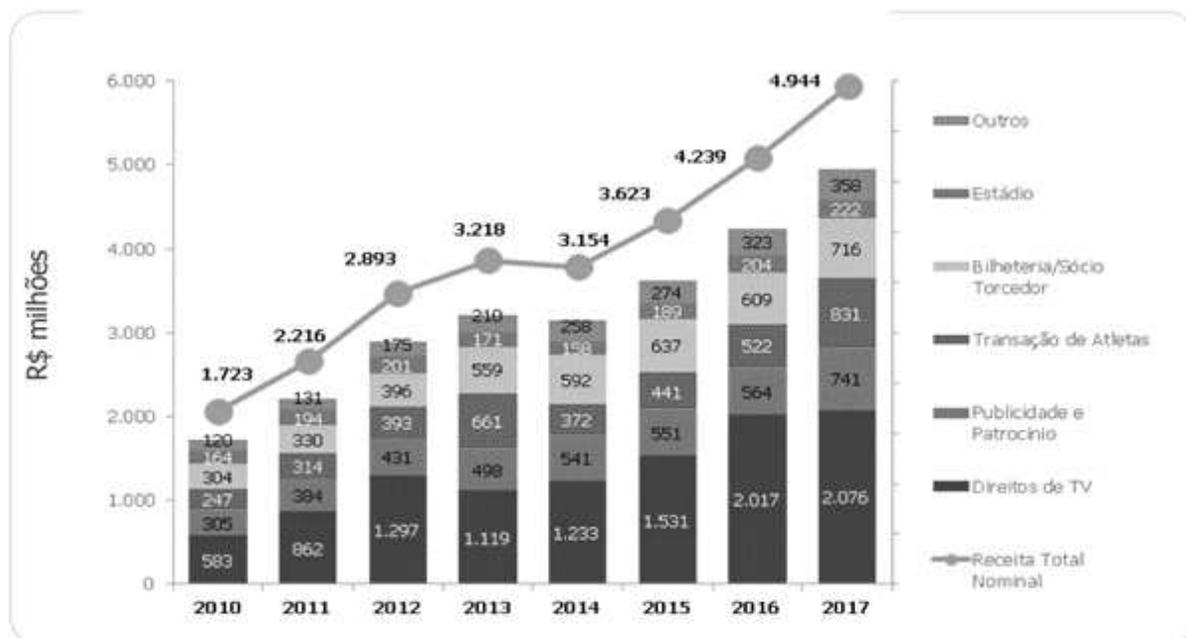
Seguindo a mesma lógica, Estender (2013, p.18-32) diz que boas técnicas administrativas podem aumentar a receita econômica das associações, o que possibilita uma

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 bons resultados dentro e fora do campo.

Dentro desse cenário gerencial é importante citar e comentar a respeito do significado de planejamento e a importância que esse conceito tem dentro de um sistema administrativo. Alday (2000, p.9-16) afirma que o planejamento envolve um grande conjunto de ações que contribuem para se atingir um resultado claramente e previamente definido. É também quando se tem o controle e total certeza 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, destacam-se 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.

Figura 1: Evolução das receitas totais dos clubes de futebol por origem



Fonte: Itaú Unibanco (2019)

Dantas, Macedo e Machado (2016, p. 23-47) discorrem sobre como os recursos dos clubes de futebol são utilizados afim 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, também existe um fator externo que é o desempenho dentro de campo, que tem suma importância afim de garantir o bom desempenho do clube.

A partir disso, Dantas e Boente (2011, p. 75-90) 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 pífio desempenho no Campeonato Inglês.

Usando a mesma metodologia de avaliação, Pereira et al. (2015, p.115-138) 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 conseguiram ter desempenho similar ou superior à clubes com mais recursos.

Nascimento et al. (2015, p. 137-161) 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.

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. De acordo com Nakamura (2015), times esportivos que não adotarem modelos profissionais de gestão estão fadados a ter sua sustentabilidade financeira comprometida.

Essas estratégias devem fazer com que a marca do clube seja mais visível ao público alvo e que também atinja um certo grau de confiabilidade, afim de motivar o consumidor a comprar a ideia e adquirir o produto (SANFELICE; FERNANDES; SAVEGNAGO, 2005). Porém, além da compra existe um fator bastante importante nessa relação: a credibilidade da associação. Essa credibilidade é de extrema importância para garantir a fidelização do público-alvo e conseqüentemente um acréscimo significativo nos resultados.

O conceito de responsabilidade empresarial é apresentado por Marques e Costa (2009, p. 118-130) como um fator que vem exigindo cada vez mais práticas transparentes, honestas e que sejam legitimamente éticas por parte dos gerentes dos clubes. Grandes eventos como a Copa do Mundo, que necessitou de parcerias entre o poder público e a iniciativa privada são outros fatores que demonstram essa necessidade.

Coelho (2008) ainda aponta que o futebol brasileiro está atrasado em relação ao futebol europeu principalmente por culpa de gerências de clubes que são 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. Porém, não é tarde para o futebol brasileiro se profissionalizar e buscar dias melhores.

Esse abismo existente entre os mercados nacionais e internacionais é apontado por Marques et al. (2009, p. 105-119) como fruto de um modelo tradicional implantado 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.

2.3. Os Indicadores de Desempenho

Pace, Basso e Silva (2003, p. 37-65) 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, afim 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 afim 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, patrocínios e aumento do valor da marca e do prestígio no mercado.

3. METODOLOGIA

Esse trabalho teve por amostra de estudo os clubes que disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro da Série A nos anos de 2016, 2017 e 2018, ou seja, os times que contavam três participações nesses anos. 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: Palmeiras, Santos, Flamengo, Atlético Mineiro, Botafogo, Athletico Paranaense, Corinthians, Grêmio, São Paulo, Chapecoense, Cruzeiro, Sport, Vitória e Fluminense.

Tabela 1: Relação de clubes do estudo

Clube	Sigla	Estado
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 pelo autor.

A presente pesquisa será 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 feita 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	$\frac{\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}}{\frac{\text{Lucro após IR e antes dos juros}}{\text{Ativo Total}}}$	Margaritis e Psillaki (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 também 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 pelo autor.

Os balanços financeiros e demonstrativos de resultado dos clubes são encontrados via consulta na *internet*, por obrigatoriedade da Lei 9.615/98 (Lei Pelé). Por meio dessa consulta de dados, a pesquisa se encaixa como quantitativa, pois faz uso do estudo de indicadores e de índices para estudar e interpretar o tema analisado. Beuren (2004) afirma que este modelo de pesquisa emprega instrumentos estatísticos tanto no tratamento como na coleta dos dados.

Raupp e Beuren (2006) caracterizam a tipologia de uma pesquisa como de caráter exploratório quando se há poucas informações sobre o assunto a ser estudado, o que é o caso. Ela também se encaixa no ramo das pesquisas documentais, e também pode ser classificado como uma pesquisa não bibliográfica, pois de acordo com Gil (2008, p.50) “embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”.

O estudo também pode ser tratado como uma pesquisa descritiva, pois relaciona mais de duas variáveis. Gil (2002) diz que esse tipo de investigação possui como sustentação básica a descrição das características de determinada amostra ou de determinado fenômeno que ocorre. A natureza dela pode ser classificada como aplicada, pois tem como foco atender determinado objetivo.

A seguir é apresentada a equação 1, que definiu o modelo econométrico da pesquisa adaptada de Acero, Serrano e Dimitropoulos (2017) e Freitas, Farias e Flach (2017, p. 1-23):

$$IDF = \alpha_0 + \beta_1 IPL_{it} + \beta_2 IRNC_{it} + \beta_3 ALAV_{it} + \beta_6 LG_{it} + \beta_7 LI_{it} + \beta_8 RPL_{it} + \beta_9 RI_{it} + \beta_{10} GA_{it} + \beta_{11} RA_{it} + \varepsilon_{erro} \quad (1)$$

Dentro desta equação, constam as seguintes variáveis: 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 de todos os outros índices.

4. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados que estão inseridos dentro da pesquisa é apontada por Teixeira (2003, p. 177-201) como parte importante essencial das pesquisas das ciências sociais aplicadas, principalmente quando se trata dos campos de organização, gestão e desenvolvimentos. Dentro do presente estudo, a análise é fundamental para averiguar qual é o comportamento dos dados dentro da amostra que está sendo analisada.

A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis estudadas:

Tabela 3: Análise Descritiva

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Coefficiente de Variação (%)
IPL	20,44509	89,25884	-26,02076	417,2753	4,37
IRNC	1,466687	2,101871	-6,138919	7,853788	1,43
ALAV	1,44645	1,550272	0,4051124	7,543528	1,07
LG	0,3377588	0,2744484	0,0526436	1,10265	0,81
LI	0,1136379	0,3981016	0,0001435	2,536801	3,50
ROE	0,3984804	7,243254	-26,88389	37,36808	18,18
ROI	0,4710059	1,783676	-1,567941	9,344739	3,79
GA	0,8250475	0,4918408	0,1177938	2,321308	0,60
ROA	0,0150573	0,1873884	-0,7954293	0,4595535	12,45

Fonte: Elaborado pelo autor.

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, p. 12-28), ações como a promoção de sócio torcedor, negociação de recebimento de cotas televisivas, 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 grande geração de receita a partir de seus ativos.

A variável Retorno do Patrimônio Líquido é a que se destaca com a maior dispersão dos dados analisados com 18,18% de coeficiente de variação, o que sugere que existem diferenças significativas entre os patrimônios líquidos estudados. Isso fornece evidências que as associações esportivas se diferem bastante em relação a sua saúde financeira, com clubes como Grêmio, Cruzeiro e Vitória possuindo patrimônios negativos, enquanto São Paulo, Athletico e outros clubes os possuem positivos.

Uma observação que pode ser feita em relação a maioria das variáveis estudadas é que o coeficiente de variação entre elas, excluindo as já citadas até aqui, não exibem variações muito elevadas. Isso sugere que as associações possuem certa igualdade em relação a fatores como liquidez e investimentos de terceiros.

A multicolinearidade decorre da situação do estudo possuir fatores correlacionados não somente à sua variável de resposta, mas se relacionando com as outras. Para averiguar a existência desse ponto se aplica o teste de VIF (*Variance Inflation Factor*). No estudo, todas as variáveis apresentaram um VIF inferior a 2,34. Isso demonstra que o problema não se mostra presente pois não existem variáveis superiores a 10. (HAIR, 2014)

Também se é possível verificar a normalidade dos dados analisados neste estudo, considerando a existência de distribuição normal entre eles. Para fazer essa análise se aplica o teste Shapiro-Wilk, que de acordo com Maroco (2011) é indicado ao se considerar uma amostra pequena. Esse teste tem como hipótese nula a existência da distribuição normal dentro dos dados, considerando que nas probabilidades menores que 5% a hipótese nula é rejeitada.

A Tabela 4 identifica os resultados das probabilidades no teste Shapiro-Wilk:

Tabela 4: Resultados do teste Shapiro-Wilk

	W	V	z	Prob>z
IPL	0,28563	29,321	7,13	0,00000%
IRNC	0,80781	7,889	4,359	0,00100%
ALAV	0,53198	19,21	6,238	0,00000%
LG	0,85238	6,059	3,802	0,00700%
LI	0,27632	29,703	7,158	0,00000%
ROE	0,37753	25,549	6,84	0,00000%
ROI	0,56376	17,905	6,089	0,00000%
GA	0,93501	2,668	2,071	1,91900%
ROA	0,8169	7,515	4,257	0,00100%

Fonte: elaborado pelo autor

Após a análise dos resultados exibidos, é possível desconsiderar a existência de distribuição normal entre as variáveis demonstradas. Portanto, é necessário ter precaução ao analisar os resultados do estudo ao tentar levar em consideração uma amostra maior e mais diversificada.

É importante também analisar a relação que o desempenho financeiro de cada clube tem com o desempenho dentro de campo. Para se verificar essa relação é possível utilizar o método

não paramétrico com o Teste *rô* de *Spearman*, que mede a força de ligação entre as variáveis ordinais. Esse método resulta num coeficiente de correlação que demonstra a ligação entre duas variáveis.

Analisando os resultados do Teste *rô* de *Sperman*, é possível verificar que a variável Rentabilidade do ativo possui significativa relação com o desempenho esportivo. Por outro lado, se percebe que a variável Imobilização dos Recursos não-correntes possui uma baixa ligação com a performance futebolística do clube durante o seu ano.

Para se verificar o quanto a variabilidade de uma variável dependente é afetada por uma variável independente utiliza-se o teste qui-quadrado. No caso da pesquisa, a variável dependente que foi utilizada foi o desempenho esportivo (IDE). Ao final do teste, o resultado que se encontrou foi 46,85%, o que demonstra que a relação é mediana pois o valor é abaixo de 50%. Porém, existem variáveis com relações significativas com a variável dependente como a Liquidez Imediata. Com isso é possível inferir que os clubes que mantêm suas contas mais comuns como salário de jogadores em dia costumam ter maior desempenho dentro de campo no campeonato brasileiro.

Outra variável que se mostra com uma grande ligação é a Alavancagem Financeira. Isso pode ser interpretado como um demonstrativo que clubes que conseguem mais capital de terceiros dentro da sua estrutura de capital, como investimento de mecenas ou empréstimos com outras empresas, geralmente têm resultados esportivos superiores aos clubes que concentram a maior parte do capital como próprio.

Também pode ser observado um grau significativo em relação à variável rentabilidade do ativo. 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 direitos de jogadores.

Dentro da esfera do futebol profissional o objetivo de todas as agremiações é sempre conquistar o êxito por meio de vitórias. Como consequência disso, conquistar títulos acaba se tornando peça fundamental para a mensuração do trabalho dentro da esfera esportiva. A seguir serão analisados os clubes que foram campeões de torneios no âmbito nacional e internacional.

Tabela 5: Times que conquistaram títulos em 2016

	IPL2016	IRNC2016	ALAV2016	LG2016	LI2016	ROE2016	ROI2016	GA2016	ROA2016
SEP	-13,4886	1,488905	1,009405	0,216679	0,106289	-3,19393	0,927339	1,003314	0,18825
GRE	-1,96621	2,549378	1,453497	0,158553	0,002926	-0,23907	-0,55074	1,01813	0,108872
ACF	0,871235	0,358943	0,596773	1,021599	0,398534	0,665698	0,287951	0,993573	0,095623

Fonte: Elaborado pelo autor

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, p. 37-52), 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 imobilizado. A partir dessas constatações, consegue-se afirmar que o clube privilegia seus investimentos em ativos que são 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, é possível se obter a análise que o clube tem boas condições financeiras em relação a seus compromissos de curto e longo prazo.

Tabela 6: Times que conquistaram títulos em 2017

	IPL2017	IRNC2017	ALAV2017	LG2017	LI2017	ROE2017	ROI2017	GA2017	ROA2017
SCCP	2,515316	1,406883	0,684391	0,313069	0,003239	-0,12373	-0,11914	0,503837	-0,03887
CRU	-26,0208	1,543837	1,028848	0,353225	0,004765	0,971082	-1,01202	0,61763	-0,03021
GRE	-2,32196	1,738755	1,336593	0,183194	0,025249	-0,09805	-0,33293	1,137994	0,034321

Fonte: Elaborado pelo autor

Em comparação com o Palmeiras do ano de 2016, o Cruzeiro se mostra com um número negativo 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. Com esse dado, é possível distinguir 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 extremamente 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.

Tabela 7: Times que conquistaram títulos em 2018

	IPL2018	IRNC2018	ALAV2018	LG2018	LI2018	ROE2018	ROI2018	GA2018	ROA2018
SEP	9,682518	1,319395	0,865529	0,210312	0,130696	0,514381	0,151662	1,012238	0,047509
CRU	-9,88994	1,76495	1,075506	0,284311	0,008557	0,589864	-0,588	0,671944	-0,04732
CAP	2,349083	1,422947	0,595643	0,536381	0,017233	0,038828	0,019241	0,141575	0,015494

Fonte: Elaborado pelo autor

O Palmeiras apresentou grande 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 no ano de 2018. Isso mostra que no passar das temporadas a gestão palmeirense teve enfoque em aumentar os investimentos de seu patrimônio líquido no imobilizado do clube.

Outro time que apresentou uma mudança também no seu coeficiente de Imobilização do Patrimônio Líquido foi o Cruzeiro. Entretanto, ao contrário do Palmeiras, o índice continuou negativo. Isso demonstra que os times de futebol conforme as temporadas passam concentram seus investimentos em Ativos e Passivos Circulantes, afim de diminuir dívidas de longo prazo.

Por último, o exemplo do Athletico Paranaense demonstra algo bem parecido com o que foi apresentado em relação à Chapecoense. A equipe se destaca em relação a sua Liquidez Geral, entretanto, a entidade não consegue ter o mesmo aproveitamento em sua Liquidez Imediata. Isso pode representar dificuldades em honrar seus compromissos a curto 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 os anos de 2016, 2017 e 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.

Para se obter os resultados da pesquisa foram consultadas as demonstrações financeiras nos sites oficiais de cada um dos clubes estudados e também a classificação final do campeonato fornecida pela Confederação Brasileira de Futebol. Esses resultados foram submetidos a testes como de correlação, multicolinearidade e de normalidade. No final, obteve um resultado mediano de correlação entre os fatores.

Apesar do resultado dos testes, existiram algumas relações que retornaram valores significativos. Dentro disso podemos citar a Liquidez Imediata, que está diretamente relacionada às contas de curto prazo do clube. Em um ambiente de futebol podemos citar o salário dos jogadores, que tem relação direta com o um bom desempenho dentro do campo de jogo.

Outro exemplo é a Alavancagem Financeira, que está relacionada ao uso de capital de terceiros dentro da estrutura de capital da agremiação. Esses empréstimos costumeiramente são adquiridos junto a instituições financeiras, porém também é possível encontrar injeção de recursos nos clubes por meio de torcedores ilustres que tenham interesse em contribuir para o bom desempenho do clube durante o ano.

Quando se analisa os índices financeiros dos clubes estudados, é possível inferir que a maioria dos times com exceção ao Flamengo concentram os investimentos na parte líquida de seus ativos e evitam concentrar maior número em seu Patrimônio Líquido. Isso pode significar que os times têm grande preocupação em honrar compromissos de curto prazo como salários de jogadores, premiações e demais despesas esportivas recorrentes.

Por último, se observa também que a Rentabilidade do Ativo apresenta significados expressivos. Na estrutura de clubes de futebol, os ativos são representados em grande parte pelo Imobilizado com estádios de futebol, estruturas internas e porcentagem de jogadores. Essa

relação mostra que a agremiação consegue bons retornos financeiros quando o clube tem uma estrutura de ativo consolidada.

Pode-se concluir ao final dos estudos realizados que os indicadores que representam números a curto prazo como a liquidez imediata e a alavancagem financeira são mais relevantes e apresentam maior relação com um bom desempenho esportivo. Ao se observar o longo prazo, podemos usar como base o exemplo do Cruzeiro que, apesar de conquistar títulos nos períodos analisados, foi rebaixado no campeonato de 2019 e não retornou a elite do futebol brasileiro até os dias de hoje.

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

O presente estudo contribui para aprimorar e aperfeiçoar o modo como os clubes de futebol brasileiros gerenciam seus recursos a fim de atingir seus objetivos esportivos. Ao melhorar esses métodos, os times melhoram sua sustentabilidade financeira e garantem maior chance de ter a continuidade de sua instituição. Como consequência, todo o ambiente social que é compreendido pelo futebol ganha melhores perspectivas de futuro e também grandes capacidades de prospectar maiores investimentos à área, o que contribui positivamente para todos os envolvidos.

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

REFERÊNCIAS

ACERO, I.; SERRANO, R.; DIMITROPOULOS, P.. Ownership structure and financial performance in European football. Corporate Governance: **The International Journal of Business in Society**, 2017.

AIDAR, A.C.K.; LEONCINI, M.P. A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. **A nova gestão do futebol**. 2.ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002

ALDAY, H.. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, 2000.

ASSAF NETO, A. Estrutura e análise de balanços. 9ed São Paulo: Atlas, 2010

BANCO ITAÚ UNIBANCO. **ITAÚ UNIBANCO S.A.** Disponível em <<https://www.itaubba.com.br/itaubba-pt/noticias/noticias-e-conteudo/analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebol-brasileiros-2018>>. Acesso em: out. 2019.

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

BRASIL. **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: out. 2019.

COELHO, R. N.. **A experiência do clube-empresa no futebol: o caso Esporte Clube Bahia S/A**. Salvador, 2008.

DA SILVA, R. C. G.; DE CASTRO, P. O. C.; DE CARVALHO, F. S. M.. 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, 2015.

DANTAS, M. G.; BOENTE, D. R.. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.5, n. 13, p. 75-90, 2011.

DANTAS, M. G.; MACEDO, M. A. S.; MACHADO, M. A. V.. Eficiência dos custos operacionais dos clubes de futebol do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 2, p. 23-47, 2016.

ESTENDER, A. C. A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista Administração em Diálogo**, v.15, n.3, p.18-32, 2013.

ESPITIA-ESCUER, M.; GARCÍA-CEBRIÁN, L. I. Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. **Managerial and Decision Economics**, v. 31, p. 373-386, 2010

FERNANDES, L. F. F. **A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio**. 2000.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. Encontro da ANPAD, XXIII, Anais, 1999

FREITAS, M. M. d. FARIAS, R. A. S.; FLACH, L. **Efficiency determinants in Brazilian football clubs**. Freitas, MM, p. 1-23, 2017.

GASPAR, M. A., MORAIS, D. M. G., JÚNIOR, A. C. V., & DEBIA, C. A. Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, 3(1), p. 12-28, 2014.

G1 GLOBO. **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: out. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. Editora Atlas SA, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GUZMÁN, I.. Measuring Efficiency and Sustainable Growth in Spanish Football Teams, **European Sport Management Quarterly**, vol.6, n.3, p.267-287, 2006.

GUZMÁN, I.; MORROW, S. Measuring efficiency and productivity in professional football teams: Evidence from the English Premier League. **Central European Journal of Operations Research**, v. 15, n. 4, p. 309-328, 2007.

HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J; ANDERSON, R.E. **Multivariate Data Analysis**. 7 ed., v. 1, Londres: Prentice-Hall, Pearson, 2014.

HOFFMANN, R.; GING, L. C.; RAMASAMY, B. The Socio-Economic Determinants of International Soccer Performance. **Journal of Applied Economics**, n. 2, p. 253-272, 2002

KEEFE, M. O.; YAGHOUBI, M. The influence of cash flow volatility on capital structure and the use of debt of different maturities. **Journal of Corporate Finance**, v. 38, p. 18-36, 2016.

KERN, A.; SCHWARZMANN, M.; WIEDENEGGER, A. Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 177-195, 2012.

LEONCINI, M. P.. Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MARGARITIS, D.; PSILLAKI, M. 2010. Capital structure, equity ownership and firm performance. **Journal of Banking & Finance**, Elsevier, v. 34, n. 3, p. 621-632, 2010.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas. 2007

MARQUES, J. C. et al. Os clubes-empresa da segunda divisão do Campeonato Paulista de Futebol 2008 e as relações com seus grupos de interesse. **Revista Conhecimento Online**, v. 1, p. 105-119, 2009.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L.. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009.

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

MENDES, R. C.; MONTIBELER, E. E.. Além das Quatro Linhas: Uma Perspectiva Financeira dos Clubes Desportivos do Estado do Rio de Janeiro. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 1, p. 145-160, 2018.

MÓSCA, H. M. B.; SILVA, J. R. G.; BASTOS, S. A. P.. 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**, v. 10, n. 1, 2010.

NAKAMURA, W.. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015.

NASCIMENTO, J. C. H. B. et al. A eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no período de 2006 a 2011. **Contabilidade Vista & Revista**, v.26, n.2, p. 137-161, 2015.

NASCIMENTO, E. M. et al. Ativos intangíveis: análise do impacto do grau de intangibilidade nos indicadores de desempenho empresarial. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, n. 1, p. 37-52, 2012.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.1, p. 37-65, 2003.

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

PEREIRA, A. G. C. et al. Eficiência técnica e desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol brasileiros. **Revista Reuna**, v.20, n.2, p.115-138, 2015.

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

SANFELICE, G. R.; FERNANDES, L. F. F.; SAVEGNAGO, R. M.. A empresa como possível investidora no esporte. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 2, 2005.

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

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

VICENTE, C.; ALBERTO, L.. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v.1, n.3, p.195-209, 2006.

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