

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

NÍCOLAS FERNANDO HERNANDEZ HOFFMANN

**RECEITAS DOS CLUBES DE FUTEBOL E DESEMPENHO ESPORTIVO:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA PARA CLUBES EUROPEUS E BRASILEIROS**

São Leopoldo/ RS

2018

NÍCOLAS FERNANDO HERNANDEZ HOFFMANN

RECEITAS DOS CLUBES DE FUTEBOL E DESEMPENHO ESPORTIVO:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA PARA CLUBES EUROPEUS E BRASILEIROS

Projeto de monografia apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, pelo Curso de Ciências Econômicas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. André Filipe Zago de Azevedo

São Leopoldo/ RS

2018

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela paciência, pelo incentivo, suporte e amor incondicional.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), pelo aprendizado contínuo e pela formação na área de economia.

Ao meu orientador, André de Azevedo, pelo suporte, pela ajuda, pelas sugestões e contribuições para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo buscar a relação entre as principais receitas dos clubes de futebol europeu e brasileiro (*matchday*, *broadcasting* e *commercial*) com o nível de desempenho das respectivas agremiações. Para isso, foi averiguado, primeiramente, do período entre 2013 e 2017, o balanço financeiro dos clubes de futebol na busca pelas receitas financeiras do desporto. A seguir, para o mesmo período, foi elaborado um *ranking* de desempenho por pontos das equipes conforme os principais resultados obtidos em cada competição que disputam (exceto o Brasil, onde foram levados em conta somente os campeonatos nacionais). O passo seguinte foi a utilização do teste de Coeficiente de Correlação de Pearson, a fim de descobrir o grau de força de correlação entre as receitas esportivas e a performance dos clubes. Também foi feita uma análise referente à distância da pontuação do *ranking* de desempenho que cada clube tinha, com base em sua receita, a fim de buscar os principais *insiders* e *outsiders* da amostra. Os resultados demonstraram um forte grau de correlação entre as receitas e a performance esportiva, tanto para a Europa, como para o Brasil, sendo que o maior clube em receitas do futebol europeu também foi o melhor clube em performance do continente, tendo um resultado plenamente compatível com a pontuação que ele deveria ter, dado o seu grau de receita.

Palavras-chave: Receitas. Desempenho. Futebol.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sistema de pontos do Ranking de Federações da UEFA	177
Tabela 2 – Ranking de Federações da UEFA de 2015/16.....	177
Tabela 3 – Receitas do futebol do Clube Juventus.....	20
Tabela 4 – Ranking da UEFA de Federações de 2013-2017.....	222
Tabela 5 – Ranking do Brasil de 2013-2017	233
Tabela 6 – Composição de pontos do desempenho do Real Madrid.....	255
Tabela 7 – Limites Insiders e Outsiders	266
Tabela 8 – Desempenho e Receitas dos Clubes de Futebol da Europa	277
Tabela 9 – Desempenho e Receitas dos Clubes de Futebol do Brasil.....	288

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Amostra dos clubes de futebol da Europa	188
Quadro 2 – Origem dos dados financeiros dos clubes de futebol	211

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	166
3.1 DADOS FINANCEIROS	199
3.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO	222
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	277
4.1 INSIDERS	299
4.2 OUTSIDERS	30
5 CONCLUSÃO.....	333
REFERÊNCIAS	355
ANEXO A – BILHETERIA DO GRE-NAL 417 – SITE DA CBF	388
ANEXO B – BILHETERIA DO GRE-NAL 417 – SITE SR. GOOOL.....	399
ANEXO C – DISPERSÃO DOS CLUBES EUROPEUS.....	40
ANEXO D – DISPERSÃO DOS CLUBES BRASILEIROS	41

1 INTRODUÇÃO

As receitas dos clubes de futebol têm crescido significativamente nos últimos anos. Nos principais clubes das principais ligas europeias, elas passaram de 5.473,99 milhões de euros, em 2013, para 8.379,1 milhões de euros, em 2017. No Brasil, também houve um crescimento expressivo, passando de 565,2 milhões de euros para 786,56 milhões de euros, no mesmo período, em 17 dos principais clubes do país. Mas notou-se, também, uma tendência de concentração das receitas em determinados clubes, tanto na Europa como no Brasil. No período entre 2003 e 2012, houve um ganho médio de 6% ao ano nas receitas dos 30 clubes mais ricos da Europa. Já o top 15 desses clubes teve ganhos de receitas ao redor de 7,9% ao ano no mesmo período, enquanto o top 10 obteve ganhos de 9,5% ao ano e o top 5 teve suas receitas acrescidas em 11,7% ao ano. Nesse sentido, é importante examinar se o aumento e a concentração das receitas entre os principais clubes das principais ligas europeias, além do Brasil, impactou no desempenho esportivo do futebol. Uma demasiada concentração de receitas poderia afetar o equilíbrio competitivo nos campeonatos de futebol ao redor do mundo.

Na literatura, entre os principais trabalhos sobre o tema, destaca-se o de Recena (2015), que buscou analisar como se comportam as receitas e os resultados financeiros dos clubes sociais e clubes empresas. Em outra linha, há o trabalho de Rohde e Breuer (2016), que procurou investigar as receitas dos 30 clubes mais ricos da Europa por um período de 10 anos, examinando a sua evolução, bem como o seu nível de concentração perante aos mais ricos do continente europeu. No que se refere ao equilíbrio e aos resultados de performance dos clubes europeus, há o trabalho de Ramchandani et al. (2018), que analisou nas cinco principais ligas europeias o nível de concentração e dominância dos clubes que as compunham. Por fim, se destaca também o trabalho de Galariotis et al. (2017), que procurou relacionar as receitas e o desempenho dos clubes, bem como os seus resultados financeiros, a fim de identificar níveis de correlação entre as três variáveis.

A presente monografia busca explorar o efeito das receitas de clubes de futebol (*matchday*, *broadcasting* e *commercial*) no cenário brasileiro e europeu no desempenho esportivo nas competições que esses clubes disputaram no período 2013-2017, por meio de uma análise de correlação. A monografia também buscou explicar o funcionamento do futebol europeu através de suas principais ligas e *rankings* que definem os classificados para as principais competições do continente (Liga dos Campeões e Liga Europa).

O trabalho se divide em quatro capítulos, além da introdução. No segundo capítulo, foi realizado um apanhado de literatura, a fim de averiguar o que já havia sido feito nesse tema. No

terceiro capítulo são descritos os aspectos metodológicos da pesquisa, ou seja, como o trabalho foi desenvolvido, explicando a coleta de receitas dos clubes de futebol, os critérios para a escolha desses clubes, a definição das ligas dos países pesquisados, bem como o desenvolvimento de um método de análise de performance. No quarto capítulo, os resultados são apresentados, sendo feito um teste de correlação entre as variáveis, bem como a explicação dos principais clubes classificados como *insiders* e *outsiders*. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, bem como sugestões para continuações futuras.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esse capítulo faz uma sucinta revisão de literatura focando especialmente a relação entre receitas de clubes de futebol e desempenho esportivo, além de examinar outros temas correlatos.

Há uma série de trabalhos que tem procurado examinar a relação entre receita e desempenho de clubes de futebol no passado recente. O trabalho de Galariotis et al. (2017) se destaca nesse sentido, pois examina a relação entre desempenho, receitas e desempenho financeiro dos times de futebol da França. O artigo inicia-se buscando informações financeiras de doze clubes de futebol franceses. O critério adotado foi dos clubes que tinham dados financeiros completos e que permaneceram na *Ligue 1* (Campeonato Francês da 1ª Divisão) entre as temporadas 2010/11 até 2012/13. Os dados de receitas e desempenho financeiro foram obtidos também através da divulgação da Liga Profissional Francesa de Clubes e Associações (entidade que gere a *Ligue 1* e *Ligue 2*).

O desempenho financeiro dos clubes foi analisado através da capacidade de alta rentabilidade, liquidez combinada e um endividamento “saudável”. No fim dessa análise, o desempenho financeiro seguiu o critério de: patrimônio líquido dividido pela soma do próprio patrimônio líquido, combinado com as dívidas de longo prazo mais as provisões de longo prazo. Para as receitas dos clubes, foi levado em consideração o público dos estádios (*matchday*), *merchandising* (*broadcasting*) e os patrocínios (*commercial*), bem como as suas respectivas taxas de crescimento anuais. Por fim, o desempenho dos clubes foi analisado pela posição final em que cada clube ficou no Campeonato Francês em cada uma das três temporadas analisadas.

O artigo usa uma análise de dois estágios. O primeiro é para a classificação das receitas e do desempenho financeiro através do software Promethee II, já o segundo analisa a inter-relação das duas classificações obtidas no primeiro estágio e também a inter-relação das duas variáveis com as posições na tabela da liga francesa. Para isso, o artigo utilizou o método Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais.

Nos resultados encontrados no artigo não houve relação aparente entre receitas e desempenho financeiro. Muitos dos melhores times analisados no ranking de desempenho financeiro estavam mal posicionados no ranking de receitas, porém não o suficiente para se obter uma relação inversa entre as duas forças. Como justificativa, o autor disse que os clubes que mais arrecadam são também os que mais gastam, visando às melhores posições nos campeonatos. Dessa forma, os clubes que visam mais a lucratividade e obtêm melhores desempenhos financeiros, acabam não tendo boa performance esportiva. Porém, nas relações

entre as outras variáveis, foram encontrados resultados diferentes. Há evidências no artigo de uma relação positiva entre as receitas e o desempenho esportivo dos clubes de futebol franceses. O resultado foi de um relacionamento bidirecional entre as duas variáveis. Isso acaba criando um ciclo virtuoso no esporte, as equipes que mais geram receitas conseguem melhor desempenho e, com isso, conseguem mais receitas. Na outra análise, foi encontrada evidência de relação inversa entre o desempenho financeiro e a performance esportiva dos clubes franceses. Como justificativa, sabe-se que os times de futebol são mais propensos que outros tipos de empresas para uma miopia gerencial, já que a maior preocupação é com os resultados esportivos e, para isso, são necessários mais gastos, gerando resultados financeiros piores. Outra justificativa é que os clubes de futebol têm uma visão pré-disposta para curto prazo, uma vez que os campeonatos disputados têm duração no máximo anual.

Outra referência para o respectivo trabalho foi Recena (2015). Esse trabalho aborda o conceito de ciclos econômicos no futebol, tanto políticos como financeiros. O autor pesquisou tanto clubes sociais (brasileiros), como clubes empresas (europeus) e os ciclos eleitorais dos times da amostra, especialmente no caso dos brasileiros que não detêm donos próprios. Os elementos comparativos no trabalho foram divididos em receitas, despesas e resultado líquido, sendo que as receitas foram subdivididas em receita líquida, receita de bilheteria (*matchday*), receitas com TV (*broadcasting*), publicidade e patrocínio (*commercial*) e receitas com transações de atletas (*player trading*). Essa última receita não foi utilizada nesse trabalho pelas diferenças de como ela era apresentada nos diferentes balanços financeiros dos clubes. Contudo, o autor usou uma amostra menor de clubes europeus, de apenas oito times, pois é possível que só tenha encontrado neles as informações desejadas.

O período amostral desse trabalho é variável, se propondo a examinar os dados entre 2007 e 2013, porém alguns clubes só detêm informações a partir de 2008; outros, somente a partir de 2009, sendo esses anos o início do período. Como resultado, primeiramente foi encontrado que os clubes sociais que possuem eleições sofrem mais por ciclos políticos econômicos do que os clubes empresas. Outro resultado importante aponta que os clubes sociais constantemente sofrem resultados financeiros negativos, dependendo de receitas extraordinárias de venda de atletas ou de títulos conquistados para uma maior cota de TV para melhorar o seu resultado financeiro.

Recena (2015) também utilizou o método econométrico de Modelo de Dados em Painel para estabelecer uma relação entre as variáveis, definindo as mais importantes para encontrar o melhor método de se dirigir uma entidade esportiva ligada ao futebol. Como resultado, foi encontrado que as despesas de clubes que têm seus ciclos eleitorais de três em três anos, têm

maiores níveis de despesa do que os clubes que detêm ciclos de dois em dois anos. Outro ponto encontrado foi que é preferível um clube não ter um ciclo eleitoral (clubes empresas) do que ter um ciclo de três em três anos (maiores despesas). Isso se deve ao fator de que clubes empresas tendem a ter uma melhor visão de longo prazo do que os clubes sociais, especialmente comparados aos que têm o seu ciclo eleitoral mais longo. Por fim, também foi observado que as receitas dos clubes com ciclos políticos de três por três são maiores do que as dos clubes dois por dois.

Outra fonte para a realização desse trabalho foi Rohde et al. (2016). Esse artigo analisa o comportamento das 30 maiores receitas de clubes de futebol da Europa em um período de 10 anos, entre 2003 e 2012 (pegando como base o ano de 2014). A análise do trabalho foi importante, primeiramente por permitir uma comparação entre as amostras do artigo e dessa monografia. Dos 30 clubes do referido artigo, comparando-se com os 33 times desse trabalho, é observada a repetição de 23 equipes. Uma conclusão do artigo é que o resultado financeiro desses 30 clubes vem aumentando gradualmente, pois no período de 10 anos houve um ganho médio de 6% ao ano de receitas em toda a amostra. Já o top 15 de receitas teve ganho de 7,9% ao ano no mesmo período, enquanto o top 10 cresceu 9,5% ao ano e o top 5 cresceu suas receitas em 11,7% ao ano. O inverso também foi verdadeiro, pois a receita dos 15 clubes de menor arrecadação cresceu 4,3% ao ano, dos 10, 4% ao ano e o dos 5 só teve incrementos de receitas de 3,8% ao ano.

Dessa amostra de 30 clubes, 29 fazem parte das seis principais ligas analisadas nesse trabalho, sendo a única exceção o Ajax, da Holanda. Também foi feita uma análise de qual o percentual de títulos ganhos por esses 29 clubes em suas respectivas ligas nacionais. Como Portugal só possuía um único clube (Benfica), a análise foi feita somente com as outras cinco ligas. O resultado desses 28 times é que eles conquistaram o título do campeonato nacional de suas respectivas ligas em mais de 90% das ocasiões nos 10 anos analisados. Nos raros casos de exceções, ainda havia alguns, como a do título do Werder Bremen, na Alemanha (em 2004), em que o clube se fazia presente nas 30 maiores receitas do futebol naquela época.

Essas mesmas 30 equipes analisadas ocuparam uma ou duas vagas na final da Liga dos Campeões em 88% das vezes no período analisado, sendo o último campeão fora da amostra, o Porto de Portugal, em 2004. Também foi observado que desde a participação do Villarreal da Espanha, na semifinal da competição, em 2006, todos os semifinalistas a partir da edição 2007 da Liga dos Campeões pertenceram ao top 30.¹

¹ O artigo também trouxe informações da participação dos jogadores dessas 30 principais equipes na Copa do Mundo de 2014. Sendo que 50% dos jogadores da fase de grupos pertenciam a esses clubes. A medida que o

Para explicar o acúmulo de receitas dos clubes, o artigo considerou a existência de duas estratégias. A primeira delas é referente à força de marca global que esses 30 times possuem. Sendo que, da amostra, 16 clubes possuem marca global acima de 100 milhões de euros, com 15 deles sendo originados das ligas da Alemanha (4), Espanha (2), Inglaterra (6) e Itália (3). A exceção novamente fica por conta do Ajax da Holanda. Já a segunda estratégia é referente à propriedade dos clubes. No geral, os principais países do futebol europeu atraem investimentos privados para os seus clubes, muitas vezes através de um dono majoritário. Isso ocorre na Espanha, França, Inglaterra e Itália. Contudo, na Alemanha há uma regra de 50% mais um, que impede que investidores majoritários assumam o controle dos clubes. Segundo o artigo, esse efeito acaba sendo benéfico, uma vez que esses donos dos clubes costumam injetar bastantes recursos financeiros nas equipes, algo que costuma ser escasso no âmbito esportivo. Só na Premier League (Campeonato Inglês) foram 2,3 bilhões de libras esterlinas injetadas por donos majoritários, em 2011. Além do que, no caso dos clubes não obterem receitas em um dado momento, esses proprietários podem sustentá-los por longos períodos. Por outro lado, o artigo também traz ressalvas; nem sempre esse modelo de gestão obterá benefícios, pois já houve casos em que proprietários de clubes foram pegos com fraudes financeiras, ou simplesmente tiveram uma má gestão de recursos, ou ainda participaram de manipulação de resultados.

Após isso, o artigo realizou uma análise econométrica, usando o estimador de Mínimos Quadrados Ordinários com dados em painel e efeitos fixos. Dentre alguns resultados, os 30 principais clubes europeus, em receitas, marcaram 1,78 pontos por jogo durante os 10 anos de análise, o que corresponde a 60% de todos os pontos possíveis. Em 75% das observações, as 30 equipes estiveram presentes em competições da UEFA, fator que realça a força de domínio desses clubes. Outra relação importante que o modelo do artigo permitiu perceber é que o sucesso na liga nacional e o sucesso internacional, além do valor de marca, têm uma influência altamente significativa e positiva nas receitas. Já a copa nacional dos países tem um impacto fraco, embora positivo nas receitas. Na mesma linha, outro ponto importante do trabalho é a verificação que os investimentos em transferência nos times (aquisição de atletas), influencia positivamente a pontuação média por jogo na liga nacional e também influencia no coeficiente (*ranking*) da UEFA. Por fim, outra evidência encontrada é que a performance esportiva na liga

torneio foi avançando, esse percentual aumentava gradativamente, sendo 66% nas quartas-de-final, 73% nas semifinais e acima de 80% na final. A campeã Alemanha tinha 93% dos seus jogadores originados nesses 30 clubes.

nacional tem um impacto positivo e significativo sobre as receitas de cada clube. Já a performance esportiva na liga nacional é impulsionada pelo grau de investimento na equipe.²

Outra referência importante para o esse trabalho foi o artigo de Ramchandani et al. (2018), que aborda o nível de equilíbrio das cinco principais ligas europeias (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália) durante um período de 22 temporadas, entre 1995/96 e 2016/17. O artigo avalia o nível de equilíbrio das ligas por dois métodos, o nível de concentração e o nível de dominância. O primeiro se relaciona com a proximidade entre as equipes da liga dentro de uma temporada referente ao número de pontos. O segundo avalia como um clube pode ter períodos de dominância da liga, ganhando várias temporadas, por exemplo.

Para análise do equilíbrio competitivo, o artigo usou três cálculos. O primeiro envolvia todas as equipes das ligas nacionais e procurava medir o nível de equilíbrio do desempenho das equipes. O segundo cálculo envolvia somente os clubes em disputa pelo título, que foi elencado como o top 4, assim como nesse trabalho. Nesse cálculo era obtida a diferença entre pontos por jogo conquistados pelo campeão da liga pela média de pontos por jogo, conquistados pelos times que terminaram entre segundo e quarto lugar. O cálculo final foi referente às equipes que brigam contra o rebaixamento das ligas. Foi usado o procedimento da comparação da média de pontos das três equipes rebaixadas de cada liga com a média de pontos das três equipes que vinham logo acima na tabela. Também foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson para examinar o padrão de equilíbrio competitivo, tanto para o título, como para a briga contra o rebaixamento. Também foi conduzido um teste ANOVA para determinar se as diferenças entre as ligas foram estatisticamente significativas.

Já para a análise dos níveis de dominância de cada liga, o artigo observou o número de equipes diferentes que ganharam o título, o número máximo de títulos ganhos por cada equipe, o número de equipes diferentes a atingir o top 4 da liga no período e o número máximo dos quatro melhores resultados alcançado por uma única equipe.

Como resultado obtido, sabe-se que a liga da Espanha é a mais desequilibrada durante o período analisado, enquanto a da França foi a mais equilibrada. A que mais aumentou o seu desequilíbrio competitivo ao longo dos 22 anos também foi a da Espanha, enquanto a da Itália foi a que menos apresentou aumento de desequilíbrio, sendo esta última a única liga a não apresentar uma evidência significativa do aumento de desequilíbrio. As demais quatro ligas apresentaram aumento de desequilíbrio. No que se refere à disputa do título, a liga da Inglaterra

² Além disso, os 30 principais clubes em receita do continente europeu, no que diz respeito ao sucesso em competições internacionais, precisam dar atenção à gestão de marca, a fim de expandir as receitas.

é a mais equilibrada, enquanto a da Alemanha apresentou o maior desequilíbrio na média de pontos por jogo entre o campeão e o grupo entre o segundo e o quarto lugar. Referente à disputa contra o rebaixamento, o campeonato mais competitivo foi a liga da Alemanha, enquanto a liga da Itália foi a de maior desequilíbrio. Ainda na briga pelo título, todas as ligas, com exceção da Inglaterra, aumentaram o nível de desequilíbrio ao longo do tempo. Já para a briga contra o rebaixamento, França e Inglaterra aumentaram o seu desequilíbrio no período da amostra, enquanto Alemanha, Espanha e Itália aumentaram o seu equilíbrio de disputa na parte inferior da tabela.

No que se refere à dominância das ligas nacionais, os resultados do artigo para o título mostraram que o Campeonato Francês é o mais competitivo, pois foi o que apresentou maior número de campeões diferentes na amostra de 22 anos. Também foi o Campeonato Francês que apresentou o menor número de títulos para a equipe mais vencedora no período. Na análise do top 4, novamente a liga francesa se mostrou a mais competitiva, pois foi a liga que mais teve quantidade de times diferentes no top 4, empatada com a Espanha. Contudo, a liga francesa apresentou um número menor do máximo de vezes que uma equipe ficou no top 4, dessa forma ficando melhor que a liga espanhola.

Como justificativa para os resultados, primeiramente o artigo abordou o maior desequilíbrio competitivo na Espanha, onde os clubes têm os contratos televisivos formados individualmente. Dessa forma, dois clubes, Barcelona e Real Madrid, monopolizam os acordos e conquistam quase todos os títulos atuais da liga. Porém, houve uma mudança nesse cenário recentemente, contudo, ainda não há como se avaliar os resultados pelo fato da amostra dos novos contratos ser muito pequena, só tendo duas temporadas para avaliação. Na mesma linha, o artigo diz que o fato da liga inglesa ter a distribuição de receitas de *broadcasting* mais equilibrada entre as cinco ligas pode ser um fator determinante para o maior nível de competitividade na disputa pelo título, entretanto há a ressalva do campeonato ter um top 4 bem concentrado, mostrando que o equilíbrio só aparece no topo da tabela.

Como possíveis soluções para esses aumentos de desequilíbrios nas principais ligas europeias, o artigo sugere algumas alternativas. A primeira seria a de separar os grandes clubes de cada liga em uma superliga europeia, algo que já vem sendo discutido nos últimos anos, pois essa superliga tenderia a um maior equilíbrio, assim como as ligas nacionais sem os principais times. Outra solução abordada foi a limitação de salários a jogadores e aos valores das taxas de transferências entre os clubes, podendo, com isso, também se atingir um maior equilíbrio. Ainda tivemos a sugestão da limitação fixa do preço dos ingressos entre os clubes da mesma liga, como forma de diminuir a diferença de arrecadação entre os times, porém a diferença de

tamanho de estádios ainda seria um impasse para essa solução. Por fim, é feita uma importante observação: apesar do aumento do desequilíbrio nas ligas, é fato que os clubes participantes, mesmo os pequenos, têm cada vez mais aumentado suas receitas, de forma que não será fácil mudar o *status quo* dessas competições.

Com os trabalhos acima, pode-se observar a importância do tema, visto que os mesmos encontraram desequilíbrios no crescimento das receitas dos clubes de futebol, bem como uma correlação positiva entre receitas e desempenho esportivo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como foco principal a explicação das ideias por trás desse trabalho de conclusão, bem como os modelos propostos para a aquisição de informações de receitas, mensuração do desempenho e comparação entre essas duas grandezas.

O respectivo trabalho tem como objetivo comparar o desempenho dos principais clubes do futebol europeu e brasileiro com o volume de receitas oriundas da prática esportiva, a fim de descobrir se há correlação entre um maior volume de receitas, resultando em um melhor desempenho esportivo. As receitas pesquisadas são *matchday* (bilheteria), *broadcasting* (TV) e *commercial* (patrocínio). A escolha dessas receitas ocorreu porque são as mesmas que tratam de valores previsíveis do recebimento financeiro da prática esportiva, não tendo sido considerado *player trading* (transferência de atletas), pois esta é uma receita de grande oscilação e imprevisível. Já o desempenho analisado são os resultados nas competições nacionais e continentais no caso dos clubes europeus e das competições nacionais, no caso dos clubes brasileiros (RECENA; INÁCIO, 2015; ROHDE et al., 2016; RAMCHANDANI et al., 2018).

No futebol europeu, foram escolhidos times das seis maiores ligas do ranking da UEFA. O número seis é devido às competições da UEFA, que são as ligas detentoras do maior número de vagas na Liga dos Campeões e na Liga Europa. No período de escolha eram sete vagas para as três melhores ligas e seis vagas para as ligas situadas entre o 4º e o 6º lugar. Atualmente, as sete vagas foram estendidas para as quatro melhores ligas do ranking, ficando com seis vagas as federações situadas entre o 5º e o 6º lugar.

O ranking da UEFA é o que rege o futebol de clubes da Europa, analisando os resultados e pontuando os clubes de todas as suas federações afiliadas nas últimas cinco temporadas, tanto na Liga dos Campeões, como na Liga Europa. Com a pontuação do ranking, é definido quanto cada federação terá de vagas nas duas competições nas temporadas seguintes. O sistema atribui dois pontos por vitória e um ponto por empate, sendo que esses valores são reduzidos pela metade nas fases qualificatórias ou de *play-offs*. Para cada clube que chegar nas oitavas-de-final, quartas-de-final, semifinal e final da Liga dos Campeões, é atribuído um ponto extra por cada fase avançada. Da mesma forma, é feito com os clubes que alcançam as quartas-de-final, semifinal e final da Liga Europa. Além disso, são atribuídos quatro pontos para os clubes que alcançam a fase de grupos da Liga dos Campeões e outros quatro pontos para os clubes que alcançam as oitavas-de-final da mesma competição.

Tabela 1 – Sistema de pontos do Ranking de Federações da UEFA

Sistema de Pontuação	Pontos Atribuídos	
	Liga dos Campeões	Liga Europa
Fase de Grupos	4	-
Oitavas-de-Final	4+1	-
Quartas-de-Final	1	1
Semifinais	1	1
Final	1	1
Pontos por Vitória a partir da Fase de Grupos	2	2
Pontos por Empate a partir da Fase de Grupos	1	1
Pontos por Vitória antes da Fase de Grupos	1	1
Pontos por Empate antes da Fase de Grupos	0,5	0,5

Fonte: Union of European Football Associations (2018).

Tabela 2 – Ranking de Federações da UEFA de 2015/16

Ranking	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	Total
Espanha	20,857	17,714	23,000	20,214	23,928	105,713
Alemanha	15,250	17,928	14,714	15,857	16,428	80,177
Inglaterra	15,250	16,428	16,785	13,571	14,250	76,284
Itália	11,357	14,416	14,166	19,000	11,500	70,439
Portugal	11,833	11,750	9,916	9,083	10,500	53,082
França	10,500	11,750	8,500	10,916	11,083	52,749

Fonte: Union of European Football Associations (2018).

O cálculo do coeficiente do ranking da UEFA para as suas federações é feito pela soma total de pontos que os clubes alcançaram em uma temporada, dividido pelo total de clubes que participaram das competições da UEFA dessa mesma temporada. Esse procedimento é feito nas últimas cinco temporadas e ao final disso é somado o valor para a confecção do ranking que será utilizado em duas temporadas futuras.

O ranking utilizado para o trabalho foi o de 2016, quando a Espanha ocupava o primeiro lugar, seguido na ordem por Alemanha, Inglaterra, Itália, Portugal e França. A escolha do ano de 2016 ocorreu porque era o último ano disponível, quando o trabalho foi iniciado. Este ranking foi utilizado na temporada 2017-18 na definição das vagas da UEFA. Posteriormente,

a França ultrapassou Portugal, ocupando o quinto lugar e da mesma forma, a Rússia também ultrapassou Portugal, sendo a nova sexta colocada, porém, não foi possível encontrar os balanços financeiros dos clubes russos, sendo, portanto, mantido Portugal como a sexta liga selecionada. Outros trabalhos realizados nessa área, normalmente consideram apenas as cinco principais ligas, pela maior estrutura (Alemanha, Espanha, França, Inglaterra e Itália) (ROHDE et al., 2016; RAMCHANDANI et al., 2018).

A partir da escolha das ligas do trabalho, foi definido como seriam escolhidos os clubes. O critério utilizado nessa escolha foi observar os balanços financeiros dos clubes que participaram em pelo menos duas temporadas das competições continentais da UEFA no período entre 2013 e 2017. O número de duas temporadas deve-se ao fato de que com três temporadas a amostra de clubes ficaria muito reduzida e com uma temporada a amostra ficaria maior do que o necessário, além de que pegaria clubes surpresa que não mantêm uma constância mínima nas suas federações. Com isso, foi obtido o seguinte resultado: oito clubes da Espanha, oito clubes da Alemanha, oito clubes da Inglaterra, oito clubes da Itália, oito clubes da França e seis clubes de Portugal. Contudo, não foi possível encontrar o balanço financeiro de todos esses 46 clubes. Assim, a amostra final contou com cinco clubes da Espanha, três clubes da Alemanha, oito clubes da Inglaterra, seis clubes da Itália, oito clubes da França e três clubes de Portugal, resultando em 33 equipes. Os times selecionados constam no quadro 1.

Quadro 1 – Amostra dos clubes de futebol da Europa

Alemanha	Espanha	França	Inglaterra	Itália	Portugal
Bayern de Munique	Atlético de Madrid	Bordeaux	Arsenal	Fiorentina	Benfica
Borussia Dortmund	Barcelona	Lille	Chelsea	Internazionale	Sporting CP
Schalke 04	Real Madrid	Lyon	Liverpool	Juventus	Sporting de Braga
	Sevilla	Monaco	Manchester City	Lazio	
	Valencia	Nice	Manchester United	Napoli	
		Olympique de Marselha	Southampton	Roma	
		Paris Saint-Germain	Tottenham Hotspur		
		Saint-Étienne	West Ham United		

Fonte: Union of European Football Associations (2018).

Para a escolha dos clubes do futebol brasileiro, foi utilizado um critério similar, substituindo as competições da UEFA pelas competições da CONMEBOL, ou seja, a Copa Libertadores e a Copa Sul-Americana. Desse modo, foram selecionadas as equipes que disputaram pelo menos duas vezes as competições entre 2013 e 2017. Havia 17 clubes que atendiam os requisitos, entretanto, só foi possível achar o balanço de 16 deles. Esses clubes foram: Atlético/MG, Atlético/PR, Bahia, Botafogo, Corinthians, Coritiba, Criciúma, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Goiás, Grêmio, Internacional, Palmeiras, São Paulo e Vitória. Portanto, a amostra total foi de 50 equipes, 33 estrangeiras e 17 brasileiras, devido à inclusão do Santos.³

3.1 DADOS FINANCEIROS

Concluída a escolha dos times de futebol a serem analisados no trabalho, foi preciso, a partir disso, buscar os dados financeiros dessas 50 equipes. O primeiro passo foi pesquisar nos sites oficiais de cada clube selecionado, entretanto não foi possível achar todos os dados financeiros dessa forma, especialmente para alguns clubes europeus. A solução encontrada foi a de utilizar dados do blog italiano *Appunti di Luca Marotta*, pois nesse blog havia dados financeiros de alguns clubes que não tinham sido encontrados em seus respectivos sites. Para garantir a veracidade de dados do blog, foram analisados os dados financeiros da Juventus, um clube de cujo balanço financeiro havia sido encontrado tanto no seu site oficial como no blog italiano. Os resultados financeiros do clube se mostraram idênticos das duas formas, o que auxilia na apuração de veracidade do blog.

³ A situação brasileira apresenta uma particularidade no período analisado, o que levou à adição do Santos como quinquagésima equipe. Ocorre que, no Brasil, durante esse período entre 2013-2017, o Santos se classificou para a Copa Libertadores somente uma vez, entretanto ele obteve bons resultados no Campeonato Brasileiro nesses anos, o que deveria ter acarretado ao clube pelo menos algumas participações na Copa Sul-Americana, a outra competição da CONMEBOL. Só que no período entre 2013-2016, o Brasil estipulou que os times classificados para a Copa Sul-Americana seriam somente os com a melhor colocação do Campeonato Brasileiro que fossem eliminados até a 3ª Fase da Copa do Brasil. Como isso nunca ocorrera com o Santos, concluímos que não seria justo tirá-lo da amostra por não ter obtido insucesso numa competição nacional a fim de participar da competição internacional. A amostra, então, resultou em 50 equipes.

Tabela 3 – Receitas do futebol do Clube Juventus

Temporada 2015/16		
Valor em milhões de euros		
Receitas	Site Oficial	Blog
Matchday	43,7	43,668
Broadcasting	194,9	194,897
Commercial	70,0 + 13,5	83,518
Outras Receitas	19,4	19,414

Fonte: Blog *Appunti di Luca Marotta*, Site Juventus (2017).

No caso dos clubes franceses, apenas um deles, o Lyon, tinha informações financeiras em seu site oficial e o blog *Appunti di Luca Marotta* não tinha disponibilidade dos demais clubes franceses da amostra (exceto Olympique de Marselha e Paris Saint-Germain). A solução foi buscar esses dados através do balanço financeiro da Ligue 1 (liga francesa), pois nesse país é a liga que publica as receitas da maior parte dos clubes, não tendo as informações nos sites das equipes. Já no caso brasileiro, apesar de todos os clubes terem o balanço financeiro em seus sites oficiais, não há um padrão de disponibilidade das receitas. Dessa forma, por exemplo, alguns clubes publicavam o seu *matchday* (bilheteria) como receita líquida e outros como receita bruta, sendo essa última a que o trabalho buscava. Para contornar esse problema, foram pegas informações do site Sr. Gool, que contabiliza as receitas de bilheteria através dos borderôs que os clubes enviam para a CBF, após as suas partidas como mandantes.

Os clubes em que as informações foram retiradas inteiramente de seus sites foram os seguintes: Arsenal, Atlético/MG, Atlético/PR, Bahia, Benfica, Botafogo, Chelsea, Corinthians, Coritiba, Criciúma, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Goiás, Juventus, Lyon, Manchester City, Manchester United, Palmeiras, Santos, São Paulo, Sevilla, Southampton, Sporting de Braga, Tottenham Hotspur, Vitória e West Ham United.

Os clubes em que as informações foram retiradas do blog *Appunti di Luca Marotta* foram: Atlético de Madrid, Barcelona, Bayern de Munique, Borussia Dortmund, Fiorentina, Internazionale, Liverpool, Napoli, Real Madrid, Roma, Schalke 04, Sporting CP, Udinese e Valencia. Os clubes em que as informações foram retiradas da Ligue 1 foram: Bordeaux, Lille, Monaco, Nice, Olympique de Marselha, Paris Saint-Germain e Saint-Étienne. Os clubes em que as informações foram retiradas em parte dos seus sites, complementadas pelo site do Sr. Gool foram: Grêmio e Internacional.

Quadro 2 – Origem dos dados financeiros dos clubes de futebol

<i>Blog Appunti di Luca Marotta</i>	<i>Ligue 1</i>	Sites Oficiais	Sites Oficiais e Site Sr. Gool
Atlético de Madrid	Bordeaux	Arsenal	Grêmio
Barcelona	Lille	Atlético/MG	Internacional
Bayern de Munique	Monaco	Atlético/PR	
Borussia Dortmund	Nice	Bahia	
Fiorentina	Olympique de Marselha	Benfica	
Internazionale	Paris Saint-Germain	Botafogo	
Liverpool	Saint-Étienne	Chelsea	
Napoli		Corinthians	
Real Madrid		Coritiba	
Roma		Criciúma	
Schalke 04		Cruzeiro	
Sporting CP		Flamengo	
Udinese		Fluminense	
Valencia		Goiás	
		Juventus	
		Lyon	
		Manchester City	
		Manchester United	
		Palmeiras	
		Santos	
		São Paulo	
		Sevilla	
		Southampton	
		Sporting de Braga	
		Tottenham Hotspur	
		Vitória	
		West Ham United	

Fonte: Blog *Appunti di Luca Marotta*, *Ligue 1*, Sites Oficiais, Site Sr. Gool (2018).

Após a obtenção do balanço financeiro dos 50 clubes da amostra, foi necessário aplicar uma conversão de moedas, pois havia balanços em libras esterlinas (clubes ingleses), em euros (demais clubes europeus) e em reais (clubes brasileiros). Na decisão de qual moeda escolher para a unificação da amostra foi pensado sobre onde se encontra o centro financeiro do futebol. A Europa é esse centro financeiro, visto que as transações mais caras do esporte ocorrem lá, e também é onde se encontram os principais clubes com expansão mundial e os principais atletas. Nesse continente, a moeda mais utilizada nas transações financeiras é o euro, até porque esta é a moeda de cinco das seis principais ligas da UEFA do período utilizado do ranking e de quatro

das seis principais ligas do período atual. Para a conversão da libra esterlina e do real para o euro foram utilizados dados do Banco Central do Brasil, considerando-se a média anual de cotação da taxa de câmbio dessas moedas em relação ao euro. No Banco Central havia as informações da conversão do real para a libra esterlina e do real para o euro. Com as duas informações também foi possível calcular a conversão média da libra esterlina para o euro.

3.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO

O passo seguinte do trabalho foi elaborar um ranking de desempenho das 50 equipes da amostra para o período analisado entre 2013 e 2017. Para os clubes europeus, foram avaliados seus desempenhos nas competições nacionais e internacionais e para os clubes brasileiros, apenas nas competições nacionais. No Brasil, só foram pegadas as competições nacionais, porque o trabalho não analisou nenhum dos demais países da América do Sul. Dessa forma, não haveria com quem fazer alguma comparação de desempenho em competições internacionais. Na Alemanha, Espanha, Itália e Portugal, as competições de análise são o campeonato nacional, a copa nacional, a supercopa nacional e as três competições da UEFA, Liga dos Campeões, Liga Europa e Supercopa (essa última não conta para a formação do ranking da UEFA). Já para França e Inglaterra, também foi levada em conta a copa da liga nacional, competição presente somente nesses dois países. Por fim, no Brasil, somente foi levado em conta o Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil.

Esse *ranking* de desempenho foi feito a partir do ranking da UEFA. Sendo atribuído o valor do título do campeonato nacional, o mesmo valor correspondente do país no ranking da UEFA do ano vigente. Dessa forma, o valor do Campeonato Espanhol de 2013, por exemplo, foi o valor do ranking da UEFA para a Espanha do ano de 2013.

Tabela 4 – Ranking da UEFA de Federações de 2013-2017

Federações	Ranking da UEFA				
	2013	2014	2015	2016	2017
Espanha	88,025	97,713	99,999	105,713	104,998
Alemanha	79,614	81,641	79,415	80,177	79,498
Inglaterra	82,963	84,748	80,391	76,284	75,962
Itália	64,147	66,938	70,510	70,439	73,332
França	59,000	56,500	52,416	52,749	56,665
Portugal	59,168	62,299	61,382	53,082	49,332

Fonte: Union of European Football Associations (2018).

Assim sendo, o valor do título do Campeonato Espanhol de 2013 seria o de 88,025 pontos, sendo que o mesmo campeonato premiaria com 97,713 pontos em 2014 e assim por diante. O mesmo procedimento foi adotado com os demais anos e com os demais países. Para as copas nacionais, eu atribuí um valor de 80% do título do campeonato nacional. Esse valor reduzido se deve pelo fato de que, em geral, os campeonatos nacionais são vistos como uma maior prioridade perante as copas nacionais. Para os países que possuem copa da liga, eu atribuí um valor de 60% do título do campeonato nacional, visto que essa competição tem valor terciário nos países que a detém. Por fim, as supercopas nacionais são competições apenas de abertura de temporada entre o campeão nacional e o campeão da copa da temporada anterior, sendo normalmente definido o título em jogo único. Para o valor dessa competição, eu considerei somente 40% do título do campeonato nacional. Para a Liga dos Campeões e Liga Europa, o valor que eu atribuí para a conquista dos seus respectivos títulos foi o valor máximo que um país poderia obter, vencendo todos os jogos possíveis da competição. Por fim, o valor da supercopa europeia seguiu os mesmos princípios das supercopas nacionais, sendo computado, portanto, 40% do valor do principal título a ser conseguido na modalidade, no caso a Liga dos Campeões.

Para o Brasil, foi feito um ranking especial nos mesmos moldes da UEFA, porém somente levando em conta a Copa Libertadores, visto que a Copa Sul-Americana tem uma estrutura muito diferente da Liga Europa. A partir do resultado obtido, foram estipulados o valor do Campeonato Brasileiro de cada um dos cinco anos e o valor de cada Copa do Brasil, sendo 80% do valor do campeonato nacional.

Tabela 5 – Ranking do Brasil de 2013-2017

Ranking do Brasil “UEFA”					
Federação	2013	2014	2015	2016	2017
Brasil	110,316	100,681	96,281	97,181	94,806

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em todos os casos, também foi analisado o top 4 das competições, sendo que a pontuação que eu atribuí ao vice-campeão é a de 50% do valor do campeão, seguindo 25% para o terceiro lugar e 12,5% para o quarto lugar. Nas competições em formato de copas, os dois semifinalistas ganham 25% dos pontos do campeão. Foi escolhido um top 4 das competições, porque esse é o número de classificados dos principais campeonatos europeus para a Liga dos Campeões (principal competição do continente). Para exemplificar, pegamos novamente o

Campeonato Espanhol de 2013. Como mencionado acima, o campeão, no caso, o Barcelona, marcou 88,025 pontos; já o vice-campeão, Real Madrid, marcou 44,0125 pontos e o terceiro colocado, Atlético de Madrid, marcou 22,00625 pontos. O quarto colocado do campeonato naquele ano não é um clube que se encontra na amostra. Na Copa da Espanha daquele ano, o campeão foi o Atlético de Madrid, dessa forma, arrebatando 80% do valor do título do Campeonato Espanhol vigente (88,025), marcando 70,42 pontos. O vice-campeão foi o Real Madrid que fez 35,21 pontos e os dois semifinalistas, Barcelona e Sevilla pontuaram 17,605 pontos. Por fim, ainda tivemos a Supercopa da Espanha, cujo campeão marcou 40% do valor do Campeonato Espanhol. Sendo assim, o Barcelona fez outros 35,21 pontos e o Atlético de Madrid fez 17,605 pontos. Para os clubes espanhóis nessa temporada de 2013, ainda é importante mencionar os pontos atribuídos nas competições europeias. O valor atribuído ao título da Liga dos Campeões foi o de 138 pontos e o da Liga Europa foi de 87 pontos, sendo esses os máximos valores que os países poderiam obter nessa competição. No caso, Barcelona e Real Madrid foram semifinalistas da Liga dos Campeões, pontuando 25% do valor do título da competição, ou seja, 34,5 pontos. Na Liga Europa, nenhum time espanhol esteve entre os quatro melhores colocados e como nenhuma competição europeia foi vencida por espanhóis, também não houve pontuações para a Supercopa da UEFA.

A tabela 6 mostra a composição de pontos do *ranking* de Desempenho do clube espanhol Real Madrid. A pontuação é baseada em conjunto com a tabela 4. Na temporada 2012/13, o Real Madrid foi semifinalista da Liga dos Campeões, vice-campeão do Campeonato Espanhol e vice-campeão da Copa da Espanha. Dessa forma, o clube fez 25% dos pontos da Liga dos Campeões, cujo valor é de 138; 50% dos pontos do Campeonato Espanhol de 2013, cujo valor é de 88,025 e 50% dos pontos da Copa da Espanha, que equivale a 80% dos pontos do Campeonato Espanhol de 2013, cujo valor é 70,42. Na temporada 2013/14, o time espanhol foi campeão da Liga dos Campeões, campeão da Supercopa da Europa, terceiro colocado do Campeonato Espanhol, campeão da Copa da Espanha e vice-campeão da Supercopa da Espanha. Dessa vez, o valor base para os campeonatos nacionais é de 97,713 como mostra a tabela 4, sendo assim, o clube fez as pontuações máximas para as duas competições europeias, 25% dos pontos no Campeonato Espanhol, 100% de 80% dos pontos da Copa da Espanha e 50% de 40% na Supercopa da Espanha. Em 2015, o Real Madrid foi novamente semifinalista da Liga dos Campeões e também foi vice-campeão do Campeonato Espanhol, sendo o valor base das competições nacionais desse ano como 99,999. Dessa forma, o clube pontuou novamente 25% do valor da Liga dos Campeões e 50% do valor do Campeonato Espanhol. Para 2016, o clube foi campeão da Liga dos Campeões, campeão da Supercopa da Europa e vice-

campeão do Campeonato Espanhol. Com isso, o time fez 100% do valor da Liga dos Campeões e 100% de 40% do valor da Supercopa da Europa e, por fim, fez 50% do valor do Campeonato Espanhol que tinha como base 105,713 nessa temporada. Finalmente, em 2017, o Real Madrid ganhou novamente a Liga dos Campeões e também ganhou a Supercopa da Europa, o Campeonato Espanhol e a Supercopa da Espanha. Sendo assim, o time fez 100% dos pontos da Liga dos Campeões, 100% de 40% dos pontos da Supercopa da Europa, 100% dos pontos do Campeonato Espanhol que valia 104,998 nessa temporada e 100% de 40% na Supercopa da Espanha.

Tabela 6 – Composição de pontos do desempenho do Real Madrid

Real Madrid	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	Total
Liga dos Campeões	34,5	138,0	34,5	138,0	138,0	483,0
Supercopa Europeia	-	55,2	-	55,2	55,2	165,6
Campeonato Espanhol	44,0	24,4	50,0	52,9	105,0	276,3
Copa da Espanha	35,2	78,2	-	-	-	113,4
Supercopa da Espanha	-	19,5	-	-	42,0	61,5
Total	113,7	315,3	84,5	246,1	340,2	1099,8

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para a análise de relação entre as receitas e o desempenho, através do *ranking* de desempenho é feito o teste do Coeficiente de Correlação de Pearson, que será melhor explicado no capítulo seguinte. O motivo para esse teste é para ver o grau de força de correlação entre as duas variáveis. Além disso, será feito, tanto para a Europa, quanto para o Brasil, uma análise do cálculo da média da receita dos clubes da amostra, bem como do cálculo da média de pontos obtidos pelos times no *ranking* de desempenho. O motivo desses cálculos é para observar quanto cada equipe da amostra se aproximará percentualmente dos pontos de desempenho, a pontuação que o clube deveria ter, perante a sua receita recebida no período analisado. Isso possibilitará classificar os clubes como insiders e outsiders da amostra. No primeiro caso, estão os times que obtiverem os seus pontos no *ranking* de desempenho mais próximos do valor esperado (que deveriam ter) dado o seu total de receitas. Já no segundo, estão as equipes que obtiverem os seus pontos no *ranking* de desempenho mais distantes do valor esperado (que deveriam ter) dado o seu total de receitas. Um critério *ad hoc* foi utilizado para definir esses limites. Os clubes considerados insiders serão os que obtiverem percentual entre -28% até 40%

de pontos no *ranking* de desempenho perante a sua receita. Para os times considerados outsiders, os valores percentuais deverão estar abaixo de -70% ou acima de 100%.⁴

Tabela 7 – Limites Insiders e Outsiders

Clubes	Mínimo (%)	Máximo (%)
Insiders	-28	40
Outsiders	100	-70

Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir dos procedimentos listados nesse capítulo de metodologia, o trabalho irá apurar os dados e fazer as mensurações e comparações pertinentes para apresentar a análise de resultados.

⁴ Como nenhum outro trabalho na área desenvolveu um ranking de pontos para observar o desempenho dos clubes, foi necessário utilizar um limite, tanto inferior, como superior para melhor visualização dos clubes que ficaram mais próximos da média do método utilizado e os clubes que ficaram mais distantes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo, a presente monografia apresenta os principais resultados obtidos a partir da aplicação dos procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior, visando identificar a relação entre receitas e desempenho esportivo de clubes europeus e brasileiros selecionados.

Para a os dados das receitas dos clubes de futebol e seus respectivos desempenhos, foi utilizado o método de análise do Coeficiente de Correlação de Pearson. Nesse método, encontra-se um coeficiente (ρ), que demonstra o grau de correlação entre variáveis. Quanto mais próximo do valor de 1, maior é o grau de correlação, sendo que 1 positivo significa uma correlação positiva e -1 significa uma correlação negativa. Quanto mais próximo o valor é de 0, menor é o grau de correlação (SWEENEY et al., 2014).

A fórmula do coeficiente de correlação é a seguinte: $\rho = \frac{\sum (xi - x) * (yi - y)}{\sqrt{(\sum (xi-x)^2) * (\sum (yi-y)^2)}}$, onde xi e yi são os valores das variáveis e x e y são as médias dos valores xi e yi. Foram realizadas duas análises de correlação, uma para os clubes europeus e outra para os brasileiros.

Tabela 8 – Desempenho e Receitas dos Clubes de Futebol da Europa⁵
(continua)

Receitas	Clubes Europeus	Receitas	Desempenho	Desempenho
1º	Real Madrid	2939,6	1099,8	1º
2º	Manchester United	2806,1	388,6	12º
3º	Barcelona	2524,6	1046,5	2º
4º	Manchester City	2255,4	391,4	11º
5º	Bayern de Munique	2247,5	1041,9	3º
6º	Arsenal	2007,7	368,5	13º
7º	Chelsea	1948	486,3	8º
8º	Liverpool	1756,7	156,8	19º
9º	Juventus	1512,3	785,4	4º
10º	Borussia Dortmund	1374,9	466,1	9º
11º	Paris Saint-Germain	1284,6	620,4	5º
12º	Tottenham Hotspur	1275,5	96,4	22º
13º	Schalke 04	1018,3	30,4	30º
14º	Atlético de Madrid	907,5	537,5	6º
15º	Internazionale	773,2	35,7	29º
16º	Roma	764,5	176,7	17º

⁵ Há casos de clubes que apareceriam na parte da frente do ranking de desempenho dos clubes europeus, como o Porto de Portugal que seria 16º colocado com 200,7 pontos, que não foram incluídos na amostra. O motivo pela não inclusão desses clubes é devido à falta de informações financeiras de um ou mais anos no período da amostra. No caso do Porto, o balanço referente à temporada 2016-17 estava corrompido no site do clube

(conclusão)

Receitas	Clubes Europeus	Receitas	Desempenho	Desempenho
17°	West Ham United	750,8	12,7	33°
18°	Napoli	720,7	233,2	14°
19°	Southampton	706,1	22,8	32°
20°	Lyon	660,4	133,6	20°
21°	Benfica	544,9	533,8	7°
22°	Valencia	493,5	55,4	26°
23°	Olympique de Marselha	487,8	57,2	25°
24°	Monaco	484,7	204,5	15°
25°	Lazio	458,9	182,7	16°
26°	Sevilla	439,2	436	10°
27°	Fiorentina	418,8	87,8	23°
28°	Lille	331,7	46,7	28°
29°	Bordeaux	276,7	75,4	24°
30°	Saint-Étienne	275,8	52,9	27°
31°	Sporting CP	195,2	159	18°
32°	Nice	193,9	28,1	31°
33°	Sporting de Braga	34,9	111,8	21°
	Média	1056,7	307,9	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 9 – Desempenho e Receitas dos Clubes de Futebol do Brasil
(continua)

Receitas	Clubes Brasileiros	Receitas	Desempenho	Desempenho
1°	Flamengo	421,1	170,6	6°
2°	Corinthians	381	203,7	4°
3°	Palmeiras	318,9	221,6	2°
4°	Cruzeiro	270,3	346,6	1°
5°	Atlético/MG	236,1	179,7	5°
6°	São Paulo	229,3	81,6	8°
7°	Grêmio	220,6	209,8	3°
8°	Internacional	194,6	44,6	10°
9°	Santos	185,2	130,9	7°
10°	Fluminense	177,5	19,3	13°
11°	Botafogo	159	32,8	11°
12°	Bahia	106,2	0	14°
13°	Coritiba	89,3	0	14°
14°	Vitória	80,9	0	14°
15°	Atlético/PR	80,5	71,7	9°

(conclusão)

Receitas	Clubes Brasileiros	Receitas	Desempenho	Desempenho
16°	Goiás	68,7	22,1	12°
17°	Criciúma	32,1	0	14°
Média		191,3	102,1	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na análise de correlação para o futebol europeu, a variável $\rho = \frac{5975109,9}{\sqrt{3199246,2 * 21538777,1}}$ resultou em 0,7198. Já na análise do futebol brasileiro, $\rho = \frac{138255,1}{\sqrt{171937,4 * 199394,4}}$, teve-se o valor de 0,7467.

Ambas as análises no Coeficiente de Correlação de Pearson são interpretadas como muito forte, isto é, com valores situados entre 0,7 e 0,89. Sendo esses valores positivos, significa dizer que há uma correlação muito forte com o aumento de receitas resultando em melhor desempenho nos campeonatos.

4.1 INSIDERS

Na amostra dos clubes de futebol europeu, conforme a tabela 8, para uma média de 1056,7 milhões de euros em receitas, era esperada uma média de 307,9 pontos no período analisado. Para se chegar a esse resultado, foi realizada a média das receitas totais do período analisado da amostra de times e uma média dos pontos conquistados no *ranking* de desempenho por eles. Dentre os times que ficaram mais próximos dessa relação, o principal é o Real Madrid. O clube espanhol foi tanto líder nas receitas como líder no desempenho, nessa última principalmente devido às três Ligas dos Campeões conquistadas no período da amostra. O time ainda conseguiu um desempenho 28% superior ao esperado, ou seja, os pontos obtidos na sua análise de desempenho ficaram 28% acima da média de pontos que o clube deveria ter em relação à sua receita de 2939,6 milhões de euros. ⁶

Outro time com elevadas receitas e bom desempenho foi o Chelsea, sendo que o clube inglês ficou com o 8° lugar em desempenho e o 7° em receitas, tendo um desempenho somente 14% abaixo da média. Por fim, na parte de cima da tabela, outro time que apareceu como o 10° em receitas e o 9° em desempenho foi o Borussia Dortmund. A equipe alemã teve um desempenho somente 16% acima da média. No setor intermediário da tabela, os principais times da correlação média foram ambos italianos e de mesma cidade, Lazio e Roma. O primeiro foi

⁶ Também foi feito um gráfico de dispersão, relacionando receitas e desempenho esportivo para os clubes europeus e brasileiros, que se encontram nos anexos C e D, respectivamente.

o 25º em receitas e o 16º em desempenho, porém, apesar da grande diferença de posições, o desempenho da Lazio foi próximo da média, sendo 37% melhor. A maior diferença de posição nesse caso se deve porque as receitas dos três clubes acima da equipe italiana serem muito próximas, sendo que o 22º, o Valencia, possui um orçamento somente 7,5% maior que a Lazio. Já no caso da Roma, o clube é o 16º em receitas e o 17º em desempenho, tendo sua performance sido 21% abaixo da média.

Na parte inferior da amostra europeia, os principais clubes dentro da margem esperada foram Fiorentina e Bordeaux. A equipe italiana foi a 27º em orçamento e 23º em desempenho, tendo tido performance 28% abaixo em relação à média. Já o time francês foi o 29º nas receitas e obteve 24º lugar no desempenho, sendo esse de 6% inferior do que a média.

Para a correlação é importante destacar os clubes do Barcelona, Bayern de Munique, Lyon, Olympique de Marselha, Lille e Nice, sendo que todas essas equipes da amostra tiveram uma diferença máxima de duas posições entre a colocação de desempenho perante a colocação de receitas.

Para os clubes brasileiros, para uma média de 191,3 milhões de euros em receitas, era esperada uma média de 102,1 pontos no período analisado. Os principais clubes dessa relação média foram Palmeiras, Corinthians e Flamengo. No primeiro caso, a equipe alviverde paulista ocupou o 3º lugar em receitas e o 2º lugar em desempenho, sendo que sua performance foi 30% acima da média. Já no caso do alvinegro paulista, que foi 2º em receitas e 4º em desempenho, teve uma performance exatamente na média, sendo a diferença somente de 0,2%. Por fim, o rubro-negro carioca foi o 1º em receitas e o 6º em desempenho, sendo que sua performance foi de 24% abaixo da média.

Nos resultados de correlação, vale destacar também Atlético/MG, Santos, São Paulo, Internacional e Botafogo, sendo que todos esses clubes tiveram no máximo uma diferença de duas posições entre a classificação de desempenho perante a classificação de receitas.

4.2 OUTSIDERS

Seguindo a mesma linha anterior, para o futebol europeu, com uma média de 1056,7 milhões de euros em receitas, espera-se uma média de 307,9 pontos no período analisado. Os principais outsiders positivos, conforme a tabela 7, que superaram uma pontuação acima do dobro do que a média são Atlético de Madrid, Benfica, Sevilla, Sporting CP e Sporting de Braga. Já nos outsiders negativos, conforme a tabela 7, clubes que tiveram 70% menos pontos

do que a média estimada, figuram Internazionale, Schalke 04, Southampton, Tottenham Hotspur e West Ham United.

No caso dos outsiders positivos, no que se refere aos três clubes portugueses, uma possível justificativa é que esse é o campeonato de menores receitas para os times. Os três clubes portugueses têm a pior média de receitas em todas as três gerações de valor. Além disso, como abordado por Recena (2015), os times desse país têm como forte geração de receitas as transferências de atletas, variável que não foi abordada no presente trabalho. Outra possível explicação é a de que os clubes portugueses podem ser administrados de modo mais eficaz do que os demais clubes, uma vez que tendo uma receita mais limitada, precisam de uma menor margem de erro para competir com os demais países.

Para o Atlético de Madrid e Sevilla, a justificativa com certeza muda. Esses dois clubes, em especial o Sevilla, atravessam um grande período de sua história desportiva. O Atlético de Madrid foi duas vezes finalista da Liga dos Campeões no período analisado pelo trabalho, sendo esses os seus melhores resultados desde 1974, quando também o time disputou a final do torneio. Além disso, o Atlético quebrou a hegemonia de Barcelona e Real Madrid no Campeonato Espanhol em 2014, sendo que nenhum outro clube além da dupla ganhava a competição desde 2003. Já para o Sevilla, o clube foi tricampeão europeu da Liga Europa de forma consecutiva entre 2014 e 2016, o que resulta num desempenho excepcional para o clube, que não tem receitas tão grandes. Ainda nessa linha, outra explicação para o grande desempenho desses dois clubes são as diferenças de receitas no Campeonato Espanhol, que são as mais expansivas na média dos campeonatos analisados entre o top 3 e o top 5 dos principais clubes, atingindo um valor de 46,1% de maiores ganhos para o top 3, se comparado ao top 5.

Para os outsiders negativos, temos também dois casos distintos. O primeiro engloba a Internazionale e o Schalke 04. Esses dois clubes estão em ligas que foram altamente concentradas por um único campeão no período analisado, tendo Juventus e Bayern de Munique ganhado todos os campeonatos nacionais e também sido dominantes com pelo menos três títulos nas copas nacionais. Em adição a isso, nenhum dos dois outsiders obteve algum bom resultado em competições europeias e ambos estão no top 3 de receitas dos seus países. Contudo, outra resposta deve ser procurada no caso dos três clubes ingleses, Southampton, Tottenham Hotspur e West Ham United. No caso dos clubes europeus, a Inglaterra foi o país com maior variação de campeões no Campeonato Inglês e suas respectivas copas nacionais. Além disso, esse é o país com a menor variação de receitas entre o top 3 e o top 5 dos principais times, sendo que na média esse valor foi de 15,1%, indicando dessa forma, um maior equilíbrio financeiro entre os times e uma maior variação de campeões e top 4 nos campeonatos nacionais.

Para os clubes brasileiros, seguindo o mesmo padrão da análise europeia, tirando os quatro clubes que apresentaram zero pontos de desempenho (situação que ocorreu por uma maior amostra de times e por menor número de competições analisadas), houve apenas dois outsiders, um positivo e um negativo. O outsider positivo foi o Cruzeiro, um clube que não teve uma das maiores receitas (excetuando o *matchday*). A equipe mineira, no período analisado, ganhou dois Campeonatos Brasileiros (2013 e 2014), além da Copa do Brasil de 2017. O time ainda ficou no top 4 da competição de mata-mata em 2014 e 2016. Como no Brasil, a distribuição de *Broadcasting* se dava, no período, unicamente por índices de audiência, o Cruzeiro não conseguiu ultrapassar os clubes que estavam na sua frente no recebimento dessa verba, tendo um desempenho bem acima da maioria deles.

O caso de outsider negativo é o Fluminense, que no período 2013-2017 só obteve um top 4 na Copa do Brasil como semifinalista em 2015. Dessa forma, o clube continuou a receber um valor de *Broadcasting* alto pela sua audiência, não condizendo com seus resultados.

Com os resultados, pode-se observar novamente a importância do tema, visto que diversos clubes com receitas maiores apresentaram um melhor desempenho esportivo. Para os *outsiders*, as principais justificativas ficam, em sua maioria, para o sistema de distribuição de receitas dos respectivos países dos clubes filiados ou de grande domínio de um único clube no país, que afeta o desempenho dos demais clubes com maiores receitas no respectivo país.

5 CONCLUSÃO

O trabalho buscou analisar quais as consequências que maiores receitas levam na performance esportiva dos clubes de futebol. A importância do tema se dá pelo fato de que o desporto deve buscar um equilíbrio entre as entidades que o disputam, a fim de resultar em maior imprevisibilidade para que se possa evitar perda de bem-estar e menor utilidade aos consumidores do esporte (STELLA, 2010). Assim, o desporto também deve evitar que a disputa pelos títulos dos campeonatos fique concentrada na mão de somente um número pequeno de entidades, enquanto o restante tem somente a finalidade de competir.

Como resultado, o trabalho encontrou evidências de correlação entre maiores receitas e melhores desempenhos esportivos, tanto para o cenário europeu, quanto para o cenário brasileiro. Ambas as análises tiveram um nível de correlação considerado muito forte (0,7198 para o futebol europeu e 0,7467 para o futebol brasileiro) e mostraram que os principais clubes em dominância de receitas e títulos tendem a continuar nessa margem futuramente. O maior exemplo encontrado na análise foi o Real Madrid, da Espanha, pois o clube é o maior, tanto em receitas, como em desempenho. O seu arquirrival, o Barcelona, também merece ressalva especial, já que o clube catalão era o terceiro em receitas e o segundo em desempenho. Na mesma linha, o Brasil mostrou o Palmeiras e o Corinthians. Os dois rivais paulistas estão entre as três maiores receitas e os quatro melhores desempenhos, sendo o alviverde terceiro e segundo e o alvinegro, segundo e quarto, respectivamente.

Outro resultado importante é que dentro da amostra de 46 clubes (excluindo-se os com desempenho zero), o trabalho encontrou 21 clubes que estão ou enquadrados como *insiders* de desempenho perante suas receitas ou que estão fortemente correlacionados entre suas posições de receitas e posições de desempenho.

O trabalho foi ao encontro de outros resultados nessa linha, pois há alguns textos que já abordaram o tema em ligas nacionais específicas e que abordavam as consequências do desequilíbrio de receitas nas performances dos clubes nas ligas nacionais, especialmente a partir da década de 1990. No período anterior, havia uma maior dificuldade de obter dados financeiros das entidades esportivas. Porém, há um consenso, segundo Galariotis et al. (2017). Antes da década de 1990, o problema, se existia, encontrava-se numa escala inferior à de hoje, uma vez que os campeonatos nacionais apresentavam maior variabilidade de campeões, e menores períodos de dominância dos times. A grande diferença desse trabalho é que ele buscou a análise

além das fronteiras nacionais de um país, no caso da Europa, e concluiu que o problema também ocorre nas competições continentais.

Como sugestão de trabalhos futuros, sugere-se um maior período de análise, incluindo dados do início do século XXI, a fim de descobrir quando esse desequilíbrio se intensificou. Outra sugestão é aumentar o nível amostral, incluindo mais clubes para cada país analisado, pontuando um desempenho para cada posição da liga nacional com a perspectiva de tornar os resultados nacionais mais significativos. Por fim, também é possível fazer uma análise em cada uma das três receitas esportivas em separado (*matchday*, *broadcasting* e *commercial*), a fim de descobrir se todas elas causam o mesmo nível de desequilíbrio em performance ou não, o que permitiria a adoção de regras que limitassem a demasiada concentração de receitas em determinados clubes.

REFERÊNCIAS

- ARSENAL FOOTBALL CLUB. **Financial Results**. Disponível em:
<<https://www.arsenal.com/the-club/corporate-info/arsenal-holdings-financial-results>>. Acesso em: 18 ago. 2016.
- BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **Portal da Transparência**. Disponível em:
<<http://www.botafogo.com.br/transparencia/balanco.php>>. Acesso em: 12 set. 2018.
- CHELSEA FOOTBALL CLUB. **Annual Report**. Disponível em:
<<https://www.chelseafc.com/en/foundation/annual-report>>. Acesso em: 27 jul. 2016.
- CITY FOOTBALL. **Reports**. Disponível em:
<<https://www.cityfootballgroup.com/Information-Resource/Reports>>. Acesso em: 12 maio 2017.
- CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE. **Balancos do Clube**. Disponível em:
<<http://www.atleticoparanaense.com/site/clube/balancos>>. Acesso em: 7 set. 2018.
- CLUBE DE REGATAS FLAMENGO. **Demonstrações Financeiras**. Disponível em:
<<http://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em: 7 set. 2018.
- COMPANIES HOUSE. **Southampton Football Club Limited**. Disponível em:
<<https://beta.companieshouse.gov.uk/company/00053301/filing-history>>. Acesso em: 10 set. 2018.
- CORITIBA FOOT BALL CLUB. **Balanco Anual**. Disponível em:
<<https://www.coritiba.com.br/editorialistagem/120>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- CRICIÚMA ESPORTE CLUBE. **Portal da Transparência**. Disponível em:
<<http://www.criciumaec.com.br/portal-transparencia#demonstrativos-financeiros>>. Acesso em: 12 set. 2018.
- CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. **Relatório de Diretoria**. Disponível em:
<<https://www.cruzeiro.com.br/documentos/pdf/39418.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- DIÁRIO OFICIAL DE MINAS GERAIS. **Clube Atlético Mineiro**. Disponível em:
<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/199182/caderno2_2018-04-13%204.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 set. 2018.
- ESPORTE CLUBE BAHIA. **Transparência**. Disponível em:
<<https://www.esportecлубebahia.com.br/o-clube/transparencia/>>. Acesso em: 7 set. 2018.
- ESPORTE CLUBE VITÓRIA. **Demonstrações Financeiras**. Disponível em:
<<http://www.ecvitoria.com.br/demonstracoes-financeiras/>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. **Finanças**. Disponível em:
<<http://www.fluminense.com.br/financas>>. Acesso em: 7 set. 2018.

GALARIOTIS, Emiliós; GERMAIN, Christophe; ZOPOUNIDIS, Constantin. A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France. **Annals Of Operations Research**. Nantes e Chania, p.589-612, 31 ago. 2017. Disponível em:
<<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10479-017-2631-z>>. Acesso em: 5 nov. 2018.

GOIÁS ESPORTE CLUBE. **Demonstrações contábeis dos exercícios sociais de 2016 e 2015**. Disponível em:
<http://www.goiasec.com.br/admin/conteudo/arquivos/6072_04281022046811.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

GOIÁS ESPORTE CLUBE. **Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2017 e 2016**. Disponível em:
<http://www.goiasec.com.br/admin/conteudo/arquivos/7200_06110501149442.pdf>. Acesso em: 12 set. 2018.

GOIÁS ESPORTE CLUBE. **Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações contábeis**. 2015. Disponível em:
<http://www.goiasec.com.br/admin/conteudo/arquivos/3376_05010847051501.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Portal de Governança**. Disponível em:
<<https://gremio.net/governanca/>>. Acesso em: 20 set. 2018.

JUVENTUS FOOTBALL CLUB. **Statements and Reports**. Disponível em:
<<http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/financial-reports/statements-and-reports/2015-16.php>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

LIGUE DE FOOTBALL PROFESSIONNEL. **Direction Nationale du Contrôle de Gestion**. Disponível em: <<https://www.lfp.fr/corporate/dncg>>. Acesso em: 20 set. 2018.

MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB. **Annual Reports**. Disponível em:
<<https://ir.manutd.com/financial-information/annual-reports/2018.aspx>>. Acesso em: 23 out. 2016.

MAROTTA, Luca. **Appunti di Luca Marotta**. Disponível em:
<<http://luckmar.blogspot.com>>. Acesso em: 12 out. 2018.

OLYMPIQUE LYONNAIS. **Annual Reports**. Disponível em:
<<https://investisseur.olympiquelyonnais.com/en/financial-information/annual-reports.html>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

RAMCHANDANI, Girish et al. A longitudinal and comparative analysis of competitive balance in five European football leagues. **Team Performance Management: An International Journal**. Sheffield, p. 265-282. 03 out. 2018. Disponível em:
<<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TPM-09-2017-0055>>. Acesso em: 5 nov. 2018.

RECENA, Inácio Gaudie Ley. **Ciclos Político Econômicos: Um Teste Para Os Clubes De Futebol**. 2015. 76 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia do Desenvolvimento, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em:

<<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/7652/3/475844%20-%20Texto%20Completo.pdf>>. Acesso em: 4 nov. 2018.

ROHDE, Marc; BREUER, Christoph. Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. **International Journal Of Financial Studies**. Cologne, p. 1-20. 02 jun. 2016. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2227-7072/4/2/12>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. **Balancos Patrimoniais**. Disponível em: <<https://www.santosfc.com.br/balancos-patrimoniais/>>. Acesso em: 12 out. 2018.

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE. **Transparência**. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/transparencia>>. Acesso em: 20 set. 2018.

SEVILLA FÚTBOL CLUB. **Ley de Transparencia**. Disponível em: <<https://www.sevillafc.es/el-club/la-entidad/ley-de-transparencia>>. Acesso em: 12 set. 2018.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Balancos e Balancetes**. Disponível em: <<http://www.palmeiras.com.br/clube/balanco>>. Acesso em: 11 set. 2018.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Transparência**. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/clube/transparencia>>. Acesso em: 20 set. 2018.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Portal da Transparência**. Disponível em: <<http://transparencia.internacional.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2018.

SPORT LISBOA E BENFICA. **Investidores**. Disponível em: <<http://www.slbenfica.pt/pt-pt/clubeesad/investidores/investidores/informação.aspx>>. Acesso em: 25 maio 2017.

SPORTING CLUB DE BRAGA. **Relatório e Contas**. Disponível em: <<https://scbraga.pt/clube/relatorio-e-contas/>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

SR. GOOOL. Disponível em: <<http://www.srgool.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2018.

STELLA, Nicola Ecio. **Economia do Futebol: Equilíbrio Competitivo e Desequilíbrio Causado Por Participações Em Competições Internacionais**. 2010. 70 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/28172>>. Acesso em: 9 nov. 2018.

SWEENEY, D.J.; WILLIAMS T.A.; ANDERSON D.R. **Estatística aplicada à administração e economia**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning. 2014. 720 p.





















TOTTENHAM HOTSPUR FOOTBALL CLUB. **Annual Reports**. Disponível em: <<https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/investor-relations/annual-reports/>>. Acesso em: 29 set. 2017.

WEST HAM UNITED FOOTBALL CLUB. **Financial Reports**. Disponível em: <<https://www.whufc.com/club/corporate-information/financial-reports>>. Acesso em: 11 set. 2018.

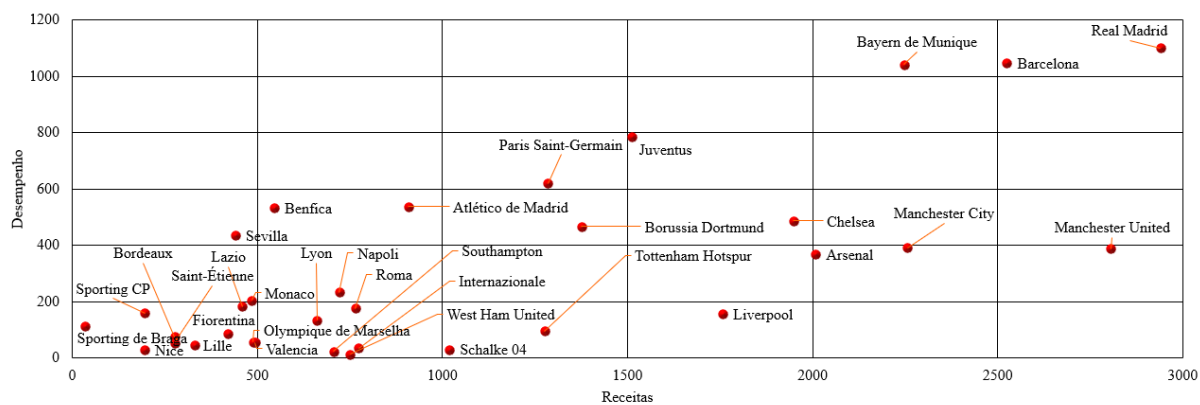
ANEXO A – BILHETERIA DO GRE-NAL 417 – SITE DA CBF

DADOS	SPORT CLUB INTERNACIONAL		GREMIO F.P.A		ESTÁDIO		UF
	Data: 09/09/2018		Horário: 16:00		ESSESSO		
Competição:	Oficial <input checked="" type="checkbox"/>		Amistoso <input type="checkbox"/>		Local <input checked="" type="checkbox"/>		Nº
Categoria:	Internacional <input type="checkbox"/>		Interestadual <input type="checkbox"/>		Local <input checked="" type="checkbox"/>		
Denominação da Competição					CIDADE		UF
CAMPEONATO BRASILEIRO 2018					PORTO ALEGRE		RS
RECEITAS	LOCALIDADE	À VENDA	DEVOLVIDOS	VENDIDOS	PREÇO	ARRECADADO	
	Cadeira Central Fam Libert Lateral	160		160	R\$	122,83	R\$ 19.620,00
	Cadeira Central Coração do Gigante	355		355	R\$	60,00	R\$ 21.300,00
	Cadeira Central Coração do Gigante Smart	105		105	R\$	50,00	R\$ 5.250,00
	Cadeira Central Coração do Gigante 1/2	320		320	R\$	40,00	R\$ 12.800,00
	Cadeira Mundial Central 1/2	168		168	R\$	187,00	R\$ 31.416,00
	Cadeira Mundial Lateral	109		109	R\$	140,00	R\$ 15.260,00
	Cadeira Mundial Lateral 1/2	597		597	R\$	120,00	R\$ 71.640,00
	Camarote Leve Central	53		53	R\$	346,30	R\$ 18.263,00
	Inferior Cadeira Central Marcada	0		0	R\$	100,00	R\$ 0,00
	Inferior Cadeira Idoso/Menor	0		0	R\$	50,00	R\$ 0,00
	Inferior Cadeira Sócio Prom	0		0	R\$	30,00	R\$ 0,00
	Inferior Cadeira Sócio NVS	70		70	R\$	50,00	R\$ 3.500,00
	Inferior Cadeira Sócio	805		805	R\$	30,00	R\$ 24.150,00
	Inferior Cadeira	680		680	R\$	80,00	R\$ 54.400,00
	Inferior Cadeira Estudante	0		0	R\$	40,00	R\$ 0,00
	Inferior Cadeira Idoso/Menor	0		0	R\$	40,00	R\$ 0,00
	Estudante Colorado	0		0	R\$	30,00	R\$ 0,00
	Inferior Cadeira PCD	83		83	R\$	40,00	R\$ 3.320,00
	Inferior Cadeira Sócio	5.819		5.819	R\$	20,00	R\$ 116.380,00
	Sócio Academia do Povo Lei 12.833	305		305	R\$	20,00	R\$ 6.100,00
	Sócio	19.465		19.465	R\$	20,00	R\$ 389.300,00
	Camarote Superior Central	0		0	R\$	120,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Central Pe Cadoue	0		0	R\$	100,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Idoso/Menor	0		0	R\$	50,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira PCD	0		0	R\$	30,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Sócio NVS	0		0	R\$	50,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Sócio	0		0	R\$	30,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Central Marcada Oeste	90		90	R\$	100,00	R\$ 9.000,00
	Superior Cadeira Idoso/Menor	1		1	R\$	50,00	R\$ 50,00
	Superior Cadeira Sócio Prom	0		0	R\$	0,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Sócio NVS	133		133	R\$	50,00	R\$ 6.650,00
	Superior Cadeira Sócio	1.336		1.336	R\$	30,00	R\$ 40.080,00
	Superior Cadeira	56		56	R\$	80,00	R\$ 4.480,00
	Superior Cadeira Estudante	0		0	R\$	40,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Idoso/Menor	0		0	R\$	40,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Sócio Prom	0		0	R\$	0,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Sócio	0		0	R\$	30,00	R\$ 0,00
	Superior Cadeira Sócio	2.327		2.327	R\$	20,00	R\$ 46.540,00
	Superior Cadeira Sócio	229		229	R\$	40,00	R\$ 9.160,00
Superior Cadeira NVS	931		931	R\$	40,00	R\$ 37.240,00	
Superior Cadeira NVS Especial	2		2	R\$	40,00	R\$ 80,00	
Visitante	1.555		1.555	R\$	80,00	R\$ 125.200,00	
Visitante Estudante	132		132	R\$	40,00	R\$ 5.280,00	
Visitante Idoso	2		2	R\$	40,00	R\$ 80,00	
Visitante Menor	1		1	R\$	40,00	R\$ 40,00	
Torcida Mista	2.444		2.444	R\$	40,00	R\$ 97.760,00	
Cortesias	1.394		1.394	R\$	0,00	R\$ 0,00	
TOTALS	41742		0	41.742	R\$	1.375.621,90	

ANEXO B – BILHETERIA DO GRE-NAL 417 – SITE SR. GOOOL

24ª Rodada		PP	I	%IV	RL	RB	
 Sport-PE	0 x 0 08/08 - 18h00 - Ilha do Retiro - Recife Árbitro: Vinícius Gonçalves Dias Araujo-SP Quarto Árbitro: Ricardo Chianca-PE Auxiliares: Alex Ang Ribeiro-SP e Rogério Pablos Zanardo-SP	 Cruzeiro-MG	5.099	5.099	100	R\$ 3.420,00	R\$ 53.860,00
 São Paulo-SP	1 x 0 08/08 - 18h00 - Morumbi - São Paulo Árbitro: André Luiz de Freitas Castro-GO Quarto Árbitro: Alberto Poletto Masetta-SP Auxiliares: Fabrício Vilarinho de Silva-GO e Bruno Pires-GO	 Bahia-BA	43.555	47.769	91	R\$ 1.282.305,01	R\$ 1.696.417,50
 Flamengo-RJ	2 x 0 08/08 - 21h00 - Maracanã - Rio de Janeiro Árbitro: Leandro Bizzo Marinho-SP Quarto Árbitro: Daniel de Oliveira Alves Pereira-RJ Auxiliares: Daniel Luis Marques-SP e Daniel Paulo Zoli-SP	 Chapecoense-SC	28.983	30.071	96	R\$ -191.212,75	R\$ 739.360,00
 América Mineiro-MG	0 x 0 08/08 - 18h00 - Independência - Belo Horizonte Árbitro: Daniel Nobre Bins-RS Quarto Árbitro: Marconi Helbert Vieira-MG Auxiliares: Alessandro Alvares Rocha Mattos-BA e Michael Starista-RS	 Ceará-CE	3.641	5.410	67	R\$ -65.010,17	R\$ 36.625,00
 Fluminense-RJ	1 x 0 08/08 - 18h00 - Maracanã - Rio de Janeiro Árbitro: Leandro Pedro Vuaden-RS Quarto Árbitro: Carlos Henrique Alves Filho-RJ Auxiliares: Jorge Eduardo Bernardi-RS e Lairson Fung Martins-RS	 Botafogo-RJ	10.031	10.684	94	R\$ -269.518,13	R\$ 231.090,00
 Palmeiras-SP	1 x 0 08/08 - 18h00 - Allianz Parque - São Paulo Árbitro: Jean Pierre Gonçalves Lima-RS Quarto Árbitro: Vitor Carmona Motastrino-SP Auxiliares: Emerson Augusto de Carvalho-SP e Marcelo Carvalho Van Gasse-SP	 Corinthians-SP	38.568	38.568	100	R\$ 1.988.036,43	R\$ 2.781.213,42
 Internacional-RS	1 x 0 08/08 - 18h00 - Beira-Rio - Porto Alegre Árbitro: Péricles Basso Pagão Cortez-PE Quarto Árbitro: Fabrício Lima Basseggio-RS Auxiliares: Clóvis Amaral da Silva-PE e Bruno César Chaves Vieira-PE	 Grêmio-RS	40.348	40.348	100	R\$ 1.072.498,58	R\$ 1.375.621,00
 Paraná-PR	0 x 2 08/08 - 18h00 - Durval Brito e Silva - Curitiba Árbitro: Dewson Fernando Freitas da Silva-PA Quarto Árbitro: Pedro Martinelli Cristino-PR Auxiliares: Christian Clay Santos Rios-SE e Heronildo Sebastião Freitas da Silva-PA	 Santos-SP	4.504	4.504	100	R\$ 42.262,28	R\$ 154.300,00
 Vitória-BA	1 x 0 08/08 - 18h00 - Manoel Barradas (Barradão) - Salvador Árbitro: Paulo Roberto Alves Jr-PR Quarto Árbitro: Paulo de Tasso Bragada Gusson-BA Auxiliares: Guilherme Dias Camilo-MG e Luciano Roggenbaum-PR	 Vasco-RJ	10.092	11.583	87	R\$ 28.072,02	R\$ 96.348,00
 Atlético Mineiro-MG	3 x 1 10/08 - 20h00 - Independência - Belo Horizonte Árbitro: Luiz Flávio de Oliveira-SP Quarto Árbitro: Magno Andreato Lico-MG Auxiliares: Luiz Alberto Andrei Nogueira-SP e Tatiene Bacilotti dos Santos Camargo-SP	 Atlético Paranaense-PR	18.099	19.057	95	R\$ 209.077,07	R\$ 293.068,00

ANEXO C – DISPERSÃO DOS CLUBES EUROPEUS



ANEXO D – DISPERSÃO DOS CLUBES BRASILEIROS