

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS**

**ANÁLISE DO FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO**

**MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**JOÃO PAULO OLIVEIRA SILVA GONÇALVES**

**MARIANA, 2018**

**João Paulo Oliveira Silva Gonçalves**

**Análise do Futebol como um Negócio**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências  
Econômicas da Universidade Federal de Ouro  
Preto como parte dos requisitos para a obtenção  
do Grau em Economia.

**Orientador: Prof. Dr. André Mourthe de  
Oliveira**

**Mariana**  
**DECEG / ICSA / UFOP**  
**Março/2018**

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. 1407

G635a Gonçalves, João Paulo Oliveira Silva  
Análise do Futebol como um Negócio [recurso eletrônico]  
/ João Paulo Oliveira Silva Gonçalves.-Mariana, MG,  
2018.  
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).  
  
TCC (graduação em Economia) - Universidade Federal  
de Ouro Preto, Mariana, 2018  
  
1. Futebol - Administração - Teses. 2. MEM. 3. Indicadores  
econômicos - Teses. 4. Monografia. 5. Negócios - Administração  
- Teses. 6. Dívidas - Teses. I.Oliveira, André Mourthé  
de. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto  
de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências  
Econômicas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 796  
: 15  
: 1419974

# JOÃO PAULO OLIVEIRA SILVA GONÇALVES

Curso de Ciências Econômicas – ICSA/UFOP

## ANÁLISE DO FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO

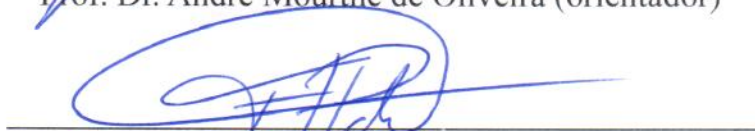
Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Econômicas do Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Banca Examinadora:




---

Prof. Dr. André Mourthé de Oliveira (orientador)



---

Prof. Dr. Francisco Horácio Pereira de Oliveira



---

Prof. Dr. Daniel do Val Cosentino

Mariana, 16 de março de 2018.

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.”

Aldo Novak

## AGRADECIMENTOS

Sempre que nos deparamos com momentos que são cruciais e que nos conduzem a uma nova etapa de vida nos lembramos de que não atingimos nossas metas sozinhos. Durante toda essa jornada grandes pessoas estiveram do meu lado e colaboraram para que o resultado final fosse o melhor possível.

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor infinito, sem Ele nada sou.

À minha tia Dica e aos meus primos Reginaldo e Rinaldo, que são meus maiores exemplos. Obrigado por cada incentivo, orientação e pelas orações. Obrigado por fazerem dos meus sonhos, os seus maiores objetivos.

Ao meu pai Vanderli, meu exemplo diário de honestidade e determinação. À minha mãe Ana Lúcia, pelo amor infinito.

Aos meus irmãos Caio e Paloma e a minha sobrinha Yasmin, meus melhores amigos. Obrigado por todo amor e carinho.

Ao meu Primo Giovanne, minhas primas Matuza e Luciane, A Casa Marota onde aprendi muito e me tornei uma pessoa do bem, a Helio, Rita e Brehna por me acolherem com todo amor e carinho.

Aos meus familiares que sempre estiveram presentes, ainda que à distância.

Ao professor André Mourthe por ter dedicado do seu tempo para me orientar em cada passo deste trabalho. Aos professores do Departamento de Economia da UFOP pela contribuição na minha vida acadêmica e influência na minha vida profissional.

A todos meus amigos pelo apoio e cumplicidade. Porque mesmo quando distantes, estavam presentes em minha vida. Enfim, obrigado a todos que, mesmo não estando citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão desta etapa.

## **RESUMO**

O futebol é um dos esportes mais populares do mundo. Nascido na Europa, o esporte foi trazido para o Brasil em 1894. A princípio como uma mera forma de lazer e posteriormente como profissão, o esporte se transformou em um negócio bilionário. Porém ao falar da administração do futebol no Brasil, depara-se com um grande problema: o baixo grau de profissionalismo na gestão dos clubes brasileiros. Esse tem sido apontado como o principal fator da crise financeira e estrutural dos clubes. Nesse cenário, esse trabalho teve como objetivo fazer uma análise do futebol brasileiro como um negócio através da análise dos indicadores de receita, endividamento e déficit dos principais clubes brasileiros entre os anos de 2011 a 2014, com o intuito de identificar como a gestão dos clubes pode ser essencial no processo de busca pela excelência do negócio. Através de uma pesquisa bibliográfica, chegamos à conclusão de que o futebol necessita de uma gestão eficiente e que a eficácia da gestão do mesmo deve ser medida também em termos de lucratividade, e não apenas pelo desempenho em campo.

**PALAVRAS CHAVE:** futebol, gestão, indicadores, negócio, receita e endividamento.

## **ABSTRACT**

The Football is one of the most popular sports in the world. Born in Europe, the sport was brought to Brazil in 1894. First as a mere form of leisure and later as a profession, the sport became a billionaire business. However, when talking about the administration of football in Brazil, there is a big problem: the low degree of professionalism in the management of Brazilian clubs. This has been pointed out as the main factor of the financial and structural crisis of the clubs. In this scenario, this work aimed to analyze Brazilian soccer as a business through the analysis of revenue, debt and deficit indicators of the main Brazilian clubs from 2011 to 2014, in order to identify how club management can be essential in the pursuit of business excellence. Through a bibliographical research, we came to the conclusion that football needs efficient management and that the effectiveness of football management must be measured in terms of profitability, not just in-field performance.

**KEY WORDS:** football, management, indicators, business, recipe and indebtedness.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Distribuição das fontes de receitas. Fonte: SOMOGGI, A, 2015.

Figura 2 - Fontes de receitas com direitos de TV. Fonte: SOMOGGI, A, 2015.

Figura 3 – Receita total dos clubes brasileiros. Fonte: SOMOGGI, A, 2015.

Figura 4 – Endividamento dos clubes. Fonte: SOMOGGI, A., 2015.

Figura 5 – Déficits dos clubes brasileiros. Fonte: SOMOGGI, A., 2015

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. A ORIGEM DO FUTEBOL .....</b>	<b>13</b>
2.1. O Futebol no Brasil .....	14
2.2. A Profissionalização do Futebol no Brasil .....	16
2.3. O Futebol no Brasil e seu Contexto Econômico.....	17
2.4. O Futebol Brasileiro como um Negócio.....	19
<b>3. FINANÇAS DOS CLUBES BRASILEIROS.....</b>	<b>24</b>
3.1. Estratégias Mercadológicas de Sucesso: o Sócio Torcedor.....	25
3.2. Indicadores de desempenho financeiro do futebol .....	25
3.2.1. Indicadores de Liquidez .....	26
3.2.2. Indicadores de Endividamento .....	26
3.2.3. Indicadores de Rentabilidade.....	27
3.3 Análises dos resultados dos indicadores de receita, endividamento e déficits dos clubes brasileiros .....	27
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais populares do mundo. No Brasil não é diferente. O futebol é o principal esporte do gosto dos brasileiros, sendo um elemento de identidade cultural, que desperta paixões em seus praticantes e expectadores.

Nas últimas décadas, o futebol ultrapassou uma mera forma de lazer e entretenimento e se transformou em um negócio bilionário e complexo. Nos últimos anos, a massificação da televisão por assinatura, a criação do sistema de pay-per-view, a modernização e setorização de estádios e arenas, entre outros fatores, foram responsáveis por uma mudança na forma de consumo do esporte e gerou enorme aumento nas receitas dos clubes, principalmente nas grandes ligas europeias.

De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o futebol no Brasil é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais.

Porém, ao falar da administração do futebol no Brasil, torna-se necessário abordar um grande problema que afeta quase todos os clubes do país: o baixo grau de profissionalismo na gestão. Ele é apontado como o principal fator da crise financeira e estrutural dos clubes, que, se resolvida, poderia melhorar significativamente o desempenho deles fora de campo.

Segundo Silva (2006, p. 57), além dos problemas estruturais da nossa economia e das diferenças de renda per capita entre o Brasil e os principais países europeus que investem no futebol como atividade econômica, ainda faltam instrumentos de gestão profissional e planejamento para as atividades esportivas.

A grande quantidade de recursos, tais como transferências de atletas, cotas de TV, patrocínio, publicidade, clube social, bilheteria, estádios e licenciamentos, por exemplo, faz com que os clubes necessitem de uma gestão eficiente, pois a falta dela pode gerar desperdício e perda de fontes lucrativas.

Infelizmente, os clubes brasileiros ainda possuem uma gestão com grande falta de controle financeiro e problemas de governança corporativa. Nesse cenário, percebe-se

a importância da contabilidade para essas entidades, uma vez que a divulgação das informações contábeis mostra o registro de todos os documentos que fizeram parte do sistema contábil em um determinado período. Essas demonstrações servem para expressar a situação patrimonial da empresa, auxiliando assim os administradores no processo de tomada de decisão em relação aos times.

Os principais clubes brasileiros possuem dívidas enormes principalmente com a União, além de falta de equilíbrio entre receitas e despesas, tanto na área administrativa quanto em seus custos operacionais, gerando consequências graves, como por exemplo, deixando de honrar seus compromissos com o governo, funcionários e fornecedores. As principais consequências dessa falta de controle são grandes prejuízos, perda de credibilidade, dificuldade na busca de patrocinadores e a desmotivação de funcionários, principalmente dos jogadores. Com isso, os clubes precisam recorrer cada vez mais a empréstimos para financiar suas atividades e honrar seus compromissos, gerando assim grande endividamento. De acordo com as informações obtidas pelos balanços patrimoniais dos clubes brasileiros a dívida está presente e prejudica suas estruturas.

A gestão contábil é de extrema importância para as entidades esportivas, pois apesar de não terem fins lucrativos, são grandes organizações que vendem produtos, prestam serviços, possuem clientes e fornecedores e precisam com isso atingir seus objetivos e demonstrar superávit em suas contas. Só assim vão conseguir sobreviver e buscar constante melhoria e modernização dos seus recursos.

De acordo com o levantamento feito pelo consultor de marketing e gestão esportiva Amir Somoggi, a dívida acumulada por 20 dos principais clubes do país em 2014 foi de R\$ 6,3 bilhões, um aumento de 16,8% em relação ao ano anterior. Desde 2003, o endividamento cresceu 528%, enquanto o acumulado da inflação no mesmo período foi de 99%. Por terem gastos maiores do que a arrecadação, as perdas em 2014 foram de R\$ 598 milhões, recorde histórico em 12 anos. Por outro lado, o Clube de Regatas do Flamengo, por exemplo, vem alterando essa estatística no cenário brasileiro, conseguindo diminuir suas dívidas em mais de 100 milhões, e suas receitas aumentaram, através da implantação de uma boa gestão do clube.

Este trabalho tem o objetivo de fazer uma análise do futebol brasileiro como um negócio através da análise dos indicadores de arrecadação, endividamento e déficit dos principais clubes brasileiros entre os anos de 2011 e 2014, com o intuito de identificar como a gestão dos clubes pode ser essencial no processo da busca pela excelência do negócio.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com relação à história do futebol no mundo e sua vinda para o Brasil, a princípio como um esporte amador e depois como profissão, virando um grande negócio que movimenta bilhões de reais em todo o mundo. Essa pesquisa é apresentada no capítulo 2.

No intuito de ilustrar a aplicação das técnicas de análise de rentabilidade empresarial e de criação de valor, apresentou-se um estudo de caso realizado pelo consultor de Marketing e Gestão Esportiva, Amir Somoggi, com os 20 principais clubes brasileiros em que são avaliados os indicadores financeiros desses entre os anos de 2011 a 2014. No seu comportamento empresarial, os clubes buscam criar valor para a sociedade como um todo, gerando resultados integrados em três dimensões que são econômica, social e ambiental. Essa análise dos vinte principais clubes é apresentada no capítulo 3 e, por fim, a conclusão.

Antes de descrevermos a análise histórica do futebol, cabe ressaltar que os dados da pesquisa se caracterizam como secundários (*ex post facto*) pelo fato de não utilizarem fontes primárias de coleta de dados. Vergara (1998) recomenda esse tipo de investigação quando o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis, porque suas manifestações já ocorreram, não sendo mais passíveis de quaisquer alterações. De acordo com as definições de Marconi e Lakatos (2008), complementando a técnica de coleta dos dados, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e análise documental, como livros, artigos e revistas científicas relacionadas ao tema dessa pesquisa, além de consulta a publicações relacionadas aos clubes estudados e ao seu mercado de atuação.

## 2. A ORIGEM DO FUTEBOL

O futebol é um dos esportes mais populares no mundo. Praticado em centenas de países, ele desperta uma paixão enorme, tanto para quem joga, como para aqueles que assistem. Desde a sua origem, mesmo não sendo o famoso futebol de hoje, pois não havia regras, já mostrava a afinidade do homem com o esporte. Através da simplicidade de se jogar, bastava ter uma bola e um grupo de pessoas, podia ser praticado em qualquer local.

Destaca-se que, além do aspecto econômico, o futebol tem importância como elemento agregador, forjador de identidade e manifestação cultural, exemplo de boas práticas para se obter ou manter a saúde, já tendo sido apontado por alguns estudiosos como o principal elemento de ascensão social no Brasil. Em Gomes (2000), ao citar aquele que é considerado por alguns como um dos mais importantes estudiosos da sociedade brasileira, Gilberto Freyre relembra ter ele destacado, para o momento em que escrevia, que a ocorrência de ascensão social do negro, do mulato ou do cafuzo no Brasil, em nenhum outro setor, excedia se comparado ao futebol.

Na idade média o futebol se destacava mais pela força do que pela habilidade. Esporte praticado por militares que dividiam as suas equipes em atacantes e defensores, era bruto, permitido pontapés, rasteiras e até socos. Cada equipe era formada por 27 jogadores.

Já na Itália medieval apareceu um jogo similar conhecido como “*gioco del calcio*”. Praticado em praças, também com 27 jogadores, eles tinham que levar a bola até os dois postes que ficavam nos dois cantos extremos da praça.

Segundo Barros (2002, p. 72) a violência nos jogos era constante e grave, um barulho infernal que fez com que o rei Eduardo II (Rei da Inglaterra entre os anos de 1307 a 1327) decretasse uma lei proibindo a prática do jogo. Porém o jogo teve uma reviravolta e pessoas da nobreza inovaram uma versão modificada onde nasciam as regras com o objetivo de coibir a violência. Para que as novas regras fossem cumpridas, os nobres contavam com cerca de doze juizes para fiscalizar o jogo.

Em 1863 foi fundada, na Inglaterra, a *Football Association* com a criação de regras para a prática do jogo entre as equipes. A regra começou pelo local, o campo deveria

medir 120 por 180 metros e as famosas traves eram arcos retangulares, ou seja, o gol. A bola era de couro e enchida de ar. O esporte era praticado pelos jovens filhos da nobreza inglesa. Aos poucos foi caindo na graça do povo, que foi melhorando as suas regras (LIMA, 2002, p. 5).

Assim, o futebol começou a evoluir de maneira significativa, deixando de ser uma pequena brincadeira para tornar-se profissão. O profissionalismo no futebol foi então iniciado em 1885 e no ano seguinte seria criada, na Inglaterra, a *International Board*, entidade cujo objetivo principal era estabelecer e mudar as regras do futebol, quando necessário.

Já em 1888, foi fundada a *Football League*, responsável por organizar torneios e campeonatos internacionais (SILVA, 2012). Anos depois foi criada a famosa *Fédération Internatinal de Football Association* - FIFA, que organiza até hoje o futebol em todo mundo. Segundo Castro (1998, p. 30) a FIFA é uma entidade privada, a que se filiam nações de todo o mundo por suas federações e confederações de clubes de futebol. Pelo reconhecimento de seus estatutos e pela sua trajetória de décadas orientando e dirigindo o mais popular dos desportos, cabe à FIFA o poder total sobre o futebol no mundo.

## **2.1. O Futebol no Brasil**

A história do futebol no país começou em 1894, graças a um paulistano do Brás chamado Charles Miller que, quando criança, havia viajado para Inglaterra para estudar e conheceu o esporte lá. Quando retornou para o país, em 1894, trouxe em sua bagagem a primeira bola de futebol e as regras do jogo. Assim nasceu o maior esporte do Brasil. Foi realizado o primeiro jogo em terras brasileiras no dia 15 de abril de 1895, sendo os times representantes de duas grandes empresas de São Paulo (DUARTE, 2005).

Com o passar do tempo foram-se formando times em todo o país. Assim, o futebol em um primeiro momento era um esporte elitista, já que trazido por famílias inglesas, muitas delas envolvidas com o processo de industrialização do Brasil. Porém esse período elitista não durou muito e o futebol se popularizou. Com regras simples, e sem a necessidade de grande técnica para sua prática, o esporte ganhou o gosto das massas.

O livro de Mário Filho, *O Negro no Futebol Brasileiro* (1964), descreve como o futebol no Brasil serviu de instrumento de ascensão social ao negro e ao mulato, contribuindo para sua integração à sociedade. Neste sentido, o futebol também favoreceu para formação de uma mentalidade que valorizava a participação do elemento negro na formação da cultura brasileira.

Segundo Waldenyr Caldas o primeiro grande jogo de futebol realizado no Brasil foi em São Paulo, em 1899. Os clubes de elite começaram a se organizar e a fazer partidas de futebol entre si. Os primeiros amistosos entre clubes surgiram em São Paulo nos anos de 1899/1900, com os clubes do São Paulo Athletic, Germânia (atual E.C. Pinheiros), Mackenzie e Internacional, todos com sócios da elite paulistana e de várias origens, como Americanos, Ingleses e Alemães. Em 1901, foi criada a Liga Paulista de Futebol, que realizou posteriormente o primeiro Campeonato Paulista. O time de Charles Miller era uma sensação e foi tricampeão paulista. Os clubes que surgiam estavam se organizando e, até 1919, quase todos os estados brasileiros já possuíam um campeonato regional e sua federação. Em 1914, foi criada a Confederação Brasileira de Desportos (CDB), que administrava outros esportes além do futebol.

Segundo Santos Neto (2009), o futebol no Brasil era amador até a década de 30 do século XX, sendo comum os jogadores de futebol cumprirem horários em turno oposto como operários nas indústrias. Somente a partir desse período, com o aumento da exigência nos resultados, é que a realidade foi se alterando e os jogadores passaram a se dedicar exclusivamente ao desporto.

A profissionalização, porém, só ocorreu em 1933, quando as associações dos clubes de futebol do Rio de Janeiro (em janeiro), e de São Paulo (em março) decidiram em suas respectivas reuniões pela adoção do futebol profissional em seus torneios. Foi assim que o futebol tornou-se, finalmente, o lugar “onde os setores mais baixos da população podiam almejar um emprego que não necessitasse de longos períodos de aperfeiçoamento profissional, o que acabou por gerar uma possibilidade de ascensão socioeconômica (GURGEL, 2006, apud SANTOS NETO, 2009, p.48).



## **2.2. A Profissionalização do Futebol no Brasil**

A profissionalização do futebol no Brasil teve início na década de 1930, após a Copa do Mundo. Em 1933 foi regulamentada pela legislação trabalhista a profissão de jogador de futebol no país.

Para Proni (2000) o marco da profissionalização foi em 1933 com a criação da Federação Brasileira de Futebol (FBF), ganhando status em 1937, quando a Confederação Brasileira de Desporto (CBD) reconheceu este processo de profissionalização. É interessante também relatar que este processo de profissionalização do futebol só foi possível porque existia, e continua existindo, um público disposto a pagar para assistir ao espetáculo (BETTI, 1997).

Em 1998 foi promulgada a Lei nº 9.615, conhecida como Lei Pelé, dando ao jogador um grande passo para o profissionalismo, a qual se estipula a transição de um jogador para outra equipe e dispõe sobre sua participação no passe. Os atletas passaram, então, a ter o poder de negociação do seu passe. Os jogadores começaram a assinar contratos com os clubes por um determinado período e, caso houvesse alguma desistência de uma das partes, essa precisava pagar uma multa de rescisão de rompimento de contrato. Antes da Lei Pelé os clubes eram detentores dos passes dos atletas, sendo assim podiam negociar o jogador quando e por qual valor quisesse.

O que se verificou com o advento da Lei Pelé foi uma redução na principal fonte geradora de receita das entidades de prática profissional, visto que as mesmas perderam “o seu principal e mais valioso ‘ativo’, ou seja, o ‘passe’ dos atletas” (PADRONIZAÇÃO, 2006, p. 15).

Com a introdução da Lei Pelé os clubes foram, então, obrigados a se transformarem em sociedades empresariais para desenvolver as atividades relacionadas a competições de atletas profissionais, e houve ainda a extinção do passe do jogador profissional de futebol.

Com esse novo tipo de mercado os clubes passaram a analisar bem os jogadores antes de contratá-los. Começaram, então, a serem feitas análises além do futebol

apresentado pelos jogadores, ou seja, passaram a ser feitas análises de seu comportamento.

### **2.3. O Futebol no Brasil e seu Contexto Econômico**

O entendimento do contexto do futebol no Brasil é importante para se perceber a relação que há entre futebol e economia, e como os números nacionais poderiam ser melhores por meio de uma gestão mais eficiente.

A partir da profissionalização do futebol no Brasil, em 1933, as associações dos clubes de futebol do Rio de Janeiro e de São Paulo decidiram, em suas respectivas reuniões, pela adoção do futebol profissional em seus torneios. O futebol tornou-se então o lugar “onde os setores mais pobres da população podiam almejar um emprego que não necessitasse de longos períodos de aperfeiçoamento profissional, o que acabou por gerar uma possibilidade de ascensão socioeconômica” (GURGEL, 2006, pg. 48).

Com o desenvolvimento do capitalismo, da expansão dos negócios, da globalização, o futebol passou a ser visto como uma grande oportunidade de negócios. Porém nota-se que a gestão do futebol no país era mal organizada. O calendário era desconexo, os times mal geridos, com apresentação de déficit e as estruturas dos estádios eram precárias. Além disso, o mercado europeu já vinha oferecendo boas oportunidades aos atletas brasileiros, certamente deslumbrados pelo talento dos tricampeões mundiais (1958, Suécia, 1962, Chile e 1970, México), a época.

Em 1959, um ano após o primeiro título do Brasil na Copa do Mundo, ocorreu o primeiro torneio em nível nacional, a Taça Brasil. A intenção era indicar um representante para o primeiro torneio continental da América, que seria realizado no ano seguinte. (SANTOS NETO, 2009, p.46)

Em 1971, a CBD (Confederação Brasileira de Desporto), precursora da CBF, entidade máxima dirigente do futebol brasileiro, criou o campeonato brasileiro (torneio nacional mais longo que a antiga Taça Brasil que era disputada de maneira eliminatória), disputado em duas fases, a classificatória e a eliminatória. Isso só se tornou possível pela intervenção do governo federal, na época a ditadura militar que patrocinou a competição com recursos advindos da Loteria Esportiva (SANTOS NETO, 2009).

Porém, em 1980, com a crise enfrentada pelo Brasil, o modelo de negócio não funcionou mais. Segundo Santos Neto (2009), com a crise financeira da década de 1980, os clubes foram arrastados para uma situação financeira extremamente precária. A situação perdurou com os custos cada vez maiores, e as receitas cada vez menores. Os campeonatos nacionais eram mantidos artificialmente, através dos recursos oriundos da Loteria Esportiva.

Até 1986, os campeonatos estaduais eram classificatórios para o Brasileirão. Os seis primeiros de São Paulo, os cinco primeiros do Rio, os dois melhores do Mineiro, do Gaúcho, do Pernambucano e os campeões dos outros estados se classificavam. Assim, entre 1980 e 1986, o campeonato tinha quarenta clubes na primeira divisão e quatro que se classificavam no torneio de acesso.

Em 1987, a CBF anunciou que não teria mais recursos para organizar o campeonato nacional naquele ano nos mesmos moldes do anterior. Resumindo, os clubes pessimamente estruturados, e com pouquíssimo profissionalismo, teriam que arcar com os custos da competição.

Para driblar a situação que estavam enfrentando, em 1987, os clubes mais tradicionais do país se uniram a fim de compor uma liga para organizar o campeonato brasileiro. Foi então que surgiu o Clube dos 13, criado com o objetivo de fazer um campeonato com um menor número de participantes, que trouxesse resultado rentável, capaz de recuperar o interesse dos torcedores ao futebol no país. O clube dos 13 ficou, então, responsável pela organização do campeonato brasileiro, pelos acordos de patrocínio e pela negociação dos direitos de transmissão.

O processo comandado pelo Clube dos 13 trouxe grande avanço ao futebol brasileiro, porém ainda se percebeu que a evolução não foi capaz de transformar o futebol brasileiro, principalmente por não conseguir fazer a boa gestão do negócio. Para se chegar a sua potencialidade, é necessária transparência na condução das instituições, administração profissional, segurança jurídica, e capacidade de enxergar o torcedor como um consumidor. Infelizmente o Brasil não tinha essas bases solidificadas naquele período, e hoje em dia, ainda não as têm.

## 2.4. O Futebol Brasileiro como um Negócio

O esporte mundial movimenta perto de US\$ 1 trilhão ao ano e o futebol é responsável por US\$ 250 bilhões. No Brasil, o esporte movimenta aproximadamente R\$ 31 bilhões, o que equivale a 3,3% do PIB nacional (SILVA, 2006).

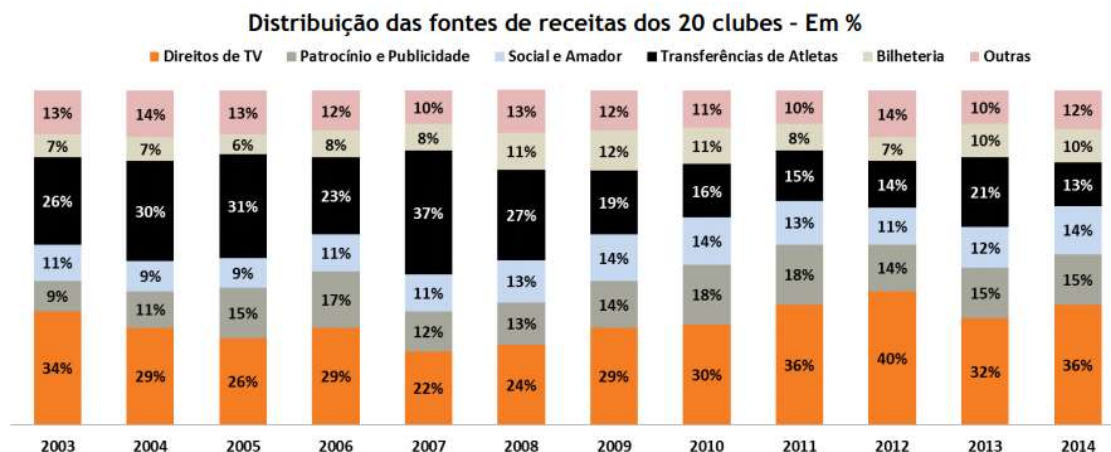
O modelo de negócio do futebol no Brasil ainda está muito distante das principais ligas do mundo, sendo um produto pouco explorado comercialmente e preso a uma estrutura arcaica, com muitos dos dirigentes dos clubes sendo mais ‘torcedores’ do que ‘gestores’. Dessa forma, tem pouca relevância no cenário internacional.

Além dos problemas estruturais da nossa economia e das diferenças de renda per capita entre o Brasil e os principais países que investem no futebol como atividade econômica (por exemplo, Espanha, Alemanha, Itália e Inglaterra), a administração dos dirigentes tradicionais de clubes e federações de futebol tem sido apontada como a causa maior que faz com que o futebol brasileiro não consiga aproveitar plenamente seu potencial econômico, principalmente nos chamados agentes diretos – clubes e federações.

Alinhado a isso, a criação pelo Clube dos 13 da Copa União em 1987 teria servido para dar início ao acordo entre clubes e a Rede Globo, algo que perdura até hoje, de forma que “a criação do Clube dos 13 e, conseqüentemente, a iniciativa de se fazer um campeonato organizado e fechar contrato com a televisão são atitudes que objetivam mostrar o futebol como um produto lucrativo com força para atrair a atenção de um grande público” (PROCHNIK, 2010, p.9).

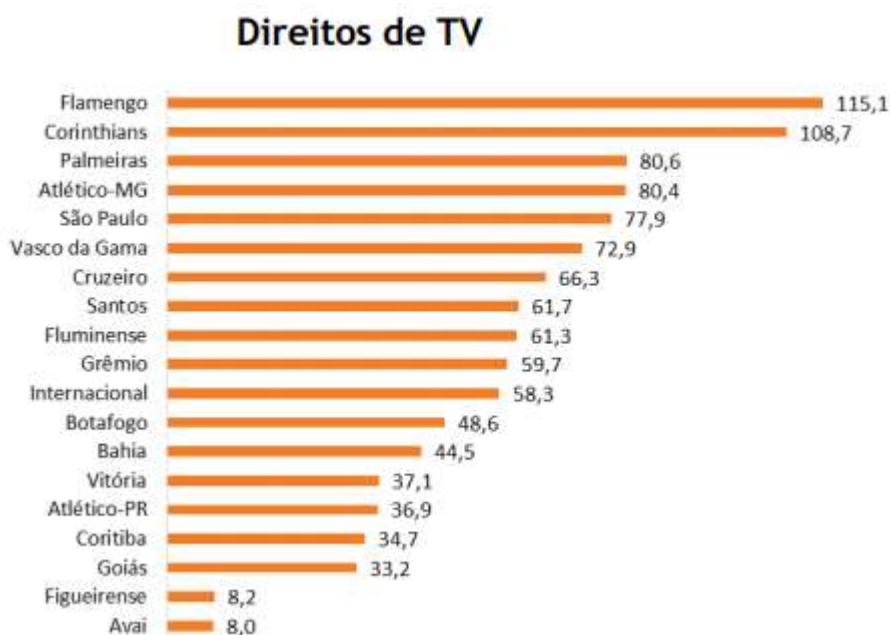
Os direitos de transmissão de futebol correspondentes aos torneios nacionais e à seleção brasileira são controlados pela CBF. Há trinta anos a Globo vence a concorrência e detém os direitos televisivos do campeonato brasileiro, apesar das constantes ofensivas das outras redes de televisão. A monopolização da transmissão, a ausência de uma regulação que defenda o interesse público e a falta de participação da sociedade e dos diversos agentes envolvidos nas decisões vem trazendo inúmeros problemas. A Rede Globo, em parceria com os cartolas e as federações, estabelece o calendário do esporte e os horários dos jogos. Ambos são duramente criticados. Jogadores e profissionais ligados ao futebol criticam o calendário, absurdamente extenso, que obriga jogadores e outros profissionais a uma rotina exaustiva de trabalho (PASTI, A. e VERNEK, I, 2017).

A Maior parte das receitas dos clubes brasileiros nos últimos anos foram com as cotas da TV. Em 2014, as cotas de TV representaram 36% das receitas dos 20 maiores clubes brasileiros, seguida por patrocínio e publicidade com 15%, social e armador com 14%, transferência de atletas representando 13%, outros 12% bilheteria 10% das receitas.



**Figura 1:** Distribuição das fontes de receitas dos 20 clubes – em % (Fonte: Amir Somoggi, 2015)

Conforme gráfico abaixo o Flamengo é o clube que mais recebe por direitos em televisão:



**Figura 2:** Distribuição das fontes de receitas com direitos de TV dos 20 clubes no ano de 2014 (valores em R\$ milhões) - Fonte: Amir Somoggi, 2015.

A televisão paga o montante para o clube, analisando primeiramente o número de torcedores, os campeonatos que irão disputar no ano, os títulos conquistados no período

anterior. Conforme observado no gráfico acima há uma discrepância nos valores recebidos pelo Flamengo em 1º e Corinthians em 2º ao compararmos com os demais times considerados da elite brasileira, tais como Palmeiras, São Paulo, Cruzeiro e Santos.

Mesmo com esses valores milionários pagos aos clubes pelas cotas da TV, o futebol do Brasil apresenta déficit em seus balanços, além de altas dívidas. Por esse motivo, os clubes e o governo têm buscado soluções para evitar o aumento do endividamento e a melhora da reputação dos clubes no país.

De acordo com Motta e Pereira (1980), o termo profissional surge com a Escola de Administração Clássica, no contexto da racionalização do trabalho e da organização burocrática. Em tais organizações burocráticas “puras”, os administradores profissionais dirigem a organização de forma estritamente racional, impessoal, sem ódio ou paixão. Essa característica da impessoalidade burocrática, da busca pela consecução dos objetivos pré-definidos da forma mais econômica e eficiente possível, se contrapõe ao tradicional caráter amador e de abnegação na gestão do futebol, em que a paixão pela camisa do clube ou raiva do time adversário pode obscurecer as decisões tomadas.

O consultor de marketing e gestão esportiva Amir Somoggi, apresenta um levantamento feito com base no balanço financeiro publicado pelos clubes. O valor da dívida rubro-negra, divulgada pelo especialista, contrasta com os dados oficiais do time, que é de R\$ 525 milhões em 2014. No entanto, segundo Somoggi (2015):

“Seu cálculo é baseado no conceito de dívida líquida, usado em empresas, que não inclui receitas que entrarão no caixa, como cotas de TV, além de bens e direitos do clube.

Os dois rivais cariocas são os melhores exemplos do estudo. O Botafogo, pelo lado negativo, e o Flamengo, pelo lado positivo. O descontrole administrativo da gestão anterior no Glorioso, segundo Amir, deixou um rombo e poucas perspectivas ao clube. O motivo é uma conta simples: nos últimos quatro anos o Botafogo gastou muito mais do que arrecadou.

No ano de 2013 o déficit foi de quase R\$ 80 milhões, em 2014 de R\$ 174 milhões. Se pegarmos esses dois anos, somar os dois déficits, estamos falando de valores fora da realidade. Estamos falando de um clube que não tem como operar com esses números. No mesmo período as receitas caíram. De R\$ 181 milhões em 2013 passou para R\$ 163 em 2014. “O resultado é a maior dívida

de um clube brasileiro – analisa o autor do levantamento, Amir Somoggi.”  
(MUNDIM, D., 2015)

O cenário das dívidas pode mudar através de uma gestão eficiente dos clubes. O Flamengo, por exemplo, nos últimos anos, tem alterando esse lado negativo do futebol brasileiro através da melhora dos seus resultados financeiros. Isso se deve pelo fato de o time ter conseguido aumentar suas receitas. O programa sócio torcedor e os patrocínios ajudaram o time a diminuir suas dívidas. Com isso a receita cresceu significativamente, chegando em 2013 a R\$ 273 milhões e nos nove primeiros meses de 2014 a R\$ 252 milhões.

Essa mudança no Flamengo aconteceu através da sua administração, que passou a analisar todos os gastos do clube. Com isso percebeu-se que esses eram maiores do que as receitas, ou seja, gastava-se mais do que entrava. Através dessa análise, foram desenvolvidos mecanismos com a finalidade de aumentar as receitas e diminuir os custos e despesas. Sendo assim, percebe-se que, seguindo o exemplo do Flamengo, os clubes brasileiros têm a chance de reverter a situação.

Ao compararmos a gestão dos clubes brasileiros com os dos demais países como Manchester United, Barcelona, Real Madrid, percebemos uma discrepância, visto que esses times são muito bem geridos, possuindo superávits altíssimos. Além disso, as ligas europeias são profissionalmente.

Freedman (2004) apud Pereira et al. (2004), responsável pelo marketing do Manchester United da Inglaterra, aponta que faltavam aos clubes brasileiros profissionais especializados, capazes de aproveitarem as oportunidades comerciais. Ainda, segundo esse dirigente, mesmo a prática do esporte sendo a principal função de um clube, torna-se necessário também que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva e, com isso, possam aproveitar o sucesso do time para maximizar suas receitas.

De acordo com Pereira (2015) em países como a Inglaterra, Itália, Espanha e Alemanha, observam-se altos níveis de gestões e estratégias profissionais do futebol, em que se buscam aumentar a eficiência e o faturamento dessas entidades. Enquanto no Brasil o mercado do futebol atingiu a marca de R\$ 2,89 bilhões em faturamento, na Espanha somente os clubes Barcelona e Real Madrid obtiveram uma receita aproximada de € 1

bilhão em 2012 (BDO RCS, 2013), que, em termos nacionais (R\$), representou aproximadamente R\$ 3 bilhões. Somente esse valor respondeu a 0,089% do Produto Interno Bruto (PIB) da Espanha em 2012, e há expectativa de que, na temporada 2012-2013, esse percentual tenha chegado a 0,10% do PIB desse país.



### **3. FINANÇAS DOS CLUBES BRASILEIROS**

Quando o assunto é finanças, em geral os clubes brasileiros deixam a desejar. A maioria dos clubes brasileiros têm despesas anuais superiores às receitas, gerando grandes déficits nos seus cofres.

A má gestão dos clubes afeta diretamente os seus cofres. Contratam muito e, muitas vezes, mal, montam seu elenco sem a análise adequada dos jogadores, afastando assim os patrocinadores. Além disso, não investem na base que, além de ser mais barato do que contratar um jogador formado, o atleta ainda sai pronto para atuar no estilo de jogo do time. Em consequência disso, acabam muitas vezes não atingindo seus objetivos. Pereira et al. (2004) destacam que o importante não é só a conquista de vitórias, ou seja, “os títulos conquistados”, mas também o desempenho como um todo no período, dentro das diversas competições disputadas. Nesse sentido, se o clube for eliminado nas rodadas iniciais de algum campeonato, poderá acarretar uma desestabilização em série, provocada a princípio no âmbito emocional pelas cobranças dos torcedores, e em seguida por uma desestruturação dos planos e estratégias, tanto no aspecto operacional quanto nos aspectos econômico e financeiro.

No Brasil dois clubes têm se destacado positivamente em relação à gestão financeira: o Flamengo e o Palmeiras. Os clubes têm diminuído suas dívidas, alcançando superávit.

De acordo com um estudo realizado pelo Itaú BBA, a maioria dos clubes tem uma perspectiva não muito boa do futuro. O estado em que se encontra é crítico de acordo com esse estudo:

O estudo do Itaú BBA também individualiza a situação financeira dos principais clubes. Para a grande maioria, a projeção de futuro não é otimista, o que se reflete no título de cada capítulo. Para o Bahia, coube o texto "Atenção de todos os santos"; para o Grêmio, "Avalanche"; e no São Paulo, "Na vala comum" (GLOBO ESPORTE, 2014).

Por outro lado, o Flamengo recebe avaliação positiva do levantamento, apesar de destacar que a análise é limitada por falta de dados completos relativos a 2013.

“A receita do Rubro-Negro cresceu na última temporada, e as despesas permaneceram estáveis. O bom desempenho rendeu o título. O Flamengo está no caminho certo, mesmo que isto signifique alguns anos longe dos títulos, o que afinal vinha ocorrendo antes mesmo desta reorganização do clube. O difícil é domar a torcida, porque haverá oscilação e riscos no meio do caminho. O Flamengo fez a coisa certa” (GLOBO ESPORTE, 2014).

### **3.1. Estratégias Mercadológicas de Sucesso: o Sócio Torcedor**

Como promessa de melhorar as finanças dos clubes, o sócio torcedor é considerado um projeto de multiplicação das receitas e fidelização aos Clubes. Este programa é cheio de benefícios para o torcedor através de um compromisso em que os clubes fazem em investir as rendas do programa em melhoria no clube e nos estádios. Além dessas vantagens, o programa vem com um atendimento diferenciado para esse segmento: atendimento personalizado, acesso ao estádio, preferência na compra de ingresso, desconto na bilheteria e em lojas parceiras dos clubes. Essas vantagens têm atraído cada vez mais sócios torcedores, que acabam ajudando seus clubes a apresentarem superávit em suas contas.

Como podemos perceber o programa sócio torcedor tem se mostrado como uma das fontes para tirar os clubes das dívidas. Se a gestão desse programa for bem feita pelo clube, com a realização de trabalhos de marketing e busca por melhorias para o clube, o resultado será positivo. Porém, para que esse programa se desenvolva bem, é necessário que o clube busque ser competitivo e apresente um bom futebol, pois, sem esse fator, o programa não se desenvolve.

### **3.2. Indicadores de desempenho financeiro do futebol**

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança. Segundo Seges (2009), com os indicadores, é possível criar medidas de desempenho para comparar objetos de estudo.

Catelli (1999) afirma que avaliar uma empresa, significa atribuir-lhes valores, tanto no sentido quantitativo ou qualitativo, considerando o mérito, a importância e a

mensuração. Na avaliação de desempenho de empresas há necessidade de um referencial ou um parâmetro para compará-las entre si, contra o qual os desempenhos serão confrontados. Este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos ou financeiros, ou ambos.

### **3.2.1. Indicadores de Liquidez**

Os indicadores de liquidez representam a situação estática das fontes diferenciadas de recursos. Podem perder o seu significado caso não sejam analisados em conjunto com outros grupos de indicadores, além de outras variáveis a serem consideradas na avaliação das organizações. Portanto, se faz necessário a confrontação com os índices de rentabilidade, os quais influenciam significativamente no decorrer do tempo (IUDÍCIBUS, 2000).

A análise de liquidez ou capacidade de solvência de uma empresa é realizada através do cálculo e interpretação dos índices de liquidez, que são responsáveis por mostrar a capacidade dos clubes em honrar seus compromissos com a união e terceiros.

A análise de liquidez é realizada através de indicadores financeiros, sendo o principal o fluxo de caixa. O índice de liquidez é obtido da seguinte forma: soma-se o total do disponível, mais o contas a receber e os estoques, esse total deve ser dividido pelo total do passivo. Veja fórmula abaixo:

Liquidez = (Disponível + Contas a Receber + Estoques) : Total de passivo, o índice de liquidez nada mais é que a capacidade dos clubes pagarem suas dívidas.

### **3.2.2. Indicadores de Endividamento**

A estrutura de capital das empresas é formada pelo seu capital próprio que compreende a parte do capital social investido em ações, lucros retidos e acumulados, reservas, ou seja, o patrimônio líquido. O capital de terceiros é formada pelos exigíveis, tanto no curto ou longo prazo. Estes indicadores de estruturas são aqueles que relacionam a composição de capitais, que medem os níveis de imobilização de recursos e que buscam diversas relações na estrutura da dívida da empresa (SILVA, 2004).

Matarazzo (2003) afirma que do ponto de vista extremamente financeiro, quanto maior a relação Capital de Terceiros/Capital Próprio menor a liberdade de decisões

financeiras da empresa ou maior a dependência a esses terceiros. Do ponto de vista da obtenção do lucro, pode ser vantajoso para a empresa trabalhar com capitais de terceiros, se a remuneração paga a esses capitais for menor do que o lucro conseguido com a sua aplicação nos negócios.

### 3.2.3. Indicadores de Rentabilidade

A rentabilidade é um indicador financeiro que tem como objetivo mostrar se a empresa está apresentando ganho ou retorno de seu capital aplicado na sua entidade. Sua finalidade é mostrar aos clubes brasileiros o retorno que a gestão tem conseguido controlar suas despesas e aumentar suas receitas. Para calcularmos esse índice é necessário dividirmos o resultado líquido pelo total do ativo.

Os índices deste grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto rendeu os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa (MATARAZZO, 2007). Permite analisar as taxas de retornos obtidas pela empresa sob diversos aspectos. De modo geral, quanto maior melhor.

### 3.3 Análises dos resultados dos indicadores de receita, endividamento e déficits dos clubes brasileiros.

#### Receita Total dos Maiores Clubes do Brasil

RK	Clubes	Receita Total- Em R\$ milhões				Varição 2013-14	Varição 2011-14
		2014	2013	2012	2011	Em %	Em %
1	Flamengo	347,0	272,9	212,0	185,0	27%	88%
2	Corinthians	258,2	316,0	358,5	290,5	-18%	-11%
3	São Paulo	255,3	364,7	284,1	226,1	-30%	13%
4	Palmeiras	247,6	181,2	244,6	148,1	37%	67%
5	Cruzeiro	223,2	187,9	120,4	128,7	19%	73%
6	Internacional	221,5	276,7	264,2	198,2	-20%	12%
7	Grêmio	216,4	196,3	233,5	143,3	10%	51%
8	Atlético-MG	178,9	227,9	163,0	99,8	-21%	79%
9	Santos	169,9	190,3	197,8	189,1	-11%	-10%
10	Botafogo	163,4	181,5	122,8	58,9	-10%	177%
11	Atlético-PR	154,7	102,3	212,8	65,5	51%	136%
12	Vasco da Gama	129,2	157,1	146,2	137,1	-18%	-6%
13	Fluminense	122,3	124,8	151,2	80,2	-2%	53%
14	Coritiba	87,3	96,7	86,8	66,5	-10%	31%
15	Bahia	75,8	64,5	66,6	36,9	17%	105%
16	Goiás	66,7	55,5	53,1	18,5	20%	261%
17	Vitória	61,8	65,1	52,3	34,2	-5%	81%
18	Sport	60,8	51,4	79,8	46,9	18%	30%
19	Figueirense	41,9	23,4	41,0	40,7	79%	3%
20	Avai	30,2	19,2	23,2	34,6	57%	-13%

Figura 3 – Receita total dos maiores clubes brasileiros (Fonte: Amir Somoggi, 2015).

Conforme tabela acima o Flamengo foi o clube brasileiro que mais arrecadou no período de 2013 e 2014 tendo uma receita de 347,0 (milhões de R\$) em 2014, em segundo é o Corinthians que liderou as receitas em 2011 e 2012, porém teve uma redução significativa em 2013 e 2014.

Além do Flamengo, outros clubes que alavancaram suas receitas nesse período foram o Goiás que teve sua renda acrescida em 261%, o Botafogo aumentou em 177%, o Atlético Paranaense em 136 %, seguido pelo Bahia que aumentou sua receita em 105%.

Infelizmente, ao mesmo tempo em que tiveram suas receitas aumentadas, a maioria dos clubes brasileiros apresentaram aumento no seu endividamento nesse período. Amir Somoggi, Consultor de Marketing e Gestão Esportiva, apresenta a evolução da dívida dos vinte maiores clubes de futebol do Brasil entre os anos de 2011 e 2014.

RK	Clubes	Dívidas - Em R\$ milhões				Varição 2013-14	Varição 2011-14
		2014	2013	2012	2011	Em %	Em %
1	Botafogo	845,5	698,8	660,9	563,9	21%	50%
2	Flamengo*	697,9	757,4	803,7	355,5	-8%	96%
3	Vasco da Gama	596,4	571,8	430,0	422,6	4%	41%
4	Atlético-MG	486,6	438,4	414,5	367,6	11%	32%
5	Fluminense	439,6	422,7	444,8	404,9	4%	9%
6	Grêmio	383,1	282,0	187,2	198,9	36%	93%
7	Santos	373,2	296,7	278,1	207,7	26%	80%
8	São Paulo	341,0	250,7	273,4	158,5	36%	115%
9	Palmeiras	332,7	311,8	324,5	240,5	7%	38%
10	Corinthians	313,5	193,7	177,1	178,5	62%	76%
11	Internacional	280,4	229,3	215,4	197,4	22%	42%
12	Cruzeiro	252,9	199,9	143,0	120,3	27%	110%
13	Atlético-PR	233,4	118,3	-	4,1	97%	5532%
14	Bahia	216,0	167,8	61,2	58,4	29%	270%
15	Coritiba	214,3	168,4	151,0	111,0	27%	93%
16	Goiás	80,1	96,3	80,4	79,9	-17%	0,3%
17	Figueirense	65,3	56,8	37,3	27,0	15%	142%
18	Sport	55,6	49,4	12,3	35,6	13%	56%
19	Avai	46,7	44,1	35,3	33,3	6%	40%
20	Vitória	26,0	23,2	15,6	10,4	12%	149%

**Figura 4** – Endividamento dos principais clubes brasileiros (Fonte: Amir Somoggi, 2015).

É possível observar a evolução percentual do período, somente em um ano e nos quatro últimos. Até 2011 havia uma concentração de grandes dívidas nos já tradicionais, Flamengo, Botafogo, Vasco, Fluminense e Atlético Mineiro, mas outros entraram no grupo.

O clube brasileiro com maior déficit em seus cofres é o Botafogo, isso se dá por uma má gestão que além de alavancar a dívida do clube de R\$ 563,9 milhões em 2011 para R\$ 845,5 milhões em 2014, ainda não ganhou nenhum título de expressão nesse período e o clube foi rebaixado para série B em 2014.

O clube com maior variação percentual no endividamento entre 2011 e 2014, como pode ser observado, foi o Atlético Paranaense que foi rebaixado para série B em 2011. Esse fato explica a perda de rendas em direitos de TV, número de torcedores em estádio e como consequência disso um aumento do déficit. Com a volta à elite do futebol brasileiro em 2013 o time fez alto investimento para melhoria no elenco, elevando sua dívida de R\$ 4,1 milhões em 2012 para 233,4 milhões em 2014. Nesse período o clube não ganhou nenhum título de expressão nacional e mundial.

O clube do Goiás foi o time que sua dívida sofreu menos variação nesse período (de 2011 a 2014) chegando a 0,3 %. Nesse período o Corinthians foi o clube que mais ganhou títulos de expressão nacional e mundial (Brasileirão 2011, Libertadores e Mundial Interclubes em 2012) seguido pelo Cruzeiro (Brasileirão 2013 e 2014), Atlético Mineiro (Copa Libertadores 2013 e Copa do Brasil em 2014), Santos (Copa Libertadores 2011), Vasco (Copa do Brasil 2011), Fluminense (Brasileirão 2012), Palmeiras (Copa do Brasil 2102), Flamengo (Copa do Brasil 2013).

Em relação à redução das dívidas no período de 2013 e 2014 apenas dois clubes tiveram êxito, o Flamengo e o Goiás que obtiverem uma redução em 8% e 17%, respectivamente.

Segundo Somoggi, as dívidas dos clubes analisados em 2014 atingiram R\$ 6,3 bilhões, um aumento de 16,8% em comparação com 2013. Nos últimos dois anos as dívidas cresceram 30%. Desde 2003 as dívidas aumentaram 528%, muito acima da inflação do período que foi de 99%.

Com relação aos déficits, verifica-se, conforme mostrado na planilha abaixo, que os clubes fecharam com grandes perdas em 2014. Uma piora de 43% com relação a 2013.

RK	Clubes	Superávits / Déficits do Exercício - Em R\$ milhões				Acumulado
		2014	2013	2012	2011	2011-2014
1	Flamengo	64,3	-19,5	-60,5	-12,4	-28,1
2	Atlético-PR	43,2	-6,5	122,8	-4,9	154,6
3	Goiás	15,1	-7,5	1,4	-18,3	-9,3
4	Vitória	0,3	0,5	0,2	0,2	1,2
5	Avai	0,2	-11,4	-8,4	-1,3	-21,1
6	Fluminense	-7,1	-3,3	-3,7	-34,1	-48,3
7	Figueirense	-8,3	-19,6	-7,8	-6,8	-42,5
8	Sport	-8,6	-5,0	23,5	0,3	10,3
9	Vasco da Gama	-13,6	-10,4	-0,1	4,6	-19,5
10	Bahia	-13,7	-113,1	-3,1	-18,5	-148,4
11	Palmeiras	-27,7	-22,6	31,9	-22,8	-41,2
12	Grêmio	-31,6	-56,8	28,2	-21,0	-81,2
13	Cruzeiro	-38,7	-22,8	-31,0	-13,1	-105,6
14	Coritiba	-42,9	-6,7	-9,0	-11,9	-70,5
15	Atlético-MG	-48,4	-22,5	-33,2	-36,1	-140,3
16	Internacional	-49,1	-1,0	11,0	-23,4	-62,4
17	Santos	-59,0	-40,6	14,6	7,4	-77,6
18	Corinthians*	-97,0	1,0	7,5	5,3	-83,1
19	São Paulo	-100,1	23,5	0,8	0,2	-75,6
20	Botafogo	-174,8	-74,0	-49,3	-166,6	-464,7

**Figura 5** – Os déficits dos clubes brasileiros (Fonte: Amir Somoggi, 2015).

Segundo Somoggi (2014), nos últimos dois anos os 20 clubes somaram perdas de mais de R\$ 1 bilhão, nos últimos quatro anos os déficits acumulados foram de R\$ 2,4 bilhões e desde 2003 as perdas foram de R\$ 3,1 bilhões.

Os clubes de fora do eixo RJ-SP, e mesmo eles, aumentaram o endividamento para acompanhar os outros, naquela corrida do ouro, com todos os clubes buscando ser campeões, a qualquer custo. Com isso, é sempre bom destacar que “nossas competições não são viáveis financeiramente. Tanto que mesmo os campeões estão com rombos financeiros enormes”, ressalta Somoggi (2015).

#### **4. CONCLUSÃO**

O presente estudo teve como objetivo analisar o futebol como um negócio. Através da análise dos indicadores de rentabilidade, endividamento e déficit dos 20 principais clubes de futebol do Brasil entre os anos de 2011 a 2014, com base num estudo realizado pelo Consultor de Marketing e Gestão Esportiva, Amir Somoggi, verificamos que os clubes têm aumentando a sua dívida, principalmente por gastarem mais que arrecadam. Os gestores não têm importado com a estabilidade dos clubes no longo prazo, com o futuro do clube. Eles ainda têm acreditado que o controle das finanças, dos gastos, não trará os objetivos pretendidos de imediato, que são os títulos. Sendo assim, acabam acarretando problemas para as próximas gestões. Contudo, identificamos nesse cenário que o Flamengo tem se apresentado como uma exceção. O clube tem apostado na gestão eficiente de longo prazo desde 2014, o que vem tendo superávit, apesar de ainda não ter ganhado títulos nesse período.

Conclui-se, então, que os clubes de futebol brasileiro trabalham com suas finanças deficitárias e precisamente investem muito alto na procura de sucesso esportivo (títulos). Tais investimentos trazem um grau de risco considerável, tornando o futebol brasileiro dependente de recursos de terceiros para se sustentar.

Nesse cenário, é importante refutar a teoria de que o futebol, enquanto fenômeno social necessita, primeiramente, de uma gestão eficiente. A eficácia de gestão do negócio futebol deve ser medida também em termos de lucratividade, e não apenas pela tradicional medida de sucesso em campo, ou seja, o desempenho em campo, os salários dos jogadores e os lucros são variáveis estratégicas que influenciam fortemente o sucesso dos clubes.



## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOG DO JUCA. **Nascimento e agonia do Clube dos 13.** Disponível em: < <http://blogdojuca.uol.com.br/2011/03/nascimento-e-agonia-do-clube-dos-13/>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

BLOG DO MILTON NEVES. **Clubes brasileiros podem fechar as portas por conta de suas dívidas milionárias! Quem dera o único problema do nosso futebol fosse o pensamento ultrapassado dos nossos técnicos!** Disponível em: < <http://blogmiltonneves.bol.uol.com.br/blog/2014/07/28/clubes-brasileiros-podem-fechar-as-portas-por-conta-de-suas-dividas-milionarias-quem-dera-o-unico-problema-do-nosso-futebol-fosse-o-pensamento-ultrapassados-dos-nossos-tecnicos/>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

BLOG DO RODRIGO MATTOS. **Governo força clubes e mudará lei de responsabilidade fiscal do esporte.** Disponível em: < <http://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2014/08/06/governo-admite-mudancas-na-lei-para-aumentar-pagamentos-dos-clubes/>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

BLOG DO TORCEDOR. **Clubes podem saldar dívidas em até 240 meses.** Disponível em: < <http://blogs.ne10.uol.com.br/torcedor/2015/03/19/clubes-podem-saldar-dividas-em-ate-240-meses/>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

BLOG TREASE. **Indicadores de Desempenho fundamentais para gestão obtidos facilmente no DRE de sua empresa.** Disponível em: < <http://www.treasy.com.br/blog/5-indicadores-de-desempenho-fundamentais-para-gestao-obtidos-facilmente-no-dre-de-sua-empresa>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

BRASIL ECONÔMICO. **Clubes de futebol devem R\$ 6,3 bilhões.** Disponível em: < <http://brasileconomico.ig.com.br/negocios/2015-05-05/clubes-de-futebol-devem-r-63-bilhoes.html>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Governo edita MP sobre renegociação de dívidas dos clubes de futebol.** Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/esportes/483984-governo-edita-mp-sobre-renegociacao-de-dividas-dos-clubes-de-futebol.html>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

CASTRO, J. A. **Histórias da bola: 135 anos da história do futebol.** São Paulo: Edipromo, 1998.

CRUZ, Alysson de Campos; ANDRADE, Lélis Pedro. **Análise de rentabilidade e criação de valor:** um estudo de caso em uma empresa brasileira de capital aberto no setor de cosméticos. Convibra 2009. Disponível em: <[http://www.convibra.org/2009/artigos/187\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2009/artigos/187_0.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2016.

FILHO, MARIO. **O negro no futebol brasileiro.** Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira S.A., 1964.

FREYRE, GILBERTO. **Casa-grande e senzala.** Lisboa: Livros do Brasil, 1957.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GLOBOESPORTE.COM. **Estudo sobre finanças dos clubes brasileiros aponta situação de risco.** Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2014/10/estudo-sobre-financas-dos-clubes-brasileiros-aponta-situacao-de-risco.html>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

GOMES, I. M. **Deus no céu e o negro na terra:** a visão de Gilberto Freyre sobre o futebol brasileiro. CAOS: revista de Eletrônica de Ciências Sociais, v. 1, n. 2, 2000. Disponível em: <<http://cev.org.br/biblioteca/deus-ceu-o-negro-terra-visao-gilbertofreyre-sobre-o-futebol-brasileiro%3E>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

HOBSBAWM. E. **Futebol de hoje sintetiza globalização.** Entrevista concedida à Folha de São Paulo. 30 set. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mundo/ft3009200708.htm>>. Acesso em: 01 mar, 2016.

INFOMONEY. **Análise financeira:** conheça os indicadores mais usados pelos analistas. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/568514/analise-financeira-conheca-indicadores-mais-usados-pelos-analistas>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

O GLOBO. **Estudo aponta virada histórica na gestão financeira do Flamengo.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/esportes/estudo-aponta-virada-historica-na-gestao-financeira-do-flamengo-15136976#ixzz3brn9uz>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, M. A.. **As origens do futebol no Brasil e na Inglaterra**. São Paulo, 26 nov. 2002, p. 5. Disponível em: <<http://www.klepsidra.net/klepsidra14/futebol.doc>>.

MUNDIM, D. Dívida do Bota aumenta para R\$ 845 mi e já é a maior do futebol brasileiro. Rio de Janeiro, 29 abr. 2015. Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/04/divida-do-bota-aumenta-para-r-845-mi-e-ja-e-maior-do-futebol-brasileiro.html>>, acesso em 04 mar 2018.

PASTI, A. e VERNEK, I. Futebol nas mãos da Globo: propina não é único problema. São Paulo, 17 nov. 2017. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/intervozes/futebol-nas-maos-da-globo-propina-nao-e-unico-problema>>, acesso em 04 mar 2018.

PORTAL 2014. **O futebol chegou ao Brasil em 1874**. Disponível em: <http://www.portal2014.org.br/noticias/81/O+FUTEBOL+CHEGOU+AO+BRASIL+EM+1874.html>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

PORTAL BRASIL. **Voz do Brasil**: assinada Medida Provisória que renegocia dívidas dos clubes de futebol com a União. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2015/03/voz-do-brasil-assinada-medida-provisoria-que-renegocia-dividas-dos-clubes-de-futebol-com-a-uniao>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

PORTAL ESPN UOL. **Veja a evolução das 25 maiores dívidas de clubes com o governo brasileiro**. Disponível em: <[http://espn.uol.com.br/fotos/494696\\_veja-a-evolucao-das-25-maiores-dividas-de-clubes-com-o-governo-brasileiro](http://espn.uol.com.br/fotos/494696_veja-a-evolucao-das-25-maiores-dividas-de-clubes-com-o-governo-brasileiro)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

PORTAL ESTADIOVIP. **Ranking de dívidas tem Flamengo campeão e Criciúma lanterna; veja a lista**. Disponível em: <<http://estadiovip.com.br/67573/ranking-de-dividas-tem-flamengo-campeao-e-criciuma-lanterna-veja-a-lista>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

PORTAL TERRA. **Esportes**. Disponível em: <<http://esportes.terra.com.br/>>. Acesso em: 06 fev. 2016.

PROCHNIK, L. **O futebol na telinha:** a relação entre o esporte mais popular do Brasil e a mídia. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 15, 2010, Vitória. Anais ... São Paulo: Intercom, 2010. p.9.

SILVA, C. V. di G. F. **Administração esportiva:** uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu usando métodos quantitativos. 2006. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: [www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM\\_claudiosilva\\_nov.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_claudiosilva_nov.pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2018.

SILVA, S. B. **Arquivo Campeões do Futebol.** Disponível em: <<http://www.campeoesdofutebol.com.br>>. Acesso em: 19 fevereiro de 2018.

SOMOGGI, A. **Finanças dos clubes brasileiros em 2014.** Disponível em <<https://universidadedofutebol.com.br/wp-content/uploads/pdf/Finan%C3%A7as%20dos%20clubes%20brasileiros%20em%202014.pdf>>, acesso em 01 de fevereiro de 2018.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.