

## Relação entre custo operacional e desempenho esportivo: análise do campeonato brasileiro de futebol

*Relationship between operating costs and sports performance: an evidence from brazilian football*

*Gasparetto, TM*

*Faculdade de Educação Física e Desportos, Universidade Federal de Juiz de Fora*

### Resumo

**Introdução:** O futebol é considerado por muitos um negócio. Entretanto, poucos foram os autores que expressaram interesse em analisar o cenário econômico-financeiro deste esporte, principalmente no Brasil. Apesar de economicamente o futebol brasileiro representar apenas 1% de todo o mercado mundial, o Campeonato Brasileiro possui uma grande vantagem sobre os demais: a competitividade. Com a tendência de profissionalização dos clubes, este artigo buscou dar maior visibilidade para os fatores econômicos e financeiros, sendo um auxílio para as tomadas de decisões dos gestores do futebol.

**Objetivo:** O presente estudo objetivou encontrar a possível existência da relação entre custo operacional e desempenho esportivo no futebol brasileiro.

**Metodologia:** Este trabalho adotou método empírico-analítico e, devido à lacuna científica existente nas vertentes econômicas e financeiras dos clubes brasileiros de futebol, assumiu caráter exploratório. A pesquisa foi realizada com as equipes participantes da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol entre os anos de 2006 e 2010 e os itens econômicos foram retirados dos balanços patrimoniais dos clubes. Para a distribuição dos dados foi feito o teste Kolmogorov-Smirnov e, dado o caráter não paramétrico, realizou-se a análise de correlação entre custo operacional e performance através do método estatístico  $r$  de Spearman.

**Resultados:** O estudo apresentou como resultado correlação significativa entre custo operacional e desempenho esportivo para todas as temporadas analisadas, expondo coeficientes entre 0,54 e 0,86.

**Conclusões:** O desempenho de uma equipe profissional de futebol está diretamente ligado aos investimentos realizados para a manutenção da mesma durante uma temporada.

**Palavras-Chave:** futebol, campeonato brasileiro, custo operacional, desempenho esportivo.

---

### Correspondência:

Universidade Federal de Juiz de Fora  
Faculdade de Educação Física e Desportos  
Campus Universitário, Martelos, Juiz de Fora - MG.  
CEP: 36036-900  
E-mail: gasparetto.thadeu@gmail.com

## Abstract

**Introduction:** Football is a business. However, few authors have investigated the economic and financial factors of this sport, especially in Brazil. Even though the economy of Brazilian football represents only 1% of the world market, the Brazilian Football has a great advantage over others: the competitiveness. With the trend of professionalization of the clubs, we aimed to give greater visibility to the economic and financial factors, being a reference to the decision making of managers of football.

**Objective:** This study aimed to find the possible existence of a relationship between operating cost and sports performance in Brazilian football.

**Methods:** This study adopted empirical-analytical method and assumed an exploratory due to existing scientific gap in economic and financial aspects of the Brazilian football clubs. The research was conducted with teams participating in the First Division of Brazilian Football Championship between 2006 and 2010 seasons, and the economic values were removed from the balance sheets of clubs. For the distribution of the data was done the Kolmogorov-Smirnov test. Given a non-parametric analysis was conducted correlation between cost and operational performance through the statistical method of Spearman r.

**Results:** The study result showed a significant correlation between sports performance and operating cost for all the seasons analyzed, finding coefficients between 0,54 and 0,86.

**Conclusion:** The performance of a professional soccer team in Brazil is directly linked to investments made to maintain the same during a season.

**Key-words:** football, Brazilian championship, operating cost, sports performance.

## Introdução

Cada vez mais o futebol se consolida como negócio, movimentando altos valores e grande quantidade de pessoas. Os jogadores, seguindo a lógica de mercado, tornaram-se mercadorias; os torcedores são os consumidores e; o jogo, é o ativo financeiro<sup>[1]</sup>. De acordo com o relatório final do chamado Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000)<sup>2</sup>, elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Brasil existem aproximadamente trinta milhões de praticantes de futebol, sendo que o mercado desse esporte gera trinta mil empregos diretos. Em estudo feito pela empresa de consultoria BDO RCS<sup>[3]</sup>, o mercado brasileiro de futebol movimentou cerca de 2,18 bilhões de reais na temporada 2010, porém, o Brasil está longe de aproveitar todo seu potencial, representando menos de 1% dos 250 bilhões de dólares anuais que são movimentados com este esporte no mundo<sup>[4,5]</sup>.

O futebol brasileiro é o mais disputado do mundo. De acordo com o site oficial da Confederação Brasileira de

Futebol, <[www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)>, desde a criação do Campeonato Brasileiro, em 1959, até a temporada 2010, 17 equipes diferentes chegaram ao topo. Para constatar essa competitividade, os renomados sites esportivos <[www.abola.pt](http://www.abola.pt)>, <[www.espn.com.br](http://www.espn.com.br)> e <[www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it)> mostram que em Portugal, durante esse mesmo período, houve apenas 4 campeões nacionais; na Espanha 7 equipes; na Itália foram 12e, na Inglaterra 15. Essa comparação entre as equipes brasileiras ainda é reforçada ao ver que, enquanto Palmeiras e Santos se tornaram os maiores vencedores do campeonato brasileiro, com 8 títulos cada; neste mesmo período de tempo, o Benfica conquistou 24 títulos em Portugal, o Real Madrid conquistou 25, na Espanha, a Juventus 17, na Itália, e o Manchester United, 13 campeonatos ingleses, segundo os mesmos sites. Analisando o futebol como um processo de produção esportiva e econômica, é imperativo que haja concorrência para as equipes profissionais sobreviverem economicamente<sup>[6]</sup>.

Observando as principais ligas de futebol do mundo, é possível encontrar relação direta entre o desempenho esportivo e o modelo de gestão, já que para um clube se manter estável financeiramente e atingir a performance desejada, há a necessidade de tornar a administração dos clubes uma gestão mais profissional. Nesse sentido, há evidências que indicam relação direta entre eficiência esportiva e econômica<sup>[7;9]</sup>. Porém, pesquisa realizada com as equipes da primeira liga francesa, mostrou que as estratégias administrativas têm de ser baseadas com as características de cada clube, não havendo um modelo exato de gestão<sup>[15]</sup>. Os resultados de um estudo feito nos Campeonatos Brasileiros de 2006-2007 corroboram essa ideia ao afirmar que, apesar de alguns clubes apresentarem aspectos semelhantes, como número de torcedores ou cidade de origem, eles podem tomar medidas gerenciais diferentes, uma vez que tais ações devem ser específicas com as características internas de cada clube<sup>[20]</sup>. Pesquisas feitas durante a temporada 2001-2002 no futebol português também reforçam essa ideia, apresentando a grande diferença entre os modelos de geração de receita das equipes<sup>[18]</sup>. Entretanto, grande parte desses estudos ocorreu em equipes europeias, havendo a necessidade de maior número de investigações similares em equipes de outros centros, tais como o Brasil.

A gestão estratégica de uma equipe de futebol é centrada em três aspectos fundamentais: controle salarial e de transferência de jogadores, maximização das receitas e exploração do estádio<sup>[21]</sup>. A maximização das receitas é uma variável complexa de avaliar nos clubes brasileiros, já que os mesmos, dada a sua ausência de planejamento e organização, pouco aproveitam este aspecto. Para retratar essa situação, em 2011 a empresa de consultoria BDO RCS<sup>[3]</sup> apresentou um relatório que constatava aumento substancial das receitas dos clubes brasileiros nas últimas três temporadas, porém, apesar dessa melhoria, o valor ainda é inferior ao potencial de mercado de tais equipes<sup>[5]</sup>.

Em situação contrária estão as equipes europeias, que através de diversas estratégias de marketing conseguem arrecadar montantes de recursos financeiros que possibilitam investir altos valores no futebol<sup>[11,10]</sup>. Da mesma forma, a utilização do estádio como fonte potencial de renda, por parte dos clubes, também não é bem explorada, uma vez que a taxa média de ocupação nos estádios brasileiros foi de 32% entre as temporadas 2005 e 2009, valor muito baixo, principalmente se comparado aos padrões europeus<sup>[22]</sup>. Estudos feitos na primeira divisão espanhola mostraram que havia melhora estatisticamente significativa no desempenho de uma equipe quando o público presente era alto, assim como o bom desempenho de uma equipe gerava aumento substancial das receitas provenientes da bilheteria<sup>[23]</sup>. Como a média de público no Brasil ainda é baixa, além dos estádios não apresentarem outras utilidades além do futebol, a melhor variável para analisar se há uma relação entre uma ação administrativa e o desempenho esportivo, no contexto do futebol brasileiro, é o controle salarial e demais custos, que é representado nos balanços patrimoniais das equipes como despesas ou custo operacional.

Como afirmado anteriormente, os dados financeiros do presente estudo foram retirados dos Balanços Patrimoniais das equipes participantes. Esses são conceituados como importantes demonstrações contábeis de uma organização, em que é possível apurar a situação patrimonial-financeira da empresa em um determinado período de tempo. Nesse documento estão evidenciados o Passivo, o Ativo e o Patrimônio Líquido da organização<sup>[24]</sup>. O Patrimônio Líquido é a diferença entre Ativo e Passivo e representa o capital investido pelos proprietários da entidade através de recursos internos ou externos à empresa<sup>[25]</sup>.

Como o Balanço Patrimonial é apenas uma demonstração de contas, em que são apresentados dados financeiros do clube, há a necessidade de se entender tais

dados e gerar conclusões. Esse entendimento é feito através da Análise de Balanço, que tem como objetivo extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisão<sup>[25]</sup>.

Maximizar receitas, controlar despesas e contratar profissionais competentes são algumas das principais tomadas de decisão de um gestor do futebol. Como o presente estudo busca uma relação de custo e performance, a variável do Balanço Patrimonial que apresenta este custo é chamado de Despesas ou Custo Operacional. As Despesas Operacionais, segundo a Lei das S.A., compreendem as despesas necessárias para a empresa funcionar, que são: vender, administrar e financiar suas atividades<sup>25</sup>. Desta forma, aplicando a um contexto esportivo, as Despesas ou Custos Operacionais seriam aqueles valores gastos direta ou indiretamente com a equipe de futebol, proporcionando condições adequadas para a o propósito da organização, que é manter a equipe de forma competitiva no torneio em que disputa.

O presente estudo busca dar maior visibilidade para uma vertente da gestão esportiva ainda hoje muito pouco estudada no Brasil, que é a gestão econômica e financeira dos clubes de futebol. Um das maiores dúvidas atuais desse esporte é: investir altos valores em uma equipe é garantia de bons resultados ao término das competições? Este artigo busca responder o questionamento utilizando o futebol brasileiro como referência, auxiliando, assim, as tomadas de decisões dos gestores do futebol, além de todos aqueles que têm interesse em investir nesse esporte.

## **Objetivo**

O objetivo do presente estudo foi verificar se há relação entre o custo operacional e o desempenho das equipes participantes dos Campeonatos Brasileiros entre os anos de 2006 e 2010.

## **Métodos**

O presente estudo assumiu um caráter exploratório, tendo suas principais fontes de pesquisas

livros, artigos científicos e sites de renomados jornais esportivos. Este tipo de pesquisa é caracterizado por buscar descobrir os fatos relacionados ao tema estudado utilizando o levantamento bibliográfico para chegar ao objetivo do trabalho. Valeu-se de um método empírico-analítico, realizando técnicas de coleta, tratamento e análise de dados<sup>[26]</sup>.

## **A coleta de dados**

Durante a coleta de dados foram acessados sites de grandes instituições como, a já anteriormente citada, Confederação Brasileira de Futebol (CBF), os sites oficiais dos clubes participantes da pesquisa e de renomados periódicos esportivos mundiais como <[www.abola.pt](http://www.abola.pt)>, <[www.espn.com.br](http://www.espn.com.br)> e <[www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it)>.

Os Balanços Patrimoniais foram coletados na internet, através dos sites oficiais dos clubes, baseado na Lei nº 10.672 de 15 de maio de 2003 em que os clubes são obrigados a terem transparência fiscal e administrativa, devendo, então, expor esses dados. Em relação ao desempenho obtido nos torneios, utilizou-se a pontuação alcançada pelas equipes em cada uma das temporadas analisadas. Estes dados foram retirados dos sites de grandes periódicos esportivos anteriormente citados.

Os clubes selecionados para o estudo foram aqueles que participaram em pelo menos uma edição do Campeonato Brasileiro entre os anos de 2006 e 2010. Como a lei de transparência fiscal é de 2003, poucos clubes apresentam em seus sites os dados de 2003, 2004 e 2005. Portanto, a escolha desses anos presentes no estudo se deve pelo fato de que a maior parte dos arquivos encontrados era referente a estas temporadas. Porém, nem todos os clubes possuíam sites oficiais ou mesmo apresentavam os arquivos de anos anteriores, o que fez com que variasse o tamanho da amostra em cada um dos anos pesquisados. O quadro 1 apresenta a relação dos clubes investigados e os respectivos anos que que foi possível obter a informação econômica.

**A análise estatística**

A análise estatística foi feita através do *software STATISTICA 6.0*. Para a análise da distribuição dos dados, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Dado o caráter não-paramétrico dos dados, para a análise de correlação entre o custo operacional e a pontuação obtida

no campeonato, foi realizada a correlação *r* de *Spearman*. Esta técnica avalia o nível de relacionamento de duas variáveis sem que haja uma suposição de que a relação entre essas variáveis é linear. Para este teste, adotou-se nível de significância de 5%.

**Quadro 1:** Relação dos clubes investigados e ano com disponibilidade de dados econômicos.

Clube	Temporada				
	2006	2007	2008	2009	2010
Atlético-MG	**	√	√	√	√
Atlético-PR	√	√	√	√	NI
Avai	**	**	**	√	√
Botafogo	NI	NI	NI	√	√
Corinthians	√	√	**	√	√
Coritiba	**	**	√	√	**
Cruzeiro	NI	√	√	√	√
Flamengo	√	√	√	√	√
Fluminense	√	√	√	√	√
Goiás	NI	NI	NI	√	√
Grêmio	NI	√	√	√	√
Guarani	**	**	**	**	√
Internacional	√	√	√	√	√
Juventude	√	√	**	**	**
Náutico	**	√	√	NI	**
Palmeiras	NI	NI	NI	√	√
Paraná	NI	√	**	**	**
Prudente	**	**	**	√	√
Santos	√	√	√	√	√
São Paulo	NI	√	√	√	√
Vasco	NI	√	√	**	√
Vitória	**	**	NI	NI	√

√ = Dados informados; NI = Dados não informados; \*\* Não disputou a Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro (Fonte: Dados acessados nos sites oficiais dos clubes participantes)

**Resultados**

A pontuação obtida pelos clubes, assim como o custo operacional dos mesmos para cada temporada estudada, estão detalhados nas Tabelas 1 e 2, respectivamente.

Com base nos dados levantados, foi possível verificar correlação significativa entre custo operacional e desempenho esportivo ( $p < 0,05$ ) em todas as temporadas pesquisadas (Tabela 3).

**Tabela 1.** Pontuação das equipes nas temporadas 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010.

	Pontuação				
	2006	2007	2008	2009	2010
Atlético-MG	**	55	48	56	45
Atlético-PR	48	54	45	48	*
Avai	**	**	**	57	43
Botafogo	*	*	*	47	59
Corinthians	53	44	**	52	68
Coritiba	**	**	53	45	**
Cruzeiro	*	60	67	62	69
Flamengo	52	61	64	67	44
Fluminense	45	61	45	46	71
Goiás	*	*	*	55	33
Grêmio	*	58	72	55	63
Guarani	**	**	**	**	37
Internacional	69	54	54	65	58
Juventude	47	41	**	**	**
Náutico	**	49	44	*	**
Palmeiras	*	*	*	62	50
Paraná	*	41	**	**	**
Prudente	**	**	**	49	28
Santos	64	62	45	49	56
São Paulo	*	77	75	65	55
Vasco	*	54	40	**	49
Vitória	**	**	*	*	42

\*Não apresentou Balanço Patrimonial no site oficial; \*\* Não disputou a Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro (Fonte: Dados acessados em <http://globoesporte.globo.com>)

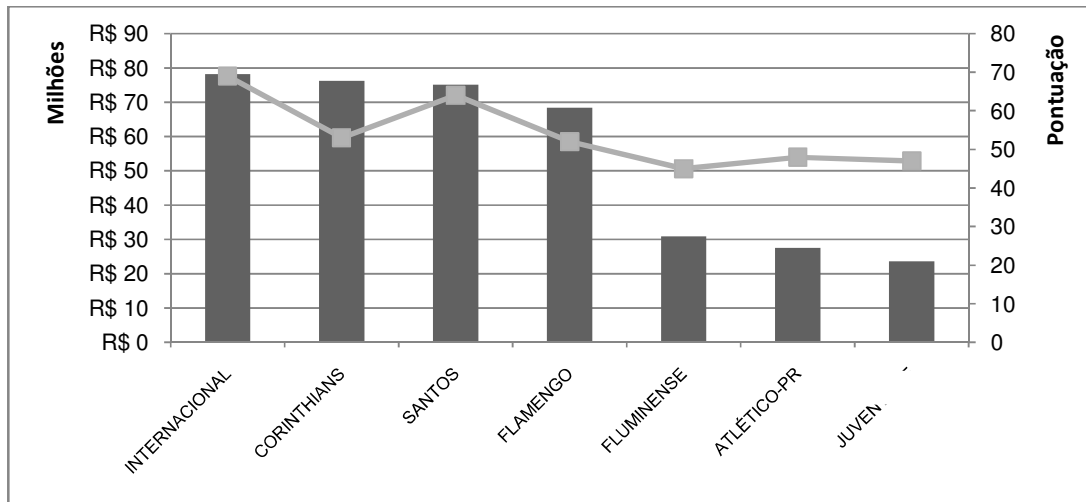
**Tabela 2.** Custo Operacional das equipes. Valores em milhares de Reais

	Custo Operacional				
	2006	2007	2008	2009	2010
Atlético-MG	**	48.051	41.431	50.543	77.222
Atlético-PR	27.558	34.117	39.697	35.636	*
Avai	**	**	**	17.428	25.950
Botafogo	*	*	*	30.321	42.323
Corinthians	76.253	114.565	**	133.562	153.399
Coritiba	**	**	29.235	35.321	**
Cruzeiro	*	57.933	84.573	110.933	84.718
Flamengo	68.413	84.667	114.661	114.062	114.790
Fluminense	30.919	35.461	41.542	45.470	54.823
Goiás	*	*	*	47.006	34.393
Grêmio	*	54.041	65.114	75.241	93.693
Guarani	**	**	**	*	26.607
Internacional	78.278	66.875	100.506	117.484	121.928
Juventude	23.607	28.488	**	**	**
Náutico	**	21.973	23.380	*	**
Palmeiras	*	*	*	101.609	124.548
Paraná	*	22.466	**	**	**
Prudente	**	**	**	16.182	15.202
Santos	75.067	67.833	62.490	76.271	93.629
São Paulo	*	155.530	155.727	172.458	194.254
Vasco	*	60.331	50.443	**	101.318
Vitória	**	**	*	*	38.832

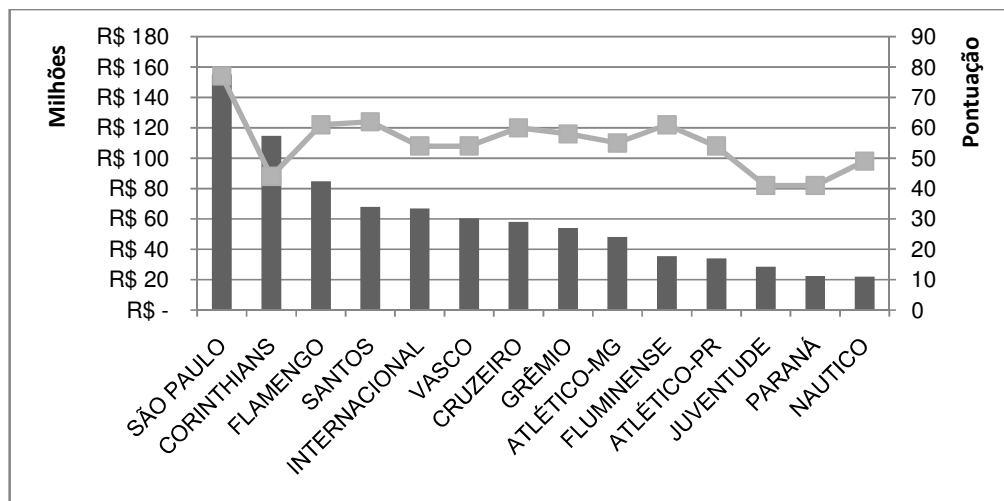
\*Não apresentou Balanço Patrimonial no site oficial; \*\*Não disputou a Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro (Fonte: Dados acessados nos sites oficiais dos clubes participantes).

As figuras 1, 2, 3, 4 e 5, a seguir, apresentam os valores relacionados, ano a ano.

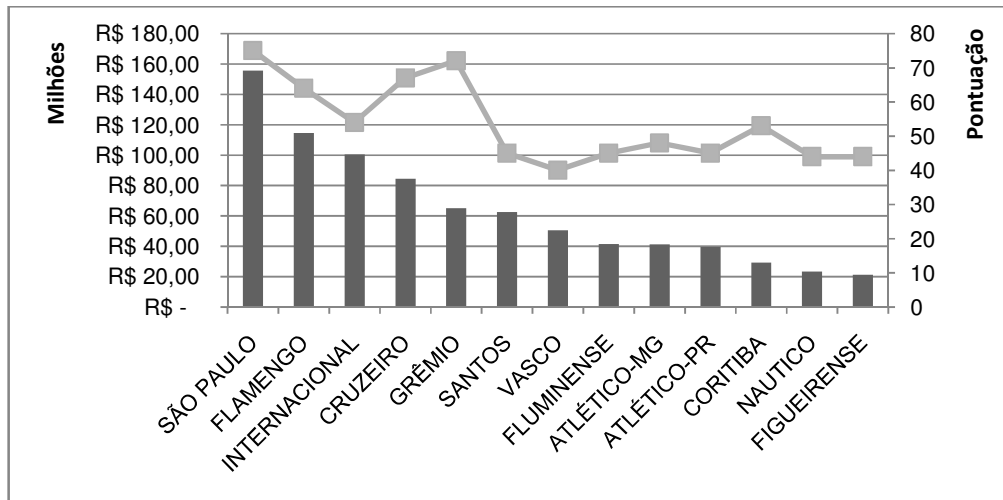
**Figura 1.** Representação do Custo Operacional em Milhões de Reais e Pontuação Final obtido pelas equipes no Campeonato Brasileiro de 2006.



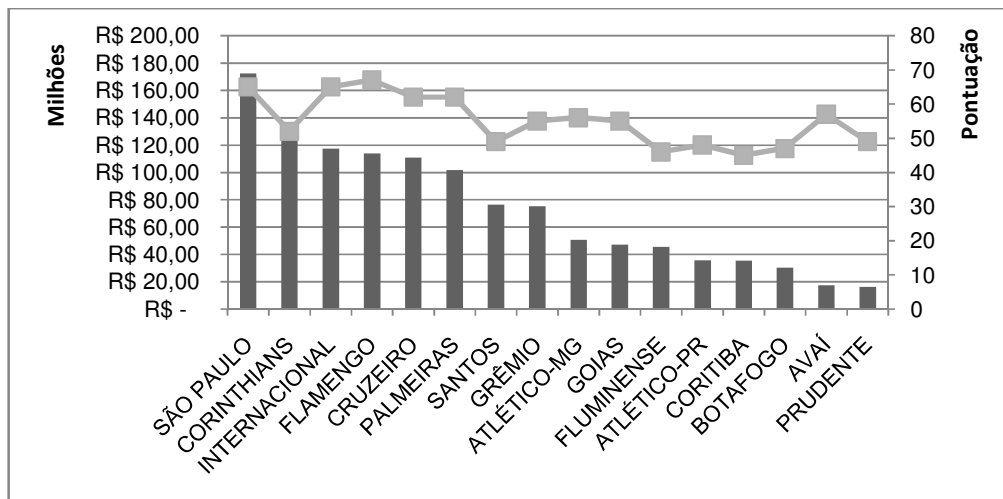
**Figura 2.** Representação do Custo Operacional em Milhões de Reais e Pontuação Final obtido pelas equipes no Campeonato Brasileiro de 2007.



**Figura 3.** Representação do Custo Operacional em Milhões de Reais e Pontuação Final obtido pelas equipes no Campeonato Brasileiro de 2008.

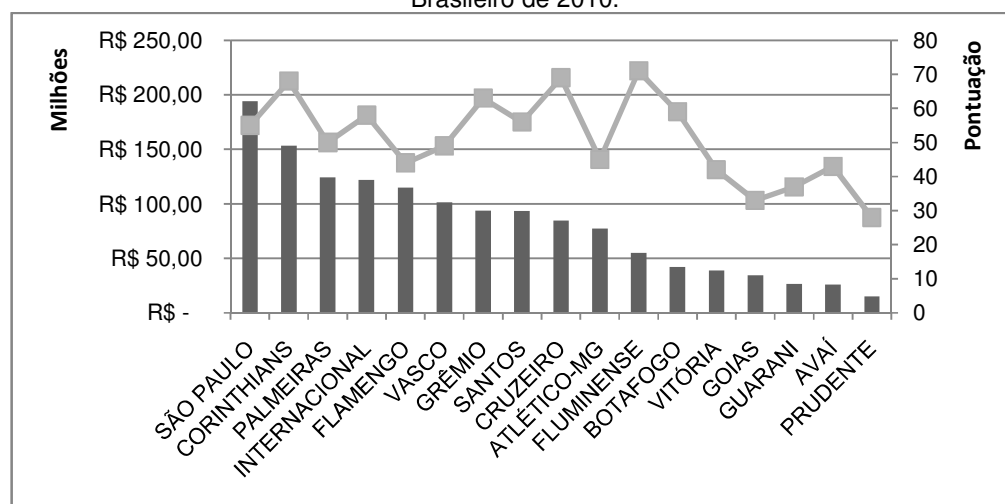


**Figura 4.** Representação do Custo Operacional em Milhões de Reais e Pontuação Final obtido pelas equipes no Campeonato Brasileiro de 2009.





**Figura 5.** Representação do Custo Operacional em Milhões de Reais e Pontuação Final obtido pelas equipes no Campeonato Brasileiro de 2010.



**Tabela 3.** Coeficiente de correlação entre a pontuação obtida e o custo operacional

		Custo Operacional				
		2006	2007	2008	2009	2010
Pontuação	2006	0,86*				
	2007		0,56*			
	2008			0,73*		
	2009				0,66*	
	2010					0,54*

(\*) Correlação significativa (p<0,05)

## Discussão

O presente estudo encontrou correlação significativa entre o custo operacional e a pontuação obtida em todas as temporadas pesquisadas, indicando que há maiores chances de sucesso no Campeonato Brasileiro de futebol para as equipes que apresentam maiores investimentos.

Poucos estudos avaliaram a relação entre custo operacional e desempenho esportivo em equipes brasileiras. Sendo assim, deve-se destacar que, no contexto brasileiro, o presente estudo é o primeiro a encontrar relação entre tais variáveis, já que Pereira e colaboradores<sup>[27]</sup>, constataram ausência de correlação significativa entre custo operacional e desempenho

esportivo. Nesse estudo, os valores de correlação entre despesas e posição no campeonato foram de 0,22 no ano de 2001 e de -0,006 no ano de 2002, no Campeonato Brasileiro.

A maioria dos estudos, desta temática, é realizada em campeonatos ou em equipes europeias<sup>[14, 7, 28, 12, 13, 15, 8, 9, 10, 11, 18, 19]</sup> e, nesse contexto, os resultados dos estudos europeus corroboram os aqui encontrados. Kuper e Szymanski<sup>[14]</sup> analisando a Premier League e a Championship (primeira e segunda divisão do futebol inglês), encontraram entre os anos de 1978 e 1997 correlação de 92% entre os salários dos atletas e o desempenho das equipes e durante as temporadas

de 1998 e 2007, correlação de 89%. Já na liga espanhola foi encontrada uma correlação acima de 70%<sup>[13]</sup>. Deve-se destacar que os modelos de campeonatos adotados pela Inglaterra e Espanha, são similares ao modelo atual realizado no Brasil e diferentes da fórmula de disputa utilizada no Campeonato Brasileiro até o ano de 2002, o que pode justificar o fato de o presente trabalho apresentar resultados similares aos estudos europeus.

Parece, portanto, que o tipo de competição possui influência direta sobre a presença ou ausência de correlação entre custo operacional e desempenho esportivo. Até o ano de 2002, o Campeonato Brasileiro sofria modificações no regulamento, no número de participantes e na fórmula de disputa ano a ano. Geralmente, a fase final era realizada em *playoffs*, havendo uma disputa final no torneio. A partir de 2003, houve uma solidificação na fórmula de disputa, sendo estipulado um torneio de pontos corridos em dois turnos, com todas as equipes se enfrentando duas vezes durante o campeonato, com um jogo em casa e outro no estádio adversário. Ao final, o clube que somar o maior número de pontos sairá vencedor do torneio. O motivo mais destacado para adotarem essa fórmula é que o campeão sai sempre de uma forma mais justa, uma vez que todas as equipes se enfrentam duas vezes, com um mando de campo para cada equipe. Além disso, o modelo anterior permitia que um clube somasse ao final do torneio um maior número de pontos e não fosse campeão, uma vez que a vantagem adquirida na primeira fase era descartada, em termos de pontuação, na segunda fase<sup>[29]</sup>. Para mais, também excluía a hipótese de facilidades de um time para o outro de acordo com a tabela, além dos erros de arbitragem terem menores influências no resultado final da competição. Desta forma, não é curiosidade notar que nos anos de 2001 e 2002 não houve correlação significativa entre as despesas e o desempenho<sup>[27]</sup> e que nas temporadas entre 2006 e 2010, como demonstrado nos nossos resultados, essa correlação significativa já foi existente. Os achados do

presente estudo, em última análise, reforçam a manutenção do modelo atual de disputa do Campeonato Brasileiro, uma vez que as equipes com melhores posições no campeonato são aquelas que investem mais.

Um dos fatores que pode justificar a presença desta relação seria que os valores mais altos gastos com pessoal são pagos aos melhores jogadores e funcionários. Apesar de um salário supervalorizado poder gerar o que chamamos de efeito dominó, onde ao renovar o contrato de um atleta o restante da equipe se vê no direito de reivindicar uma melhoria contratual, fazendo com que aumente substancialmente a folha salarial<sup>[21,30]</sup>, geralmente os maiores valores destinados aos atletas, são aqueles que apresentam melhores performances em campo. Sendo assim, aquela equipe que apresente uma folha salarial mais alta, conseqüentemente detém os melhores atletas em seu plantel. Além dos jogadores, os custos com o futebol englobam outras despesas que influenciam no rendimento esportivo. Treinadores, preparadores físicos, médicos, fisioterapeutas, fisiologistas e funcionários responsáveis pela parte administrativa do clube representam o gasto com o pessoal. Valores destinados à manutenção do estádio, gastos com viagens e bonificações, dados estes que estão incluídos nos balanços patrimoniais, também representam despesas do clube esportivo. Esse investimento nos recursos humanos do clube é necessário para atingir o sucesso nas diversas competições em que a equipe participa, fazendo com que sejam geradas maiores receitas provenientes de bilheteria, direitos televisivos, merchandising e patrocínios<sup>[28]</sup>. Desta forma, investir mais nesses fatores faz com que o clube contrate os melhores atletas, os melhores funcionários responsáveis pelo futebol, além de apresentar as condições mais satisfatórias para a prática esportiva, podendo gerar, assim, o melhor desempenho em campo.

Os resultados do presente estudo incentivam o aumento de investimento por parte dos clubes. Para que isto seja possível, é importante que as equipes aprimorem as suas fontes de receita, tais quais as verbas de

patrocínio, cotas televisivas, otimização de sua arena e ações de marketing<sup>[1,28]</sup>. Tais ações elevariam o potencial de investimento destinado ao futebol melhorando, assim, o desempenho esportivo e, conseqüentemente, conseguindo captar ainda mais recursos. Este ciclo virtuoso está por trás do sucesso esportivo, já que times mais vitoriosos ao longo prazo, são aqueles que se enquadram nestes preceitos<sup>[5,7,28,19,13,12]</sup>.

Apesar de apresentar correlação estatisticamente significativa em todos os anos estudos, deve-se ressaltar que, em determinadas temporadas, existe a possibilidade de que haja ausência de correlação. Em estudos feitos na primeira divisão inglesa, durante a temporada 2002-2003, três grandes equipes apresentaram um escore de eficiência relativamente baixo<sup>[12]</sup>, fazendo com que esse dado isolado, se não inviabiliza a tendência geral de correlação entre custo operacional e desempenho esportivo, relativiza este achado, na medida em que nem sempre a equipe que gasta mais terá garantida a melhor performance. Isso é confirmado, também, em outras pesquisas nas quais os clubes de futebol apresentaram escores diferentes a cada temporada<sup>[16,17,31,20, 18,32,33]</sup>. Sendo assim, alguns autores entendem que os fatores econômicos não são tão relevantes para o sucesso esportivo, uma vez que este desempenho pode estar relacionado à qualidade dos treinos e das equipes selecionadas pelos treinadores<sup>[34]</sup>, à qualidade dos atletas<sup>[35]</sup>, à qualidade dos treinadores<sup>[36]</sup>, e, até mesmo, da troca de treinadores durante a temporada<sup>[37-39]</sup>.

Os nossos achados não podem ser extrapolados para outros campeonatos, nem para outros esportes. Entretanto, é de se esperar que as relações aqui encontradas sejam replicadas em outros contextos. Por isso, é de grande importância a realização de estudos, que procurem verificar a possível relação entre custo operacional e desempenho esportivo em outros campeonatos de futebol, além de identificar outras variáveis que também influenciam o desempenho esportivo, que não apenas o custo operacional.

Recomenda-se também outros estudos no contexto brasileiro, já que o presente estudo não esgota as possibilidades de investigação da realidade do futebol brasileiro. Vale a pena destacar que nos últimos anos as equipes brasileiras apresentaram melhoras administrativas e econômicas, estas que proporcionaram a vinda de grandes jogadores brasileiros que estavam atuando em território europeu. Os valores destinados à salários passaram a ser muito maiores que alguns anos atrás e isso é comprovado ao se observar que dois atletas que atuam no futebol brasileiro estão na lista dos 100 maiores salários do futebol mundial de acordo com o site <www.futebolfinance.com>. Nos últimos anos, também, o Brasil vem consolidando o seu domínio econômico sobre os demais países da América Latina, o que permitiu a contratação de bons jogadores sul-americanos, que valorizam significativamente o seu principal torneio nacional. Esse efeito ocorre devido aos atletas serem atraídos pelas equipes e ligas com maiores receitas<sup>[40]</sup>. Essas contratações realizadas possibilitam o aumento de receitas por parte dos clubes, uma vez que os torcedores se interessam mais pelos grandes atletas, adquirindo, então, produtos oficiais dos clubes, além de aumento na bilheteria das partidas<sup>[40]</sup>. Além disso, o Brasil será a sede da Copa do Mundo FIFA 2014. Por se tratar de um mega-evento, assim como os Jogos Olímpicos e a UEFA EURO, vários impactos são gerados, como aumento do turismo e publicidade, melhorias sócio-culturais, geração de empregos permanentes e temporários, além de impactos econômicos e estruturais<sup>[41,42]</sup>. De acordo com relatório feito pelo Ministério dos Esportes brasileiro, chamado "Impactos econômicos da realização da Copa 2014 no Brasil"<sup>[43]</sup>, no país serão gerados 330 mil empregos permanentes e 380 mil empregos temporários, ocorrerá um aumento de 9,4 milhões de reais com o turismo incremental, o país irá receber 33 bilhões de reais em investimentos de infra-estrutura, além dos impactos econômicos poderem chegar a 183,2 bilhões de reais. Algumas pesquisas mostram que os impactos

esperados nem sempre são conquistados, além de que, em alguns casos, até mesmo a infra estrutura construída para o torneio passa a não ter grande utilidade ao término do mesmo<sup>[14]</sup>. Entretanto, estudo brasileiro aponta um crescimento médio de 1,2% no PIB das cidades-sedes, geração de aproximadamente 158 mil empregos, além da melhoria da infraestrutura urbana<sup>[44]</sup>. É necessária a ênfase de que o Brasil precisa de tais melhorias estruturais, sejam hotéis, transportes coletivos, estádios, entre outras obras, uma vez que os Jogos Olímpicos de 2016 também serão realizados no país. Tais fatores, analisados em conjunto, abrem uma boa expectativa sobre a evolução econômica e técnica do Campeonato Brasileiro.

## Conclusões

O resultado deste trabalho possibilita uma visão mais clara sobre a gestão financeira e econômica das equipes de futebol. Atualmente um dos maiores questionamentos de dirigentes e torcedores é se há uma relação entre custo operacional e desempenho esportivo, fazendo com que grandes investimentos resultem em uma boa performance. Este artigo, aplicado ao contexto do futebol brasileiro, responde à essa pergunta. A pesquisa apresentou resultados que vão ao encontro dos trabalhos realizados na Europa, onde os clubes são considerados exemplos de administração esportiva, uma vez que foi comprovado estatisticamente o grau de correlação entre as duas variáveis. Portanto, a análise realizada no presente estudo é de grande importância para a tomada de decisões financeiras e econômicas no que diz respeito ao gerenciamento de clubes de futebol.

## Referências

1.Gonçalves JCS,Carvalho CA. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. Cadernos EBAPE.BR. 2006; 4(2):1-27.

- 2.Relatório Final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro. FGV e CB. Relatório. Rio de Janeiro, 2000.
- 3.Indústria do Esporte: Finanças dos clubes de futebol do Brasil em 2010. BDO RCS. Relatório. São Paulo, 2011.
- 4.Aidar ACK,Leoncini MP,Oliveira JJ. A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- 5.Leoncini MP,Silva MT. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. Gest Prod. 2005; 12(1):11-23.
- 6.Giovannetti B,Rocha BP,Sanches FM,Silva JCD. Medindo a fidelidade das torcidas brasileiras: uma análise econômica no futebol. Rev Bras Econ. 2006; 60(4):389-406.
- 7.Szymanski S,Kuypers T. Winners and Losers - The Business Strategy of Football. Inglaterra. 1st ed. London: Penguin Group; 1999.
- 8.Fynn A,Guest L. For love or money: Manchester United and England - The business of winning?1st ed. London: Macmillan Publishers Ltd; 1998.
- 9.Baptista MB,Andrade P.Sobre o (des)equilíbrio financeiro da primeira década do Sporting, Sociedade Desportiva de Futebol, SAD.Rev Port Ciênc Desp. 2009; 9(2):133-142.
- 10.Andreff W. French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance. J Sports Econ 2007; 8(6): 652-661.
- 11.Shackleton JR. Football as a Business. Football Studies. 2000; 3(1): 80-89.
- 12.Guzmán I,Morrow S. Measuring efficiency and productivity in professional football teams: Evidence from the English Premier League. Cent Euro J Op Res. 2007;15(4): 309-328.
- 13.Barajas A,Fernández-Jardón C,Crolley L. Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football? MPRA Paper. 2005; 3234(7).
- 14.Kuper S,Szymanski S. Soccernomics: Por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia - e até mesmo o Iraque - podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. 1st ed.Rio de Janeiro: Tinta Negra; 2010.
- 15.Barros CP,Del Corral J,Pietro-Rodriguez J. Cost Efficiency of French Soccer League Clubs using a Finite Mixture Model. 2009 (unpublished paper).
- 16.Barros CP,Leach S. Technical efficiency in the English Football Association Premier League with a stochastic cost frontier. App Econ Lett 2007; 14(10): 731-741.

- 17.Barros CP,Leach S. Analyzing the Performance of the English F.A. Premier League With an Econometric Frontier Model. *J Sports Econ.* 2006; 7(4): 391-407.
- 18.Douvis I,Barros CP. Comparative analysis of Football Efficiency Among Two Small European Countries: Portugal and Greece. *Int J Sports Manag Markt.* 2009; 6(2): 183-199.
- 19.Szymanski S. A Market Test for Discrimination in the English Professional Soccer Leagues. *The Journal of Political Economy.* 2000; 108(3): 590-603.
- 20.Barros CP,Assaf A,Earp F. Brazilian Football League Technical Efficiency: A Simar and Wilson Approach. *J Sports Econ.* 2010; 11(6): 641-651.
- 21.Leoncini MP,Silva MT. A Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção.* 2000; São Paulo.
- 22.Bortoluzzo AB,Iaropoli PT,Machado, SJ.Demand for Brazilian Soccer: A Censored Model Approach. *Inspere Work.* P. 2011;237(1): 1-18.
- 23.Barajas A,Crolley L. A model to explain support in Spanish football. *MPRA Paper.* 2005;3235(7).
- 24.Iudícibus S,Martins E,Kanits SC,Ramos AT,Castilho E,Benatti E, et al..*Contabilidade Introdutória.* 8th ed.São Paulo: Editora Atlas; 1993.
- 25.Matarazzo DC. *Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial.* 5th ed. São Paulo: Editora Atlas; 1998.
- 26.Martins GA. *Manual para elaboração de monografias e dissertações.* 2nd ed. São Paulo: Atlas; 1992.
- 27.Pereira CA,Rezende AJ,Corrar LJ,Lima EM. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.* 2004; São Paulo.
- 28.Kern M,Süssmuth B. Managerial Efficiency in German Top League: An Econometric Analysis of Club Performances On and Off the Pitch. *Germ. Econ. Rev.* 2005; 6(4): 485-506.
- 29.Silva CVDGF. *Administração Esportiva: Uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G5) usando métodos quantitativos.* 2006. Dissertação [Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia e Finanças. Rio de Janeiro: IBEMEC; 2006.
- 30.Campos LCF,Roman EP. Diferenças de planejamento e administração de clubes de futebol da Europa e do Brasil. *R Min Educ Fís.* 2008; 16(1): 50-63.
- 31.Barros CP,Garcia-del-Barrio P,Leach S. Analysing the Technical Efficiency of the Spanish Football League First Division with a Random Frontier Model. *App Econ.* 2009; 45(25): 3239-3247.
- 32.Haas D. Productive Efficiency of English Football Teams - A Data Envelopment Analysis Approach. *ManDecEcon.*2003; 24(5): 403-410.
- 33.González-Gómez F,Picazo-Tadeo AJ. Can We Be Satisfied With Our Football Team? Evidence From Spanish Professional Football. *J Sports Econ.* 2010; 11(4): 418-442.
- 34.Koning RH. An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *App Econ.* 2003; 35(1): 555-564.
- 35.Gerrard B. A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. *J Sport Manag.* 2005; 19(2):143-169.
- 36.Dawson P,Dobson S. Managerial efficiency and human capital: An application to English association football. *Manag Dec Econ.* 2002; 23(8): 471-486.
- 37.Audas R,Dobson S,Goddard J. The Impact of managerial change on team performance in professional sports. *J Econ Bus.* 2002; 54(6).
- 38.Hope C. When should you sack a football manager? Results from a simple model applied to the English Premiership. *J Op Res Soc.* 2003; 54(11): 1167-1176.
- 39.Bruinshoofd A,Weel BT. Manager to go? Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football. *Euro J Op Res.* 2003; 148(2): 233-246.
- 40.Lucifora C,Simmons R. Superstars effects in sport: evidence from Italian Soccer. *J Sports Econ.* 2003; 4(1): 35-55.
- 41.Malfas M,Theodoraki E,Houlinhan B. Impacts of the Olympic Games as mega-events. *Mun Eng.* 2004; 157(3): 209-220.
- 42.Horne JD, Manzenreiter W. Accounting for Mega-Events. *Int RevSociol Sports.* 2004; 39(2): 187-203.
- 43.Impactos econômicos da realização da Copa 2014 no Brasil. Ministério dos Esportes. Relatório: Brasília; 2010.
- 44.Domingues EP,Betarelli Júnior AA,Magalhães AS. Quanto Vale o Show? Impactos Econômicos dos Investimentos da Copa do Mundo 2014 no Brasil. *Est Econ.* 2011; 41(2): 409-439.