

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

IRVIN ALLONSO LEITE DA ROCHA

**INFLUÊNCIA DA FOLHA SALARIAL DOS CLUBES DE FUTEBOL NA PONTUAÇÃO
DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE 2006 A 2013**

CARUARU

2015

IRVIN ALLONSO LEITE DA ROCHA

**INFLUÊNCIA DA FOLHA SALARIAL DOS CLUBES DE FUTEBOL NA PONTUAÇÃO
DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE 2006 A 2013**

Orientador: Prof. Doutor Diogo Bezerra

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas, no Centro Acadêmico do Agreste desta Universidade, como requisito necessário à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

CARUARU

2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

R672i Rocha, Irvin Allonso Leite da .
Influência da folha salarial dos clubes de futebol na pontuação do campeonato brasileiro de 2006 a 2013. / Irvin Allonso Leite da Rocha. - 2015.
59f. ; 30 cm.

Orientador: Diogo de Carvalho Bezerra
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Economia, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Economia. 2. Futebol. 3. Salário. 4. Produtividade. I. Bezerra, Diogo de Carvalho. (Orientador). II. Título

330 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-296)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE MONOGRAFIA

A Comissão Examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o aluno Irvin Allonso Leite da Rocha APROVADO.

Caruaru, 03 de Março de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

Profº. Doutor Diogo Bezerra
UFPE/CAA
Orientador

Profº. Márcio Miceli
UFPE/CAA
2º Examinador

Profª. Bruna Fiori
UFPE/CAA
3º Examinador

Agradecimentos

Agradeço, primordialmente, à meu pai, Janio Leite, minha mãe Gláudia Rocha e aos meus irmãos Aames e Ives Rocha que, sem dúvida alguma, mesmo que muito distantes, lutaram e torceram da maneira que puderam para o meu sucesso representado nesse bacharelado. Minha avó, Marie Leite, que me proporcionou base e apoio nos momentos mais difíceis, até digo, inclusive, que sem ela, talvez eu não alcançasse o êxito neste objetivo. Muito obrigado vó.

Agradeço a minha avó materna, Maria Augusta, e ao meu divertido avô José Afonso (*in memoriam*), que sempre me receberam de braços abertos, e sempre soube que poderia contar com seus carinhos, conforto psicológico e conselhos. Minhas tias Glaukia Cavalcanti e Jeanne Rocha, que quando vinham à Caruaru, me traziam afago, diversão e amor. Tia Jesiane Rocha, também me auxiliou sempre que precisei. Sou grato.

Agradeço aos professores Monaliza Ferreira e André Martins que se mostraram interessados no meu bem-estar e bom desenvolvimento na área da ciência econômica desde o começo da graduação e, principalmente, ao professor Diogo Bezerra, meu orientador desta monografia e da vida, que considero meu mentor e grande amigo. Apoiou-me desde os cálculos dos quais lecionava até com mudança de residência, que precisei de ajuda. Sempre me lembrarei com satisfação deste doutor, que me foi símbolo de humildade, caráter e perseverança, e tenho gratidão por tudo que fez por mim.

Muitos colegas e amigos (Maurílio, Bruna Claudino, Dayvisson, Diana...) foram importantes para meu desenvolvimento nesta empreitada. Porém agradeço em especial para duas pessoas. Débora Lima, que até vigília fez para me motivar, e Mayara Soares. Preocupavam-se comigo e se apresentavam disponível para qualquer questão que eu importunasse, inclusive fora da Universidade. Foram muito importantes para meu emocional.

Por fim, não menos importante, agradeço a Joyce Lopes, minha musa, que me deu forças para finalizar o árduo caminho desta formação.

Resumo

O futebol, a maior paixão dos brasileiros com 77% de votos, influenciador no âmbito social, político e cultural, passa por momentos de crises das agremiações, resultado de décadas de administração amadora e sentimental, põem em xeque o principal entretenimento da nação. A folha salarial dos jogadores e comissão técnica da equipe profissional corresponde, em média, a 29% das despesas totais dos clubes de futebol que disputaram o Campeonato Brasileiro – Série A entre os anos de 2006 e 2013. No contexto atual, onde os clubes se encontram endividados, poderiam diminuir este custo sem que os resultados no campeonato deixem de satisfazer os torcedores e sócios? Esta monografia busca responder essa questão ao procurar relacionar a pontuação em função do salário. Para isso, usou-se análise qualitativa e modelo quantitativo, Log linear, onde se descobre o quão sensível os resultados (pontuação) são em resposta às variações do salário. Assim, dependendo do resultado da análise e do modelo, os clubes podem ter uma nova visão sobre a formação do elenco a disputar o campeonato sem estrangular seus cofres.

Palavras-chave: Economia, Futebol, Salário e Produtividade

Abstract

Football, the greatest passion of Brazilians with 77% of votes, influential in the social, political and culture, goes through moments of crises of associations, the result of decades of amateur and sentimental administration, pose a risk to the nation's top entertainment. The payroll of players and coaching staff of the professional team is on average about 29% of the total expenditure of football clubs that competed in the Brazilian Championship – Serie A between 2006 and 2013. In the current context, where the clubs are indebted could reduce this cost but the results in the league no longer satisfy the fans and members? This paper seeks to answer this question when looking relate the score function of salary. For this, used qualitative and quantitative model analysis, linear log, where discover how sensitive the results (scores) are in response to wage changes. Thus, depending on the outcome of the analysis and the model, the clubs may have new insight into the formation of the cast to play in the championship without strangling their coffers.

Keywords: Football, Economy, Wages and Productivity.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	8
1.1. Objetivos.....	8
1.2. Justificativa.....	9
1.3. Composição do Trabalho.....	13
2. Fundamentação Teórica.....	15
2.1. Economia do Futebol.....	18
2.2. História das Despesas e Receitas do Futebol Brasileiro.....	24
3. Metodologia.....	28
3.1. O Campeonato Brasileiro.	29
3.2. Dados.	31
4. Análise Qualitativa.	34
4.1. Análise Qualitativa: Conclusão.	52
5. Modelo Quantitativo.....	54
6. Análise Dos Resultados.	57
6.1. Considerações Finais	57
7. Referências Bibliográficas.	58

TABELAS

Tabela 1 - Clubes e Anos observados	33
Tabela 2 - Coeficiente Não Viesados.....	54

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Atlético Pr: Salário x Pontuação.....	35
Gráfico 2 – Avaí: Salário x Pontuação.....	36
Gráfico 3 – Bahia: Salário x Pontuação.....	37
Gráfico 4 – Botafogo: Salário x Pontuação	37
Gráfico 5 – Corinthians: Salário x Pontuação	39
Gráfico 6 – Coritiba: Salário x Pontuação	40

Gráfico 7 – Cruzeiro: Salário x Pontuação.....	41
Gráfico 8 – Flamengo: Salário x Pontuação.....	42
Gráfico 9 – Fluminense: Salário x Pontuação.....	43
Gráfico 10 – Goiás: Salário x Pontuação.....	44
Gráfico 11 – Grêmio: Salário x Pontuação.....	45
Gráfico 12 – Internacional: Salário x Pontuação.....	46
Gráfico 13 – Juventude: Salário x Pontuação.....	47
Gráfico 14 – Náutico: Salário x Pontuação.....	48
Gráfico 15 – Palmeiras: Salário x Pontuação.....	48
Gráfico 16 – Santos: Salário x Pontuação.....	49
Gráfico 17 – São Paulo: Salário x Pontuação.....	50
Gráfico 18 – Vasco: Salário x Pontuação.....	51
Gráfico 19 – Vitória: Salário x Pontuação.....	52
Gráfico 20 – Salário x Pontuação.....	53
Gráfico 21 – Plotagem dos Resíduos.....	55
Gráfico 22 – Modelo Homoscedástico.....	56

1. Introdução.

1.1. Objetivos.

O objetivo desta monografia é indicar a possibilidade de reestruturação financeira dos clubes de futebol, com respaldo de ferramenta econométrica e análise econômica, via diminuição da folha salarial do futebol profissional, sabendo-se que não é apenas esta conta que atinge de forma incisiva o balancete patrimonial do atual estágio das economias dos clubes de futebol brasileiro, mas que ao saber o quanto os salários dos mesmos estão relacionados com seus resultados dentro de campo (as pontuações), a realidade do jogo administrativo pode virar.

Caso os salários não sejam tão vitais para as pontuações, pode-se realizar uma nova estratégia administrativa a fim de permanecer competitivo, para alcançar objetivos de conquista de títulos, ou classificação para campeonatos internacionais ou até a permanência na Série A, e também alcançar bons resultados extra campo, no âmbito financeiro. Usar-se-á, quantitativo (modelo econométrico) e qualitativamente (análise dos dados por clube, ano a ano), ferramentas científicas para se chegar à conclusão.

Espera-se encontrar, no modelo e na análise, que os salários não têm uma influência tão incisiva no desempenho dentro de campo do clube e, logo, não há necessidade primordial de custear um elenco caro para disputar o Campeonato Brasileiro – Série A de forma competitiva, agradando seus sócios e torcedores e, assim, os clubes não precisam comprometer seus orçamentos com mais esta conta pesada, deixando de prejudicar suas relações com os jogadores por falta de pagamento do ordenado e ganhando confiança no mercado frente aos investidores/patrocinadores e acordos com os governos, cujos já são devedores.

1.1.2. Objetivos Específicos.

Para se chegar ao objetivo de descobrir a relação entre salário e pontuação dos clubes de futebol profissional no Campeonato Brasileiro de 2006 a 2013 primeiro será importante descrever o futebol dentro das características econômicas, setor da Economia dos Esportes:

- Descrever as características da Ciência Econômica do Futebol.

Depois entender como as contas e receitas aos poucos foram fazendo parte do cotidiano dos clubes, realizando-se assim um:

- Construir um histórico dos custos e receitas dos clubes.

O terceiro objetivo específico será uma análise qualitativa dos dados a fim de encontrar alguma relação de causa e consequência coerente entre os valores de um ano para o outro:

- Analisar, qualitativamente, os salários dos clubes em relação às suas pontuações.

Por último, o modelo econométrico que, como ferramenta, nos dará respaldo científico e alguns dados estatísticos e econômicos que corrobore com a monografia:

- Modelar o impacto do salário na pontuação dos clubes no campeonato brasileiro.

1.2. Justificativa.

O futebol é um dos entretenimentos mais conhecido do planeta, praticado e visto no mundo inteiro, unindo diferentes culturas em momentos lúdicos e servindo como um grande catalisador social, o futebol tem mais importância do que apenas a diversão de suas partidas. Foi também utilizado como ferramenta política, em ditaduras, ou para utilidades sociais, como as partidas pela paz, onde há arrecadações de alimentos e recursos para países ou regiões desamparadas.

Pela facilidade da regra secular, a simplicidade desse esporte atingiu o gosto das sociedades pela possibilidade de resultados inesperados enquanto a partida não tem seu fim. Tal surpresa se dá por uma distribuição de probabilidade subjetiva que todos nós atribuímos de favoritismo a uma equipe, que advém de uma série de variáveis como a estrutura patrimonial, a qualidade do elenco (jogadores, comissão técnica), histórico de vitórias e conquistas, se joga em seus domínios ou não, entre outras dezenas de possibilidades.

No estudo da ciência econômica fica claro que todos os trabalhadores têm o trade-off entre trabalho e lazer entretanto, mesmo com todo volume de transferências de informação, produtos, pessoas, atualmente, que a globalização proporciona entre as nações à velocidade jamais vista na história da humanidade, em tempo em que as fronteiras são mais acessíveis e abertas, os mercados estão pulsando a níveis nunca medidos, o tempo voltado ao lazer e à diversão é o que tem crescido enquanto o trabalho tem assumido cada vez menos participação na escolha dos trabalhadores. O lazer é importante para saúde do ser humano (Melo e Junior

2013) e, após passar pelo período da ascensão industrial do século XIX, no século XX os trabalhadores puderam exercer a escolha por lazer mais vezes. (Offe 1996) apud (Shikida e Shikida 2004).

O futebol exerce essa função de entreter e segue como um dos maiores do mundo na abrangente área do lazer. O órgão regulamentador do futebol, a FIFA (Fédération Internationale de Football Association) tinha, em 2010, 208 países filiados enquanto a ONU (Organização das Nações Unidas) continha 191. Ainda em 2014 a federação do futebol continuava na frente, sendo 209 (FIFA 2015) contra 193 nações (ONU 2015). A vantagem no número de membros participantes corrobora o nível de atividade da modalidade esportiva em volta do planeta (Mayer 2010).

Estudos do *Atlas do Esporte no Brasil* indicam que o futebol mundial movimentava 250 bilhões de dólares anuais, dos quais apenas 3,2 bilhões no Brasil (Toledo, 2006). Fica evidente a fraca gestão dos clubes brasileiros em relação ao futebol mundial. Segundo um levantamento da empresa Deloitte (2010), aproximadamente, € 15,7 bilhões é o valor estimado do mercado do futebol na temporada anterior (2008-09) (Mayer 2010). No exterior, o futebol é gerido com profissionalismo e podemos citar exemplos como Manchester United e Barcelona como clubes que deram a volta por cima com a profissionalização dos setores administrativos do clube. O Manchester, depois de anos no vermelho, na gestão de Glazer, o clube passou a ter um superávit de, no ano 2010/2011, 110 milhões de libras. O Barcelona terá superávit de 21 milhões de euros, com o apoio de receitas diversas, como o museu do clube e amistosos na Arábia. Mas nem sempre foi assim. Em uma entrevista de promoção de um livro, o ex-vice presidente do Barcelona nas temporadas de 2003-2008, Soriano, alega que o clube catalão devia 186 milhões no início de sua gestão e sua renda era de apenas 123 milhões de Euros. Porém, suas receitas mais que dobraram durante a meia década de administração (Valoronline, 2010). No Brasil o futebol é muito marcante. A Informídia, uma empresa do Grupo IBOPE, demonstrou com seus dados, cujos incluem transmissão de jogos, eventos, programas e documentários esportivos, que de 2011 para 2012, as horas televisionadas dos esportes subiram quase a metade, 41%, atingindo 53 mil horas do conteúdo na TV aberta e fechada. De 2007 a 2012 a participação subiu 48%. E o futebol representa sozinho mais da metade das transmissões de 2012 com 54%. A soma de todas as outras modalidades atinge 24 mil horas, e o mais querido do Brasil, 29 mil horas. (IBOPE 2012).

Quando se diz “o mais querido do Brasil” não é da “boca para fora”. Em pesquisa realizada em todo território brasileiro pelo IBOPE Inteligência, comprovou-se que a modalidade esportiva é de fato a maior paixão nacional com 77% de indicações nos votos. A segunda maior paixão mencionada foi a cerveja, e ela fica atrás com menos da metade dos votos, 35% (IBOPE 2013). Com os resultados em campo, a Seleção Brasileira orgulha a nação sendo o detentor do título de maior vencedor do mundo das Copas do Mundo e das Confederações, a primeira chegando na final de 7 copas, com 5 conquistas, e a segunda chegando na final de 5 edições, com 4 vitórias (FIFA 2015). Além dessas, o Brasil também chegou à final de 19 Copa América, conquistando 8 títulos (CONMEBOL 2015), dentre outros.

Disse Alex Bellos, em seu livro “Futebol, o Brasil em campo”: “Acompanhar o futebol talvez seja o meio mais eficiente de se integrar na sociedade brasileira.” (Bellos 2002). Na cultura musical o futebol também é tema. Ilustrativamente, a banda Skank, em sua música “É uma partida de futebol” fez uma analogia com um império ao que seria o domínio do esporte no país: “A bandeira no estádio é um estandarte (...) o tapete da realeza é verde, quando eu olho a bola eu vejo o sol”. Já o poeta escritor Gabriel, o Pensador, critica essa idolatria na sua obra musical “Brazuca”, narrando um conto que confronta o sucesso de um craque da seleção brasileira, postado em um altar, em detrimento com o próprio irmão trabalhador produtivo que passou dificuldades e insucesso na vida “comum”.

Com tanta importância, o futebol acaba sendo utilizado também com outros propósitos que não apenas o entretenimento. Segundo Aidar (2002) o Estado Novo e o regime militar de 1964 se utilizaram da maior paixão do brasileiro como instrumento político. E, hoje em dia, alguns famosos agentes do esporte são considerados, inclusive com altos números de votos, nas eleições para deputados, vereadores, senadores (Jr, Shikida e Monastério 2005).

A mão de obra brasileira nesse esporte é vista com mesma estima de “chefe de cozinha francês” ou “monge tibetano” (Bellos 2002). Entre janeiro de 2004 e maio de 2005 os jogadores nacionais chegaram a ser exportados em aproximadamente 1.100 transações (Giovannetti, et al. 2006), número tão impressionante que dava para montar, à grosso modo, 100 equipes titulares. Em 2014, o volume de exportação atingiu 689 jogadores, totalizando US\$ 221 milhões enquanto a Espanha exportou 600 jogadores em um total de US\$ 667 milhões. (Gonçalves 2015)

Sabe-se do fato que o Brasil é a seleção de maior quantidade de títulos do principal campeonato de futebol realizado no mundo. Isso significa dizer que, em teoria, temos os

melhores jogadores para se ganhar títulos. Isto é confirmado quando se percebe o alto desejo dos clubes do exterior pelos jogadores nacionais. Assim eles se utilizam da habilidade destes para elevar suas marcas mundialmente e agem corretamente com seus marketings para arrecadar milhões (com vendas de camisas e licenciamentos dos direitos de imagem).

Porém as gestões dos clubes nacionais parecem não observarem a estratégia. Suas ações são tão fracas que, segundo Lamartine DaCosta, em 1971 o futebol representava a metade do dinheiro movimentado pelo esporte brasileiro, porém em 2006 ficou nos 20%. No Brasil, esportes como o Hipismo e o Rodeio movimentam mais dinheiro em razão da gestão profissional, surpreendendo a paixão nacional: o futebol. (Veja 2006). Explicar o por quê do futebol não ser grande no Brasil é uma missão difícil. O basquete é grande nos Estados Unidos, o hockey é grande no Canadá (GILBERT, 2007).

Muitos artigos fizeram essa menção à fraca administração dos clubes brasileiros. Como concluiu Toledo (2006) “...raramente o assunto são suas estruturas (dos clubes). Tal desatenção contribui para que, como o ouro de Minas, outrora, ou a borracha da Amazônia, o futebol seja mais uma riqueza nacional a engordar, de preferência, as fortunas estrangeiras.”.

1.2.1. Problema.

Tentar ganhar o maior título nacional é oneroso e exige atenção da equipe de jogadores e comissão técnica e de toda a administração do clube durante duas etapas: A primeira com 4 meses, no período de disputa de campeonatos regionais, onde os times se preparam fisicamente e alinham seus entrosamentos e, na segunda etapa, mais 7 meses quando a competição, de fato, se inicia e termina.

Com tantas dívidas que os clubes acumularam durante suas existências em administrações amadoras e emocionais, se tentarem compor um elenco competitivo, terão sérios problemas para pagar seus vencimentos. Um elenco forte precisa ser mantido de tal forma que supere seus adversários e some o máximo número de pontos. Porém os clubes sofrem com suas restrições orçamentárias para a formação do elenco, tais instituições têm que tomar suas atitudes diante deste custo de oportunidade para conseguir as contratações. Ao ponto que se aumenta as vitórias, pode ser que o clube esteja se endividando mais. A ostentação de um elenco de qualidade para estar na parte de cima da tabela do campeonato é saudável financeiramente?

Mesmo se alcançar uma boa campanha, com elenco de jogadores caros, satisfazendo a maior parte da torcida, pode-se comprometer a saúde financeira do clube no futuro próximo em razão da campanha ter sido deficitária para os cofres do clube.

Do lado das despesas, o salário dos jogadores, da comissão técnica e de quaisquer outros assistentes ligados à equipe principal do futebol profissional do clube, foi o item selecionado nesta monografia para ser estudado por ter no mito do esporte a relação decisiva nos resultados do campeonato e por representarem participação nas despesas totais dos clubes (muitos clubes possuem várias outras atividades, não somente o futebol) que variam de 13 a 72%, média de 29%.

Mas além do salário do plantel de futebol profissional, existe outras despesas como direito de uso de imagem, amortizações e depreciações, transferências, despesas com os jogos, manutenções dos patrimônios, despesas administrativas e etc. Tais despesas somadas devem ser menor do que as somas das receitas, que consiste em licenciamento da marca, publicidade, formação e negociação de atletas, cotas de transmissão televisiva, premiações dos campeonatos, utilização de patrimônios do clube como o estádio, patrocínio, arrecadação das partidas e as campanhas de sócio-torcedor que aos poucos substitui ou complementa (depende do plano de cada clube) a arrecadação das partidas que de certa forma torna sua demanda mais fiel à ida aos jogos.

Este trabalho pretende evidenciar estatisticamente e com exemplos analíticos que no futebol profissional o salário do plantel não é tão determinante no resultado final do campeonato (pontuações). Qualquer questão extra campo pode atingir o desempenho dos atletas, seja habilidosos ou não. Pra isso, o clube precisa estar dignamente responsável e passar a segurança para seus torcedores (demandantes do lazer futebol) e para seus jogadores (funcionários). E essa é a jogada mais complicada dos clubes brasileiros; saber administrar seus custos, diminuindo-os, para que não estrangule seus orçamentos.

1.3. Composição do Trabalho.

O trabalho está estruturado em cinco partes, sendo a primeira a introdução (esta seção), onde é apresentado os objetivos geral e específicos, contextualização e justificativa do estudo. Na segunda parte é explanada a fundamentação teórica, com fatos históricos e uma compreensão do enquadramento do futebol na ciência econômica. A terceira parte descreve a metodologia a ser

utilizada na tabulação, modelagem e recolhimento dos dados e evidências coletadas. A quarta parte trata da análise dos resultados obtidos através dos métodos escolhido. Por fim, a quinta parte apresenta as considerações finais, críticas e sugestões para estudos futuros.

2. Fundamentação Teórica.

Para se usar o campo de futebol e suas vertentes financeiras como um laboratório da ciência econômica, a Economia dos Esportes se apresenta como o modelo mais próximo de estudos da área. Os primeiros escritos que iniciaram suas teorias, de forma bem organizada, foi Rottenberg¹, em 1956. O autor demonstrou, naquele ano, em seu trabalho, que nos esportes profissionais é impossível produzir o espetáculo com apenas uma equipe. Evidencia, assim, um dos alicerces econômicos mais básicos e principais das competições coletivas: A natureza conjunta do processo de produção. Será explicado mais detalhadamente neste mesmo capítulo na seção 2.1, onde será descrito as características da economia do futebol. Adiantando, que neste sentido, semelhante aos demais esportes profissionais, os clubes de futebol desejam ser campeões, entretanto existe também a preocupação dos próprios para com o nível competitivo de seus adversários.

Como mencionado por Giovannetti, Rocha, Sanches e Silva (2006) a importância econômica e social que o futebol possui no Brasil, faz com que a “economia do futebol” seja uma área “não somente fértil em possíveis temas de estudo como também promissora de resultados relevantes, tanto para os clubes e dirigentes como para o bem estar dos torcedores”.

Araújo Jr, Shikida e Monastério (2005) trabalharam em analisar algumas possíveis relações macroeconômica, esportiva e política com o sucesso de uma campanha dos clubes. Concluíram que, em estimativa, um aumento no PIB real per capita do Estado gera um aumento na probabilidade de um clube ter “sucesso” em um campeonato. Porém perceberam, também, que se o nível do mesmo PIB per capita for muito alto, deslocaria parte do interesse de determinada região para esportes que contém um capital-intensivo (custos para praticar um esporte) maior. Então estes autores concluíram que: “a relação entre as probabilidades de sucesso e a renda média apresenta-se em formato de “U” invertido”. Em complemento às outras relações perceberam que a força política e o artilheiro também aumentam a probabilidade de “sucesso”. Assim, Araújo Jr, Shikida e Monastério (2005) finalizam, comentando que os resultados encontrados nesse estudo comprovam que “existem fatos estilizados (ou determinantes econômicos) no futebol e, portanto, a Economia pode contribuir para entender melhor seu funcionamento”.

¹Em um estudo voltado ao beisebol dos EUA.

Com a sua importância corroborada em várias pesquisas podemos estruturar melhor sua forma de estudá-la. A economia do futebol tem três grandes vertentes na ciência econômica.

A primeira dela é a utilização dos números do esporte para usá-las em teste de teorias econômicas. A exemplo Chiappori, Levitt e Groseclose (2002), na Universidade de Chicago, usaram a teoria dos jogos para testar o equilíbrio do comportamento em estratégias mistas do cobrador e do goleiro, examinando 459 cobranças de pênalti para avaliar se suas escolhas foram ótimas. Concluíram que: “We cannot reject that players optimally choose strategies, conditional on the opponent’s behavior”. (Chiappori, Levitt e Groseclose 2000)

A segunda vertente busca algumas especificidades da ciência econômica dentro do esporte. Um exemplo desta pode ser demonstrada com a doença de Baumol e Bowen (1966). A dificuldade de inovação técnica nas artes performáticas (ballet, música e os esportes, por exemplo) implica em uma função de produção constante, já que não há aumentos de produtividade (um jogo de futebol continua sendo produzido pela mesma quantidade de insumos, equipamentos, máquinas e mão de obra dos anos anteriores), mas seus salários aumentam ao longo do tempo pelo fato do setor privado sempre aumentar sua própria produtividade, havendo assim uma transferência “injusta” (por isso “doença” de Baumol). Concluíram que o salário do bailarino e do músico, assim como do esportista, não aumenta em detrimento do acréscimo de produtividade (uma música continua sendo produzida ou reproduzida pela mesma quantidade de músicos, assim como a peça “cisne negro” continua sendo produzida pela mesma quantidade de bailarinos), mas porque se aumenta a produtividade em setores mais intensivos em inovações técnicas. Esse exemplo inutiliza a teoria dos salários por produtividade dos clássicos e mostra como o esporte também pode dar contribuições à ciência econômica.

A terceira vertente de estudos em “economia do futebol” faz uma mistura dos dois primeiros: Aplica a teoria e ferramentas da economia para estudar as atividades esportivas. Haas (2000) envolveu alguns dados do futebol para avaliar a eficiência técnica dos times. Palomino, Rigotti e Rustichini (1998) combinam os fatores microeconômicos (como a habilidade do time, se o mesmo é mandante ou joga fora...) com a econometria para tentar achar uma resposta para os resultados das partidas de futebol. Hoffman, Ging e Ramasamy (2002) combinam fatores mais macros, como a posição dos países no ranking da FIFA em suas análises, e mostraram que

o clima também influencia os bons desempenhos futebolísticos, além de suas economia. (Jr, Shikida e Monastério 2005)

A citar como apoio na parte de gerência do futebol desta monografia: “A modernização (?) da Gestão dos Clubes de Futebol Brasileiros” de Ricardo Amorim, Unicamp; e “A Nova Gestão do Futebol” e “As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio” de Antônio Carlos Aidar, FGV.

Outros trabalhos realizados na área da economia dos clubes de futebol que servem como apoio à esta monografia são: “How important are intangibles to a football club?” e “RBV e futebol dão samba?”. O primeiro é sobre os ativos intangíveis dos clubes. Deli Yang e Mahmut Sonmez (2005) estudaram o quanto eles são importantes para o esporte e ao futebol, inclusive. Parte considerável do patrimônio de um clube está na forma de intangíveis. A exemplo, o modelo de gestão e marketing, a fama pela qual o clube é conhecido (que acaba atraindo patrocinadores por conta da imagem que os mesmos querem passar), a mídia e a marca, propriamente dita. Este estudo analisou o valor de mercado dos 21 clubes ingleses e os comparou com o valor contábil de seus balanços. Concluíram que a diferença entre os valores pode se dá pelo valor implícito do intangível e que essa diferença deve ser levada em consideração nas tomadas de decisões. (Yang e Sonmez 2005)

O segundo assunto próximo a esta monografia foi executado por Rafael Alves Rocha (2009) pelo título de mestrado da FGV (Fundação Getúlio Vargas) onde ele utiliza de um instrumento econométrico, o RBV (Resource-basedview), para fazer uma análise multivariada de dados como o cartão vermelho e amarelo, o “jogar como mandante da partida” (ter a vantagem de ser o dono do estádio) ou ser o visitante e a qualidade dos jogadores de ataque e defesa para ver o quanto se explica a vitória em uma partida de futebol. A conclusão não é satisfatória no que tange ao baixo valor do coeficiente de determinação (R^2) o que gerou uma oportunidade de tentar relacionar outras variáveis extra-campo. (Rocha 2009)

Com todos esses trabalhos, fica comprovado que as ferramentas econômicas no campo de futebol podem dar frutos e resultados interessantes para o esporte, mas pode ser considerada muito mais que isso. A economia do futebol pode ser estruturada conforme os itens comuns e tradicionais da Ciência Econômica: Produto, Mercado, Consumidor e Empresa. Tal

caracterização poderá ajudar em estudos futuros e no entendimento deste mercado a fim de planejar, com eficiência, algumas estratégias orçamentárias.

Szymanski e Kuypers (1999) iniciou uma estrutura onde define os elementos do futebol como bases primordiais de um setor produtivo comum: “um produto (o entretenimento de um jogo de futebol), fornecido por trabalhadores (jogadores e comissão técnica) usando terrenos, prédios (estádios) e equipamentos (bola, chuteira e camisas) para obtenção de um salário, vendido aos consumidores (torcedores e outros espectadores) em competição e através de cooperação com os rivais”. (Szymansky e Kuypers 1999)

2.1. Economia do Futebol.

Os subcapítulos posteriores detalharão os principais elementos à luz da teoria econômica do Produto e da Estrutura de Mercado e as características dos demandantes e ofertantes ou do Consumidor e da Empresa ou, se ainda preferir, do Torcedor e do Clube.

2.1.1. O Produto Futebol.

Ao tentar identificar qual seria o produto a ser comercializado no mercado dos esportes, pode-se confundir com a questão da marca. A demanda por camisas e acessórios do clube por parte dos consumidores seria uma demanda pela marca. Porém ela, apenas, não realiza o mercado dos esportes, forma um mercado de confecção ou de vestuário comum aos outros. A marca dos clubes, por si só, é apenas mais uma exibição de “status”, como qualquer outra grife nos mercados convencionais. A marca acaba sendo um subproduto do mercado dos esportes, apenas uma oportunidade de diversificação de venda (uma externalidade positiva). Sem dúvida que a sua importância para as finanças, e até para os jogos, é imprescindível aos clubes, como estudou, os já citados, Deli Yang e Mahmut Sonmez (2005).

Mas o bem a ser comercializado neste mercado deve ser o bem “partida” ou “entretenimento” de forma geral. É a satisfação que o bem “partida” incide sobre quem a assiste que torna o futebol um produto demandado, tanto por consumidores que pagam ingressos para consumi-lo de perto quanto para aqueles que apenas consumirão pela transmissão dela em vias audiovisual, ou somente áudio e até em uma nova versão difundida pela internet onde apenas se tem o jogo descrito com atualizações instantâneas de minuto a minuto. São milhões de consumidores ao mesmo tempo maximizando suas utilidades ao assistir uma partida de futebol.

É o bem “partida” que as empresas (clubes) vendem para três interessados. Um já supracitado, o consumidor final, aquele que quer demandar a arte do espetáculo de fato. Os outros dois estão preocupados com o que podem ganhar em dinheiro em cima desse produto. Seriam as ditas empresas intermediárias nos mercados convencionais. São elas os patrocinadores e os transmissores da partida. Eles usam o bem “partida” como matéria prima da seguinte forma: os patrocinadores para exibir sua marca e ganhar simpatia dos espectadores e os transmissores para ganhar com publicidade e a venda de pacotes dos jogos com uma cobertura mais profissional (em sistema PayPerView). Mesmo que os jogos ofertados via TV aberta não cobrem em dinheiro, diretamente, ao telespectador, há um custo de bem-estar em ser “bombardeado” por merchandisings que acabam por afetar suas preferências nos mercados convencionais.

Para cada bem “partida” existe uma curva de demanda diferente já que os demandantes não são sempre os mesmos e que cada partida tem um apelo diferente de emoção no qual pode aumentar o interesse de quem não se importaria pela partida em condições normais. A curva de oferta também varia de acordo com a partida (um jogo é AxB, no outro é AxC no outro é AxD...) porque a cada dois clubes que compõe um jogo, teremos “partidas” ofertadas de forma diferentes. Se apenas um clube pudesse fazer uma partida, seria mais simples imaginar “partidas” semelhantes. Porém, mesmo que se repita um jogo dentro do campeonato, o resultado anterior pode influenciar que a oferta do jogo seguinte seja diferente, por exemplo, com uma mudança tática do time que antes fora derrotado. Então cada partida dentro de um campeonato é um novo produto. Não se faz jogos “em séries” como se faz produtos nas fábricas.

Quanto a essa característica, o produto futebol tem diferentes níveis de bens Substitutos. Varian (2006) define dois bens como substitutos se a variação da quantidade demandada pelo primeiro bem e a variação do preço do segundo bem for, simultaneamente, positiva ou negativa. Caso essas variações não sejam ao mesmo tempo, então elas são complementares. Dentro do mercado de futebol os bens “marca” (comercializada em vestuários e utensílios, por exemplo) e “partida” podem ser consideradas uma coisa só nesta descrição. Elas seriam ofertadas por cada clube em um produto maior, chamado de “entretenimento”. Então esse produto mais geral, que cada clube pode ofertar, varia entre substitutos perfeitos (no caso do consumidor ser amante do esporte em si, mas não de um clube em específico) até o caso extremo de não haver produtos

substitutos. Este segundo caso acontece quando a marca de outros ofertantes (times) não significa um produto que satisfaça a utilidade do demandante do mercado de futebol (torcedor de um clube específico). Não há apenas a dicotomia entre as duas categorias. Há amantes do esporte que tem simpatias por vários clubes, e sua demanda pode variar de acordo com o preço, pois tais clubes dão a mesma satisfação. Então fica compreensível que existem vários graus em que o produto “entretenimento”, ofertado pelos clubes, podem ser substituíveis na hora de uma decisão de compra do consumidor, apesar de que temos a impressão que a maioria dos demandantes seria fiel a um clube apenas, logo classificariam o bem como insubstituível.

Visto seu grau de substitubilidade dentro do mercado do futebol, o “entretenimento”, ofertado pelos clubes, apresenta características de um “bem normal”: ao se elevar a renda preços, aumenta-se o consumo da “marca” e das “partidas”, já que é essa a definição de bem normal para Varian (2006).

Elasticidade-preço da demanda do bem é definida por Varian (2006) como “a variação percentual na quantidade dividida pela variação pela variação percentual do preço”. De acordo com Santana e Silva (2009) a demanda não é sensível ao preço do ingresso da partida. Uma variação positiva de 1% no valor da entrada afeta em uma redução de apenas 0,27% do público pagante (MAYER, 2010). A empresa Golden Goal Sports Ventures (2007 apud MAYER, 2010) analisou mais minuciosamente 13.238 partidas dos campeonatos brasileiros entre 1971 e 2006 e concluiu que a demanda é inelástica nas partidas de grande relevância, mas foi observada a existência de elasticidade nas partidas de pequena importância (MAYER, 2010).

Conclui-se que o bem “entretenimento” de partidas de futebol e tudo que é relacionado (a marca, por exemplo), é um bem normal, tem diferentes níveis de substituição e se apresenta inelástico quanto ao preço das partidas.

2.1.2. Estrutura de Mercado.

Uma das peculiaridades do mercado do futebol em relação aos mercados comuns do nosso cotidiano é em sua estrutura esportiva, assim como comentado por Lago, Simmons e Szymanski (2006, apud MAYER, 2010) na maioria das indústrias, o fracasso ou a dificuldade financeira das empresas concorrentes pode favorecer seus competidores. Porém a competição é vista como um fator positivo para a “indústria” do futebol, não pelo equilíbrio de oferta e

demanda nem por conta do resultado do preço ótimo onde a receita marginal se iguala ao custo marginal. Muito pelo contrário. A competição atua neste mercado em favor das próprias empresas, aumentando o preço da sua apresentação. Como? Simples. Não há possibilidades de se realizar o produto deste mercado individualmente. Nos mercados convencionais, sim. Mesmo existindo a necessidade de empresas que realizem a produção dos insumos, uma indústria pode fabricar o seu produto final sozinha, e assim, ser monopolista.

No futebol, sem dois clubes (duas empresas) não há o produto “partida”. Analisando uma partida isoladamente (a fim de melhor imaginar, pode-se pensar em um simples amistoso), quanto mais forte for a competição entre os dois, maior pode ser o preço ótimo do ingresso (GOLDEN GOAL SPORTS VENTURES, 2007), da venda da imagem do jogo e dos patrocinadores. Fica bem claro quando nos deparamos com públicos reduzidos nos jogos de um time forte, jogando em seus domínios, contra um time fraco onde não há o apelo de superação por parte do mandante, mas, então, quando a partida se inverte, ou seja, o mandante é o mesmo time fraco contra o mesmo time forte, onde se acredita numa possibilidade de superação, vende-se bem mais do que no primeiro cenário.

Já em um âmbito macro desse mercado, podemos dizer que o produto “partida” é um subproduto de um produto final “campeonato”. Neste produto macro, há ganhos ainda maiores de produtividade, pois o produto final só acaba com alguns meses de várias realizações de subprodutos “partidas”. Não só o acúmulo dos ganhos dos subprodutos dá o total dos ganhos do produto final. Há ainda, no espaço entre os subprodutos, os ganhos que os próprios clientes exercem ao rivalizar, fazer contas e cogitando possibilidades de produção dos subprodutos futuros que acabam aumentando a emoção do produto final “campeonato”. Quanto mais resultados inesperados e partidas competitivas, maior será o preço do campeonato e seu ganho para todos.

A necessidade de campeonatos competitivos e, logo, da sobrevivência financeira dos rivais são tão alarmantes que já protagonizaram várias situações atípicas na história. A exemplo, em 1938, Corinthians e Palestra (o nome do Palmeiras na época) realizaram o chamado “jogo da barreira”, onde aceitaram participar de um mini torneio simbólico apenas para arrecadar o ingresso para um clube que estava com problemas financeiros e se arrastando a anos, o São Paulo. Outro mutualismo conhecido foi, em 1999, o ignorado rebaixamento do Juventude e a ascensão do Fluminense da terceira para a primeira divisão, em um combinado entre os

principais clubes brasileiros com o intuito de fortalecer o campeonato com os times considerado os mais fortes de tradição e torcida. Como citado por Mayer (2010) “a falência de um grande clube pode afetar diretamente a qualidade da competição e assim afetar as finanças de outros clubes”.

Mas o futebol não é apenas um mercado de mutualismo entre as empresas rivais. Ter um campeonato disputado até o fim torna a atividade mais lucrativa, mas não é só esse lado coletivo que impera. Há vários objetivos a ser alcançados dentro do campeonato (como: Objetivo 1-se livrar do rebaixamento; 2- se classificar para um campeonato internacional pouco competitivo; 3- se classificar para um campeonato internacional muito competitivo e; 4- Ganhar o campeonato) e cada clube foca em um objetivo e, agora sim, como em qualquer outra competição de mercados comuns, exigem que as empresas tornem às suas individualidades. O que se conclui é que a competitividade, ao que tudo transparece, é apenas ao que tange o futebol, e não aos ataques e manobras financeiras que se fazem derrubar uns aos outros como sugere Schumpeter e suas competições destruidoras. Vide a quantidade dos principais clubes e suas raras falências ao longo de várias décadas.

Talvez por essa despreocupação “financeira”, sem fins lucrativos, baseado na paixão pelo esporte praticado de fato, as direções amadoras e emocionais dos clubes ao longo da história sempre raciocinaram em virtude dos resultados em campo e não dos seus balancetes. Neale (1964, apud GIOVANNETTI, ROCHA, SANCHES E SILVA, 2006) alerta que a sobrevivência das equipes depender de um ambiente esportivo sadio, com várias equipes, não significa dizer que “o monopólio econômico seja menos lucrativo que a concorrência econômica” (GIOVANNETTI, ROCHA, SANCHES E SILVA, 2006).

Conclui-se que a estrutura de mercado da Economia do Futebol mais se assemelha a “trustes” em concorrência oligopolística.

2.1.3. Consumidor.

O consumidor deste mercado de futebol tem peculiaridades em relação aos dos outros mercados convencionais. A satisfação do consumo do produto “entretenimento” pelo agente demandante é mais do que apenas a utilidade do jogo, é um sentimento que transborda as quatro linhas. Como explicitado por Richelieu, Lopez e Desbordes (2008) o consumidor assíduo vê o seu clube uma extensão de si próprio. “O sucesso ou o fracasso do clube são considerados

também o sucesso ou fracasso pessoal.” (MAYER, 2010). Barajas e Crolley (2005, apud MAYER, 2010) completa: “Mesmo que o torcedor não seja sócio ou acionista do clube, ele possui um sentimento de posse como se o clube também o pertencesse.”

Em um levantamento realizado por Szymanski e Kuypers (2000) e um outro por Santana e Silva (2009) listou-se uma série de fatores que podem influenciar o público pagante nas partidas de futebol, e assim sua demanda: a incerteza inerente aos jogos, o nível técnico dos times, a capacidade e qualidade do estádio, o preço exercido, a importância do jogo (que pode ser avaliada pela diferença de pontos entre o líder da competição e os clubes participando da partida), se a partida é um clássico local e a rodada na qual a partida acontece. Szymanski e Kuypers (2000) adicionam ainda que os consumidores, seja no estádio ou em outras vias de difusão, valorizam a imprevisibilidade do resultado. Por isso a importância da competição acirrada entre os times. Mayer (2010) conclui que “se um clube mantiver o domínio da liga por alguns anos, é esperado que haja um desinteresse pela competição, diminuindo assim o público nos estádios e a audiência na televisão.”

Com uma abordagem microeconômica de utilidade esperada, Giovannetti, Rocha, Sanches e Silva (2006), modelaram o comportamento do torcedor, podendo assim definir a fidelidade ou não dos próprios para com seu clube. Chegaram a uma conclusão de que apenas três torcidas² não foram fiéis no campeonato Brasileiro de 2004, enquanto as outras 17 se apresentaram tanto em momentos bons como em ruins.

A fácil transição de preferência dos consumidores de uma empresa para a outra, nesse mercado, é rara. Por eles estarem tão relacionados à tradição e história do clube é difícil ver uma grande variação repentina no quantitativo de torcedores dos mesmos. A expansão do mercado para os clubes é mais comum em tradições familiares com a influência dos pais nos recém-nascidos. Logo, o potencial e a projeção de receita futura são atrelados ao tamanho da torcida.

2.1.4. Empresas.

Assim como nos mercados do nosso dia-a-dia, o mercado futebolístico apresenta características semelhantes com exceção de algumas particularidades; a emoção é uma delas. A paixão que os consumidores e os fornecedores deste mercado contêm torna decisões simples e lógicas de maximização de lucro, que fatalmente teriam respostas microeconômicas, em

² Atlético Mineiro, Internacional e Grêmio.

decisões incoerentes à luz da teoria. As empresas, denominadas como clubes, apresentam dívidas enormes, altos custos e baixas receitas, mas ainda sim, o seu desempenho dentro do mercado pode ser considerado como satisfatório pelos clientes, diretores e sócios, demonstrando o paradoxo do qual os clubes enfrentam.

Sloane (1971, apud Giovannetti, Rocha, Sanches e Silva, 2006) insiste que as equipes de qualquer esporte profissional tem que agir como uma unidade maximizadora de utilidade. Porém a estrutura política dentro dos clubes e a maneira com a qual os dirigentes são eleitos atrapalham uma decisão que favoreça a instituição já que a troca de diretores em períodos constantes, que varia de acordo com o clube, faça com que os dirigentes decidam por resultados que satisfaça os eleitores no curto prazo. Esse sistema rodando por anos causa problemas no longo prazo. Sommogi (2007) fortalece afirmando que os próprios estatutos dos clubes são um empecilho a uma gestão profissional já que muitos deles proíbem que os dirigentes trabalhem de forma remunerada dentro da instituição.

Madalozzo e Villar (2009) concluíram em suas pesquisas sobre os preços dos ingressos que “os clubes não maximizam suas receitas de bilheteria, pois o processo de precificação dos ingressos concentra-se na parte inelástica da curva de demanda. Ou seja, os clubes poderiam aumentar o preço dos ingressos, assim aumentando o valor de sua receita” (MAYER, 2010).

Os tomadores de decisões se encontram em um trade-off bem definido: 1- Construir uma equipe boa e cara para satisfazer a todos com uma possível boa campanha (pode ser ainda que o desempenho seja aquém das expectativas) ou 2- se preocupar com os resultados financeiros e balanços patrimoniais da instituição. Nesta decisão há ainda uma restrição de que os resultados financeiros (o número 2), a longo prazo, irão influenciar a construção de um plantel no futuro que satisfaça os agentes (o número 1).

Expostos as particularidades do futebol dentro das características da ciência econômica como, por exemplo, da teoria do consumidor e estrutura de mercado segue um breve histórico dos primórdios financeiros dos clubes.

2.2. História das Despesas e Receitas do Futebol Brasileiro.

Sclair e Cattani (1968) afirma que o futebol chegou ao Brasil através de marinheiros ingleses e holandeses que chegaram ao nordeste brasileiro, em 1878, e jogavam futebol com os

habitantes dos arredores dos portos. Em outra pesquisa, Duarte (1993) relata que um senhor chamado Hugh ensinava a alguns trabalhadores as regras em Jundiaí, em 1882, e ainda que mais cedo, em 1875, “Mr. John, em São Paulo foi quem realmente introduziu o futebol no país” (Voser, Guimarães e Ribeiro 2010). A princípio as receitas de uma equipe de futebol eram fornecidas pelos próprios integrantes dos times, os jogadores. Eles pagavam pela bola, arrumavam os campos, compravam os uniformes e chamavam seus amigos e familiares para assistir as partidas. Podemos entender isso observando os jogos de amigos de trabalhos, companheiros de bairros e parceiros de escolas que se organizam para realizar as partidas. Com o tempo, os jogos iam adquirindo rivalidades entre as localidades e o resultado inesperado das partidas despertava a emoção da torcida. Ainda demorou duas décadas para alguma modificação considerável. Os primeiros sinais de profissionalização surgiram com a criação da Liga Paulista de Futebol (1901) e, com ela, a ideia de se cobrar pelo ingresso das partidas. (Aidar, Leoncini e Oliveira 2000).

Como o pedido de ingresso passou a ser uma receita para os times, a era orçamentária de 1920 a 1950 ficou intensificada na construção de estádios, já que “a receita se baseava quase exclusivamente nas entradas para os jogos, o limite da receita se baseava no tamanho dos estádios e no público dos jogos.” (Silva 2010). Aidar (2002) explicita “anos românticos” para representar o carinho pelo qual o futebol se expandiu nessa época que inclusive, afirma o autor, se caracterizou pela “progressiva popularização do futebol ou, de outra forma, pela sua deselitização” (Jr, Shikida e Monastério 2005)

A partir da década de 50, depois do fracasso da copa do mundo no Brasil, o país se viu necessário a formular táticas que tentassem prever e minimizar possíveis investidas ou até mesmo os acasos de bolas perdidas. “na década de 50... fez surgir novas áreas dentro dos clubes de futebol, como médicos, massagistas, dentistas etc.” (Aidar, Leoncini e Oliveira 2000). Tal reformulação deu frutos para o futebol brasileiro que se tornou, pela primeira vez, a maior potência do esporte no mundo. Porém nenhuma mudança estrutural importante foi observada no setor financeiro. (Silva 2010)

Com o sucesso do Futebol na década de 60 e 70 (Aidar, 2002) a nascente mídia iniciou suas transmissões das partidas graças aos retornos da audiência que supria seus custos. Foi a receita dos patrocinadores das transmissões das partidas que protagonizou o início de uma transformação nos orçamentos dos clubes. Tais patrocinadores passaram a exhibir suas marcas e

produtos nas propagandas por onde atingiam um grande mercado consumidor, em troca pagavam à TV. Ao passar dos tempos, a concorrência entre as tele emissoras ocasionou em acordos de venda dos direitos de imagem das partidas em troca de exclusividade. Dessa maneira os clubes passaram a ter tal receita. Este ganho teve mais méritos externos aos clubes do que dos próprios. Szymanski e Kuypers (2000, apud MAYER, 2010) corroboram que a nova tecnologia favoreceu as receitas dos clubes sem o esforço dos próprios beneficiários. Percebe-se que apesar desses anos de sucesso e de prosperidade do futebol, de acordo com Proni (2000, apud Silva 2010), não houve diminuição em relação ao atraso na organização financeira dos clubes brasileiros em relação à dos clubes do exterior.

Depois do auge do futebol arte brasileiro, os anos de 1980 apresentou-se como uma época conturbada. Acompanhando as crises econômicas de estagflação, as quais assolavam o país (PRONI, 2000), o futebol acumulou decepções e perda maciça de talentos (mão de obra qualificada) para o exterior, além de trazer à tona as dívidas de alguns clubes. Tal endividamento foi potencializado pela “alta dos juros bancários, aliado à oscilação da moeda nacional em relação ao dólar, o que determinou que o passe dos atletas se tornasse muito barato. Isso, em conjunto com a necessidade de arcar com as despesas, determinou que esses clubes se desfizessem dos seus melhores atletas e ocasionou uma grande migração de jogadores brasileiros para o exterior.” (Silva 2010).

A chegada da década de 1990 foi transformadora em vários aspectos mundiais. A queda da URSS e o fim da guerra fria. As movimentações políticas dentro do Brasil quanto às novas votações para presidente, e mais à frente, o fim da instabilidade monetária no país, tornou possível o investimento em novas mídias (Aidar, Leoncini e Oliveira 2000). A TV se expandiu a tal ponto que se emancipou ao controle da maior fonte de receita dos clubes. “O pagamento de fortunas para a transmissão dos jogos projetou um novo futuro para o negócio.” (Silva 2010)

Nos anos 2000 até 2015 a expansão atingiu, de vez, a TV via satélite e a internet. As leis Pelé e Zico foram concretizadas e o campeonato brasileiro parece ter encontrado uma forma concisa, na qual será suas diretrizes para o longo prazo. Na área das finanças, o esporte está muito associado à imagem de cada clube. O setor mais valorizado está sendo o marketing direcionado. A estratégia de usar o sentimento exacerbado dos fãs a favor das finanças está iniciando seus passos. Já que os clubes estão começando a se portar como uma empresa, eles perceberam o valioso recurso da propaganda&cia para aumentarem suas receitas. Assim, as

vendas relativas à marca dos clubes, antes pouco exploradas, podem servir de uma importante fonte independente das vendas dos jogadores ou dos direitos de TV (Silva 2010). Somoggi (2007, apud MAYER 2010) observa que, apesar do interesse dos clubes em se estabilizar financeiramente, ainda necessitam vender seus principais jogadores para sanar as dívidas e salários atrasados.

Como sugerido por Mayer (2010), atualmente, as gestões mais modernas e eficientes do futebol brasileiro têm tido sucesso em seus novos modelos estratégicos para manter equipes fortes e competitivas, segurando por mais tempo suas principais estrelas e atraindo bons jogadores do exterior.

3. Metodologia.

Esta monografia tem o caráter histórico dedutivo por tentar, de maneira empírica, analisar dados já existentes, realizando assim uma observação *aposteriori*, tanto pelos fatos históricos e das leis que irão fazer parte de um sub capítulo desta monografia quanto pela inexistência do objetivo de previsão de futuro. Apesar de que, para rodar o modelo econométrico proposto, estaria limitando um cenário hipotético (onde somente uma variável, a folha salarial, iria fazer efeito no produto final, a pontuação no Campeonato Brasileiro). Porém, pela possibilidade de abertura para novas variáveis, ao ponto que a pesquisa pode evoluir após esse estudo, e por ter consciência que tal instrumento (a econometria) é apenas um meio, não o fim, esta monografia fica livre dos conceitos determinísticos dos modelos hipotéticos. Assim, classifica-se o método como quali-quantitativo, pelo fato de usar métodos quantitativos (econometria) inseridos numa pesquisa qualitativa.

Na análise qualitativa haverá um estudo detalhado por cada time ao longo do tempo, onde se procura as relações entre o item de despesa (ou pode-se ler investimento também) “folha salarial da equipe profissional de futebol” com o item de resultado “pontuação” e também uma comparação com a média dos clubes participantes para descobrir alguma discrepância, ou alguma relação entre elas. De 37 clubes que participaram de pelo menos uma temporada do Campeonato Brasileiro - Série A no espaço-tempo de 2006 à 2013, apenas 21 estavam com seus balancetes divulgados, de pelo menos uma temporada, no site em dois momentos distintos de recolhimento de dados (Tabela X). Porém, desses 21 clubes, 2 não tiveram mais de uma temporada, o que inviabiliza a análise qualitativa destes dois, já que não há como ver variações das pontuações e salários.

Já na modelagem quantitativa, espera-se estimar uma função com a variável dependente pontuação no campeonato e a variável independente folha salarial do elenco profissional. A utilização de dados de painel foi levada em consideração, porém descartada por causa da pouca extensão da série histórica e pelo fato de que haveria muitos “buracos” por falta de balancete dos clubes ou, simplesmente, porque alguns dos clubes observados foram rebaixados e outros aparecem em alguma temporada no meio da série histórica. Não impede de utilizá-lo quando houver uma extensão temporal maior. Por ora, com tratamento de salário *versus* pontuação independente do clube, a Regressão Log linear será utilizada. Este modelo de regressão será

apropriado por dois motivos: 1) Os dados possuem grande distância em valores (salários em números entre 7 e 9 dígitos e pontuação com 2 dígitos), a transformação logarítmica atenua essa discrepância e; 2) O coeficiente angular da fórmula deste modelo proverá a elasticidade da pontuação em relação ao salário do plantel, um dado muito importante para a análise nesta monografia. Para validação do modelo haverá os testes:

1) F, que testa a hipótese dos parâmetros não ser estatisticamente significante. No intervalo de confiança de 95%, o p-valor do teste F deve ficar abaixo de 0,05.

2) de Autocorrelação Durbin-Watson, que testa a hipótese de que os erros não são autocorrelacionados, onde o valor deve estar em um intervalo entre D_l e D_u , conforme tabela que varia de acordo com a quantidade de dados observados, em um intervalo de confiança de 95% e;

3) de Heteroscedasticidade, onde avalia se a variância do erro é constante, em um intervalo de confiança de 95%.

O software para aplicar o método escolhido será o Statistica 10.

O Modelo funcional será a equação:

$$\ln(\text{Pontuação}) = \beta_0 + \beta_1 \ln(\text{Salário})$$

3.1. O Campeonato Brasileiro.

Segundo Shikida (2004) “no Brasil existe cerca de 800 clubes de futebol federados e mais de 13 mil times amadores, sendo estimado em 30 milhões de praticantes nacionais, para mais de 300 estádios, com capacidade superior a 5 milhões de lugares”. E “dos US\$ 250 bilhões anuais que, estima-se, o futebol movimenta no mundo, o Brasil contribui com US\$ 32 bilhões” (Shikida e Shikida 2004)

O período de estudo será de 8 edições (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013) do principal campeonato nacional, organizado pela Confederação Brasileira de Futebol, a CBF, chamado de Campeonato Brasileiro - Série A (CB). O mesmo é dividido em quatro séries denominadas pelas primeiras quatro letras do alfabeto de forma crescente, ou seja, a Série A é dita como a melhor ou a principal ou a “primeira divisão” e então as séries vão diminuindo até a Série D, onde para cada série se distribui os clubes em uma divisão por limite de quantidade (20 times na Série A, 20 times na Série B, 20 times na Série C e 40 na Série D) e baseado nos seus resultados. Para estar na Série A, B ou C, precisa ter: 1) permanecido, respectivamente, como integrante da Série A, B ou C no ano passado ou; 2) ter sofrido decesso da série superior (logo a

Série A, que não tem série superior, não poderá ter acesso por este item 2) ou; 3) Ter acessado a série a partir da série inferior. (CBF, 2014) O acesso à Série D segue outras regras diferentes das demais e que não são de importância para essa monografia.

Então, pelo regulamento da federação, só se consegue participar da Série A, os times que: 1) permaneceram na série no ano anterior ou 2) os times que conseguiram acesso pela Série B. Para permanecer na Série A, é necessário somar o maior número de pontos possíveis a fim de que, quando comparado ordenadamente de forma decrescente às pontuações dos outros 19 clubes participantes da Série A, sua colocação não fique entre a 17^a e a 20^a posição. A segunda forma de participar da Série A, é ter participado da Série B no ano anterior e ter somado o maior número de pontos possíveis a fim de que, quando comparado ordenadamente de forma decrescente às pontuações dos outros 19 clubes participantes da Série B, sua colocação fique entre a 1^a e 4^a posição.

O objetivo de um time no Campeonato Brasileiro – Série A é acumular o maior número de pontos em comparação aos outros times, dentro de 38 jogos (um time “X” joga contra 19 times, sendo que duas vezes com cada). Para acumular pontos precisa vencer ou empatar a partida, caso perca, não soma pontos. Não há possibilidades de perda de ponto qualquer que seja o resultado da partida (apenas em situações extra campo, por penalização de algum regulamento infringido). A vitória vale 3 pontos e o empate vale 1 ponto. Assim sendo, o intervalo possível de pontuação está entre 0 e 114 pontos, com exceção do caso “113 pontos” que não pode ser matematicamente alcançado.

Quanto à delimitação do tempo observado nesta monografia (de 2006 à 2013), antes de 2006 o Campeonato Brasileiro – Série A contava com a participação de mais de 20 clubes que, portanto, inflacionava a quantidade de jogos, logo a quantidade de pontos. Ao invés dos 380 jogos tradicionais quando se têm 20 equipes no campeonato em jogos de dois turnos (o confronto entre as mesmas equipes contém dois jogos, um de ida, com o mando de campo para um time, e o de volta, onde o outro time é o mandante) o campeonato com 22 times (como era em 2005) passa a ter 462 jogos. Dessa forma, cada time joga mais quatro jogos na competição e por consequência, como não existe “pontuação negativa” ou perda de pontos (no mínimo, o time perdedor se mantém com a mesma pontuação), é natural que a maioria dos times faça algum ponto a mais do que o normal, mesmo se pagando a mesma quantidade de salário num mês.

3.2 Dados.

Quanto aos dados, serão de documentação indireta, secundários, e assim como será citado na lei Pelé ainda neste sub capítulo, não haverá problemas na aceitação de tais informações. O valor da folha salarial, ou apenas, salário, representa a quantia despendida no ano em forma de remuneração do elenco de futebol profissional que fez a composição de toda a equipe que participou direta e indiretamente das partidas, ou seja, jogadores profissionais, tanto titulares quanto reservas quanto os que nem foram relacionados para os confrontos, portanto que esteja incluído na folha de pagamento, e a comissão técnica, que conta com fisioterapeutas, técnicos, auxiliares e treinadores. Assim toda a equipe de dentro e fora de campo que auxilia na preparação dos jogos, treina os jogadores e determina a estratégia e a tática para conquistar as pontuações estão incluídos.

A informação do salário dos clubes será recolhida no site dos próprios que dispuseram dos seus balancetes patrimoniais conforme a lei de transparência que os rege. Os balancetes patrimoniais dos clubes de futebol consistem em 6 itens: o balanço patrimonial, a demonstração de resultado, a das mutações do patrimônio líquido, dos fluxos de caixas do valor adicionado e as notas explicativas. Onde esta monografia pesquisou os dados de salário, já que demonstra as receitas e despesas e evidencia o superávit ou déficit é o item “demonstração dos resultados”. Cada clube tem seu balancete personalizado seguindo suas características próprias. É o caso de clubes que tenham outro esporte profissional ou até amador. Há agremiações que também não classificam seu “clube social” como significativo, assim demonstram seus números acumulando vários gastos em uma conta só. Quando o clube não revelou claramente o gasto com o pessoal do futebol profissional, usou-se o custo que mais se assemelhou à circunstância, às vezes nomenclaturas sinônimas.

Os salários serão deflacionado pelo IPCA, recolhido no site do IBGE, logo os valores serão avaliados em grandeza real. 2013 será o ano base de referência. Para achar os pontos de cada clube em cada Campeonato Brasileiro e outras estatísticas que venha a ser necessária, usarei o Futpedia, instrumento da Globoesporte.com acessada várias vezes ao longo dos últimos dois anos.

3.2.1 Leis.

A lei Zico número 8.672/93, proposta em 1991, inseriu uma série de regulamentações que visavam o fim do amadorismo na gerência do futebol acompanhando a contextualização histórica, dentro e fora do país, como as quedas de regimes econômicos como a URSS e a ditadura nacional, os paradigmas da antiga gerência do futebol iriam começar a mudar. Por exemplo, as regras de empresas nas negociações de jogadores, o estabelecimento de mecanismo de supervisão e o fim do passe, que prejudicava os jogadores ao fim de seus contratos. A lei também tinha o intuito de se fazer exigir mais transparência dos times. Tentava forçar os clubes a virar uma sociedade comercial, teriam, então, que profissionalizar a gestão para que não viessem a falir na desorganização na qual se encontravam. Com a lei todos os clubes seriam obrigados a prestar contas de suas receitas e custos e também recolher impostos. Porém a lei Zico foi modificada para artigos mais brandos, e sancionada em 1993, por conta das inúmeras pressões dos “cartolas”, em consequência do choque, que temiam ver sua influência no clube diluída com tanta transparência nos “prestar contas”. Tal modificação foi tanta, que ficou a cargo dos dirigentes modernizar ou não, as estruturas administrativas dos clubes.

Porém, a Lei Pelé (lei 9.615/98), com forte influência da lei Bosman, consolidou a tendência que já estava em debate nos anos referentes à lei Zico, e ela se concretizou em 1998. Os clubes ficaram obrigados a se transformar em sociedade comercial e a todos os quesitos antes solicitados originalmente pela Lei Zico, no sentido da transparência contábil. Apesar da Lei Pelé ter se estabelecido de maneira absoluta, ainda se foi necessário outra lei, a Lei Maguito Vilela (lei 9.981/2000), para se regulamentar questões de modernidade.

Por mais de 30 anos tenta-se impor uma nova gestão e transparência aos clubes brasileiros, e que agora existe a obrigatoriedade, destas novas gestões de clube-empresa, de realizar o balanço contábil do ano anterior auditados até o dia 30 de abril e depois disponibilizá-lo nos sites em mais noventa dias.

Os clubes e as temporadas (anos) que disputaram o Campeonato Brasileiro – Série A dentro do limite observado de tempo (de 2006 à 2013) e que mantiveram seus balancetes patrimoniais nos sites em pelo menos uma das duas datas diferentes de recolhimento de dados (um em setembro de 2013 e outra em janeiro de 2015) estão marcadas em verde na tabela 1.

Estes foram os clubes e temporadas elegíveis e observados, dentro dos limites definido já mencionados, para a análise qualitativa e para rodar a regressão para os resultados quantitativos.

Tabela 1 - Clubes e Anos observados

Clube x Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Clube Atlético Paranaense								
Avaí Futebol Clube								
Esporte Clube Bahia *								
Botafogo de Futebol e Regatas								
Sport Club Corinthians Paulista								
Coritiba Foot Ball Club								
Cruzeiro Esporte Clube								
Figueirense Futebol Clube								
Fluminense Football Club								
Clube de Regatas do Flamengo								
Goiás Esporte Clube								
Grêmio Foot-ball Porto Alegrense								
Sport Club Internacional								
Esporte Clube Juventude								
Clube Náutico Capibaribe								
Sociedade Esportiva Palmeiras								
Paraná Clube								
Santos Futebol Clube								
São Paulo Futebol Clube								
Club de Regatas Vasco da Gama								
Esporte Clube Vitória								

Elaboração própria, 2015.

*Único clube que já publicou o balancete do ano de 2014 (dados esses usados como exceção na análise e no modelo)

4. Análise Qualitativa.

A análise qualitativa consiste na comparação entre os salários reais e a pontuação nos anos observados por clube. A produtividade do clube em um ano é medido pela razão entre a quantidade de “produto” pontuação pelo investimento gasto com a “mão de obra”, ou salário.

$$\text{Produtividade no ano} = \frac{\text{Resultado no ano (em Pontos)}}{\text{Salário no ano (em R\%)}}$$

A relação inversa da produtividade exhibe o investimento gasto em salário para cada ponto conquistado no Campeonato Brasileiro – Série A. Acaba sendo um dado mais ilustrativo e para ficar de fácil visualização e compreensão o salário está considerada em milhões:

$$\text{Investimento por ponto} = \frac{\text{Salário no ano (em R\%)}}{\text{Resultado no ano (em Pontos)} \times 1.000.000}$$

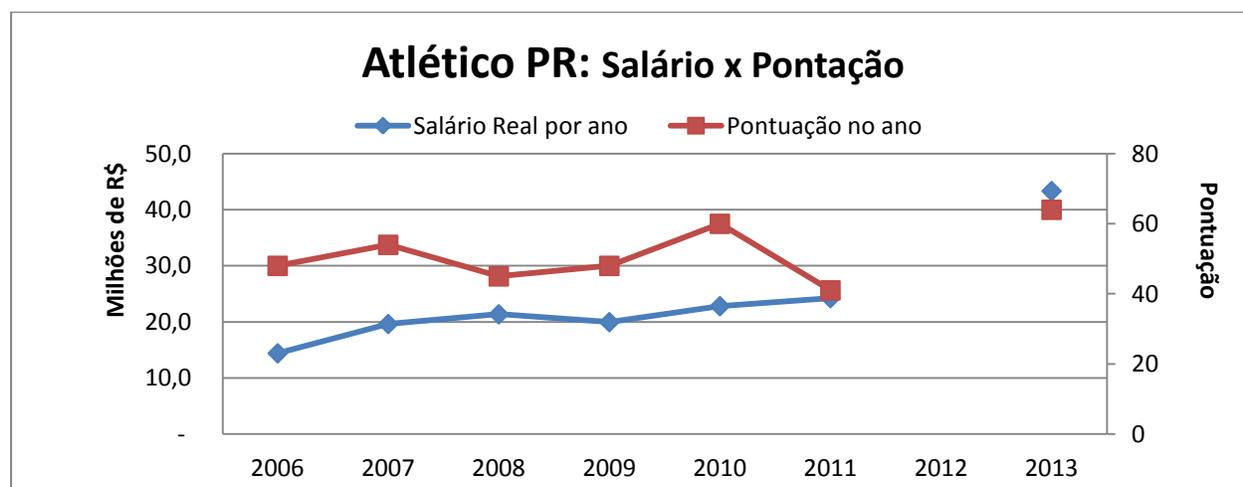
Acontece que alguns clubes ficam em uma boa posição com um salário menor do que a média de salários de todos os clubes no ano. Então o clube investe mais no ano seguinte e a pontuação cai.

- **Clube Atlético Paranaense:** de 2006 à 2011 e 2013.

O Furacão da Baixada apresentou diminuição de produtividade de em 2007, 2008, 2011 e 2013. Apenas apresentando aumento de produtividade em 2009 e 2010. O Salário real só recuou em 2009, mas se manteve praticamente constante entre 2007 e 2011.

Com o gasto em salário de R\$ 591.416,78 por ponto conquistado, alcançou apenas a décima sétima colocação em 2011 e foi rebaixado, uma produtividade de 1,69 pontos por milhão investido. Seu salário real foi 52% abaixo da média do ano. Porém assim que retornou à Série A, em 2013, quase dobrou o gasto com salários, mas ainda ficando 26% abaixo da média do campeonato, e atingiu a maior pontuação do próprio período observado, ficando em terceiro colocado. Gastou em salário R\$677.241,36 por ponto, porém foi sua menor produtividade da sua série histórica, 1,48.

Gráfico 1:



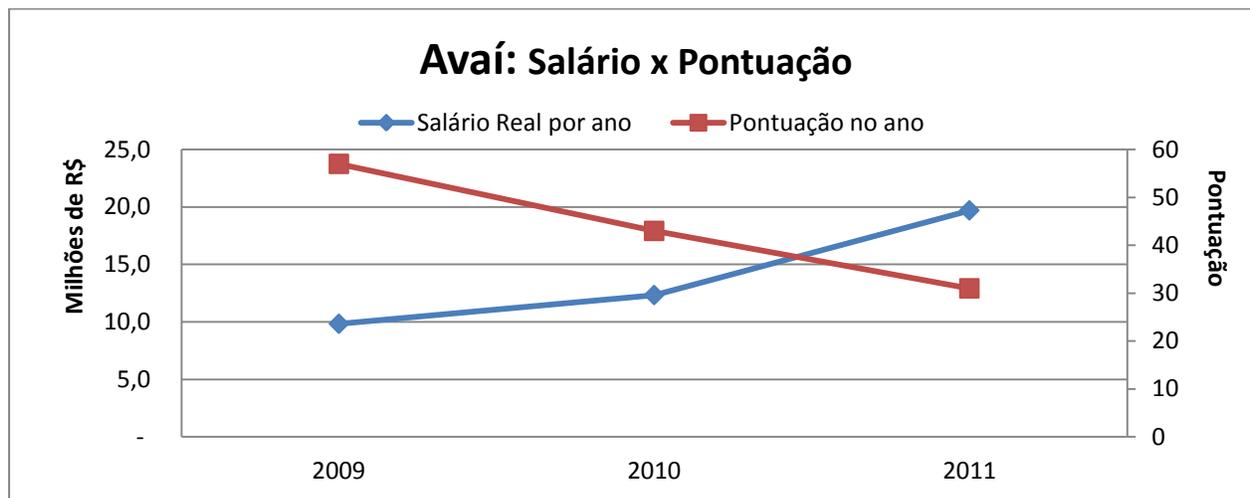
Elaboração própria. Fonte www.atleticoparanaense.com

- **Avai Futebol Clube:** de 2009 a 2011.

O Leão da ilha apresentou diminuição de produtividade enquanto se manteve na primeira divisão. Conseguiu a sexta colocação no Campeonato Brasileiro em 2009 investindo apenas R\$ 9.835.431,53 em salário, 74% abaixo da média do CB que foi de R\$ 37.815.351,08. Assim o clube de Santa Catarina foi a equipe com o melhor custo-benefício e produtividade de todos os clubes na série histórica observada, que alcançou a sexta posição do CB 2009, quando cada ponto custou, de salário, apenas R\$ 172.551,43. Produtividade de 5,80.

Nos anos seguintes aumentou-se o investimento, mas sua produtividade declinou. Em 2011 foi rebaixado em último colocado, quando teve um gasto em salários de R\$635.612,36 por ponto conquistado. Seu nível salarial era 61% menor do que a média. Produtividade de 1,57 pontos.

Gráfico 2:

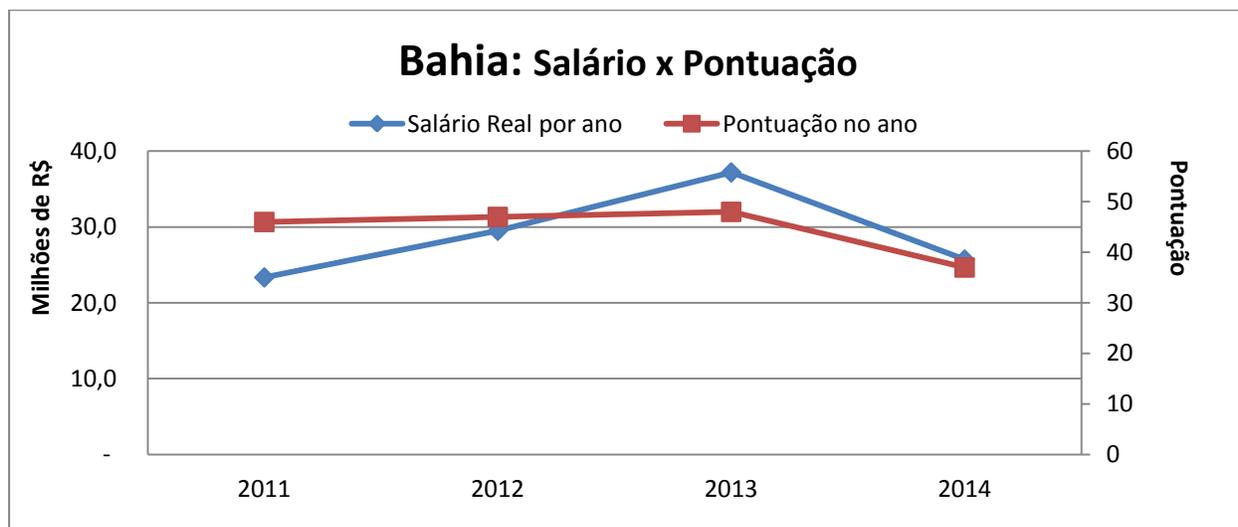


Elaboração própria. Fonte www.avai.com.br

- **Esporte Clube Bahia:** de 2011 a 2014.

O esquadrão de Aço apresentou pequena queda de produtividade entre 2011 e 2013, mas em 2014 aumentou apesar de que a quantidade de pontos foi a menor da série observada. O aumento da produtividade se deu via diminuição da folha salarial (31% menor do que em 2013) culminando com o rebaixamento do time. Seu resultado em 2014 foi de R\$ 635.612,36 por ponto conquistado, com um salário quando seu melhor resultado foi uma pontuação que custou R\$ 775.148,15, em 2013.

Gráfico 3:

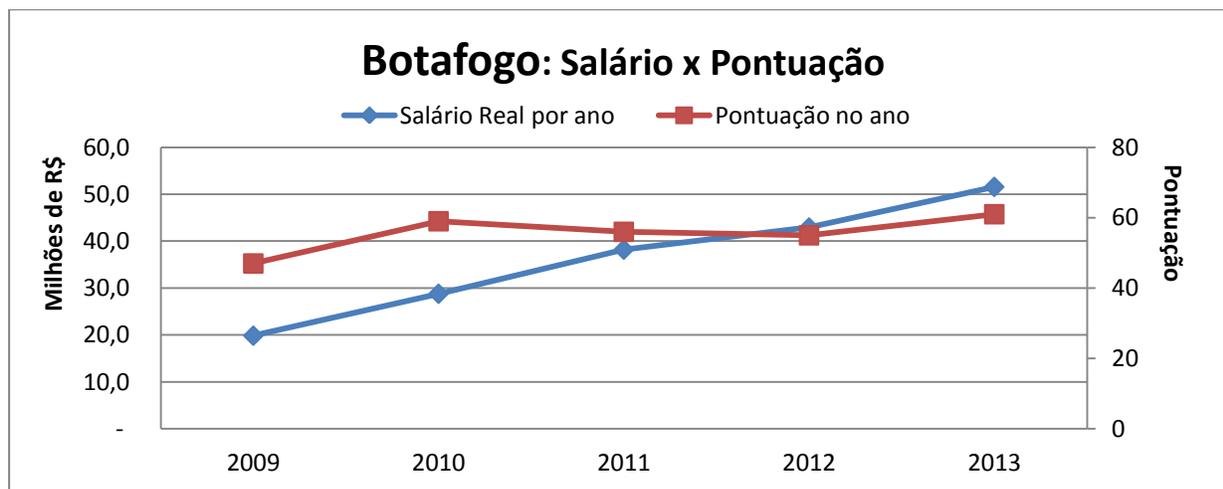


Elaboração Própria. Fonte www.esportclubebahia.com.br

- **Botafogo de Futebol e Regatas:** de 2009 a 2013.

O Glorioso apresentou aumento no valor real dos salários enquanto os pontos subiram e caíram no mesmo período observado. Logo sua produtividade caiu entre 8% e 28% de um ano a outro. Quando alcançou a quarta posição no campeonato de 2013, teve uma folha salarial 11% menor que a média do CB 2013. Produtividade de 1,18 e custo de R\$ 845.442,62 para cada ponto produzido.

Gráfico 4:



Elaboração Própria. Fonte www.botafogo.com.br

- **Sport Club Corinthians Paulista:** 2007 e de 2009 a 2013.

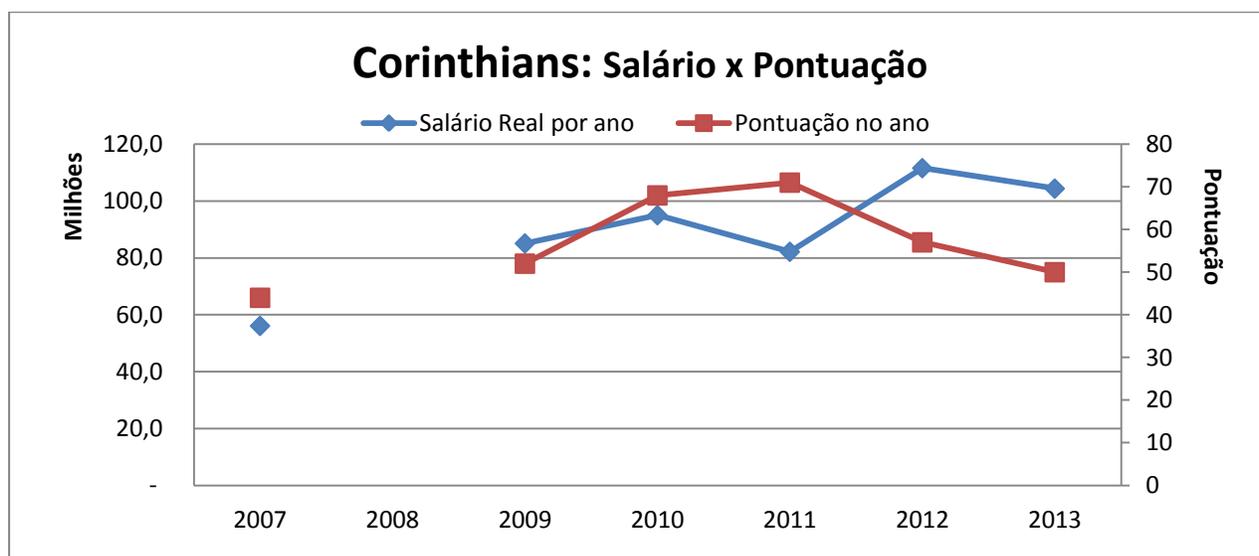
O Timão foi o segundo time de menor média de produtividade: apenas 0,66 pontos produzidos por milhão de reais de salário dentro da série história observada.

Foi rebaixado em 2007 com uma produtividade de 0,78 pontos, abaixo 71% da média de 2,73 pontos do CB do mesmo ano. Cada ponto em 2007 custou R\$1.275.581,86 de salários da equipe profissional. Uma folha salarial real 128% acima da média do ano.

Quando voltou a disputar a primeira divisão em 2009 aumentou sua produtividade, melhorando suas pontuações e até diminuiu sua folha salarial em 2011 quando foi campeão atingindo sua melhor produtividade: 0,86 pontos, 29% de produtividade menor que a média do campeonato deste ano (1,21 pontos por milhões de salário) demonstrando possibilidade de ineficiência financeira/resultados. Cada ponto neste ano do título custou R\$1.157.382,35. Sua folha salarial estava 62% acima da média do CB 2011, contrastando com os números da sua queda, a folha salarial foi relativamente menor ao se comparar com as médias dos respectivos campeonatos.

Porém, depois do título, o gasto com salário aumentou sem resultados de pontos que acompanhasse o investimento, perdendo sua produtividade que em 2013 se apresenta 55% abaixo da produtividade média do campeonato. O clube ficou numa posição mediana na tabela, porém com o maior gasto de salários entre os clubes e o segundo da série histórica observada (o maior salário observado na série histórica observada foi do próprio Corinthians em 2012, ficou apenas em sexto colocado). Com uma baixa produtividade dessa mantém o time na primeira divisão devido à pesada quantia de investimento na equipe profissional. Cada ponto neste ano custou R\$2.088.020,00.

Gráfico 5:



Elaboração Própria. Fonte www.corinthians.com.br

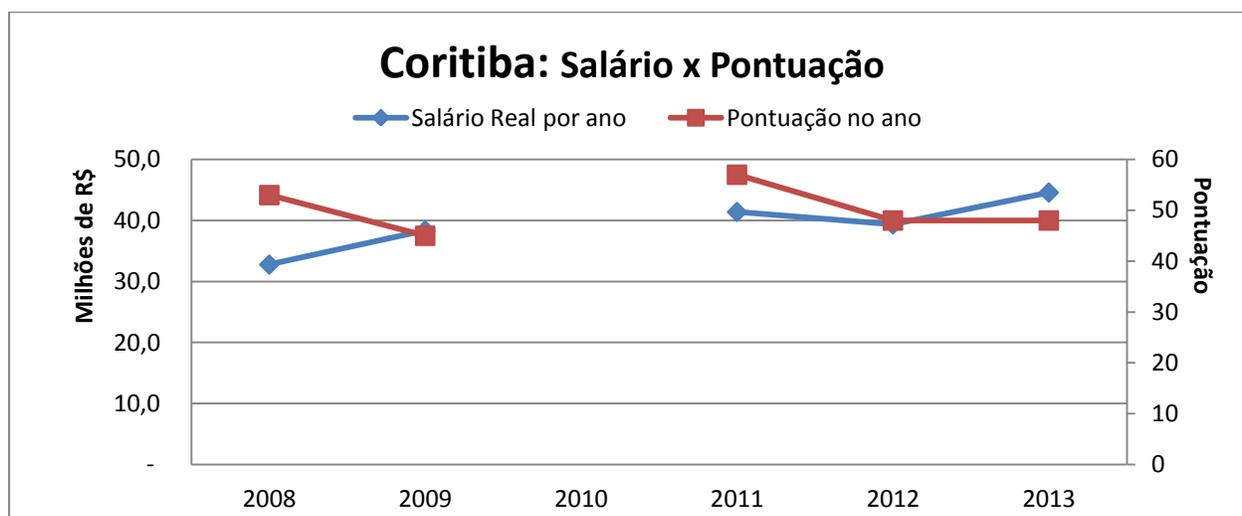
- **Coritiba Foot Ball Club:** de 2008 a 2009 e de 2011 a 2013.

O Coxa foi rebaixado em 2009 quando cada ponto custou de salário R\$ 852.803,01. Produtividade de 1,17 pontos por milhão de salário. A produtividade média neste ano foi de 2,06, logo o Coritiba teve uma produtividade 43% menor que a média.

Quando voltou a jogar na primeira divisão em 2011 foi perdendo produtividade até o último ano observado, quando com R\$ 928.758,93 por ponto conquistado ficou em 11º lugar, com uma produtividade de 1,08 pontos por milhão investido em salário, acima da média de produtividade do CB 2013 em 2%.

A folha salarial do time de Curitiba em 2008 era 10% maior do que a média do CB 2008. Quando foi rebaixado em 2009, estava com uma folha 1% acima da média. Mas ao longo do ano, seu salário pouco subiu e em 2013 chegou a marca de 23% menor do que a média do CB 2013, demonstrando uma possível virada na administração do clube que, em relação aos outros times, está diminuindo sua folha e se mantendo na série A (apesar de um revés, voltou à série A mantendo a queda relativa do seu salário).

Gráfico 6:



Elaboração Própria. Fonte www.coritiba.com.br

- **Cruzeiro Esporte Clube:** de 2007 a 2013.

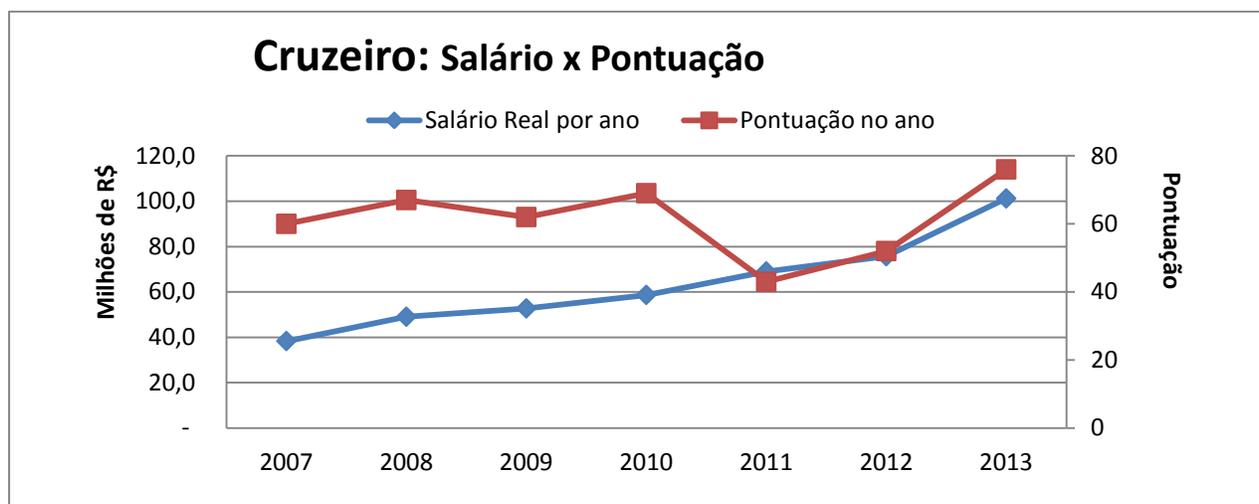
A Raposa teve duas fases. A primeira de 2007 a 2011 com produtividade decrescente onde culminou em um quase rebaixamento e a segunda fase em 2012 e 2013 onde sua produtividade ascendeu e culminou no título.

Em 2011 a produtividade de 0,62 mostrou que os 49% abaixo da produtividade média do campeonato ocasionou a quase queda do time para a segunda divisão. Cada ponto neste campeonato custou R\$1.604.998,78 de salário, próximo do dobro do ano de 2010 quando conquistou o vice-campeonato gastando R\$ 850.305,98 em salários por cada ponto. Ainda em 2010 sua produtividade de 1,18 foi 25% menor que a média do campeonato. Mostrando que, mesmo ficando em segundo lugar, gastou-se muito mais proporcionalmente do que os outros clubes para conseguir esta pontuação, demonstrando possibilidade de ineficiência financeira/resultados.

Já sua segunda fase inicia em um ano de crescimento de produtividade de 2012 e concretiza o título em 2013. Quando campeão, atingiu produtividade de 0,75 pontos por milhão investido em salário, 29% abaixo da média de produtividade dos clubes no “Brasileirão 2013”, demonstrando ainda uma possibilidade de ineficiência financeira/resultados.

Apesar da meta do título conquistada houve muito mais investimento para conquistar essa pontuação do que o necessário, de acordo com a média de salário dos clubes que disputaram o campeonato em 2013, o time celeste teve uma folha salarial 74% acima da média.

Gráfico 7:



Elaboração Própria. Fonte www.cruzeiro.com.br.

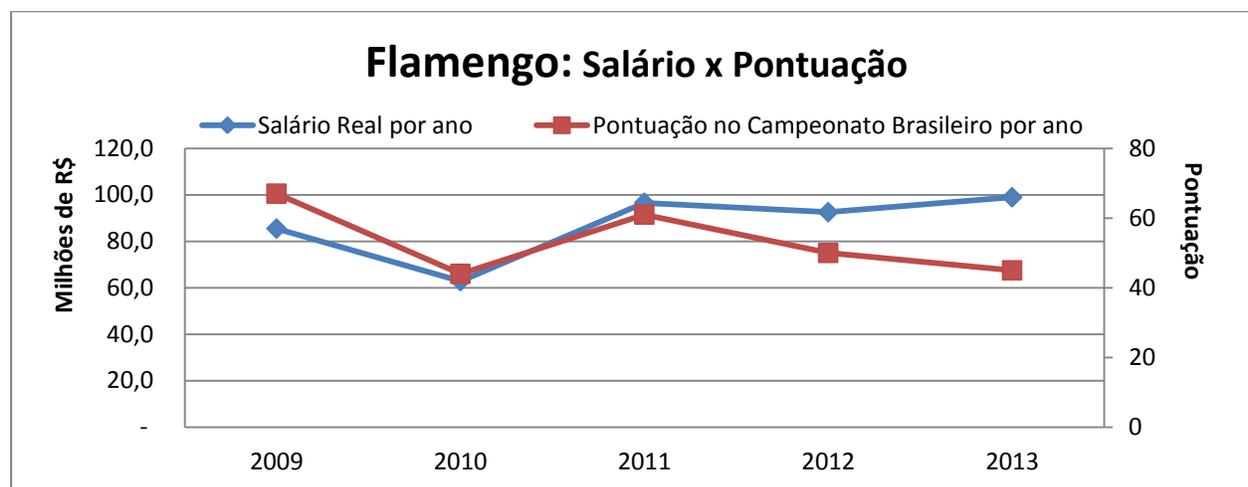
- **Clube de Regatas do Flamengo:** de 2009 a 2013.

Este é o clube que declarou em seus balancetes patrimoniais quantias de salários que quando relativos à sua pontuação nos respectivos anos teve a menor média de produtividade. Ou seja, a folha pessoal do futebol profissional mais cara para os resultados no CB.

Por todo o período observado, o Rubro Negro apresentou produtividade decrescente. Em 2009 teve a maior produtividade e foi o campeão. 0,78 pontos por milhões de salário. 62% abaixo da média dos clubes de 2009. Uma produtividade muito baixa que pode significar ineficiência financeira/resultados. Cada ponto nessa campanha custou R\$ 1.275.829,81, diferença grande quando comparado com o segundo colocado que gastou menos da metade, para cada ponto, R\$ 622.516,81 (Internacional). Em números brutos, a diferença de gasto anual do salário do futebol profissional entre os dois clubes em 2009 foi de R\$ 45.017.004,59. Apesar do título está guardado na sala de troféus do Rubro Negro, o que dá mais tradição ao time e ter consideração inestimável para seus sócios e torcedores, a segunda colocação do Internacional pode ter se mostrado muito mais sustentável para futuros bons resultados do que a primeira colocação do concorrente carioca, devido à quantidade exorbitante de despesa contida na temporada.

Com o decréscimo de produtividade nos anos seguintes, foi perdendo resultados e em 2013 correu risco de rebaixamento gastando a maior cifra por pontos e obtendo a menor produtividade de todas as observações de todos os clubes da série histórica com, respectivamente, R\$ 2.199.027,84 por ponto conquistado e 0,45 pontos por milhão investido em salário. 57% menor do que a média da produtividade dos clubes no “Brasileirão 2013”.

Gráfico 8:



Elaboração Própria. Fonte www.flamengo.com.br

- **Fluminense Football Club:** de 2006 até 2013.

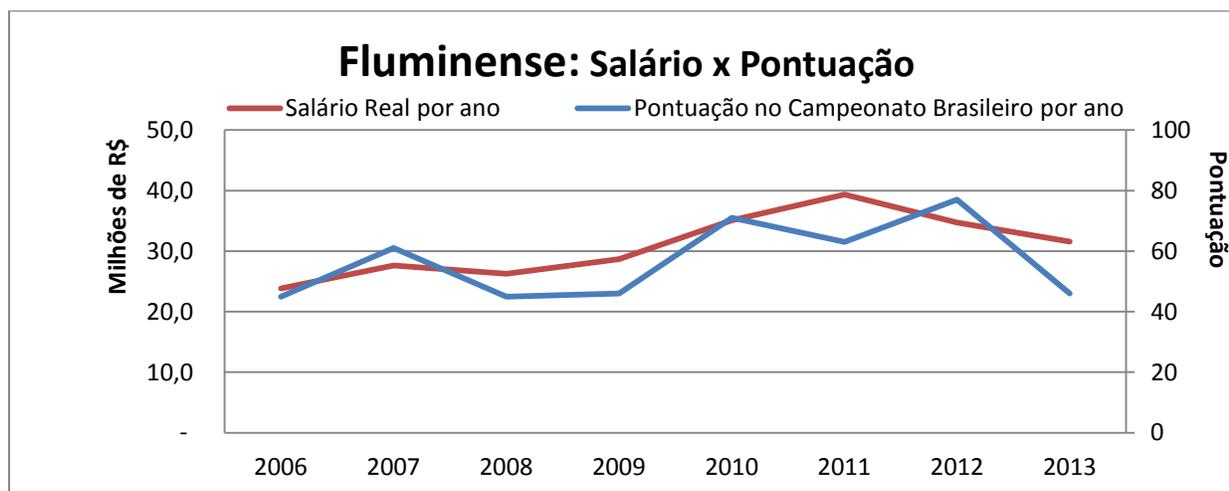
O Tricolor das Laranjeiras é o clube que teve os melhores resultados de produtividade, com uma média de 1,84, e de pontuação entre os grandes clubes brasileiros e o que mais variou entre boas e ruins posições de um ano para outro, no período observado.

Com, apenas, custos de R\$ 494.284,51 e R\$ 450.601,81 por cada ponto conquistado o clube ganhou os campeonatos brasileiros de 2010 e 2012, respectivamente. O primeiro destes títulos resultou uma produtividade de 2,02 pontos por milhão investido em salário, enquanto o segundo 2,22. Mostrou-se assim o clube com melhor produtividade ao conquistar título. O feito do Fluminense teve ajuda do seu principal patrocinador da época que ficava com a responsabilidade de custear alguns dos jogadores mais caro do elenco. Isso pode demonstrar uma boa estratégia para os outros clubes. O Clube ganha título que agrada aos sócios, torcedores e envolvidos e, ainda sim, permanece com salários saudáveis para a reestruturação financeira. Para ilustrar, a produtividade do time em 2010 foi 29% acima da média de produtividade dos clubes

da amostra (1,57 pontos por milhão de salário) e em 2012 foi de incríveis 75% acima (1,27 pontos). Respectivamente, sua folha salarial estava 17% e 37% abaixo da média.

Apesar dos bons resultados, que também inclui um terceiro colocado em 2011 e quarto em 2007, o clube passou sérias preocupações de rebaixamento em 2006, 2008, 2009 e 2013 em consequência da baixa pontuação. Neste último ano observado, R\$ 686.065,22 foi o custo por ponto conquistado, o maior do período amostral, mas ainda sim foi uma produtividade de 1,46 pontos por milhão de salário, 38% acima da média de produtividade do campeonato do mesmo ano, que foi de 1,06 por milhão de salário. Pode mostrar eficiência de resultado/financeiro, deixando claro a importância do patrocinador e/ou de contratos de apoio com a folha salarial.

Gráfico 9:



Elaboração Própria. Fonte www.fluminense.com.br

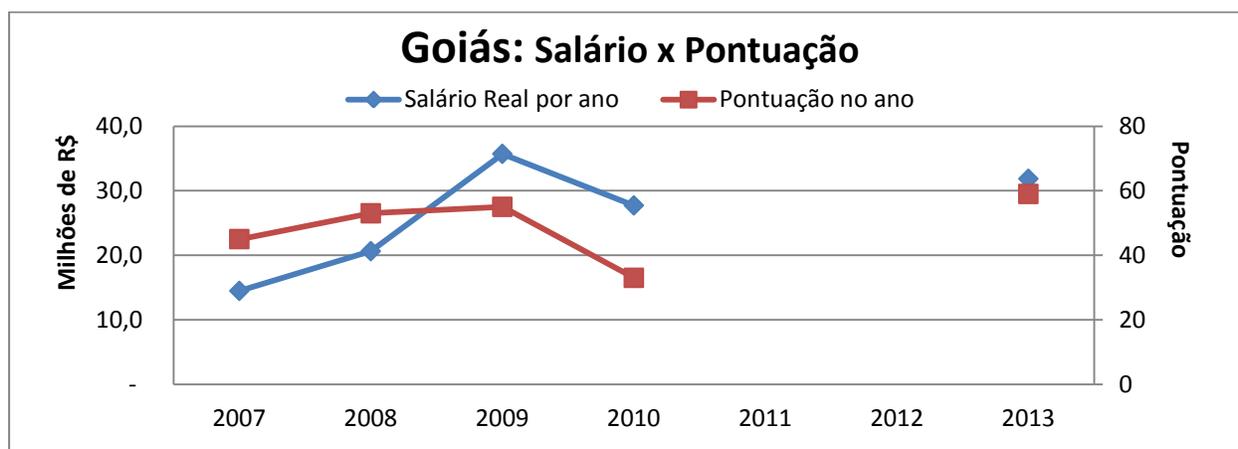
- **Goiás Esporte Clube:** de 2007 a 2010 e 2013.

Em 2007 o Esmeraldino teve uma produtividade de 3,11 pontos por milhão de salário, 14% acima da média do campeonato. Porém essa ótima produtividade foi mais devido à baixa folha salarial, apenas R\$14.476.040,38, R\$ 10,2 milhões abaixo da média de salários do mesmo ano, de forma que o time quase foi rebaixado.

Já em 2010, o clube continuou com o salário muito abaixo da média praticada, 14,7 milhões a menos, porém não produziu a quantidade de pontos necessários e foi rebaixado. Produtividade, mesmo com o salário pequeno, de 1,19, 24% menor que a média dos outros competidores.

Em 2013, quando regressou à primeira divisão, manteve o nível de salário baixo, 45% menor do que a média das folhas salariais do futebol profissional (R\$ 26,4 milhões menor do que a média, em números brutos), mas dessa vez produziu boa quantidade de pontuação, brigando pelas quatro primeiras posições até a última rodada do campeonato, acabando em sexto colocado. Assim, tendo uma boa temporada nos campos, o clube também teve boa produtividade de 1,85 pontos por milhão de salário, 75% maior que a média.

Gráfico 10:



Elaboração Própria. Fonte www.goiasec.com.br

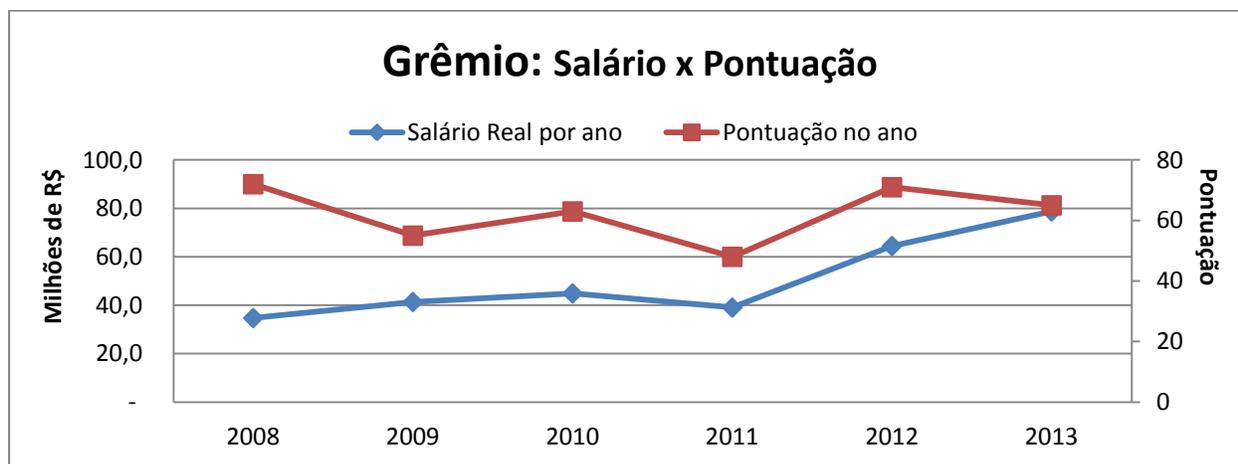
- **Grêmio Foot-ball Porto Alegrense:** de 2008 até 2013

O tricolor gaúcho obteve dois vice campeonatos em situações de produtividade distintas. Em 2008 conquistou a posição com 2,07 pontos por milhões de salários, 8% acima da média de produtividade, o que significa um ótimo resultado: Teve um bom campeonato nos gramados com um salário relativamente pequeno considerando os demais clubes. Porém em 2013 foi vice sem ter uma produtividade parecida, 0,83, 22% menor que a média: teve um bom campeonato, mas não uma boa relação financeiro/pontuação, podendo causar um mal-estar financeiro que nos anos futuros prejudique a formação de uma equipe profissional competitiva.

A diferença entre estes dois vice-campeonatos supracitados é tão grande que, comparando o quanto cada ponto custou, temos uma diferença mais que dobrada: R\$ 482.387,29 no primeiro vice (2008) e R\$ 1.211.207,69 no segundo (2013), uma diferença de 151%. No mesmo período,

a queda da média da produtividade dos clubes foi de 45%. Ou seja, o Grêmio caiu mais do que o triplo da queda média dos clubes.

Gráfico 11:



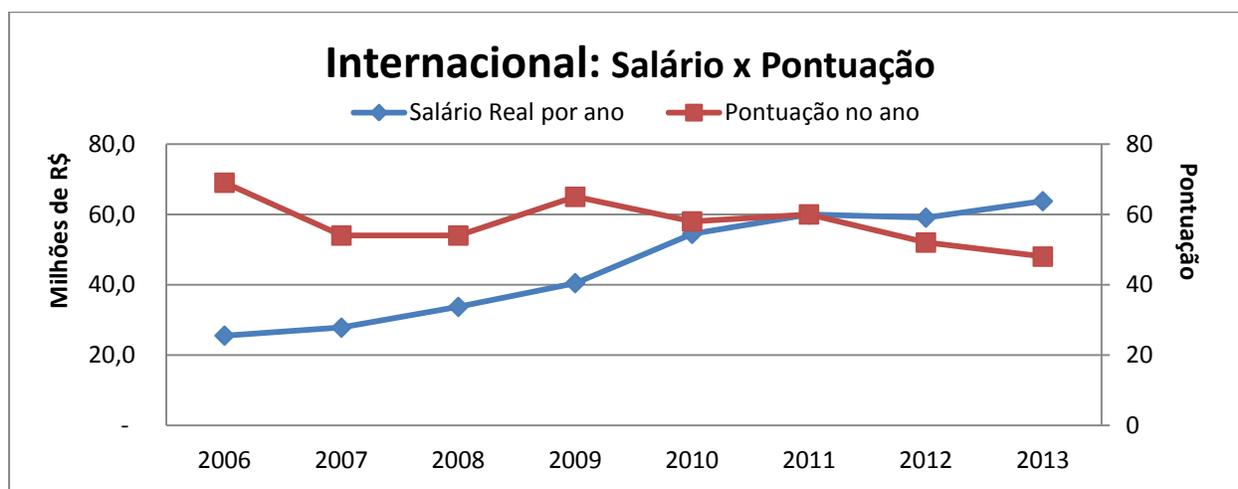
Elaboração Própria. Fonte www.gremio.net

- **Sport Club Internacional:** de 2006 até 2013.

O Colorado, assim como seu conterrâneo tricolor, também obteve como melhor resultado no período amostral dois vice-campeonatos. O primeiro em 2006 onde teve uma produtividade de 2,70 e o segundo em 2009 com 1,61 pontos por milhão investido em salário. No segundo cada ponto custou R\$ 622.516,81, 68% a mais que o primeiro vice que custou R\$ 370.143,39. Uma queda de produtividade o dobro maior do que a queda da média da produtividade de todos os clubes no período de 2006 a 2009 (a produtividade média caiu 33%).

Ainda sim percebe-se que o Internacional sempre mantém sua folha salarial da equipe profissional de futebol um pouco acima da média salarial (salvo 2010, quando teve 30% de folha maior que a média) o que pode demonstrar uma noção de bom controle do orçamento.

Gráfico 12:



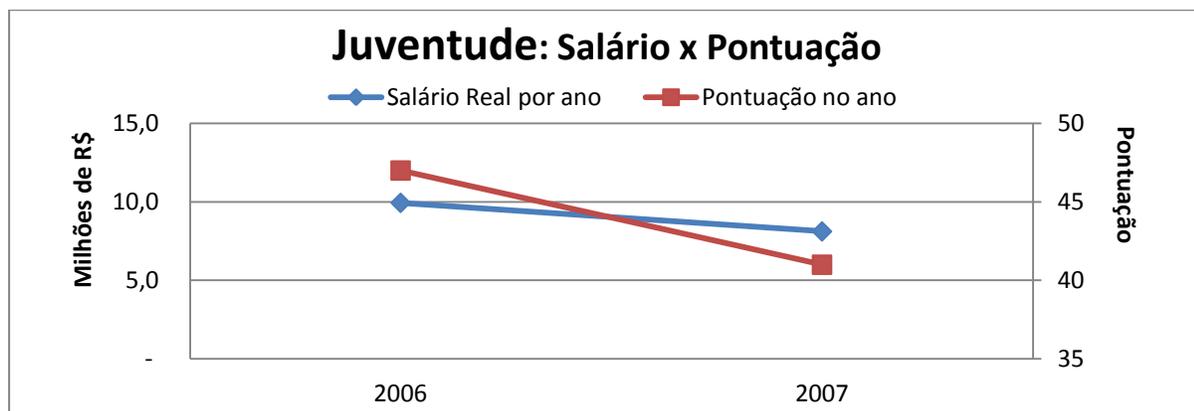
Elaboração Própria. Fonte www.internacional.com.br

- **Esporte Clube Juventude:** 2006 e 2007.

O time de menor orçamento salarial de todos os clubes observados, o Juventude atuou na primeira divisão em 2006 e 2007. Por ter uma folha tão enxuta, seus níveis de rendimentos são enormes. Com um elenco muito limitado, em detrimento aos outros clubes da primeira divisão, em 2006 conseguiu se manter no campeonato do ano seguinte, simplesmente, com uma produtividade de 4,73 pontos por milhão investido. Porém no ano seguinte, sua folha salarial se reduziu a 85% do ano anterior, ao invés de aumentar já que o nível estava muito abaixo da média, e não teve força de pontuar mais do que produziu no ano anterior, culminando no seu rebaixamento, apesar de ter aumentado sua produtividade em 7% e sendo o segundo time com maior produtividade de todos os clubes no período observado, com 5,05 pontos, alcançando apenas a 18ª posição.

Espera-se que um clube com baixo orçamento, ao se manter em mais um ano na primeira divisão, tivesse um acréscimo de receita o suficiente para proporcionar uma folha salarial superior e, assim, galgar uma posição melhor, com aumento da pontuação.

Gráfico 13:



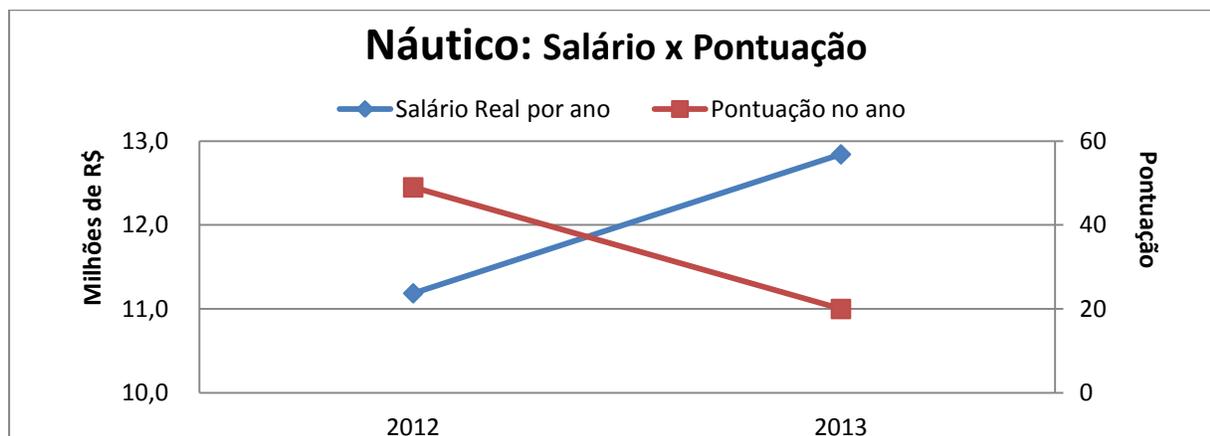
Elaboração Própria. Fonte www.internacional.com.br

- **Clube Náutico Capibaribe:** 2012 e 2013.

O Alvirubro teve uma alta produtividade em 2012 devido ao seu baixo orçamento para os padrões da primeira divisão e devido à pontuação que conseguiu produzir, que o livrou do rebaixamento e o permitiu uma colocação mediana na tabela. Com uma folha salarial próxima de R\$ 11,2 milhões foi disparado o menor entre os clubes observados no ano: a segunda pior folha foi do Bahia com R\$ 29,5 milhões e a média do campeonato foi de, aproximadamente, R\$ 54,9 milhões. Assim, sua produtividade foi de incríveis 4,38 pontos por milhão de salário. Cada ponto custou barato para os padrões do CB 2012: R\$228.303,62.

Porém, no ano seguinte, apesar do acréscimo de, aproximadamente, 15% na folha salarial enquanto a média de salário dos clubes cresceu 6%, o Timbu produziu pontuação pífia, sendo rebaixado na última colocação disparado. Esta campanha ficou perto de virar um recorde negativo histórico nos CB de pontos corridos. Apesar do resultado em campo ter sido catastrófico, a produtividade, devido à baixa folha salarial, foi de 1,56 pontos por milhão de salário, ficando ainda 47% acima da média de produtividade do ano de 2013.

Gráfico 14:



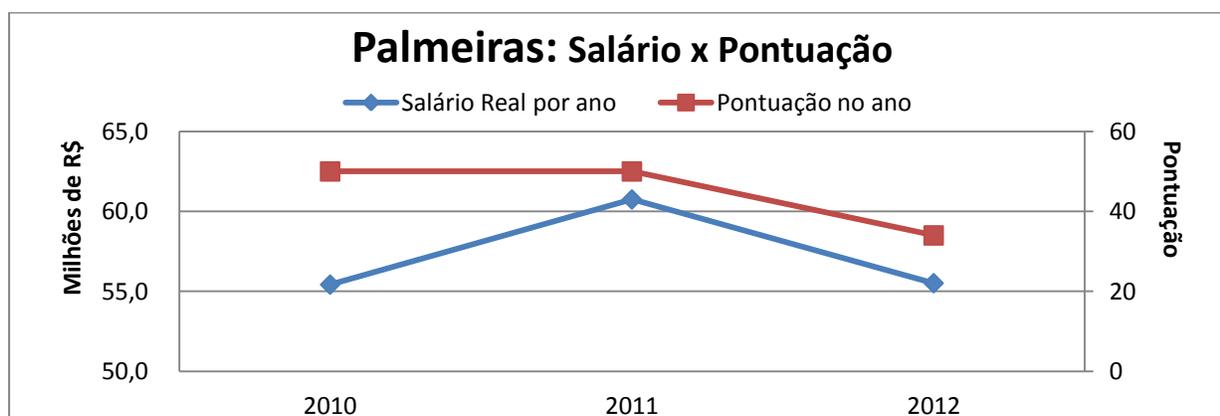
Elaboração Própria. Fonte www.nautico-pe.com.br

- **Sociedade Esportiva Palmeiras:** de 2010 à 2012.

O Verdão ocupou posições medianas nos dois primeiros anos observados com salários 30% e 20% acima da média. Produtividade 43% e 32%, respectivamente, abaixo da média. Tal queda se deu via aumento da folha salarial da média à taxa superior, já que o clube aumentou seu salário em 10%.

Mas em 2012 o clube decresceu demais, de uma só vez, o valor da folha salarial em relação à média, para apenas um pouco mais de 1% acima da média do campeonato e sofreu com as perdas de pontos. Foi rebaixado com produtividade de 0,61 pontos por milhão de salário. Cada ponto custou R\$ 1.632.800,08.

Gráfico 15:



Elaboração Própria: Fonte www.palmeiras.com.br

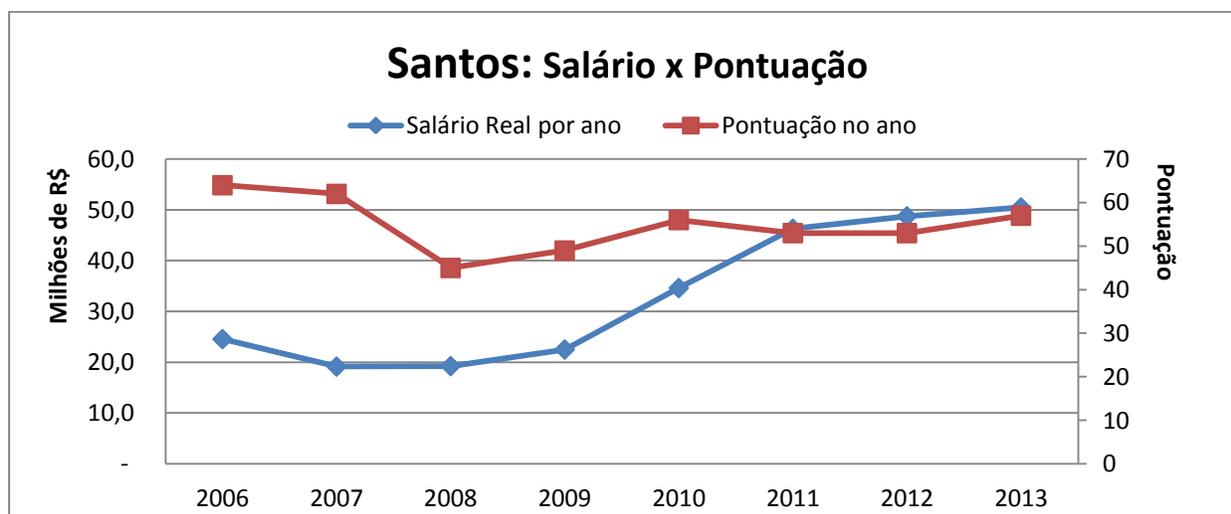
- **Santos Futebol Clube:** de 2006 à 2013.

Santos foi o time que teve a maior média de produtividade entre os considerados 11 grandes clubes nos 8 anos observados e que, dentro das 4 melhores posições do campeonato, teve em um único ano a melhor produtividade: conseguiu o vice campeonato marcando 3,23 pontos por milhão investido em salário em 2007.

A estratégia do Santos é apostar na promoção de muitos jogadores da base para o elenco profissional, que por serem jovens, por um lado são inconstantes e inexperientes, apresentando alto risco nos resultados na temporada, mas por outro, pesam pouco na folha salarial. Os resultados dessa estratégia para o Campeonato Brasileiro, além de uma quarta colocação em 2006, são posições medianas nos outros 6 anos.

Um oitavo lugar em 2012 foi a menor produtividade da série histórica do Santos: 1,09 pontos por milhão investido. Apesar disso o Alvinegro Praiano ficou acima da média de produtividade do campeonato em 5 temporadas, demonstrando um possível bom controle salário/pontuação da administração do clube.

Gráfico 16:



Elaboração Própria. Fonte www.santosfc.com.br

- **São Paulo Futebol Clube:** de 2011 à 2013.

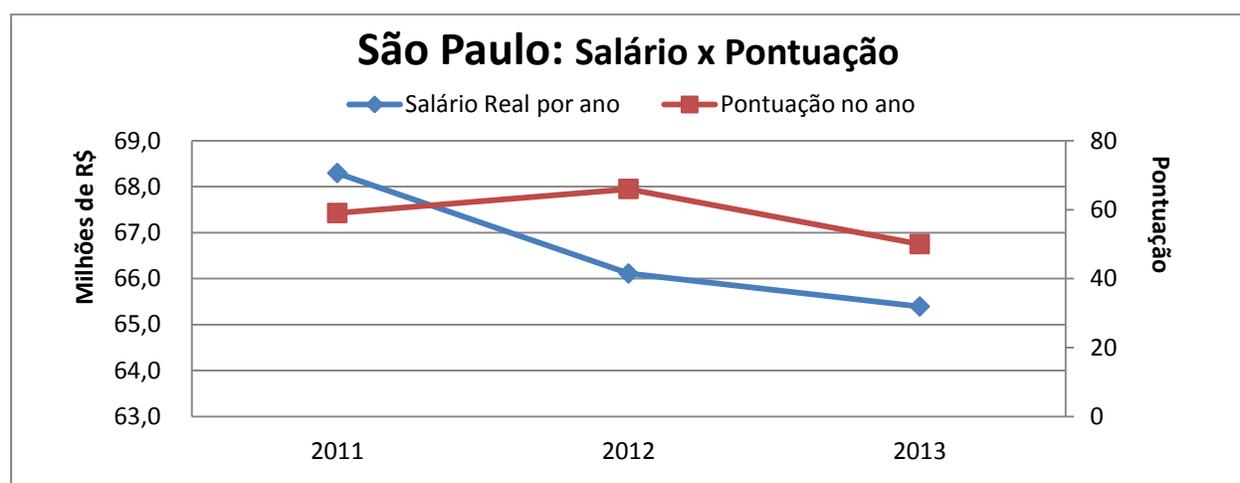
Apesar de que em 2007 e em 2008, período estes que são analisados quando o balancete patrimonial é disponibilizado pelas agremiações, o clube foi campeão, nos anos entre 2011 e 2013 o melhor resultado foi de 66 pontos, que resultou na quarta colocação do Tricolor Paulista

em 2012. Neste ano cada ponto conquistado custou R\$ 1.001.658,31, logo sua produtividade foi de 1 ponto por milhão investido em salário.

Durante os três anos o valor real da folha salarial do futebol profissional foi reduzido em 3% de 2011 para 2012 e 1% de 2012 para 2013. Podemos observar, então, que o decréscimo do primeiro para o segundo ano na folha salarial não afetou o rendimento do clube dentro do campo que culminou na melhor posição do período observado, ao contrário do ano seguinte que o decréscimo menor acarretou uma diferença de pontuação enorme, porém o manteve numa posição mediana na tabela.

O interessante a destacar no São Paulo foi sua progressão em reduzir a folha salarial sem que isso discorra em algum susto para o clube. Mesmo que ainda seu salário em 2013 esteja 12% acima da média da folha do campeonato, vemos que seu desvio foi considerável comparando com 2011, quando teve uma folha 35% acima da média. Pode ser que, a longo prazo, o clube se estruture de tal forma onde possa concorrer a títulos de forma sustentável.

Gráfico 17:



Elaboração Própria. Fonte www.saopaulofc.net

- **Club de Regatas Vasco da Gama:** de 2010 à 2013.

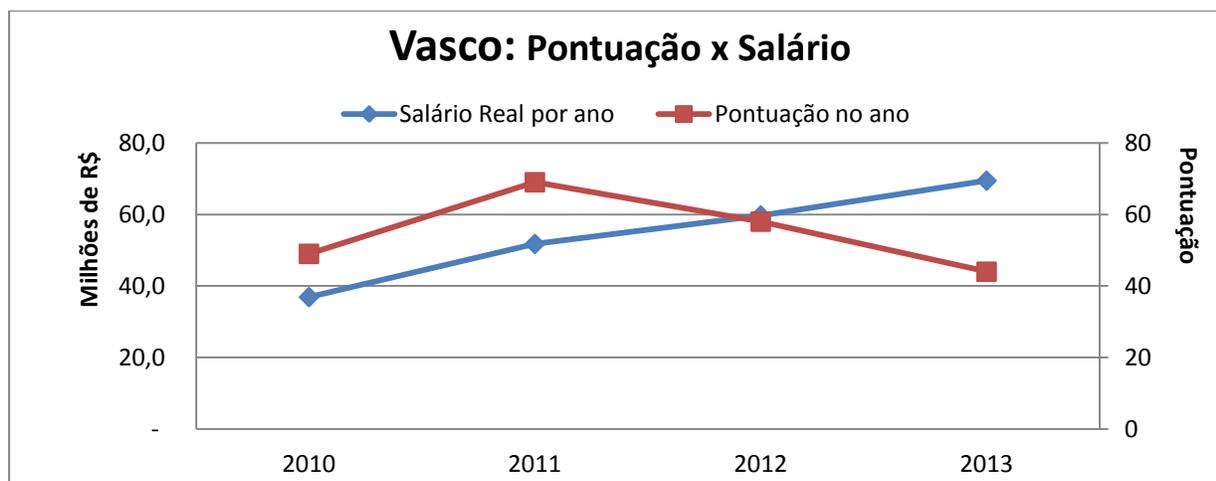
O período analisado do Gigante da Colina fica entre duas quedas de categoria. O pós-rebaixamento de 2008 (em 2009 jogou a segunda divisão e retornou para a primeira em 2010) até o rebaixamento de 2013. Nestas temporadas alcançou o vice-campeonato em 2011 quando teve sua maior produtividade do período: 1,33 pontos por milhão investido na folha salarial do futebol profissional. O campeão do mesmo ano gastou R\$ 1.157.382,35 por ponto conquistado, enquanto

o clube Cruzmaltino R\$ 750.045,82, uma diferença de 54% entre os orçamentos que se separaram por apenas dois pontos nos resultados.

Porém, nos anos seguintes, enquanto sua folha aumentava, seus resultados decresciam. Ao contrário de 2010 para 2011 quando tanto sua folha quanto seus resultados aumentaram em 40%, culminando na segunda colocação supracitada, entre 2011 e 2013 a média de aumento anual do salário foi de 16%, enquanto sua pontuação rumava a taxas decrescentes de 20% por ano, em média. Assim, em 2013, o clube caiu de divisão.

No ano do seu rebaixamento, cada ponto custou R\$ 1.578.084,45 e sua produtividade foi de 0,63 pontos por milhão investido em salário. Em valores reais, sua folha estava 19% acima da média do campeonato, enquanto em 2011 estava 2% acima da média.

Gráfico 18:



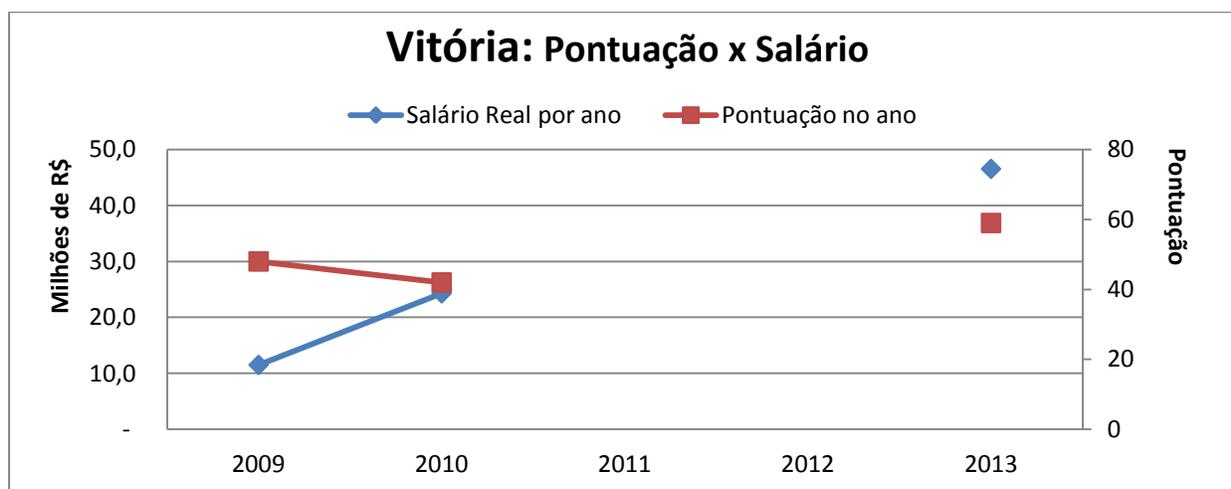
Elaboração Própria. Fonte www.vasco.com.br

- **Esporte Clube Vitória:** 2009, 2010 e 2013.

O Leão da Barra teve alta produtividade em 2009 quando obteve 4,16 pontos por milhão investido em salário devido à sua folha enxuta, apenas R\$ 11.525.544,00, 70% menor que a média do campeonato, e sua pontuação foi apenas o suficiente para manter-se confortavelmente na primeira divisão para o próximo ano.

No ano seguinte, passou a investir em salários mais do que o dobro do ano anterior, porém seus resultados caíram 13%. Isso reflete uma produtividade de 1,73 pontos por milhão investido em salários, 10% acima ainda da produtividade média do campeonato do ano de 2010, nesse caso demonstrando uma relação inversamente proporcional entre salários e resultados positivos.

Gráfico 19:



Elaboração Própria. Fonte www.ecvitoria.com.br

4.1. Análise Qualitativa: Conclusão.

Não houve nenhum clube que não tenha ficado com déficit em suas demonstrações de resultados divulgado em seus balancetes em pelo menos um dos anos observados, com a exceção do São Paulo, que em seus três anos observados apresentou superávit (em 2011 teve apenas R\$ 220 mil). Palmeiras em 2012 teve o melhor superávit publicado com R\$31.864.000,00, deflacionado pelo IPCA, a única temporada superavitária do clube no período observado. A nível de comparação a federação de futebol, a CBF, teve superávit de exercício de R\$ 55.599.000,00 em 2012 e um valor muito próximo também em 2013.

Clubes como Bahia, Goiás, Juventude e Palmeiras tiveram uma relação diretamente proporcional entre salário e pontuação por toda sua série observada, enquanto que clubes como Atlético Pr, Avaí, Botafogo, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Náutico, Santos, São Paulo, Vasco e Vitória tiveram, em algum momento, uma relação inversamente proporcional entre as mesmas variáveis, representando 79% do total de clubes observados.

Também foi observado que clubes de menor investimento tendem a ter produtividade maior que os times de grande investimento, porque conseguem vencer ou empatar partidas mesmo tendo uma folha salarial muito pequena em relação à média. É o caso do Juventude, Avaí e Náutico que tinham salários entre 49 e 80% menores do que a média do campeonato. Apesar de

estes clubes conseguirem se manter na série A por alguns anos, acabaram não resistindo e logo foram rebaixados.

Clubes que conquistaram o título se mostrando muito pouco produtivo pode ter lhe causado algum transtorno financeiro nos anos seguintes, que é o caso do Flamengo e Corinthians. Ambos passaram dificuldades nos anos seguintes pós título, onde o aumento do salário surtiu um efeito contrário. Já o Fluminense apresentou produtividade maior que os outros bem colocados, demonstrando que foi muito bem administrado, apesar de que sofreu em alguns campeonatos entre e pós títulos.

Mesmo sem ganhar títulos, times como Avaí, Atlético Pr, Botafogo, Santos e São Paulo tiveram bons resultados na relação pontuação *versus* salário. E Coritiba, São Paulo e Internacional apresentaram salários bem comportados em relação à média.

Quando analisado todos os clubes de forma agrupada, por ano, observa-se que, no gráfico 20, há um aumento de taxas que variam entre 6 e 27%, com média de 17% sobreposta à do mercado comum, onde os salários médios reais de todos os clubes observados sobem de valor para produzir pontuações que variam muito pouco e nem sempre de forma diretamente proporcional.

Gráfico 20:



Elaboração Própria. Fonte: Vários sites.

5. Modelo Quantitativo.

A análise da regressão mostra que os coeficientes estimados são estatisticamente significantes ao nível de 5% (Tabela 2), o coeficiente estimado do salário β_1 possui p-valor menor que 0.0001 e coeficiente de 0.1385, indicando que para um aumento de 1 % no salário, obteríamos aumento de 0,1385% na pontuação dos times, logo a relação pontuação x salário é inelástico.

Analisando os valores p das estatísticas t , pode-se perceber que as variáveis têm impacto significativo sobre a pontuação dos times de futebol a um nível de significância de 5%. O sinal positivo no coeficiente β_1 indica correlação positiva entre a variável dependente e a variável independente, ou seja, o salário e a pontuação são diretamente proporcionais. O $R^2 = 15,15\%$, significa que esta é a porcentagem da variação na pontuação que está sendo explicada através das variações do salário, ou seja, é o poder de explicação da folha salarial de jogadores e equipe técnica do elenco profissional em explicar a pontuação no campeonato; o valor da estatística $F(1,94)$ igual a 16.788, e um p -valor extremamente próximo à zero indica que o modelo como um todo explica a variável dependente, o que corrobora com os resultados dos testes t vistos anteriormente.

Para B_0 foi estimado 1,539412 e para B_1 foi estimado 0,138578. O teste F apresentou p-valor abaixo de 0,05 tanto para o B_0 quanto para o B_1 , logo não se rejeita a hipótese.

Tabela 2 - Teste de Normalidade do VAR.

Variável	Coefficientes	Erro-padrão	t(94)	p-valor
β_0 (intercepto)*	1.539412	0.589622	2.610848	0.010512
β_1 (Salário)*	0.138578	0.033822	4.097311	0.000089

FONTE: Elaboração Própria.

*Significantes ao nível de 5% de confiança.

Graficamente percebe-se que, ao verificar como o erro se distribui, os resíduos se comportam de forma normal.

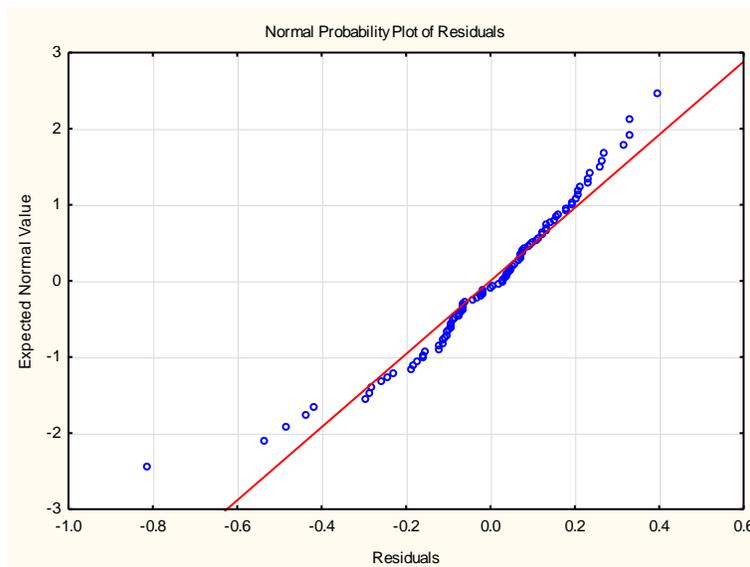
Gráfico 21 – Plotagem dos Resíduos:

Gráfico elaborado no programa Estatistic.

Já no teste de Autocorrelação Durbin-Watson a hipótese nula, que significa autocorrelação entre os resíduos, não se pode rejeitar. O número dw calculado foi de 1,92 e ele está fora do intervalo de d_l e d_u para o nível de significância de 5% para uma variável independente e 95 observações, o intervalo seria $d_l = 1,64$ e $d_u = 1,69$. Uma vez que o estimador possui erros correlacionados, este não será o melhor estimador linear não viesado, pois sua variância não será a mínima possível, contudo o estimador não deixa de ser não viesado, como já comprovado nos Testes F e T. A razão para isso talvez seja o modelo não ideal, que seria o dados de painel, não utilizado por falta de informações dos clubes.

Graficamente observa-se que os erros são homoscedásticos por não conter nenhuma ordenação dos pontos. Assim, garante-se que a variância dos resíduos é constante.

Gráfico 22 – Modelo Homoscedástico

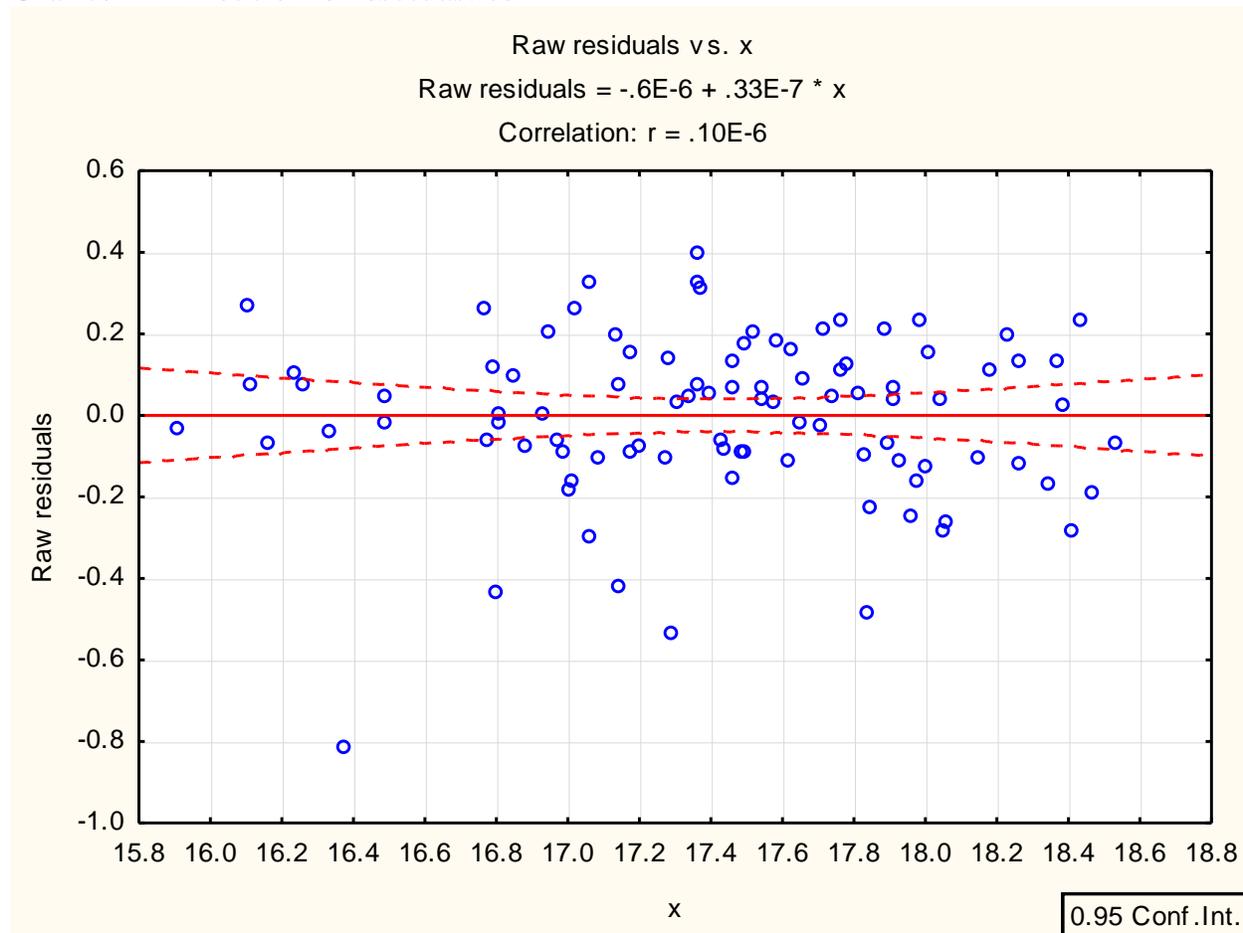


Gráfico elaborado no programa Estatistic

O Modelo funcional da equação estimada ficou, com duas casas decimais, assim:

$$\ln(\text{pontuação}) = 1,54 + 0,14 \ln(\text{salário})$$

6. Análise dos Resultados.

Com a análise quantitativa tem-se o resultado que a pontuação, como resultado do clube em um ano do Campeonato Brasileiro, é inelástico às variações do salário e que as variações do segundo só respondem à, aproximadamente, 15% das variações das pontuações. Estimou-se que para uma variação de 1% no salário, a pontuação do clube aumentaria 0,14%, logo em uma relação diretamente proporcional. Porém, na análise qualitativa, vemos muitos casos de queda da pontuação em aumentos do salário. Provavelmente a explicação vem de outras variáveis que explicam as variações na pontuação. Segundo o modelo, há variáveis não citadas aqui que somadas atingem 85% das explicações restantes sobre as variações da pontuação.

Logo esta monografia chega na conclusão da não importância vital do salário da equipe profissional de futebol em relação aos resultados no Campeonato Brasileiro de 2006 à 2013 e, assim, os clubes, como instituições que precisam de equilíbrio orçamentário podem diminuir aos poucos a desenfreada aceleração do nível salarial, tornando essa importante conta de despesa, um peso menor e controlado, ao saber que o salário não implica de forma incisiva nas pontuações.

6.1. Considerações Finais

Com futuros trabalhos relacionados ao tema, procurando as relações entre as pontuações e outras contas que compõe um clube, pode-se identificar a necessidade de uma reformulação na forma de gerenciamento deste esporte, no Brasil, a fim de torná-lo uma atividade que se sustente, sem o vislumbre de um só objetivo: realizar uma campanha que ganhe um título, mesmo que deixe o clube no vermelho nos anos seguintes; quando o objetivo teria de ser obter bons resultados tanto em campo quanto no caixa

O modelo quantitativo precisa ser o painel de dados, e para isso é necessário mais observações e que estas sejam informadas pelos clubes.

Assim como Mayer (2010) concluiu, percebe-se que há a necessidade de se repensar os modelos de gestões e aplicar uma transformação estrutural na cultura das empresas “os clubes necessitam um modelo de gestão capaz de gerar novos fluxos de receita através de desenvolvimento financeiro e de marketing”.

7. Referências Bibliográficas.

AGÊNCIA SENADO, Disponível em:

<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2004/07/20/maguito-quer-mudar-lei-para-dar-mais-garantias-a-clubes-de-futebol>. (Acesso 2013)

Aidar, Antônio Carlos Kfourri, Marvio Pereira Leoncini, e João José de Oliveira. *A nova gestão do Futebol*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

Bellos, Alex. *Futebol: The Brazilian Way of Life*. Londres: Bloomsbury, 2002.

Chiappori, Levitt, e Groseclose. “Testing Mixed-Strategy Equilibria When Players Are Heterogeneous: The Case of Penalty Kicks in Soccer.” 2000.

CONMEBOL. *Confederación Sudamericana de Fútbol*. 2015. <http://www.conmebol.com/pt-br/copa-america-2015-pt/historia> (acesso em 2015).

FIFA. *Fédération Internationale de Football Association*. 2015. <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/associations.html> (acesso em 2015).

Futpedia, [Globoesporte.com/futpedia](http://globoesporte.com/futpedia) (acesso em 2015)

GARCÍA-SANCHEZ, L. M. Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a threestage-DEA approach. *Central European Journal of Operations Research*, v. 15, n. 1, Março/2007.

GILBERT, Alan. From Dreams to reality: the economics and geography of futebolsuccess In: Miller,R., Crolley,L. (Ed.) *Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas*. London: Institute of Latin American Studies, 2007.

Giovannetti, Bruno, Bruno de Paula Rocha, Fábio Miessi Sanches, e José Carlos Domingos da Silva. “Medindo a fidelidade das torcidas brasileiras: uma análise econômica do futebol.” 2006.

Gonçalves, Emerson. *O mercado internacional e o valor dos jogadores brasileiros*. 2015. <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/o-mercado-internacional-e-o-valor-dos-jogadores-brasileiros.html> (acesso em 2015).

GUJARATI, Damodar N. *Econometria Básica*. 4TM ed. São Paulo: Campus, 2006.

IBOPE. *IBOPE Inteligência*. 2013. <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Futebol-e-a-maior-paixao-dos-brasileiros.aspx> (acesso em 2013).

—. *Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística*. 04 de 07 de 2012. <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Aumenta-o-total-das-horas-de-esportes-transmitidos-na-TV.aspx> (acesso em 15 de 09 de 2013).

Jr, Ari Francisco de Araújo, Cláudio D. Shikida, e Leonardo M. Monastério. “Abrindo a "caixinha de surpresas": uma análise econométrica do futebol brasileiro.” 2005.

Mayer, Marcio Malard. "FUTEBOL: O NEGÓCIO POR TRÁS DO JOGO - ESTUDO DE CASO DO SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE." 2010.

Melo, Victor Andrade de, e Edmundo de Drummond Alves Junior. *Introdução ao Lazer*. Rio de Janeiro: Manole, 2013.

Offe, Clauss. "Modernity and The State: East, West." 1996.

ONU. *Organização das Nações Unidas*. 2015. <http://nacoesunidas.org/conheca/paises-membros/> (acesso em 2015).

Rocha, Rafael Alves. "RBV e futebol dão samba? : análise multivariada de dados aplicada na identificação dos fatores que influenciam o desempenho dos times na primeira divisão do campeonato brasileiro de futebol." 2009.

Santana, S; Silva A. The determinants of demand in football matches during the 2007 Brazilian Championship. 2006

Shikida, Cláudio D., e Pery Francisco Assis Shikida. "É O FUTEBOL O ÓPIO DO POVO? UMA ABORDAGEM ECONÔMICA PRELIMINAR." 2004.

Silva, Éderson Josué Corrêa. "A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NOS CLUBES DE FUTEBOL." 2010.

SOUZA, Fábio Augusto Píra de; ANGELO, Cláudio Felisoni de. O fim do passe e seu impacto sobre o desequilíbrio competitivo entre as equipes de futebol. RAUSP: Revista de Administração, v. 40, n. 3, Julho-Agosto-Setembro/2005.

Szymansky, Stefan, e Tim Kuypers. *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. London: Vinking, 1999.

VALORONLINE, Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/830151/futebol-fora-de-campo-no-melhor-estilo-da-catalunha>. (Acesso em 2013)

VARIAN, Hal R. Microeconomia: conceitos básicos. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Veja. *Uma riqueza que escapa do Brasil*. 2006. <http://veja.abril.com.br/300806/pompeu.html> (acesso em 2013).

Voser, Rogério da Cunha, Marcos Giovani Vieira Guimarães, e Everton Rodrigues Ribeiro. *Futebol: história, técnica e treino de goleiro*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

YANG, Deli; SONMEZ, Mahmut. Intangible balls: how important are intangibles to a football club? *Business Strategy Review*, v. 16, n. 2, Junho/2005.