



Aluna: Carolina Matioli Gonçalves – c165811@dac.unicamp.br – Faculdade de Ciências Aplicadas

Orientador: Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei – lemazzei@unicamp.br – Faculdade de Ciências Aplicadas

Vigência: 2019-2020

Análise da eficiência dos clubes brasileiros de futebol do Campeonato Brasileiro Série A de 2018

Palavras-chave: Futebol, Eficiência Financeira, Eficiência Esportiva / Humanas / PIBIC CNPq

Durante as últimas décadas, o futebol assumiu um papel de maior protagonismo no setor de entretenimento em termos mundiais, principalmente no contexto Europeu (HAAS, 2003). Tal protagonismo passa por um processo de profissionalização, que inevitavelmente teve consequências na gestão e eficiência administrativa, financeira e até esportiva dos clubes de futebol. Muito embora o resultado esportivo (eficácia) seja mais relevante às agremiações de futebol (HAAS, KOCHER e SLITTER, 2004), como em qualquer outro segmento, a eficiência é entendida como alcance das metas com um uso menor ou sem desperdícios de recursos (ESPITIA- ESCUER e GARCÍA-CEBRIÁN, 2010), o que torna este conceito também de extrema importância para gestores esportivos.

Atualmente os clubes de futebol, seja na Europa, na América e até em outros continentes, deixaram de ser simples organizações esportivas para se tornarem grandes corporações com altas receitas, principalmente, através das vendas de cotas de televisão, patrocínios diretos, transferência de jogadores, do incremento oriundo de bilheteria, entre outras fontes (RIBEIRO; LIMA, 2012). Segundo a Sports Value no ano de 2018 os 20 maiores clubes do futebol brasileiro geraram um volume de receitas somadas de R\$ 5,26 bilhões, um aumento de 2,4% comparado ao ano de 2017 (SPORT VALUE, 2018). Ao mesmo tempo que em 2019, as somas das receitas dos 100 maiores clubes do futebol brasileiro foram de R\$ 6,8 bilhões, um aumento de 18% comparado ao ano de 2018 (SPORT VALUE, 2019).

Entretanto, ainda há a reflexão se o seu potencial financeiros está sendo explorado com maior ou menor êxito, já que para ser uma fonte de geradora de recursos financeiros, as



organizações necessitam de uma gestão eficiente. Desta forma, o objetivo desse estudo foi analisar a eficiência financeira e esportiva dos clubes brasileiros de futebol do Campeonato Brasileiro Série A de 2018 afim de utilizar adequadamente seus recursos para alcance de seus objetivos.

Este trabalho é um estudo exploratório, bibliográfico e documental, com abordagem quantitativa e qualitativa. Nesse estudo foi realizada dois tipos de análise, a financeira e esportiva. No modelo financeiro foram utilizados como *inputs* as variáveis “ativo total” e “intangíveis”, para o *output* a “receita operacional bruta”. Para o cálculo do modelo esportivo foi necessária a divisão entre as despesas do futebol profissional e o ativo total, multiplicando-os por 100, para utilizá-los como porcentagem, já que o *output* será o aproveitamento dos pontos, uma porcentagem que compara diretamente o aproveitamento do time no campeonato. Com isso, não haverá mais o problema das diferenças entre as variáveis utilizadas, e assim será trabalhada porcentagem com porcentagem.

Os dados citados acima foram coletados dos balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados disponibilizados nos sites oficiais dos 20 times participantes do Campeonato Brasileiro Série A de 2018. Além disso, para atingir o objetivo estipulado foi utilizada a Análise Envoltória de Dados (DEA), que é classificada como uma técnica matemática não paramétrica, no qual possibilita a determinação de fronteiras de eficiência entre diversas unidades tomadoras de decisão (DMUs), em um cenário que contempla diversos recursos (*inputs*) e diversos resultados (*outputs*). Este modelo tem sido utilizado como base para avaliações de desempenho e benchmarking em diversos setores como escolas, hospitais, agências bancárias, fábricas de produção, etc. (CHARNES et al., 2013).

Na Tabela 01 são apresentados os resultados, compilados a partir da classificação final dos clubes no campeonato Brasileiro de 2018, e respectivamente suas eficiências financeiras e esportivas

Tabela 01 – Colocação ao final do campeonato e eficiência esportiva e financeira.

Colocação	DMU	Eficiência DEA - Financeiro	Eficiência DEA - Esportiva
1	Sociedade Esportiva Palmeiras	100%	100%
2	Clube de Regatas do Flamengo	100%	38%
3	Sport Club Internacional	5%	100%
4	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense	100%	44%
5	São Paulo Futebol Clube	57%	74%



6	Clube Atlético Mineiro	28%	39%
7	Club Athletico Paranaense	18%	100%
8	Cruzeiro Esporte Clube	58%	21%
9	Botafogo de Futebol e Regatas	89%	18%
10	Santos Futebol Clube	53%	20%
11	Esporte Clube Bahia	90%	11%
12	Fluminense Football Club	100%	40%
13	Sport Club Corinthians Paulista	78%	45%
14	Associação Chapecoense de Futebol	60%	6%
15	Ceará Sporting Club	100%	2%
16	Club de Regatas Vasco da Gama	100%	21%
17	Sport Club do Recife	25%	25%
18	América Futebol Clube	76%	58%
19	Esporte Clube Vitória	48%	19%
20	Paraná Clube	68%	70%

Fonte: Os autores.

Sobre os resultados financeiros das equipes no ano de 2018 os clubes que conseguiram obter eficiência máxima foram o Palmeiras, Flamengo, Grêmio, Fluminense, Ceará e Vasco que se mostraram eficientes financeiramente na utilização de despesas e obtenção de recursos.

Analisando os demais clubes podemos notar que São Paulo, Cruzeiro e Santos obtiveram uma eficiência média. O Internacional foi avaliado como a pior eficiência financeira (5%), esse número se deu pelo seu grande valor de Ativo Total, não retornando uma grande receita para o clube (R\$ 293.266,00) seguido por Atlético Paranaense, Sport e Atlético Mineiro com 18%, 25% e 28% respectivamente.

É importante ressaltar que o modelo DEA-BCC leva em consideração a comparação de uma DMU que opera em escala semelhante à sua. Neste caso, a eficiência de uma DMU é obtida dividindo-se sua produtividade pela maior produtividade dentre as DMU que apresentam o mesmo tipo de retorno à escala (ALMEIDA, MARIANO, REBELLATO 2006).

Já os times que foram mais eficientes esportivamente foram o Palmeiras, Internacional e Athletico Paranaense todos com 100%. O primeiro foi campeão do Campeonato Brasileiro e Vice Campeão do Paulista, o Internacional ficou em terceiro lugar no Campeonato Brasileiro e o Atlético Paranaense se sagrou campeão da Sul Americana. O Flamengo, vice campeão do Campeonato Brasileiro possui uma eficiência esportiva baixa de apenas 38%. A sua eficiência



pode ser explicada pelo seu alto nível de despesa em relação às receitas, de 51%. Enquanto que para os outros clubes, o alvo a ser atingido era de no máximo 39%.

Sobre os menos eficientes, temos Ceará (2%), Chapecoense (6%) e Bahia (11%) muito por conta terem um aproveitamento baixo no campeonato, 38%, 38% e 42% respectivamente e além disso, Ceará e Chapecoense apresentaram despesas maiores que as receitas no período.

Neste estudo buscou-se analisar a eficiência financeira e esportiva dos clubes através dos gastos, receitas e aproveitamento de cada time que participaram do Campeonato Brasileiro de 2018 tanto na questão de geração de receitas e seus gastos, quanto à obtenção de um bom desempenho esportivo durante todo o campeonato analisado. Partiu-se do pressuposto de que quanto maior o investimento, melhores jogadores o clube terá, aumentando assim a sua arrecadação com bilheteria, direitos de TV, patrocínio e publicidade, conseqüentemente uma maior possibilidade de conquistar títulos.

Para o ano de 2018, o clube mais eficiente em todos os aspectos analisados nessa pesquisa foi o Palmeiras, alguns dos fatores que comprovam esse patamar foram as reestruturações administrativas e financeiras feitas desde 2014, mesmo ano que houve a reinauguração do Allianz Parque na qual elevou suas receitas com bilheterias e sócios torcedores além, de incrementar o favoritismo como mandante no aspecto esportivo. Outro ponto muito importante foi o contrato de patrocínio feito com a Crefisa que paga a maior quantia de um único patrocinador no futebol brasileiro.

O Internacional foi o clube menos eficiente financeiramente muito por conta do seu alto ativo total de R\$ 1.126.357.761 milhões, sendo R\$ 449.315 milhões de reais na conta de imobilizado por conta do seu estádio, Beira Rio. Por fim, o Ceará foi o clube com a maior porcentagem de diferença entre o custo do futebol profissional e ativo total (352%) juntamente com um aproveitamento de 39% de pontos, 2% a mais do primeiro rebaixado para a Série B. Por isso é tido como o clube menos eficiente esportivamente.

Referências

HAAS. D. J. Productivity efficiency of English football teams: A data envelopment analysis approach. **Managerial and Decision Economics**. v. 24. p. 403 - 410. 2003.



HAAS. D.; KOCHER. M. G.; SLITTER. M. Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis. **Central European Journal of Operations Research**. v. 12. p. 251-268. 2004.

ESPITIA-ESCUER. M.; GARCÍA-CEBRIÁN. L. I. Measurement of the Efficiency of Football Teams in the Champions League. **Managerial and Decision Economics**. v. 31. p. 373–386. 2010.

RIBEIRO. A. S.; LIMA. F. Portuguese football league efficiency and players' wages. **Applied Economics Letters**. v. 19. p. 599–602. 2012.

SPORTS VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2019**. Disponível em: <[https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2020/05/SportsValue-Finan%
c3%a7as-clubes-2019-maio-2020-1.pdf](https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2020/05/SportsValue-Finan%c3%a7as-clubes-2019-maio-2020-1.pdf)>. Acesso em 05 Jun. 2020.

SPORTS VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2018**. Disponível em: <<http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Sports-Value-Financas-Club-Brasileiros-Maio18.pdf>>. Acesso em 01 Abr. 2020.

CHARNES. A. et al. Introduction. In: **Data Envelopment Analysis: Theory. Methodology. and Applications**. Dordrecht: Springer Netherlands. 1994. p. 3–21.

ALMEIDA, M. R.; MARIANO, E. B.; REBELLATO, D. A nova administração da produção: uma sequência de procedimentos pela eficiência. **Seminários em Administração**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.