



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HELICIO STEPHANE CORDEIRO TEIXEIRA

**CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE NEGÓCIO E DESEMPENHO
FINANCEIRO DOS CLUBES BRASILEIROS COM MELHOR POSIÇÃO DO
RANKING DA CBF DE 2022.**

CAMPINA GRANDE

2022

HELICIO STEPHANE CORDEIRO TEIXEIRA

**CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE NEGÓCIO E DESEMPENHO
FINANCEIRO DOS CLUBES BRASILEIROS COM MELHOR POSIÇÃO DO
RANKING DA CBF DE 2022.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Coordenação do Departamento do Curso de
Ciências Contábeis da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Mamadou Dieng

CAMPINA GRANDE

2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

T266c Teixeira, Helcio Stephane Cordeiro.
Características do modelo de negócio e desempenho financeiro dos Clubes brasileiros com melhor posição do ranking da CBF de 2022 [manuscrito] / Helcio Stephane Cordeiro Teixeira. - 2022.
28 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.
"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."
1. Modelo de negócio. 2. Clubes de Futebol. 3. Fontes de Receita. 4. Desempenho financeiro. I. Título
21. ed. CDD 658.15

HELICIO STEPHANE CORDEIRO TEIXEIRA

**CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE NEGÓCIO E DESEMPENHO
FINANCEIRO DOS CLUBES BRASILEIROS COM MELHOR POSIÇÃO DO
RANKING DA CBF DE 2022.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Coordenação do Departamento do Curso de
Ciências Contábeis da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial

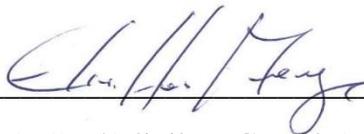
Aprovada em: 18 / 03 / 2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. José Elinilton Cruz de Menezes

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Assinado digitalmente por JOSE LUIS DE
SOUZA:02441053400
DN: cn=JOSE LUIS DE SOUZA:02441053400, c=BR, o=ICP-
Brasil, ou=RFB e-CPF A3, email=scamatriz@gmail.com
Data: 2022.03.31 08:07:19 -03'00'

Prof. Me. José Luís de Souza

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Modelos de negócio utilizados por clubes de futebol	6
2.2 Desempenho financeiro	8
2.2.1 Fonte de receita dos clubes de futebol	8
2.2.1.1 Receita com comercialização de atletas	9
2.2.1.2 Receita com marketing e patrocínio	9
2.2.1.3 Receita com cotas de tv e bilheteria	10
3 METODOLOGIA	10
3.1 Amostra.....	10
3.2 Variáveis da pesquisa.....	11
3.3 Coleta e tratamento de dados	11
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	12
4.1 Análise descritiva dos dados da pesquisa	12
4.1.1 Descrição das características dos modelos de negócio dos clubes.....	12
4.1.2 Descrição do desempenho financeiro dos clubes	15
4.1.2.1 Flamengo	15
4.1.2.2 Palmeiras	17
4.1.2.3 Atlético Mineiro	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE NEGÓCIO E DESEMPENHO FINANCEIRO DOS CLUBES BRASILEIROS COM MELHOR POSIÇÃO DO RANKING DA CBF DE 2022.

RESUMO

Este trabalho objetiva identificar as características do modelo de negócio e desempenho financeiro utilizados pelos principais clubes brasileiros. Trata-se de um estudo descritivo, empírico e quantitativo e foram analisados os 3 clubes com melhor posição do ranking da CBF de 2022 – Flamengo, Palmeiras e Atlético Mineiro. Os dados foram coletados nas demonstrações financeiras publicadas entre 2017 a 2020 e em sites onde encontram-se informações referentes a aspectos dos modelos de negócio dos clubes estudados. A análise foi realizada com base nos demonstrativos financeiros do período de 2017 até 2020 utilizando-se análise qualitativa e descritiva dos documentos, com o auxílio de tabelas e gráficos. Os resultados apontam que os clubes analisados optaram por mudar o curso do seu modelo de negócio de acordo com as necessidades do ambiente. Os dados ainda indicam a transição do modelo tradicional para o modelo híbrido, com diversificação das receitas e busca por fontes alternativas com potencial crescimento. Com estes resultados verifica-se que os clubes que obtiveram os resultados esportivos recentes mais expressivos passaram por um processo de transição de modelo de negócio, revelando a importância da diversificação das fontes de receita.

Palavras-chave: Modelo de Negócio. Clubes de Futebol. Fontes de Receita. Desempenho financeiro

CHARACTERISTICS OF THE BUSINESS MODEL AND FINANCIAL PERFORMANCE OF BRAZILIAN CLUBS WITH THE BEST POSITION IN THE 2022 CBF RANKING.

ABSTRACT

This work aims to identify the characteristics of the business model and financial performance used by the main Brazilian clubs. This is a descriptive, empirical and quantitative study and the 3 clubs with the best position in the 2022 CBF ranking were analyzed - Flamengo, Palmeiras and Atlético Mineiro. The data were collected in the financial statements published between 2017 and 2020 and on websites where information regarding aspects of the business models of the clubs studied can be found. The analysis was carried out based on the financial statements for the period from 2017 to 2020 using qualitative and descriptive analysis of the documents, with the help of tables and graphs. The results show that the analyzed clubs chose to change the course of their business model according to the needs of the environment. The data also indicate the transition from the traditional model to the hybrid model, with revenue diversification and the search for alternative sources with potential growth. With these results, it appears that the clubs that obtained the most expressive recent sporting results went through a business model transition process, revealing the importance of diversifying the sources of revenue.

Keywords: Business model. Football Clubs. Revenue Sources. Financial Performance

1 INTRODUÇÃO

O futebol exerce grande influência em vários aspectos da sociedade, em decorrência, principalmente, da sua popularidade. Por isso, muitas empresas começaram a enxergar, neste esporte, um grande negócio devido ao montante financeiro que o setor movimenta, transformando-o em uma das principais vertentes do entretenimento e também do consumo. (ROCCO JUNIOR, 2008).

De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o futebol mundial é, hoje, um grande negócio, que inclui agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia. Além disso, movimenta, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. Dados desse mesmo relatório mostram que o futebol no Brasil é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos e possui um efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais.

Segundo o relatório “Valor das marcas dos clubes brasileiros”, elaborado pela empresa BDO, há uma evolução que está diretamente relacionada a diferentes aspectos, que vêm se acentuando ao longo dos anos, principalmente pelo aumento dos valores recebidos com os direitos de transmissão nos últimos anos e também pelo constante aumento das receitas de cada instituição com mídia, estádio, marketing e sócios.

Ekelund (1998) entende que outros agentes, como transmissão televisiva e patrocinadores, surgiram a partir de uma demanda crescente dos torcedores. Ou seja, para avaliar economicamente um clube de futebol, a sua força de mercado e sua capacidade de gerar receitas deve-se partir do princípio que esta força tem como base a devoção e distribuição de seus principais consumidores, a análise de parâmetros como retornos de um jogo com audiência, em engajamento, tanto pela TV quanto no estádio, além de outros parâmetros como a própria intensidade e expansão desse engajamento. Porém, embora o torcedor represente o consumidor final, há outros agentes compradores muito importantes para os clubes de futebol, conhecidos como consumidores intermediários.

Esses consumidores intermediários utilizam os campeonatos, clubes e jogadores como recursos, a mídia como instrumento de divulgação, a propaganda como negócio, o comércio de mercadorias esportivas, a construção da logomarca de um produto, tendo como “cliente final” de toda essa estrutura o torcedor. Ou seja, o mercado de intermediários, agora como produtores (a TV, a mídia e seus parceiros de negócio), operam para atender ao mercado “consumidor” alvo, no caso do futebol, os torcedores (LEONCINI E SILVA, 2005)

Mas, para Nakamura (2014), apesar da notória evolução da organização financeira e organizacional dos clubes, especialmente os brasileiros, ainda assim é possível constatar problemas de gerenciamento dos recursos disponíveis, o que dificulta muito a consistência de resultados financeiros e um melhor controle dos investimentos da entidade. Os clubes também não possuem fins lucrativos o que os tornam suscetíveis a gestões com pouco empenho financeiro e administrativo.

No Brasil, onde os clubes ainda são em sua maioria entidades sem fins lucrativos, o desempenho financeiro é um caminho para o alcance do objetivo principal, o desempenho esportivo. Desse modo, o futebol apresenta características próprias do ramo, à medida que os clubes só conseguirão atingir o desempenho esportivo almejado, se conseguirem concilia-lo com uma eficiente gestão financeira e um adequado modelo de negócio (GUZMÁN, 2006).

Betz (2002) afirma que modelo de negócio é uma representação abstrata de onde a empresa pretende gerar seus recursos. O autor reitera que o entendimento do funcionamento da organização é essencial para a obtenção dos objetivos financeiros, por conseguinte a definição de um “modelo de negócio” direciona a entidade para o desenvolvimento das atividades necessárias a fim de aplicar e combinar os fatores particulares do ramo do futebol.

Esse tema já apresenta algumas pesquisas relevantes, como por exemplo, Leoncini e Silva (2005), que investigaram o funcionamento das operações de negócio, como os números gerados por cada sistema de operação para um clube. Já o estudo de Ferreira, Marques, Macedo (2018) objetivou verificar a relação entre os desempenhos esportivo e financeiro dos clubes de futebol brasileiros, tendo sido medido o desempenho esportivo pelo ranking da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e no desempenho financeiro foram utilizados indicadores, como receita bruta, despesa com salário, EBIT e endividamento. Esta última pesquisa aborda, mesmo que não de forma absoluta, a relação direta entre o desempenho financeiro e esportivo. No entanto, existem lacunas remanescentes na pesquisa, em razão do extenso campo de estudo que representa esse setor, a exemplo da caracterização de outras áreas que se conectam ao “negócio” que é o futebol, tais como venda de serviços e marketing, bem como a discussão sobre implementações aos modelos de negócios já propostos.

Diante disso, a presente pesquisa tem como seu objetivo geral descrever as características do modelo de negócio aplicado pelos clubes brasileiros que conquistaram os melhores resultados esportivos nos últimos anos. A partir disso, o estudo irá identificar o modelo de acordo com os objetivos dos clubes e caracterizar suas fontes de receita a fim de verificar o quanto elas representam na receita total da entidade esportiva.

Justifica-se o presente trabalho pela carência de pesquisas que abordem os aspectos e particularidades do modelo de negócio adotado pelos clubes brasileiros. Considerando a importância socioeconômica do futebol no contexto mundial e, mais especificamente, no Brasil, ainda existe uma grande deficiência no entendimento dos clubes sobre definição das atividades necessárias para o bom desempenho nos diversos setores que compreendem um clube de futebol.

Espera-se que esta pesquisa contribua para aplicação de melhores gestões em clubes de futebol brasileiros, especialmente os da elite futebolística nacional a partir da melhor caracterização do modelo de negócio de clubes de futebol. Por conseguinte, que este estudo sirva como base para trabalhos futuros, tomando, o bom desempenho financeiro, como base para o êxito esportivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelos de negócio utilizados por clubes de futebol

As gestões dos clubes de futebol brasileiros ainda deixam muito a desejar se comparadas com gestões de clubes europeus, por exemplo, que já estão em um nível bem superior de evolução profissional (AZEVEDO, 2002; CAMPOS; ROMAN, 2008). Os autores ainda acrescentam que é de extrema relevância que os times do Brasil adquiram, o quanto antes, a consciência de que o comportamento esportivo e financeiro de um clube está diretamente relacionado com as qualidades de seu gestor.

Malagrino (2011) reitera que caso os clubes não consigam implantar uma administração eficiente e, com isso, atrair investimentos, irão encontrar muita dificuldade para se manter bem no mercado. E não só isso, atualmente, no Brasil, uma das principais causas de rebaixamento

de clubes para divisões inferiores seria essa desorganização na direção dos clubes, muitos dos quais, considerados tradicionais da elite do futebol brasileiro, o que corrobora com a importância e necessidade de profissionalizar a administração.

A profissionalização das gestões tem por base a definição e o entendimento do modelo de negócio do clube. Com isso, Wirtz et al., (2016), afirma que modelo de negócio é uma reprodução sintética que agrega diversas atividades importantes de uma organização, que apresenta o processo de geração de valor de uma empresa com as informações de mercado, de produtos e serviços. Os elementos estratégicos, os de clientes e também os de mercado são levados em consideração na busca do objetivo maior da organização, gerar uma vantagem competitiva, e, para alcançá-lo com êxito é importante adotar um modelo de negócio sempre dentro de uma perspectiva dinâmica, com o entendimento de que pode haver a necessidade de adequação ou inovação, em decorrência principalmente das constantes mudanças no ambiente externo.

Por outro lado, Chaharbaghi, Fendt e Willis (2003) entendem que modelo de negócios é uma “representação do pensamento gerencial e de práticas que ajudam a se ter uma visão de negócio, bem como no entendimento e na execução de atividades, de forma distinta e específica” (p.373). Como é o caso das organizações futebolísticas, a partir do momento em que são analisadas organizações ditas mais modernas, pelo fato da necessidade de adequação constante com as mudanças no ambiente externo é preciso atentar cada vez mais a rapidez e a facilidade que essas ideias e concepções mudam. Empresas que trabalham de forma centralizada, ou seja, concentram as decisões na alta cúpula da organização, têm mais dificuldades para lidar com tais modificações o que aumenta ainda mais a adaptação aos novos cenários (STRIELKOWSKI; SHISHKIN & GALANOV, 2016).

O futebol contém uma série de particularidades próprias do negócio, e, conforme os autores afirmaram em seus estudos, o discernimento destas particularidades do meio futebolístico, como por exemplo, perceber quais são as principais origens de receita, assim como quais são os parâmetros mais relevantes para o êxito esportivo e financeiro. Gonçalves e Carvalho (2006) definem como modelos modernos os clubes que empregam práticas comerciais novas e diversificadas. Os autores reiteram que esse modelo é bastante eficiente, pois os clubes podem manter receitas tradicionais que já tem êxito e mesmo assim buscar diversificação da renda, que são basicamente novos modelos de exploração de marketing, maximização do uso dos estádios, assim como o incremento das mídias digitais.

Diante das variadas possibilidades de arrecadação de receitas alguns clubes optam por focar nas chamadas receitas básicas ou tradicionais, por acreditarem que serão estas que lhes fornecerão uma segurança financeira. As receitas que funcionam como base para o funcionamento dos clubes são representadas por receitas com negociação dos direitos de transmissão das partidas, receitas com patrocínio e publicidade e receitas com vendas de ingressos e programas de sócio-torcedor. Muitos clubes, ditos grandes, conseguem auferir uma receita já considerável apenas com estes quesitos, mas se estes também conseguirem arrecadar em outras frentes irão conquistar uma importante vantagem competitiva em comparação com os clubes que não tenham a mesma força de marca ou com torcedores, por exemplo (PITTS; STOTLAR, 2002).

Nakamura (2014) aponta em seu estudo a existência de modelos de negócio de clubes voltados para obtenção de receita com negociação de atletas. Para isso, clubes investem pesado na estrutura e formação dos atletas nas categorias de base. O autor ainda defende que, quando utilizado com planejamento, o custo com o a lapidação desses jovens se torna ínfimo, se

comparado ao grande retorno que esse modelo de negócio pode proporcionar. Em alguns clubes, inclusive é bem superior às receitas consideradas básicas, como bilheteria e patrocínio.

2.2 Desempenho financeiro

A determinação do desempenho das organizações pode ser representada tanto por aspectos quantitativos como por qualitativos, e até mesmo pela combinação dos dois. Os qualitativos compreendem elementos com pontos subjetivos, enquanto que os quantitativos estão atrelados a dados numéricos e por isso mais objetivos e teoricamente melhores de serem avaliados, como por exemplo, o lucro líquido, retorno sobre investimento, faturamento, entre outros (MATITZ et al., 2011).

Por outro lado, os clubes de futebol não podem se acomodar e concentrar-se apenas em uma das vertentes, pois o resultado financeiro e esportivo, apesar de serem diferentes, se complementam e estão diretamente ligados. Uma equipe de futebol que focar tão somente no desempenho financeiro, pela própria essência deste indicador, certamente não conseguirá formar times competitivos ao ponto de obter um desempenho esportivo satisfatório, o que se for considerado em longo prazo também irá prejudicar os indicadores financeiros (FERREIRA, MARQUES, MACEDO, 2018).

De acordo com Barros, Assaf e Araújo (2011) esses dois conceitos sempre andaram juntos, considerando que os clubes de futebol trabalham sempre com bons resultados nas partidas aliados a uma boa gestão financeira. Portanto, atribuem ao objetivo esportivo e ao desempenho financeiro o mesmo grau de relevância no qual a direção das entidades esportivas pode trabalhar esses dois conceitos em conjunto.

Ferreira, Marques, Macedo (2018) afirmam que na busca pelo alcance simultâneo dessas duas concepções os clubes acabam entrando em um ciclo que vai desde o investimento com salários dos jogadores, que objetiva melhores resultados nas competições e conseqüentemente atrai mais receitas para os times, até a retroalimentação dessa receita no próprio clube. Os autores ainda afirmam que encontrar o equilíbrio entre o desempenho financeiro e o esportivo é uma tarefa complexa, e exige, portanto, uma definição clara do modelo de negócio assim como a definição clara dos objetivos da entidade para atingir sucesso nas duas frentes.

2.2.1 Fonte de receita dos clubes de futebol

O mercado futebolístico é muito abrangente e pode ser melhor representado se dividido em segmentos. O primeiro segmento abrange a própria prática esportiva, com os jogos e os campeonatos na forma de entretenimento. O segundo segmento consiste na produção esportiva, com os acessórios, equipamentos esportivos e suas instalações. E o último segmento é o marketing esportivo promovendo os produtos decorrentes do futebol no mercado (PITTS; STOTLAR, 2002).

As receitas são o valor monetário decorrente das operações realizadas durante um determinado período (GITMAN, 1997). Um clube de futebol, diferentemente das demais organizações tradicionais, aufera suas receitas com operações particulares do ramo esportivo, e, por isso, tem como principais fontes de receitas os patrocínios, cotas de televisão, receita proveniente de bilheteria, ações específicas de marketing com suas mercadorias (jogadores), com suas arenas, além dos ganhos obtidos quando, eventualmente, realizam transferências dos seus atletas (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

A diversificação das fontes de receita é essencial para continuidade de qualquer organização, seja qual for o seu ramo de atuação. Essa realidade se aplica também aos clubes

de futebol, desse modo, a responsabilidade dos gestores se amplia ao passo que se torna imprescindível a coordenação de mais de uma frente capaz de gerar recursos. Portanto, cabe aos diretores buscar equacionar essa balança para garantir a competitividade dos times (GARCIA et al., 2014).

2.2.1.1 Receita com comercialização de atletas

Os clubes brasileiros têm nas receitas com negociação dos seus atletas uma relevante fonte de arrecadação. Segundo Nakamura (2014) a comercialização dos atletas jovens, provenientes das categorias de base, tem sido uma importante fonte de receita para os clubes brasileiros. Por conseguinte, os clubes cada vez mais estão dando uma atenção maior para formação desses novos atletas, investindo e mantendo centros de treinamento bem equipados e estruturados, visando potenciais vendas em um futuro não muito distante, pois essas transações geralmente geram entradas de receita bastante significantes.

No entanto como os atletas representam as mercadorias e estas mercadorias são extremamente valorizadas, a venda de um jogador pode acarretar queda no status do clube na perspectiva do marketing, assim como no desempenho esportivo, que, conseqüentemente, pode gerar inicialmente um prejuízo técnico, e em longo prazo pode tornar-se um prejuízo financeiro, e, hoje, continua sendo uma das maiores lacunas na eficiência da gestão de clubes, principalmente os brasileiros. (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

Por outro lado, se for realizado um bom trabalho de planejamento e reposição desses jogadores, aliados à concretização com sucesso desse tipo de negócio, os clubes ganham uma vantagem competitiva muito relevante, com essa entrada de dinheiro em caixa com números expressivos, mais até do que os arrecadados com receitas de bilheteria, mesmo que estes sejam constantes (NAKAMURA, 2014).

2.2.1.2 Receita com marketing e patrocínio

Quando se busca a segurança no meio do futebol com a diversificação de fontes de receita, outro ponto que é de extrema relevância é a valorização da marca do clube. A atuação do marketing é vital para o sucesso desse modelo de negócio (GARCIA et al., 2014).

Malagrino (2011) entende que os torcedores são a figura principal para a consolidação do marketing esportivo como grande aliado das finanças dos clubes. Neste novo mercado, o reforço da marca ganha ainda mais importância e se torna fundamental para o processo de diferenciação dos consumidores, pois neste novo mercado a compreensão da marca se difere dos conceitos de marketing tradicionais, visto que apenas a memorização não é suficiente. No entanto, o autor também afirma que não é dada a devida importância para os adeptos dos times, mas é importante a mudança dessa visão para que o torcedor não fique preso ao clube apenas por amor, mas também se torne um legítimo consumidor.

Silva e Campos Filho (2006) chamam de *Merchandising* a venda de produtos que ostentam a marca dos clubes, com a estratégia da venda baseada no prazer de se usar determinada marca. E quando são realizadas por terceiros, sem o controle do clube, então é denominada de Licenciamento. O autor ainda afirma que, hoje, no Brasil, os clubes ainda enfrentam uma grande adversária que é a pirataria, o que ajuda a colaborar na pouca efetividade desta fonte de receita para as equipes de futebol, principalmente se compararmos com os europeus.

Desse modo, os clubes brasileiros veem na venda de sua marca com patrocínios para investidores, assim como na venda para empresas fornecedoras de materiais esportivos um importante meio de arrecadação de receita. Os profissionais de marketing aproveitam, muitas vezes, a emoção para recrutarem investidores e empresas como clientes. Para isso, buscam empresas que queiram vincular suas marcas ao time. Essa ligação, que se mostra bastante rentável, pode ser realizada de várias maneiras que vão desde a simples divulgação nos próprios uniformes de jogo até o *naming rights* no qual as empresas pagam para ter o direito de nomear determinado evento ou local. (MALAGRINO, 2011)

Esse modelo de receita poderia ser bem mais significativo no Brasil, devido a quantidade de clubes com numerosas e apaixonadas torcidas, o que teoricamente enche os olhos das empresas patrocinadoras. No entanto, a realidade brasileira é que os patrocinadores são bem mais conservadores, muito em conta da pouca credibilidade da gestão dos clubes associada a um mercado consumidor pouco desenvolvido.

2.2.1.3 Receita com cotas de TV e bilheteria

Como a receita obtida com bilheteria e comercialização de produtos do clube para os torcedores é muito pequena, os clubes muitas vezes ficam reféns da receita advinda dos seus patrocinadores. No entanto, como elas, quase sempre, não são suficientes, as equipes recorrem à arrecadação proveniente da negociação de direitos televisivos.

Hoje, no Brasil, as receitas com cotas de TV é a principal fonte de ganhos para os clubes, ao passo que a televisão passa a ser a principal aliada para o balanceamento das finanças dos clubes. Segundo o relatório “Valor das marcas dos clubes brasileiros”, as cotas de TV representam, em média, 39% da receita dos clubes. Por isso, nos últimos anos, as disputas acirraram por contratos com condições ainda mais benéficas para os times.

Como um notável cliente intermediário do futebol, as emissoras televisivas ocupam uma posição quase dominante no mercado, pois é creditado ainda alto poder de negociação diante dos times. Silva e Campos Filho (2006) atribuem o baixo poder de barganha às más gestões financeiras, na quais os clubes, pela alta quantidade de obrigações de curto prazo e também pela alta relevância no quadro de receitas, fecham contratos que poderiam ser ainda mais vantajosos, sem contar o fato dos pedidos de adiantamento das cotas dos campeonatos, o que não ajuda no poder de negociação.

3 METODOLOGIA

3.1 Amostra

Para a realização da presente pesquisa, foram utilizados como amostra, os clubes de futebol no Brasil, e dentre esses, foram escolhidos os que possuem os melhores resultados esportivos na atualidade. Para tanto, foi utilizado como parâmetro, o ranking da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), o qual é construído a partir de um levantamento anual que atribui pontos aos clubes baseados em seus resultados nas partidas oficiais. Dessa forma, foram selecionados os três clubes melhores ranqueados em 2022, conforme apresentado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - RNC - RANKING NACIONAL DOS CLUBES 2022

Posição	Clube	Estado	Pontos	Diferença
---------	-------	--------	--------	-----------

1º	Flamengo	RJ	17.054	-
2º	Palmeiras	SP	14.584	2.470
3º	Atlético Mineiro	MG	14.572	12

Fonte: Confederação Brasileira de Futebol – CBF (2022).

3.2 Variáveis da pesquisa

A presente pesquisa trabalhou sob a perspectiva de duas variáveis e buscou o entendimento destas que são o domínio dos atributos do modelo de negócios (Variável 1 = características do modelo de negócio) e desempenho financeiro (variável 2 = faturamento ou receita do clube) dos clubes brasileiros. Marioni e Pinto Júnior (2020) afirmam que o modelo de negócio dos clubes tem como alicerce financeiro as fontes de receitas dos clubes e como a entidade opera para garantir esses números. Os autores ainda afirmam que o negócio do futebol funciona como um ciclo contínuo, que parte do recebimento de receitas, passa pelos investimentos no elenco, em estrutura e em outros ativos, na busca do alcance de metas esportivas que irão atrair mais receitas com patrocínio, com torcedores e com marketing. Desse modo, presume-se que as demais atividades do clube estarão vinculadas necessariamente às arrecadações das diferentes fontes de receitas, tornando estas variáveis determinantes para o atingimento dos objetivos gerais de um clube de futebol.

Posto isso, para conferir fidedignidade a esta pesquisa foi necessário efetuar a coleta dos principais demonstrativos financeiros dos clubes, com detalhamento das diversas fontes de recursos, suas origens e particularidades de cada time, assim como a busca em relatórios adicionais divulgados pelos próprios clubes para o entendimento do negócio e dos objetivos das equipes analisadas. É preciso levar em consideração algumas características e atributos de cada fonte de receita encontradas nos clubes, como por exemplo, a sua recorrência, sazonalidade e, principalmente, representatividade na receita total arrecadada pelo clube. Somado a isso, é preciso observar cada fonte de receita fazendo relação tanto com as características básicas, quanto com os objetivos e com o modelo de negócio já aplicado por estas equipes.

3.3 Coleta e tratamento de dados

Esta pesquisa adotou a metodologia descritiva quantitativa a fim de analisar os relatórios financeiros e, a partir da coleta de dados, descrever as características principais do modelo de negócio utilizado por times do Brasil. Para isso, buscou-se obter a Demonstração de Resultado do Exercício-DRE junto aos comentários das Notas explicativas e também o relatório de administração dos clubes.

A análise dos demonstrativos financeiros de pelos menos quatro anos possibilita a análise das fontes de receitas das empresas. Conforme aponta Fonseca (2002), os métodos quantitativos, pela sua própria essência são ideais para formular inferências à medida que apresentam resultados consistentes, inclusive com a facilidade de replicação desses resultados.

Através de buscas na internet com o filtro “demonstrações financeiras” e “portal de transparência” dos respectivos clubes, foram coletados dados das receitas arrecadadas que estavam disponíveis no próprio site oficial dos times. Foram selecionadas as demonstrações financeiras com o relatório da administração referentes aos exercícios compreendidos no período entre o ano de 2017 até 2020. Após a seleção dos arquivos foram destacadas as características do modelo de negócio que os clubes estão adotando a partir da observação das suas fontes de receitas e suas variações no espaço de tempo analisado.

As tabelas e os gráficos utilizados para análise foram criados a partir da identificação dessas fontes demonstradas no relatório financeiro dos clubes. Foi extraído da DRE a receita operacional líquida, que é a receita total depois de descontadas as deduções (impostos/contribuições e direito de arena). Buscou-se apresentar o modelo de negócio detalhado de acordo com o disponibilizado pelas próprias entidades esportivas, salvo em alguns meios de arrecadação, que por apresentarem valor muito baixo, foram incluídos em receitas diversas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva dos dados da pesquisa

Tradicionalmente os clubes adotam modelos de negócio voltados aos seus objetivos e o interesse dos *stakeholders* nos seus resultados. O colunista Grafietti, do site Infomoney, aponta que os clubes podem ser divididos em dois grandes grupos, que são os dominantes e os formadores. O primeiro modelo é uma cultura com clubes mais tradicionais, geralmente com um volume considerável de torcedores que não visam o lucro, mas sim o resultado esportivo. Para este modelo, o ideal é retroalimentar todo o montante arrecadado para a conquista e manutenção da obtenção dos resultados esportivos. Já o modelo formador é composto por clubes não tão tradicionais que seu interesse maior está voltado para formação ou contratação de jovens com futuro potencial para negociar estes jogadores e auferir lucro, sendo, portanto, o sucesso esportivo um objetivo secundário.

Estes dois modelos não são restritos ao ponto de não poderem ser combinados, ou até sofrer variações. Times tradicionais já se aproveitam dessa combinação, classificada como híbrida, e recorrem com frequência à venda dos seus jogadores para balancear as finanças de determinado exercício ou até como estratégia contínua de negócio. Assim como outros ramos, o futebol é muito dinâmico, com isso, os clubes brasileiros estão buscando se adaptar aos novos cenários e possibilidades que o mercado oferece. Algumas equipes já estão potencializando a arrecadação de receitas provenientes de mercados diversos, tais como o acordo de patrocínio com receita vinculada à criação de contas personalizadas em instituições financeiras, aquisição de propriedades para investimento, e ações de marketing com as arenas e museu do clube. Este modelo de negócio pode ser caracterizado como moderno.

Esses modelos de negócio são os mais comumente adotados no Brasil. O Quadro 2, abaixo exemplifica estes modelos e traduz seus principais atributos.

Quadro 2 - Modelos de negócio dos clubes brasileiros

Modelos de negócio dos clubes brasileiros	
Tipos de Modelo	Características
Tradicional Dominante	Clubes de massa, não visam lucro. Atribuem foco no resultado esportivo e buscam obter receita através do sucesso esportivo
Formador	Clubes com menos pressão por resultados, atribuem foco na formação e desenvolvimento de jovens talentos para obter lucro
Híbrido	Combinação do tradicional dominante com o formador com estratégia de diversificação das receitas
Moderno	É o modelo híbrido, somado ao desenvolvimento de fontes de receitas digitais e com abertura para arrecadação em outros ramos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

4.1.1 Descrição das características dos modelos de negócio dos clubes

Os quadros a seguir apontam o modelo de negócio utilizado pelos clubes analisados e suas propriedades basilares para geração de receita, dentro do modelo utilizado dentro do período ou espaço de tempo estudado. É possível observar que os três times são clubes de grande torcida, ou seja, clubes de massa, e têm por essência o propósito maior do alcance de resultados esportivos e não tão somente do lucro. Portanto esses times, inicialmente, adotaram o modelo tradicional dominante, e ao longo dos anos se encaixaram no modelo híbrido ou moderno, conforme será detalhado nos quadros a seguir, com as principais características e modelos utilizados de 2017 a 2020.

Quadro 3 – Características dos modelos adotados em 2017

Ano	2017		
Clubes	Flamengo	Palmeiras	Atlético Mineiro
Modelo de negócio	Híbrido Dominante	Tradicional Dominante	Tradicional Dominante
Características (Base para geração de receitas)	Manutenção do patrocínio e cotas de TV; Maximização das receitas com torcedores e transferências de atletas	Manutenção do patrocínio e cotas de TV; Maximização das receitas com torcedores	Maximização das receitas com torcedores; Potencialização de direitos de transmissão e prêmios

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O Clube de Regatas do Flamengo figura como exceção comparado com os demais, pois, segundo o seu dados do relatório de administração (2017), o clube vinha adotando desde 2013 modelo tradicional mais conservador, buscando a maximizando de receitas com futebol para reestruturar as finanças do clube, mas, no período analisado, que se inicia em 2017, o rubro-negro já adota o modelo híbrido, mantendo não só a arrecadação tradicional com torcida, patrocínio e direitos de transmissão, mas também a receitas diversificadas, inclusive com alta relevância das transferências de atletas. Já o Palmeiras e o Atlético Mineiro adotaram o modelo mais tradicional, não apresentando outras receitas significantes ao ponto de enquadrá-los nos demais modelo. Sendo que o primeiro clube já trouxe uma base sólida de anos anteriores e buscou manter suas receitas com patrocínio, direitos de transmissão e torcedores. Mas já o segundo, como não tinha essa base buscou a maximização dos direitos de transmissão e das receitas com torcedores.

Quadro 4 – Características dos modelos adotados em 2018

Ano	2018		
Clubes	Flamengo	Palmeiras	Atlético Mineiro
Modelo de negócio	Tradicional Dominante	Híbrido Dominante	Híbrido Dominante
Características (Base para geração de receitas)	Manutenção do patrocínio e torcedores; Redução da venda de atletas; Maximização das cotas de TV.	Manutenção do patrocínio; Maximização das receitas com estádio e torcedores; Potencialização das receitas com	Manutenção dos torcedores e patrocínio; Maximização das receitas com transferências de atletas

		transferências de atletas	
--	--	---------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Nesse segundo momento o Flamengo adotou um modelo de negócio tradicional, deixando um pouco de lado modelos adotados desde 2013, utilizando uma estratégia de manutenção da qualidade do elenco na busca dos resultados esportivos, todavia o clube manteve a média das receitas com torcedores e conseguiu aumentar sua renda de contratos pelos seus direitos televisivos. Palmeiras e Atlético novamente caminharam por caminhos distintos ao do rubro-negro, desta vez os dois utilizaram o modelo híbrido, no qual buscaram manter seus torcedores e patrocínios dos períodos anteriores, mas já com intenção da diversificação das receitas, traduzida pela relevância que as receitas com a venda de jogadores proporcionaram para esses times.

Quadro 5 – Características dos modelos adotados em 2019

Ano	2019		
Clubes	Flamengo	Palmeiras	Atlético Mineiro
Modelo de negócio	Híbrido Dominante	Híbrido Dominante	Moderno Dominante
Características (Base para geração de receitas)	Maximização das receitas com torcedores e venda de atletas; Manutenção do patrocínio; Redução de cotas de TV e potencialização de mídias digitais.	Manutenção do status quo das receitas com torcedores; Maximização da exploração da arena; Aumento nos Direitos de Transmissão	Maximização das receitas de cotas de TV, torcedores e venda de atletas; Potencialização de receitas patrimoniais.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

No período de 2019 já ficou clara, por parte dos três clubes, a transição para modelos que buscam a diversificação das receitas mantendo a essência de intenção de dominação dos resultados esportivos. Isso foi observado a partir da intenção dos clubes em manter ou potencializar as receitas pilares com futebol, mas também o objetivo de transformar as finanças dos clubes para que estes consigam se autofinanciar por períodos longos. Flamengo, Palmeiras e Atlético obtiveram aumentos consideráveis na arrecadação com transferências de atletas, que conseguiu equilibrar suas finanças nesse período e lhes proporcionou segurança e vantagem competitiva. Um ponto de destaque foi a receita patrimonial do Atlético Mineiro, a qual já era descrita nos períodos anteriores, mas em 2019 representou maior relevância do que as receitas com patrocínio do clube.

Quadro 6 – Características dos modelos adotados em 2020

Ano	2020		
Clubes	Flamengo	Palmeiras	Atlético Mineiro
Modelo de negócio	Híbrido Dominante	Híbrido Dominante	Moderno Dominante

Características (Base para geração de receitas)	Maximização das receitas com torcedores e mídias digitais; Manutenção do patrocínio e venda de atletas; Redução de cotas de TV.	Manutenção do patrocínio; Direitos de transmissão e transferência de atletas	Potencialização da exploração das receitas patrimoniais para suprir percas com cotas de TV e torcedores.
--	---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Por fim, em 2020, os três clubes repetiram o modelo utilizado no ano anterior. Este período específico foi bastante peculiar para todos os clubes do mundo, pois estes precisaram se reinventar para conseguirem se manter competitivos financeiramente e consequentemente nos resultados esportivos. Os clubes tentaram manter suas receitas com patrocínio, direitos de transmissão, mas em decorrência da grande baixa tanto com torcedores e com adiamento das cotas de tv para 2021 se utilizaram ainda mais de outras receitas, como a venda de atletas. Destaque para o Flamengo que já vinha com mudanças na política de arrecadação por direitos de tv, em processo de transição para as mídias digitais.

Essas mídias digitais ainda não conseguiram ser tão significantes como as tradicionais cotas de tv, mas também a análise ficou prejudicada pelo adiamento do reconhecimento das receitas que seriam devidas já em 2020. O Atlético Mineiro também já destacou em 2019 pelas receitas patrimoniais e em 2020 continuou em alta, explicitando inclusive o lançamento da construção da sua nova Arena esportiva, com intenção de maximização ainda maior de receitas patrimoniais e dessa futura praça esportiva.

4.1.2 Descrição do desempenho financeiro dos clubes

4.1.2.1 Flamengo

A Tabela 1 demonstra o desempenho financeiro do Flamengo por meio da receita operacional líquida obtida entre os anos de 2017 até 2020. Observa-se que o clube conseguiu receita média com torcedores, comando bilheteria, sócios e estádio, próximo da casa dos 100 milhões. Nos direitos de transmissão apresentou média dos dois primeiros anos de 210 milhões, e já a partir de 2019, devido ao não avanço de acordo com as emissoras de tv, apostou em negociações com serviços de transmissão *On Demand* através de mídias digitais, e, com isso, teve uma redução nestas receitas dos direitos de transmissão dos seus jogos, que caiu para 180 milhões em 2019 e em 2020 chegou a 130 milhões. Mas isso não significa que essa estratégia deu errado, pois parte da receita de 2020 ficou retida devido ao adiamento dos jogos pela pandemia, e estas receitas só serão reconhecidas em 2021, além disso o clube projeto que, por sua força com torcedores e a dinâmica atual das mídias digitais, conseguira auferir uma receita mais expressiva do que as que com cotas de tv tradicionais, que já eram e continuam sendo bastantes significativas para os clubes, principalmente os brasileiros.

Apesar de não ser hoje a maior representatividade nas receitas do clube, os patrocínios se mantiveram numa constante média próxima dos 90 milhões, com algumas variações dentro o período analisado, a exceção ficou no ano de 2019, no qual o clube apostou em um patrocínio com o banco BS2 com uma parte da receita fixa e outra variável, atrelada a resultados do banco. Esse contrato foi rescindido antes da metade de 2020 e o Flamengo voltou a fechar parcerias apenas com rendimentos fixos anuais, e ainda em 2020 fechou seu rendimento com patrocínio em 94 milhões.

Um grande destaque nas receitas do clube certamente foi as obtidas com a transferências de atletas. Apesar de ainda ser muito discutido os impactos que a venda de jogadores causa para os exercícios subsequentes decorrentes da perda de qualidade no elenco e conseqüentemente perda de competitividade nas competições, o Flamengo arrecadou receitas bem expressivas com este negócio, iniciando em 183 milhões em 2017, caindo para 63 em 2018, mas retomando de forma muito agressiva em 2019 com quase 300 milhões arrecadados e finalizando 2020 ainda acima da casa dos 220 milhões. É notável a atenção que o clube tem dado para estas receitas, fruto de um modelo híbrido, e como elas foram determinantes na obtenção de vantagem competitiva para o time.

Tabela 1 – Receita Operacional Líquida dos clubes.

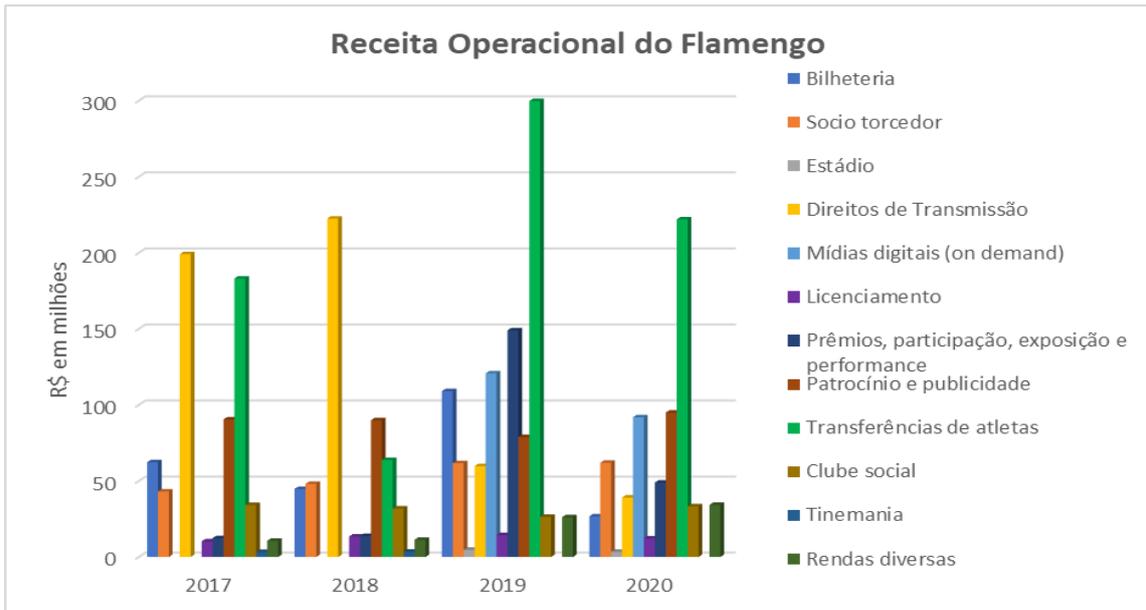
CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Receita Operacional Líquida	2017	2018	2019	2020
Bilheteria	62.276	44.700	109.049	26.700
Socio torcedor	43.065	48.077	61.665	61.932
Estádio	-	-	4.707	3.412
Direitos de Transmissão	199.078	222.472	59.764	39.103
Mídias digitais (<i>on demand</i>)	-	-	120.712	91.850
Licenciamento	10.264	13.465	14.395	12.216
Prêmios, participação exposição e performance	12.379	13.782	148.985	48.925
Patrocínio e publicidade	90.448	89.878	78.863	94.941
Transferências de atletas	183.069	63.762	299.772	221.962
Clube social	34.181	31.901	26.376	33.31
Timemania	3.314	3.445	-	-
Rendas diversas	10.639	11.292	26.143	34.26
Total	648.713	542.774	950.431	668.11

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O Gráfico 1 demonstra a representatividade que cada receita teve dentro da estrutura de renda do Flamengo. A receita com direitos de transmissão obteve destaque nos dois primeiros anos e também nos dois últimos, se somados com as mídias digitais. As transferências de jogadores foi outro alicerce significativo para o clube ao longo desse período, com exceção apenas de 2017.

Gráfico 1 – Flamengo



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

4.1.2.2 Palmeiras

No caso do Palmeiras, o montante anual arrecadado é inferior ao do Flamengo, mas ainda com médio superior a 570 milhões. O grande destaque do clube sem dúvida é a receita com patrocínio licenciamento e franquias, que hoje nesse quesito é o clube que mais arrecada no Brasil, com média anual superior 113 milhões. O clube também conseguiu resultados expressivos com direitos de transmissão, e manteve constantes, ainda que com representação menor, as receitas sociais, timemania e rendas diversas. Essas características se encaixam no modelo proposto pelo clube com foco nas receitas tradicionais, mas também foi possível observar a diversificação proporcionada pela arrecadação com negociação de atletas, a qual em 2017 não teve grande relevância, mas já a partir de 2018 até 2020 assegurou em média 142 milhões de reais, tipificando uma transição para modelo híbrido.

Tabela 2 – Receita Operacional Líquida dos clubes.

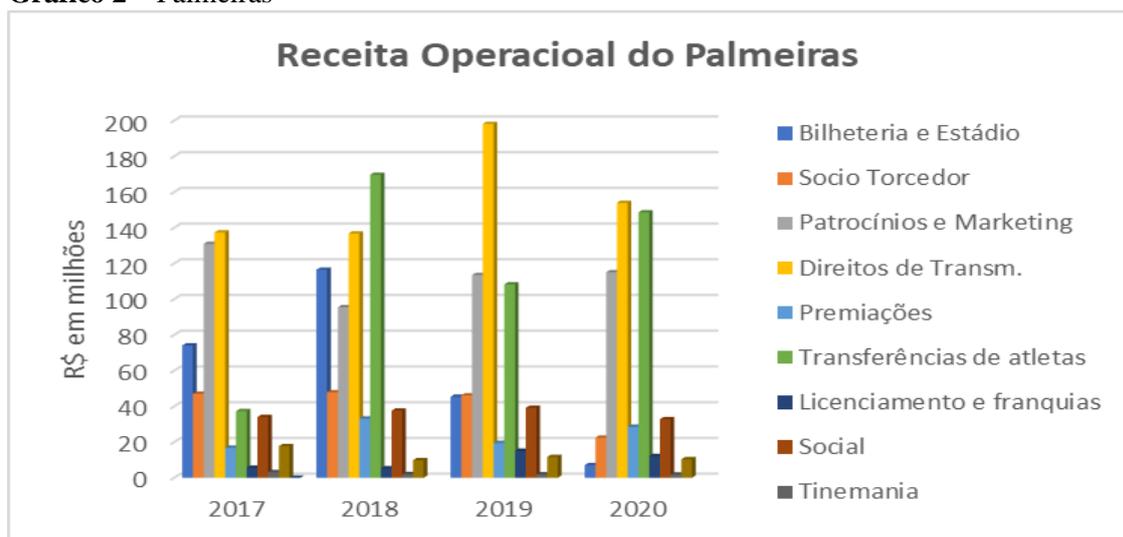
SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS

Receita Operacional Líquida	2017	2018	2019	2020
Bilheteria e Estádio	74.058	116.433	45.339	7.040
Socio Torcedor	47.014	47.870	46.086	22.356
Patrocínios e Marketing	130.910	95.476	113.527	115.024
Direitos de Transm.	137.307	136.724	198.080	153.878
Premiações	16.743	33.104	19.467	28.546
Transferências de atletas	37.289	169.585	108.221	148.593
Licenciamento e franquias	5.578	5.277	15.062	12.120
Social	33.962	37.529	39.126	32.710
Timemania	3.127	2.052	1.859	1.810
Rendas diversas	17,694	9.800	11.629	10.342
Total	503.682	653.850	598,396	532.419

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O Gráfico 2 ilustra melhor a relevância dos direitos de transmissão para a receita total do Palmeiras, assim como a constância e solidez financeira obtida com as receitas de patrocínio, publicidade e licenciamentos, características típicas do modelo tradicional com aspecto dominante. Por outro lado, foi possível observar que a mudança para o modelo híbrido foi responsável pelo aumento considerável nas receitas com transferências de atletas, chegando a representar no ano de 2018 a principal fonte de receita do clube, com montante superior a 169 milhões. Também ficou perceptível a relevância dessa receita, pois justamente nesse ano de 2018 o clube teve o maior valor arrecadado dentre os quatro anos analisados, somando um total de 653 milhões de reais.

Gráfico 2 – Palmeiras



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

4.1.2.3 Atlético Mineiro

Já as receitas operacionais líquidas do Atlético Mineiro evidenciaram o modelo tradicional dominante, usado inicialmente em 2017, no qual o clube buscou conseguir segurança financeira, tendo nos direitos de transmissão, patrocínio e torcedores como receitas basilares e as receitas com transferências de atletas apenas para balancear as finanças do clube. Mas já a partir de 2018, com a previsão da diminuição das cotas de tv, o clube começou a diversificar mais suas receitas e focando nos investimentos para potencializar as categorias de base receitas patrimoniais, o que lhe custou caro neste ano, pois apesar de arrecadar 80 milhões com transferências de jogadores, quase o dobro do período passado, teve redução nas demais fontes de receitas e fechou o exercício de 2018 com um total de 257 milhões, registrando queda de mais de 50 milhões comparado com o ano anterior. Já em 2019, com a adoção de práticas para maximização dos ganhos com torcedores, o Atlético retomou resultados quase tão bons quanto 2017 com receitas de direito de transmissão, bilheteria, estádio, socio torcedor e também com patrocínio, mas quem chamou atenção foi a renda com transferência de atletas que chegou ao montante de 106 milhões de reais, aumento de 59,20% comparado com 2017, além disso, o modelo híbrido também foi caracterizado aumento da margem de receitas patrimoniais, que já em 2019 passaram para 59 milhões. Esses aspectos foram fundamentais para recuperação econômica do Atlético, ao ponto que o clube conseguiu arrecadar montante superior aos 354 milhões de reais. Todos os clubes brasileiros sofreram grande impacto, em virtude da diminuição de receitas com torcedores, patrocínios e principalmente com o adiamento das receitas de cotas de tv, representadas por direitos de transmissão. Mas de maneira semelhante

ao cenário geral, o clube teve percas significativas com as receitas expostas acima, mesmo assim o clube continuou na crescente das receitas patrimoniais.

O valor total das receitas patrimoniais do Atlético Mineiro precisa ser considerado a partir das notas explicativas, pois elas sofreram uma grande alteração devido a venda de parte de uma propriedade para investimento, e esta receita já possui um destino específico que é a construção da Arena MRV. Mesmo após esse ajuste, a receita patrimonial somou um total de 70,63 milhões, crescimento de mais de 85% comparado com o primeiro exercício analisado. Esses dados junto aos objetivos do clube deixam claro a proposta de modelo de negócio do clube que se encaixa num modelo híbrido com características mais modernas, com ampla diversificação de receitas, trabalhando com bastante intensidade nas frentes esportivas e financeiras. Com esse modelo, o Atlético projeta ampliar suas receitas com torcedores, atrair mais patrocinadores e financiadores do clube, assim como utilização da sua arena para arrecadar receita significativa para o clube.

Tabela 3 – Receita Operacional Líquida dos clubes do Clubes

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO

Receita Operacional Líquida	2017	2018	2019	2020
Bilheteria e Estádio	16.886	8.173	16.836	692
Socio torcedor	16.371	13.695	10.371	9.919
Patrocínios / Marketing	34.744	26.609	22.281	20.570
Direitos de Transm. e Prêmios	171.711	99.884	120.806	63.705
Transferências de atletas	43.282	80.731	106.092	27.705
Timemania	8.253	8.661	6.484	6.107
Social e Rendas diversas	10.119	10.031	11.597	7.599
Receitas patrimoniais	9.994	10.200	59.651	476.504
Total	311.365	257.984	354,118	612,801

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O clube mineiro relatou nos seus demonstrativos a concepção de negócio que deseja ser implementada nos próximos anos, e grande parte disso para pela construção da sua arena esportiva. O clube acredita que com normalização da situação da pandemia do Covid-19 conseguira auferir uma renda significativa com sua arena e também lhe ajudara a se consolidar como uma marca global. A transformação do modelo de negócio do Atlético pode ser percebida pelo gráfico a seguir, na medida em que o clube inicialmente trabalhava com receitas muito ínfimas de transferências de atletas, comparado aos outros dois clubes da pesquisa, mas já a partir de 2018 passou a diversificar suas receitas, aumentando receitas com transferências de jogadores até o ano de 2019.

Gráfico 3 – Atlético Mineiro



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

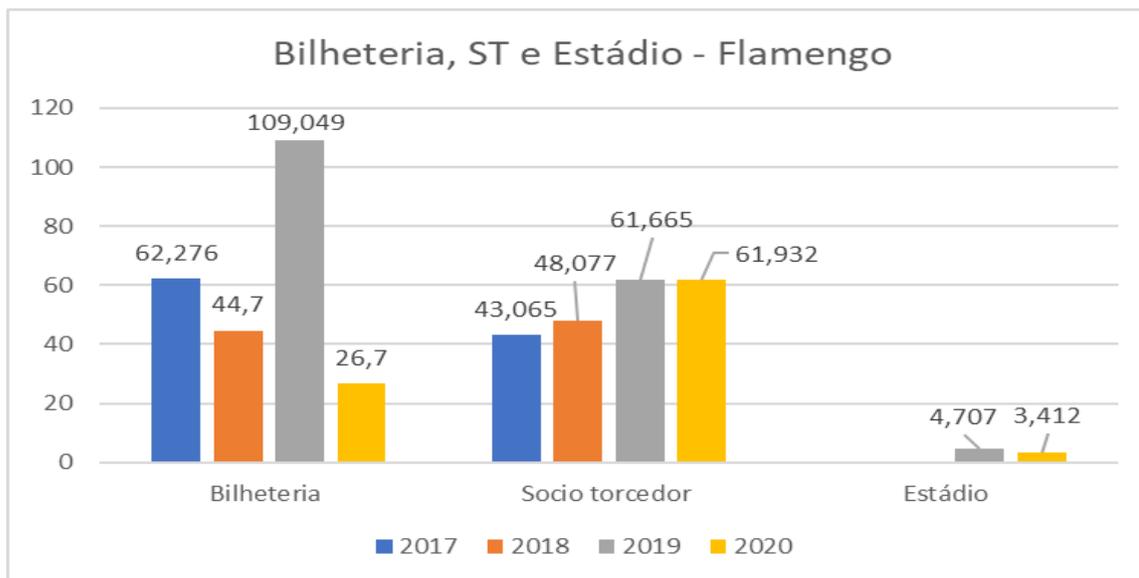
4.1.2 Panorama geral do desempenho financeiro dos clubes

Com a extração dos dados referentes às fontes de receitas dos três clubes analisados foi possível observar algumas particularidades entre eles. Primeiramente ficou perceptível o crescente crescimento dos ganhos anuais do Flamengo, se destacando dos demais por apresentar montante bem superior ao do Palmeiras e Atlético Mineiro. Segundo o próprio Relatório de Administração do Flamengo do ano de 2018, o clube vem adotando práticas, para melhorar os indicadores financeiros, como por exemplo, o desenvolvimento de novas estratégias de marketing, estratégias para desenvolver a relação com os seus torcedores em todo o país, maximizando tanto bilheteria e adesão ao sócio torcedor, assim como também a maximização dos seus ativos disponíveis.

O Gráfico a seguir expõe o detalhamento da receita com arrecadações nos jogos com bilheteria e ações de marketing no estádio, e, também a receita obtida por meio do programa sócio torcedor. Este último apresentou um importante crescimento, que foi de 43 milhões em 2017 para a casa dos 61 milhões em 2020. As receitas com bilheteria iniciam o período analisado com 62 milhões, apresenta uma queda no ano seguinte, mas no ano de 2019 o clube conseguiu um significativo aumento chegando a 109 milhões, em contrapartida no ano seguinte, por causa da pandemia covid 19, teve uma queda de 75% que foi bastante significativa.

Um ponto importante dentro do modelo é que a evidenciação das receitas com Estádio somente a partir do ano de 2019, as quais geraram um ganho bem inferior as demais semelhantes, porém ainda importante para o projeto do clube. Apesar da diminuição das receitas com venda de ingressos em (2017,2018 e 2020) o clube cumpriu seu objetivo de maximização da relação do clube com seus torcedores, pois conseguiu aumentar sua receita de sócio torcedor, que é uma receita mais segura para clube e demonstra o aumento da fidelidade dos torcedores, além do significativo aumento da bilheteria obtido em 2019. Espera-se que a política adotada junto aos torcedores possibilite o retorno e a manutenção de um resultado semelhante ao de 2019 com bilheteria.

Gráfico 4 – Receita do Flamengo com torcedores



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O Flamengo se destacou bastante dos demais principalmente porque conseguiu adotar medidas de gestão que potencializaram seus ganhos, desde a atenção maior aos consumidores primários até as provenientes de direitos de transmissão, publicidade e prêmios. Isso foi possível pelo equilíbrio nas finanças conquistado a partir da diversificação das fontes de receita, além das significativas conquistas da Libertadores da América e do Campeonato Brasileiro, alcançadas em 2019. Com o resultado conquistado ao longo desse período projeta-se que o clube consiga se manter em destaque nas arrecadações.

Por outro lado, o Atlético Mineiro seguiu caminho inverso com relação a maximização das suas receitas. Os números de receitas voltadas ao torcedor (bilheteria, socio torcedor e estádio) tiveram um decréscimo constante de 2017 a 2019, sem mencionar o exercício de 2020, no qual a queda foi bem maior com a realização dos jogos sem público, por causa da pandemia do Covid-19. No último exercício analisado o Atlético Mineiro apresentou uma receita com valor bastante expressivo com receitas patrimoniais, o que o clube fechou o ano com *superavit*.

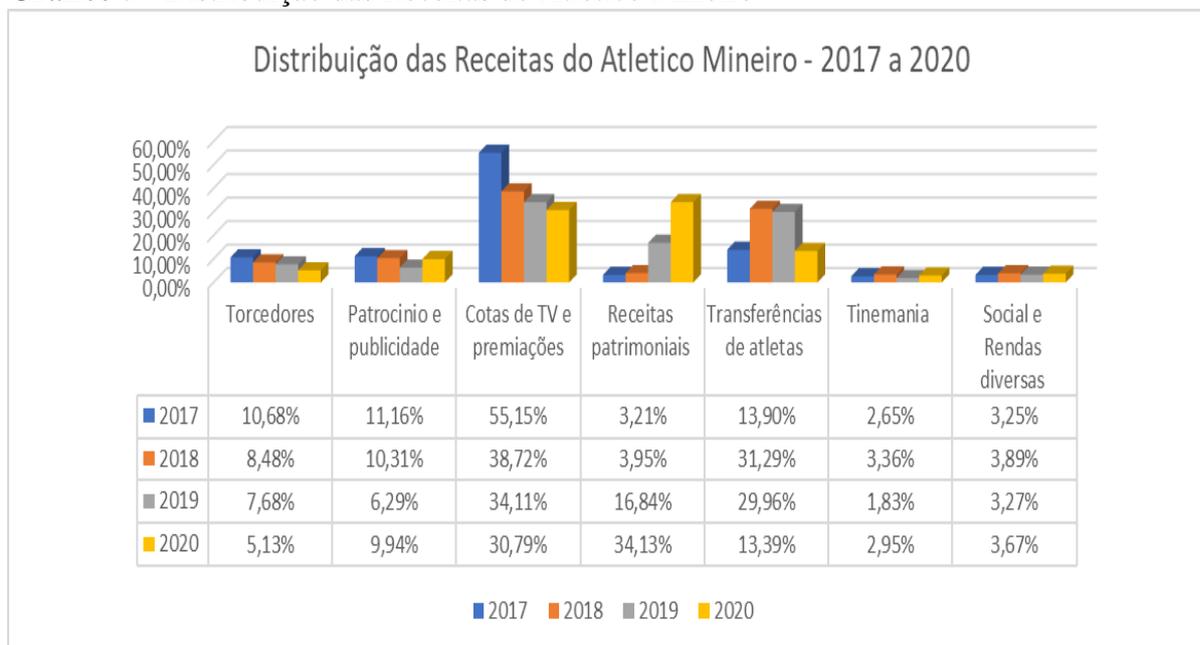
No entanto, como o próprio clube divulgou, esse ganho com a venda do imóvel será destinada para custear a construção da Arena MRV, somado a isso não tem nenhum indicativo que essas vendas serão um negócio constante, pois não se trata de uma receita comum que irá se repetir em todos os exercícios, por isso foi feito um ajuste, nas receitas divulgadas em 2020 retirando os valores obtidos com a venda e o ganho da propriedade para investimento. Antes da exclusão, a receita patrimonial, que já vinha numa crescente, já tinha obtido um aumento de 199% de 2017 até 2020, e, mesmo após o ajuste, que passou de 476,504 milhões para 70,63 milhões, ainda foi possível constatar um relevante crescimento nesse novo setor do clube.

Ficou evidente a mudança de negócio implantada pelo Atlético Mineiro. Os gestores do time enxergaram a necessidade de arrecadar mais recursos a fim de custear um elenco competitivo e, com isso, mudou um pouco o seu foco para o desenvolvimento das suas receitas com patrimônio. O clube já adotava essa política, só que de maneira mais modesta, apenas com os retornos básicos obtidos com o Shopping Diamond Mall, o qual o Atlético já detém os seus direitos desde 1992, mas desde então o clube viu nesse ramo uma ótima saída para arrecadar uma quantia de recursos significativa.

Conforme disposto a seguir no gráfico 3, que aponta a distribuição e relevância das receitas para o clube, é possível observar que as receitas com os torcedores tiveram uma pequena, mas constante diminuição, passando de 10,68% em 2017 para 7,68% em 2019 e

5,13% em 2020. As receitas com patrocínio, timemania, social e rendas diversas permaneceram constantes, apenas com pequenas variações. Já as de patrimônio tiveram crescimento considerável, dado que em 2017 e 2018 estas receitas representavam apenas 3% da receita, em 2019 já passou para 16,84% e em 2020, mesmo com o ajuste mencionando anteriormente, já representam 34,13% do total de receitas arrecadadas pelo clube.

Gráfico 5 - Distribuição das Receitas do Atlético Mineiro



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

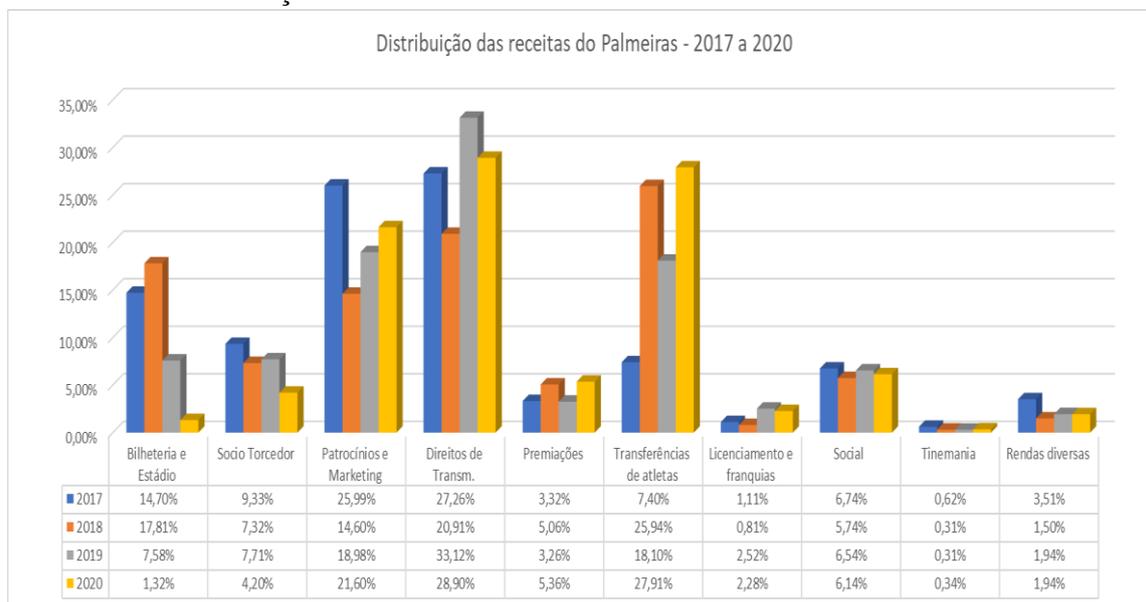
Sob outra perspectiva, de acordo com o relatório de administração do Palmeiras divulgado em 2017, o clube já vem adotando uma política de intensa diversificação das receitas, auferindo receita com seus torcedores com média superior a 20% da receita total, sendo 13,36% com bilheteria e 8,12% com os sócios. O Palmeiras divide no relatório a Licenciamento e franquia da receita proveniente de contratos de patrocínio e marketing, sendo esta última muito relevante para o clube, pois já garante, em média, receita de pelo menos 100 milhões de reais anuais. Principal parte desse montante é representado pela patrocinadora master do clube, a Crefisa, que além do contrato anual de patrocínio ainda tem um acordo para financiamento com condições bem favoráveis ao clube, o que possibilita a contratação de excelentes jogadores, naturalmente com custos mais elevados, mas que devido as boas condições de pagamento não comprometem as finanças do time, principalmente as receitas de curto prazo.

Somado a isso o Palmeiras está trabalhando ano após ano a fim de maximizar os ganhos que podem ser obtidos com seu estádio, a nova arena palestra Itália. A ideia da Sociedade Esportiva Palmeiras (SEP) é de potencializar os ganhos que podem ser obtidos com esse ativo, tanto renda de *naming rights*, aluguel do espaço e de lojas dentro do estádio, e até venda de ingressos para visitação do espaço como museu ou venda de ingressos para jogos do clube do coração.

O clube está cumprindo o prometido, conforme o gráfico abaixo demonstra, as receitas estão bem segmentadas. Apesar das receitas com direitos de televisão ainda possuir a maior representatividade, com média de 27,55%, as demais receitas estão divididas com os torcedores, premiação, social, rendas diversas, e até mesmo as receitas de transferências de jogadores. O objetivo do clube é ficar cada vez menos dependente de apenas uma renda, como é o caso de muitos clubes brasileiros que ainda se sustentam basicamente com o ganho das cotas de TV, e,

por vezes, recorrem a venda de atletas sem planejamento e relevância na tentativa de balancear as finanças.

Gráfico 6 - Distribuição das receitas do Palmeiras



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

As receitas com transferências de atletas dos três clubes analisados não apresentam consistência quanto aos evoluções dos valores de forma projetiva, pois contém muita oscilação nos números encontrados. Enquanto que em alguns anos os times arrecadam um valor considerável, no ano seguinte sofre quedas de mais de 50% do ano anterior, sem contar o fato que os clubes não possuem 100% dos direitos dos jogadores, o que aumenta essa oscilação. Isso ocorreu devido a necessidade de equilibrar as finanças dos clubes que fez com que os estes mudassem seu objetivo para determinado exercício para não prejudicar a qualidade técnica do elenco, ou ainda por falta de planejamento.

Mesmo assim, de acordo com o relatório valor das marcas da BDO, as receitas dos clubes brasileiros em geral são distribuídas na seguinte composição: 39% cotas de tv, 19% Transferências de atletas, 13% patrocínio, 6% bilheteria, 10% clube social e 14% rendas diversas. Ao observar esse padrão geral comparado aos 3 clubes desta pesquisa, fica claro que apesar da busca pela diversificação das fontes de renda, o Atlético Mineiro ainda é muito refém do dinheiro de direitos de transmissão, sendo 43% da sua receita proveniente deste meio, número bem próximo da média geral dos clubes. Enquanto que o Flamengo e Palmeiras, que já inclusive apresentam resultados mais consistentes nos gramados, figurando nas primeiras posições do RNC desde 2015, têm suas receitas bem mais diversificadas, ao ponto que a receita com direitos de transmissão só é responsável, em média, por 26,25% no Flamengo e 27,55% no Palmeiras.

Nas receitas com publicidade e patrocínio o Flamengo e Atlético ainda se mantiveram muito próximos do padrão geral de 13%. O Rubro-negro fechou sua média em 13,91 somando patrocínio com receita de licenciamento, já o Galo, fechou sua renda com patrocínio e marketing, que já engloba também licenciamento, em 9,25%. Por outro lado, a Sociedade Esportiva Palmeiras segue um modelo diferente, apostando com maior intensidade em receitas de patrocínio, as quais o clube considera que dão um suporte e segurança financeira melhor para gestão do clube. Isso pode ser observado através dos dados que mostram a relevância que

a esta receita tem para o time, com média de 21,97, o que o diferencia dos demais clubes e lhe dá vantagem competitiva para investir em outras frentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, buscou-se investigar a associação entre os atributos dos modelos de negócio aplicados nos clubes de futebol no Brasil e o desempenho financeiro. Conforme exposto ao longo desta pesquisa, a maioria dos clubes brasileiros, por não visarem o lucro e, ainda, por terem uma considerável gama de torcedores, inclusive os seus gestores, tendem a utilizar um modelo de negócio voltado a obtenção de resultados de curto prazo, muito disso é devido a grande pressão que os dirigentes sofrem por resultados imediatos próprias das pressões que clubes de massa sofrem tanto pela torcida como da imprensa. A direção das equipes esportivas acredita que essas conquistas a curto prazo irão trazer retornos com premiações de competições e atrair contratos publicitários melhores, no entanto, apenas isso não é suficiente, pois com a consecução dessas conquistas o custo para manutenção e reforço do elenco também irá aumentar consideravelmente, e por isso requer um modelo de negócio muito bem estruturado a fim de viabilizar os objetivos desses clubes que adotam esse modelo, com características bastantes típicas do modelo tradicional dominante.

Com isso, foi possível inferir a transição dos clubes do modelo tradicional para os modelos híbridos ou modernos, que exploram mais a diversificação das receitas. Foi possível observar, por exemplo, que o Flamengo já apresentava um modelo muito robusto e diversificado de receitas, mas ainda se demonstrou em processo de evolução com a exploração de novas fontes de receitas. O Palmeiras por outro lado já apresentava resultados consistentes com as receitas esportivas básicas, mas também se mostrou bastante engajado na adoção e desenvolvimento de novas fontes de receitas. O Atlético Mineiro foi o clube que apresentava receitas não tão expressivas, mas ainda assim foi possível analisar e acompanhar a transição do seu modelo, que se apresentava bem simplista com foco na recuperação financeira gradual, e que, já a partir de 2018, também adotou modelo misto e atenção ao objetivo principal do desenvolvimento da maximização do patrimônio do clube.

Ficou evidente que os clubes precisam se atentar a todas as variáveis que envolvem o futebol, desde o entendimento do próprio negócio, como ele funciona, as suas principais fontes de recursos, quais são os resultados que impactam de forma mais incisiva na atração de mais receita para o clube. Esses aspectos foram observados neste trabalho e foi constatado que o modelo de negócio híbrido com atributos modernos é o caminho a ser adotado a ser adotado pelos clubes brasileiros de maior destaque atual esportivo.

Um caso de sucesso analisado foi o do Flamengo, que se destacou bastante dos demais, principalmente, porque conseguiu adotar medidas de gestão que potencializaram seus ganhos, desde a atenção maior aos consumidores primários até as provenientes de direitos de transmissão, publicidade e prêmios. Isso foi possível pelo equilíbrio nas finanças conquistado a partir da diversificação das fontes de receita, além das significativas conquistas da Libertadores da América e do Campeonato Brasileiro, alcançadas em 2019. Com esse conjunto de resultados conquistados ao longo desse período projeta-se que o clube consiga se manter em destaque nas arrecadações e também no desempenho esportivo.

Sob a mesma ótica foi observado o time do Palmeiras, que também já apresenta um volume bem superior de arrecadação se comparado aos demais clubes do país. O clube adota uma estratégia de liderança e solidez no ganho com patrocínio, mas não deixando de lado as receitas obtidas com seus torcedores e também as provenientes da utilização da sua arena.

Já o Atlético Mineiro apresenta montante anual ainda bem inferior aos outros dois times analisados, mas mesmo assim foi possível constatar a evolução do seu modelo de negócio, à medida que o clube foi apostando mais em outras frentes de receitas e potencializando as já

existentes, como foi o caso das receitas patrimoniais que tiveram um aumento constante e muito significativo.

O conceito de modelo de negócio e a análise do modelo desses três clubes, que hoje são referência nas finanças e desempenho esportivo, elucidada que a assimilação do funcionamento, no que diz respeito as atividades que geram recursos para um clube de futebol, e maximização e diversificação destas receitas é bastante importante não só para conquistar títulos constantemente, mas também para reestruturar e organizar o clube, se for preciso, visando o alcance de resultados com mais facilidade e frequência, e que estes não sejam apenas alcançados ao acaso ou por “sorte”.

Portanto, pode-se concluir que é primordial que as pessoas que estão à frente da parte administrativa do clube se atentem não só pelo desempenho esportivo, mas também para o desempenho financeiro. E que não é suficiente a utilização de medidas financeiras de curto prazo, pois estas não irão surtir efeito para a cadeia de receitas do clube girar, além de não ser garantido a obtenção da conquista de vitórias.

A partir dos dados obtidos nesta pesquisa e conforme os autores expuseram em seus estudos, essas duas métricas precisam estar associadas para a consecução dos objetivos do clube, e, portanto, é preciso que seja realizado acompanhamento constante dos indicadores monetários, buscando diversificação de receitas e maximização das já existentes, além de um trabalho forte de marketing para valorização da marca do clube, para que esse conjunto propicie uma saúde financeira para a entidade esportiva, de maneira que, com isso os gestores tenham melhores condições para montagem e manutenção de elenco.

Por fim, foi possível destrinchar o que de fato os dados coletados representam através dos relatórios de administração dos clubes. Um outro aspecto dificultou a análise foi o impacto que os clubes sofreram nas receitas decorrentes do Covid-19, o que gerou uma diminuição drástica em algumas receitas de 2020. Sugere-se para pesquisas futuras a relação entre os modelos de negócio já apresentados com modelos de negócio emergentes no Brasil, como é o caso das Sociedades Anônimas de Futebol-SAF. Também pode ser pesquisado sobre o modelo de negócio dos clubes brasileiros sob a ótica da estrutura de custos, ou ainda, analisar os mesmos times desta pesquisa nos próximos anos a fim de verificar quais os impactos que ela trouxe para o modelo de negócio dos clubes e quais foram as mudanças no ordenamento dos clubes.

REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. **A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes**. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. de (Org.). *A nova gestão do futebol*. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. cap. 6, p. 101-113.

ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA PALMEIRAS, **Palmeiras**, 2017-2020. Transparência. Disponível em: <Transparência – Palmeiras> Acesso em: 09 de fevereiro. de 2022.

AZEVÊDO, P. H. **A administração dos clubes de futebol profissional no Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira**. 2002. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

BDO. **Valor das marcas dos 10 clubes mais valiosos do Brasil**. 2017. Disponível em: <<https://www.bdo.com.br/pt-br/publicacoes/noticias-em-destaque/10º-valor-das-marcas-dosclubes-brasileiros>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2022.

BRANDÃO, A. R. et al. **O endividamento dos clubes de futebol no Brasil**. 2012.

CAMPOS, L. C. F.; ROMAN, E. P. Diferenças de planejamento e administração de clubes de futebol da Europa e do Brasil. **Revista Mineira de Educação Física**, Viçosa, v. 16, n. 1, p. 50-63, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO, **Atlético Mineiro**, 2017-2020 . Transparência. Disponível em: <<https://transparencia.atletico.com.br>> Acesso em: 09 de fevereiro. de 2022.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Flamengo**, 2017-2020. 09 de fevereiro Disponível em: <Transparência - Flamengo> Acesso em: 10 de fevereiro. de 2022.

CHAHARBAGHI, K.; FENDT, C.; WILLIS, R. Meaning, legitimacy and impact of business models in fast-moving environments. **Management Decision**, v.41, n.4, 2003.

COLAUTO; R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, Análise e interpretação dos dados. In.:BEUREN, Ilsen M. (Coord). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006. P.117 – 144

FERREIRA, H. L.; MARQUES, J. A. V da C.; MACEDO, M. Al. da S.. **Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil**. 2018.

FREZATTI, F; ROCHA, W; NASCIMENTO, A; JUNQUEIRA, E, **Controle Gerencial – Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**, São Paulo, 2009.

GARCIA, S. F. A.; LOUZADA, R; GALLI, L. C. L. A.; BARBOSA, A. L. S. Impacto das Inovações de Marketing na Receita de Clubes de Futebol: O Caso do Corinthians. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. Vol. 4, N. 1. Janeiro/Abril. 2015

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2006

GRAFIETTI, Cesar. **Modelos de negócios: o que se espera de um clube de futebol?** Disponível em: < <https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/modelos-de-negocios-o-que-se-espera-de-um-clube-de-futebol/> > Acesso em 08/03/2020

HAMIL, S. et al. The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance*. **Oxford**. v. 4, n. 2, p. 44-51, 2007.

LAKATOS E. M.. **Metodologia científica**. 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011. 314 p. ISBN 9788522466252

LEONCINI, M. P.. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **GESTÃO & PRODUÇÃO**. v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr. 2005.

MAYER, M. M. **Futebol: O Negócio Por Trás Do Jogo-estudo De Caso Do São Paulo Futebol Clube**. 2010

MALAGRINO, F. A. F. **A gestão das marcas dos clubes de futebol: como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

MARQUES, D. S.. COSTA, A. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração-RAUSP**. v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, The concept of performance on organizational studies and strategy: a multi-dimensional model of analysis. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.4, p.580-607, 2011.

NAKAMURA, W. Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**, São Paulo, Vol. 1, No.1, Abril 2015, pp. 40–52.

NETO, J. M. da S. O MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM PROCESSOS E A MISSÃO DA CONTROLADORIA EMPRESARIAL. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3295>. Acesso em: 23 ago. 2021.

PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo, Phorte (2002).

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Manual de orientação. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao>>. Acesso em: 14 de set. 2021.

SILVA, C. V. Di G. F.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 3, p. 195-209, 2006.