

**DESEMPENHO FINANCEIRO E ESPORTIVO DOS PRINCIPAIS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS****FINANCIAL AND SPORTING PERFORMANCE OF MAJOR BRAZILIAN FOOTBALL CLUBS****Jorge Humberto Pereira**Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Rio Paranaíba  
[humbertojorge87@gmail.com](mailto:humbertojorge87@gmail.com)**Ney Paulo Moreira**Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Rio Paranaíba  
[ney.moreira@ufv.br](mailto:ney.moreira@ufv.br)**Michelle Aparecida Vieira**Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Rio Paranaíba  
[michelle.vieira@ufv.br](mailto:michelle.vieira@ufv.br)**Cleyde Cristina Rodrigues**Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Rio Paranaíba  
[cleyde.rodrigues@ufv.br](mailto:cleyde.rodrigues@ufv.br)**Resumo**

A gestão eficiente dos clubes de futebol é crucial para o equilíbrio entre a saúde financeira e o desempenho esportivo, impactando diretamente sua competitividade e sustentabilidade no cenário esportivo e econômico. O objetivo deste estudo foi analisar a eficiência financeira e esportiva dos clubes de futebol brasileiros no período de 2019 a 2023. Para atender aos objetivos da pesquisa, empregou-se a Análise Envoltória de Dados (DEA) para a geração de escores de eficiência dos clubes analisados. Buscou-se incorporar variáveis que expressassem os principais insumos utilizados pelos clubes, representados pelas Despesas Esportivas e Despesas Administrativas em cada ano analisado. Para a avaliação da eficiência financeira, foi considerado como produto o valor anual gerado a título de Receitas Operacionais. Para gerar os escores de eficiência esportiva, utilizou-se como produto a pontuação alcançada pelos clubes no *ranking* da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em cada ano analisado. Os resultados indicaram que clubes como Flamengo, Fortaleza, Atlético/MG e Atlético/PR mantiveram altos índices de eficiência ao longo dos anos, enquanto clubes como Santos, Palmeiras e Corinthians apresentaram variações, sugerindo desafios temporários na gestão financeira ou no desempenho esportivo. A conclusão deste estudo reforça a importância de uma gestão estratégica que combine eficiência financeira com investimentos planejados em esporte, e sugere que futuras pesquisas explorem como as novas tecnologias e inovações podem impactar a eficiência dos clubes a longo prazo.

**Palavras-chave:** eficiência financeira; eficiência esportiva; Análise Envoltória de Dados (DEA).

- a) Submissão em: 23/01/2026.
- b) Envio para avaliação em: 15/02/2026.
- c) Término da avaliação em: 11/03/2026.
- d) Correções solicitadas em: 12/03/2026.
- e) Recebimento da versão ajustada em: 26/03/2026.
- f) Aprovação final 27/03/2026.

## Abstract

Efficient management of football clubs is crucial to balancing financial health and sporting performance, directly affecting their competitiveness and sustainability in both the sporting and economic arenas. This study aimed to analyze the financial and sporting efficiency of Brazilian football clubs from 2019 to 2023. To achieve the research objectives, Data Envelopment Analysis (DEA) was employed to generate efficiency scores for the clubs analyzed. Variables were incorporated to represent the main inputs used by the clubs, namely Sporting Expenses and Administrative Expenses for each year under analysis. For the assessment of financial efficiency, annual Operating Revenues were considered as the output. To generate sporting efficiency scores, the output used was the points achieved by the clubs in the ranking of the Brazilian Football Confederation (CBF) in each year analyzed. The results indicated that clubs such as Flamengo, Fortaleza, Atlético/MG, and Atlético/PR maintained high efficiency levels over the years, while clubs such as Santos, Palmeiras, and Corinthians showed variations, suggesting temporary challenges in financial management or sporting performance. The conclusion of this study reinforces the importance of strategic management that combines financial efficiency with planned investments in sport and suggests that future research should explore how new technologies and innovations may impact the long-term efficiency of football clubs.

**Keywords:** financial efficiency; sporting efficiency; Data Envelopment Analysis (DEA).

## 1 Introdução

O futebol, sendo um esporte de grande relevância social e econômica, exige uma gestão eficiente dos recursos financeiros para assegurar a sustentabilidade e o sucesso dos clubes (Lorençatto *et al.*, 2024). Leoncini e Silva (2005) destacaram a necessidade de um entendimento científico mais abrangente sobre o futebol e de melhorias no modelo de gestão dos clubes esportivos no Brasil. Pereira *et al.* (2004) enfatizam a importância da gestão estratégica para a eficiência administrativa dos clubes, tanto em termos de lucratividade quanto de desempenho esportivo.

A relação entre organização gerencial e resultados financeiros e esportivos é vital para o sucesso a longo prazo. Nota-se, portanto, que diferentes autores revelam a complexidade do tema e convergem ao ressaltar a necessidade de uma abordagem mais aprofundada sobre a gestão desse tipo de organização. A combinação de gestão financeira sólida e boas práticas esportivas é, portanto, fundamental para o sucesso no futebol, especialmente em um cenário onde as receitas provenientes de direitos de transmissão, patrocínios e bilheteiras são cada vez mais essenciais para a sobrevivência e o crescimento dos clubes (Barbosa; Fuchigami, 2018).

Dantas e Boente (2012) destacam a importância de uma gestão eficiente para o sucesso esportivo e financeiro. Fonseca (2021) também investigou a gestão dos clubes, analisando como a administração de recursos influencia diretamente o rendimento dentro das competições. Esses estudos ressaltam a relevância de uma gestão integrada, mas ainda há espaço para novos aprofundamentos, especialmente no que tange a análises mais recentes e à combinação de indicadores financeiros e esportivos em uma mesma pesquisa.

A lacuna da pesquisa reside na escassez de estudos que abordam, de forma conjunta, a eficiência financeira e esportiva dos clubes de futebol brasileiros com base em dados recentes. Embora existam trabalhos relevantes que exploraram esses dois aspectos separadamente, há

uma escassez de estudos que integrem essas dimensões de forma abrangente, considerando a realidade atual dos clubes brasileiros. Portanto, a análise do desempenho com dados atualizados oferece uma perspectiva mais precisa sobre a evolução das práticas de gestão no futebol, refletindo os novos desafios enfrentados pelos clubes.

Nesse contexto, o problema central desta pesquisa foi: qual a eficiência financeira e esportiva dos clubes de futebol brasileiros no período de 2019 a 2023? Para responder a essa questão, o objetivo desta pesquisa foi analisar a eficiência financeira e esportiva desses clubes ao longo dos últimos cinco anos.

A relevância da pesquisa reside em sua capacidade de fornecer uma visão detalhada dos desafios financeiros enfrentados pelos clubes de futebol, contribuindo para a formulação de estratégias de gestão financeira que promovam a sustentabilidade a longo prazo. Ao identificar e analisar os principais custos, a pesquisa buscou preencher lacunas na literatura existente e oferecer insights práticos e teóricos que sejam úteis para gestores, acadêmicos e demais interessados na administração esportiva.

Além disso, destaca-se a importância da gestão financeira eficiente no contexto altamente competitivo do futebol moderno, onde a saúde financeira dos clubes afeta não apenas seu desempenho esportivo, mas também a economia local, o desenvolvimento de jovens talentos e a paixão dos torcedores. A principal contribuição deste estudo é fornecer uma análise integrada e atualizada da eficiência financeira e esportiva dos clubes de futebol brasileiros, oferecendo subsídios importantes para a melhoria da gestão no setor.

## **2 Revisão de Literatura**

Nesta seção são abordados aspectos relacionados à gestão de clubes de futebol. Em seguida, apresentam-se relatos de estudos anteriores que tratam do desempenho financeiro e esportivo dessas organizações, com o objetivo de contextualizar o presente trabalho com base na literatura existente.

### **2.1 Gestão Financeira e Operacional de Clubes de Futebol**

Para entender a gestão financeira em clubes de futebol, é essencial considerar as estruturas organizacionais e os modelos de governança que orientam suas operações. A literatura recente destacou uma mudança de modelos de propriedade tradicionais para estruturas mais modernas. Ward e Hines (2018) discutiram sobre o declínio do modelo de propriedade de associação de membros no futebol profissional alemão, citando o Borussia Dortmund e o Werder Bremen como exemplos de clubes que operam sob uma forma de empresa híbrida, enquanto o FC Bayern Munich é conhecido como o único clube alemão listado na Bolsa de Valores (Ward; Hines, 2018). Essa transição reflete uma tendência mais ampla dentro da indústria em direção à adoção de estruturas corporativas para melhorar a sustentabilidade financeira e a competitividade.

No âmbito das finanças, Baur e McKeating (2009) lançaram luz sobre as vantagens dos mercados financeiros para os clubes de futebol europeus, enfatizando a influência dos investidores nas operações e decisões financeiras dos clubes. A participação no mercado financeiro permite aos clubes captar recursos por meio da emissão de ações ou de títulos, o que pode ser essencial para financiar grandes investimentos, como a construção de novos estádios, a contratação de jogadores de alto nível, ou a modernização de infraestruturas (Baur; McKeating, 2009). Além disso, a abertura ao mercado financeiro pode atrair investidores que trazem não apenas capital, mas também expertise e uma maior disciplina financeira.

Tal característica pode melhorar a governança dos clubes, exigindo maior transparência e prestação de contas nas operações financeiras, o que, por sua vez, pode aumentar a confiança

dos torcedores, patrocinadores e outros *stakeholders* na gestão do clube. Portanto, a interação com os mercados financeiros pode não apenas proporcionar os recursos necessários para crescer, mas também impor uma estrutura financeira mais rigorosa e profissional, contribuindo para a sustentabilidade a longo prazo dos clubes.

Além disso, Granzotto *et al.* (2023) examinaram o impacto dos programas de modernização no desempenho financeiro e esportivo dos clubes de futebol brasileiros, destacando os benefícios de iniciativas como o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) no aprimoramento da estabilidade financeira e da competitividade dos clubes. As estruturas organizacionais e as práticas de governança desempenham um papel crucial na formação do cenário financeiro e operacional dos clubes de futebol (Granzotto *et al.*, 2023).

O PROFUT é uma iniciativa implementada pelo governo brasileiro em 2015, visando promover a modernização e a responsabilidade fiscal dos clubes de futebol no Brasil. O programa foi criado em resposta às graves dificuldades financeiras enfrentadas por muitos clubes brasileiros, que estavam acumulando dívidas significativas, principalmente fiscais e trabalhistas. A adesão ao PROFUT permitiu que os clubes renegociassem suas dívidas com a União em condições favoráveis, incluindo prazos de pagamento mais longos e redução de multas e juros (Brasil, 2015).

As vantagens do PROFUT para os clubes incluem a possibilidade de estabilizar suas finanças por meio da reestruturação de dívidas, o que pode aliviar a pressão financeira e permitir que os clubes foquem mais no planejamento estratégico de longo prazo (Brasil, 2015). Além disso, ao aderirem ao programa, os clubes se comprometem a seguir princípios de governança e transparência, como a adoção de práticas contábeis mais rigorosas e a divulgação de informações financeiras claras e completas (Brasil, 2015). Granzotto *et al.* (2023) destacaram que o PROFUT tem sido crucial para o fortalecimento da sustentabilidade financeira e da competitividade dos clubes brasileiros, proporcionando uma base mais sólida para o crescimento e o sucesso esportivo.

Considerando a gestão operacional dos clubes de futebol, de acordo com Quansah *et al.* (2021), os salários dos jogadores são o custo operacional predominante para os clubes de futebol, constituindo uma parcela significativa de suas despesas operacionais totais. O referido estudo destacou que os salários dos jogadores geralmente variam de 60% a 72% das receitas nas cinco principais ligas europeias de futebol e podem representar entre 70% e 80% dos custos operacionais totais, especificamente na *Premier League* inglesa (EPL).

Com relação aos clubes brasileiros, estes enfrentam uma série de custos operacionais que impactam suas finanças. Um dos maiores custos é a folha de pagamento de jogadores e equipe técnica, incluindo salários e benefícios para atletas e membros da equipe técnica, como treinadores e preparadores físicos (SportsValue, 2024). Além disso, a manutenção e operação de estádios e centros de treinamento representam despesas significativas, abrangendo manutenção das infraestruturas, segurança, limpeza e outras operações (Santos; Dalmácio, 2023; SportsValue, 2024).

Os investimentos nas categorias de base também são um custo importante, envolvendo treinamento e desenvolvimento de talentos, além das despesas com a infraestrutura necessária para essas categorias. Outro custo relevante é o transporte e logística, que inclui despesas com deslocamento das equipes para jogos fora de casa, como viagens aéreas, hospedagem e alimentação (Santos; Dalmácio, 2023). Os clubes também precisam investir em marketing e comunicação para promover o time, atrair torcedores e gerar receita por meio de patrocínios e acordos comerciais. Além disso, há despesas administrativas e operacionais, que incluem salários da equipe administrativa, serviços jurídicos e contábeis, e outras despesas diárias

(Santos; Dalmácio, 2023; SportsValue, 2024).

Os custos com transmissão e direitos de imagem são cada vez mais importantes, especialmente com a evolução das mídias e plataformas de transmissão. Finalmente, a manutenção e renovação das infraestruturas do clube, como reparos e melhorias, são contínuas e necessárias para garantir a qualidade e segurança das instalações. Uma gestão eficiente desses custos é crucial para a sustentabilidade financeira e o desempenho competitivo dos clubes (Santos; Dalmácio, 2023; SportsValue, 2024).

Portanto, a gestão financeira e operacional dos clubes de futebol desempenha um papel central na sustentabilidade e competitividade do setor, refletindo a necessidade de estratégias robustas que equilibrem eficiência econômica e resultados esportivos. Nesse contexto, alinhar as estratégias financeiras às demandas esportivas se torna indispensável para alcançar competitividade sustentável, fortalecer a confiança de *stakeholders* e garantir a continuidade das operações no cenário dinâmico do futebol moderno.

## 2.2 Desempenho Financeiro e Esportivo dos Clubes de Futebol Brasileiros

Nascimento *et al.* (2015) realizaram uma análise longitudinal da eficiência dos clubes brasileiros entre 2006 e 2011, abordando as dimensões financeira e esportiva. O estudo revelou uma correlação significativa entre os desempenhos financeiros e esportivos, além de destacar que maiores investimentos em salários e contratações se correlacionam positivamente com melhores classificações no ranking da CBF.

Faria, Dantas e Azevedo (2019), por sua vez, investigam as variáveis financeiras e esportivas que influenciam o valor dos clubes de futebol brasileiros. A pesquisa, baseada nas demonstrações financeiras de 2011 a 2016 dos clubes de futebol brasileiros mais valiosos, segundo a pesquisa da empresa contábil Rocha Contadores e Silva Auditores Independentes (BDO RCS), revelou que fatores como o *ranking* da CBF, a relação custo/receita e o nível de endividamento impactam significativamente o valor dos clubes. Isso sugere que clubes com maiores pontuações no *ranking* nacional, níveis mais altos de endividamento e gastos eficientes são mais valorizados no mercado.

Leite *et al.* (2020) avaliaram a relação entre valor de mercado e desempenho esportivo de clubes de futebol em campeonatos da Espanha, Inglaterra, Brasil, Itália e França. Os resultados mostraram correlações variáveis entre valor de mercado e desempenho esportivo, com o maior coeficiente de correlação (0,91) observado na temporada 2017/2018 no campeonato italiano e o menor (0,41) na temporada 2015/2016 no campeonato inglês. A pesquisa concluiu que clubes com maior investimento têm maior probabilidade de se tornarem campeões.

Santos Júnior (2022) analisou o desempenho financeiro de 29 clubes brasileiros da Série A entre 2017 e 2021, examinando indicadores como Capital Circulante Líquido (CCL), índices de liquidez e endividamento, além de sua relação com o ranking nacional da CBF. Os resultados mostraram que a maioria dos clubes apresentou CCL negativo, indicando deficiência na gestão de capital de giro, além de altos níveis de endividamento e liquidez insatisfatória. A análise de correlação evidenciou que clubes com melhor posição no *ranking* frequentemente apresentavam maior endividamento e menor CCL, enquanto índices de liquidez demonstraram uma relação positiva com o desempenho esportivo. Tais resultados reforçam a necessidade de uma gestão financeira mais eficiente para equilibrar a performance esportiva com a sustentabilidade econômica dos clubes (Santos Júnior, 2022).

Marotz *et al.* (2024) analisaram as relações entre indicadores de desempenho financeiro e esportivo dos clubes brasileiros, considerando múltiplas competições e séries. Os resultados indicaram que clubes da série A com maior pontuação no Campeonato Brasileiro tendiam a

umentar o ROA e reduzir o endividamento, enquanto clubes na série B apresentavam menor rentabilidade e liquidez. As hipóteses confirmadas foram que a rentabilidade e o endividamento estariam sendo influenciados pelo desempenho esportivo, o endividamento e a liquidez seriam impactados pela participação em múltiplos campeonatos, e a rentabilidade e a liquidez estariam negativamente associadas à disputa da série B.

O estudo de Ferreira, Andrade Júnior e Piva (2023) investigou a influência do desempenho esportivo e da adesão ao programa PROFUT nos níveis de dívida dos clubes de futebol brasileiros. A pesquisa, conduzida por meio da análise de dados em painel com 23 clubes de 2013 a 2017, revelou um impacto positivo significativo tanto do desempenho esportivo quanto do PROFUT nos níveis de dívida dos clubes, indicando uma maior dependência de capital de terceiros para clubes com melhor desempenho esportivo e adesão ao PROFUT.

Essas descobertas levantam questões sobre a eficácia do PROFUT em melhorar o equilíbrio financeiro dos clubes, enfatizando a necessidade de avaliação do programa e mecanismos aprimorados de monitoramento e regulamentação dentro da gestão dos clubes de futebol. Além disso, o relatório do Itaú BBA (2018) destacou que a dívida total dos principais clubes de futebol brasileiros atingiu aproximadamente R\$6,6 bilhões em 2017, ressaltando os desafios financeiros prevalentes no setor.

Rodrigues (2024) analisou as demonstrações contábeis dos cinco primeiros clubes do ranking da CBF de 2023, avaliando indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade com base no balanço patrimonial e na demonstração de resultado do exercício. A pesquisa destacou a importância de uma gestão financeira eficiente e o uso estratégico dos indicadores para a sustentabilidade dos clubes.

Os resultados mostraram que o Athletico Paranaense apresentou os melhores índices de liquidez e rentabilidade, enquanto o clube São Paulo, apesar de alta geração de receitas, enfrentou dificuldades devido à elevada dependência de capital de terceiros. Flamengo e Palmeiras também tiveram destaque em rentabilidade, com bons retornos sobre o patrimônio líquido, embora o Palmeiras tenha registrado um retorno sobre investimento inferior (Rodrigues, 2024).

Dantas e Boente (2012) aplicaram o modelo Banker, Charnes e Cooper (BCC) da DEA para avaliar a eficiência dos gastos dos principais clubes de futebol brasileiros na geração de receitas e na conquista de títulos entre 2006 e 2009. Utilizando demonstrações contábeis de 14 clubes (Corinthians, Palmeiras, São Paulo, Santos, Flamengo, Fluminense, Vasco, Cruzeiro, Atlético-MG, Internacional, Grêmio, Atlético-PR, Curitiba e Figueirense) e o software SIAD v.3, concluiu-se que o Internacional foi o clube mais eficiente nos aspectos financeiro e esportivo no período analisado.

Benin (2017) analisou a eficiência econômica relativa em clubes de futebol brasileiros. O autor aponta que, entre as 130 unidades analisadas, apenas 13 foram consideradas economicamente eficientes, representando 10% do total. Essas unidades incluíam Avaí 2011, Corinthians 2013, Criciúma 2011, Fluminense 2012, Goiás 2014, Goiás 2015, Joinville 2011, Joinville 2015, Náutico 2011, Ponte Preta 2013, São Paulo 2013, Sport 2011 e Sport 2012. Observa-se que essas unidades estão distribuídas entre dez clubes, sendo que Goiás, Joinville e Sport alcançaram eficiência em dois dos cinco anos analisados, enquanto Avaí, Corinthians, Criciúma, Fluminense, Náutico, Ponte Preta e São Paulo foram eficientes em apenas um ano. Os demais escores de eficiência econômica variaram entre 36,73% e 94,47%.

Barbosa e Fuchigami (2018) investigaram a relação entre o desempenho qualitativo apresentado pelos clubes em campo e seus resultados finais no Campeonato Brasileiro da Série A de 2017. Foram analisados dados de 20 equipes, aplicando a Análise Envoltória de Dados

(DEA) no modelo CCR orientado para *outputs*, considerando dois conjuntos distintos de variáveis. Ao comparar os *rankings* de eficiência obtidos pelo modelo com a classificação final do campeonato, os autores observaram uma correspondência entre o desempenho qualitativo dos clubes e seus resultados no torneio. Apesar disso, destacaram a necessidade de aprimoramentos no modelo para aumentar sua precisão. Os resultados apontaram o Corinthians como o clube mais eficiente e o Vasco da Gama como o menos eficiente no período analisado.

Fonseca (2021) analisou os índices de desempenho econômico-financeiro e esportivo de 14 clubes de futebol profissional do Brasil entre 2013 e 2020, utilizando a DEA como método para medir a eficiência dos clubes. Foi adotado o modelo BCC, com orientação para os *inputs*, considerando os gastos do departamento de futebol profissional e a dívida ativa como insumos. Os resultados indicaram que 50% das equipes analisadas alcançaram eficiência no período, com o Athletico-PR apresentando a maior eficiência relativa, enquanto o Cruzeiro obteve o pior desempenho.

Torres, Torres e Ignacio (2022) realizaram um estudo que analisou a eficiência dos clubes do campeonato brasileiro em três estágios: primeiro, segundo e estágio global. O estudo também incluiu a representação da fronteira para cada estágio, além de uma análise comparativa entre os times em pares. Adicionalmente, foi feita uma comparação entre os seis primeiros colocados no campeonato. Os resultados indicaram que apenas os times do Fortaleza e do Goiás foram eficientes no estágio global, enquanto Flamengo e Atlético Mineiro apresentaram eficiência em um dos estágios.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Considerando a abordagem do problema, esta pesquisa é caracterizada como quantitativa, tendo em vista que foram mensurados escores de eficiência a partir de valores monetários e indicadores relacionados às operações dos clubes de futebol. Além disso, foram utilizados métodos estatísticos para interpretar e analisar os dados e resultados da pesquisa. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, uma vez que se buscou descrever e analisar a eficiência de clubes de futebol, estabelecendo uma relação entre variáveis de insumo e produto. Quanto aos meios, este trabalho caracteriza-se como documental, sendo realizado por meio da consulta aos demonstrativos contábeis dos clubes.

A população do estudo consiste nos clubes de futebol brasileiros. Para fins desta análise, e considerando a disponibilidade de dados, tendo em vista que alguns clubes de futebol menores não disponibilizam informações contábeis de forma consistente, optou-se por analisar apenas os clubes de futebol que se mantiveram, ininterruptamente, na Série A do Campeonato Brasileiro nos últimos cinco anos, totalizando dez clubes. Além disso, o período de 2019 a 2023 foi estabelecido por refletir condições mais atuais e relevantes sobre o cenário financeiro e esportivo do futebol brasileiro.

Para atender aos objetivos da pesquisa, empregou-se a Análise Envoltória de Dados (DEA) para a geração de escores de eficiência dos clubes de futebol analisados. A DEA também foi utilizada para mensurar a eficiência de clubes de futebol nas pesquisas de Dantas e Boente (2012), Benin (2017), Barbosa e Fuchigami (2018), Fonseca (2021) e Torres, Torres e Ignacio (2022).

A DEA apresenta dois modelos básicos de análise, sendo o modelo com retornos constantes, ou modelo CCR, desenvolvido por Charnes, Cooper e Rhodes; e o modelo BCC, também conhecido por modelo com retornos variáveis, que foi desenvolvido por Banker, Charnes e Cooper. Tanto o modelo CCR quanto o BCC podem ser analisados pela ótica da orientação para o consumo ou pela orientação para o produto. A escolha da orientação não exerce grande influência na magnitude do valor de eficiência técnica, e o critério de escolha

dependerá da finalidade do estudo, ou seja, se o objetivo é regularizar o consumo de insumos ou possibilitar o aumento da produção (Gomes; Baptista, 2004).

Com relação aos modelos CCR e BCC, segundo Barros *et al.* (2017), o primeiro modelo é mais adequado às unidades que operam em escala ótima, enquanto o modelo BCC é melhor para pequenas e grandes organizações que operam com diferentes tecnologias. Nesse sentido, considerando as diferenças de magnitude entre os clubes de futebol analisados, em relação ao valor total de faturamento e despesas, foi utilizado neste estudo o modelo que considera retornos variáveis à escala (BCC). Quanto à orientação do modelo, tendo em vista que se pretende comparar os desempenhos financeiro e esportivo dos clubes, optou-se pelo modelo que busca a eficiência voltada para a maximização da produção.

A escolha desse modelo corrobora a opção metodológica adotada por Dantas e Boente (2012), Benin (2017), Barbosa e Fuchigami (2018), Fonseca (2021) e Torres, Torres e Ignacio (2022). Para Soares de Mello *et al.* (2005), o método DEA com orientação-produto e que pressupõe retornos variáveis de escala (BCC) é modelado nas equações (1), (2), (3) e (4), em que  $x_{ik}$  representa o  $input_i$  da  $DMU_k$ ;  $y_{jk}$  representa o  $output_j$  da  $DMU_k$ ;  $\lambda_k$  é a contribuição da  $DMU_k$  na formação do alvo da  $DMU_0$  e  $h_0$  é a eficiência.

$$\begin{aligned} &Max\ h_0 \\ &sujeito\ a \end{aligned}$$

$$x_{i0} - \sum_{k=1}^n x_{ik} \lambda_k \geq 0, \forall i \tag{1}$$

$$-h_0 y_{j0} + \sum_{k=1}^n y_{jk} \lambda_k \geq 0, \forall j \tag{2}$$

$$\sum_{k=1}^n \lambda_k = 1 \tag{3}$$

$$\lambda_k \geq 0, \forall k \tag{4}$$

Buscou-se incorporar no presente estudo variáveis que expressassem os principais insumos utilizados pelos clubes de futebol, representados pelos valores das Despesas Esportivas e Despesas Administrativas em cada ano analisado. Para a avaliação da eficiência financeira, foi considerado como produto o valor anual gerado a título de Receitas Operacionais. Por sua vez, para gerar os escores de eficiência esportiva, considerando as mesmas variáveis de insumo citadas anteriormente, empregou-se como produto a pontuação alcançada pelos clubes de acordo com o Ranking da CBF em cada ano analisado. A seguir, na Tabela 1, são descritas as variáveis de insumo e produto utilizadas no modelo.

Tabela 1 – Variáveis de insumo e produto empregadas no modelo DEA

	Variáveis	Descrição	Fonte
Insumos (x)	Despesas Esportivas	Gastos diretamente relacionados às atividades esportivas do clube, como salários dos jogadores, direito de imagem, aquisição de atletas e manutenção dos estádios	Demonstrativos Contábeis
	Despesas Administrativas	Despesas administrativas gerais, como salários do administrativo, tributos, água e luz	Demonstrativos Contábeis
Produtos (y)	Receitas Operacionais	Recursos financeiros gerados a partir de atividades principais	Demonstrativos Contábeis
	Ranking CBF	Classificação do clube no ranking oficial da CBF	Site CBF

Fonte: elaboração própria.

As variáveis financeiras foram corrigidas de acordo com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), sendo realizado o deflacionamento desses valores ao longo do período analisado, tendo como referência o ano de 2023. Para a operacionalização das análises foram empregados os *softwares* Sistema Integrado de Apoio à Decisão (SIAD v. 3) e o *Microsoft Excel*. A utilização do modelo DEA BCC orientado para o produto, adaptado às particularidades dos clubes em relação à escala e magnitude de operações, assegura que os escores de eficiência reflitam não apenas a performance relativa dos clubes, mas também suas capacidades de maximizar resultados a partir dos recursos disponíveis.

#### 4 Resultados e Discussão

Na Tabela 2 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis de insumo e produto empregadas no modelo de mensuração da eficiência financeira e da eficiência esportiva dos clubes analisados:

Tabela 2 – Estatísticas descritivas das variáveis empregadas no modelo DEA, 2019-2023 (Em R\$ milhões, exceto para a variável Ranking CBF)

Variáveis	Ano	Média	Mediana	Desvio-padrão	Coef. Variação	Máximo	Mínimo
Despesas Administrativas	2019	78,63	56,82	56,53	71,89%	165,02	16,96
	2020	78,79	55,90	60,26	76,48%	207,00	18,56
	2021	71,14	57,35	51,97	73,05%	193,08	25,21
	2022	81,06	67,41	48,15	59,40%	175,47	36,45
	2023	99,07	96,93	47,44	47,89%	160,46	42,51
Despesas Esportivas	2019	437,66	378,10	219,08	50,06%	862,07	113,63
	2020	410,26	395,30	215,56	52,54%	749,08	85,13
	2021	411,18	305,28	225,65	54,88%	842,93	124,52
	2022	434,60	421,29	213,61	49,15%	865,77	170,20
	2023	472,02	429,89	223,32	47,31%	936,08	220,95
Receitas Operacionais	2019	533,64	507,89	268,09	50,24%	1.148,55	138,26
	2020	451,07	416,16	226,92	50,31%	773,87	94,16
	2021	567,46	482,65	318,24	56,08%	1.122,09	173,37
	2022	597,97	565,48	286,58	47,93%	1.144,63	254,38
	2023	722,82	685,86	292,58	40,48%	1.334,18	367,01
Ranking CBF	2019	12.491	13.090	2.886	23,10%	16.640	6.585
	2020	12.598	12.404	2.696	21,40%	16.768	8.086
	2021	12.454	12.356	2.270	18,23%	17.054	8.860
	2022	13.383	13.214	1.624	12,14%	17.210	11.561
	2023	13.414	13.054	1.804	13,45%	16.678	11.096

Fonte: resultados da pesquisa.

As despesas administrativas demonstram um crescimento ao longo do período analisado, com a média aumentando de R\$78,63 milhões em 2019 para R\$99,07 milhões em 2023, representando um aumento de aproximadamente 26%. Esse incremento reflete a crescente profissionalização dos clubes e a necessidade de investimentos em infraestrutura administrativa, tecnologias de gestão e outros recursos organizacionais.

A mediana também indicou o aumento das despesas, sugerindo que o crescimento não foi limitado a alguns poucos clubes, mas uma tendência generalizada. Vale destacar que os valores da média referentes ao ano de 2021 e da mediana relativos ao ano de 2020 indicam uma

redução nas despesas administrativas em comparação ao período imediatamente anterior. Tal diminuição coincide com os anos mais impactados pela crise pandêmica, a qual possivelmente influenciou diretamente a gestão dos clubes de futebol. O coeficiente de variação caiu de 71,89% para 47,89%, sugerindo que as discrepâncias nos gastos administrativos entre os clubes diminuíram ao longo do tempo, possivelmente devido à convergência de práticas administrativas.

A média das despesas esportivas em 2019 alcançaram o montante de R\$437,66 milhões, exibindo uma queda no ano de 2020, seguida de uma recuperação gradual durante os anos de 2021 e 2022, chegando a valores médios de R\$472,02 milhões em 2023. Comparando esses valores com aqueles registrados no início do período analisado, verifica-se que os gastos esportivos registraram um aumento de 7,86% de 2019 a 2023. A mediana das despesas esportivas seguiu um padrão semelhante, indicando que os clubes, em geral, aumentaram seus investimentos em salários de jogadores, infraestrutura técnica e outras despesas diretamente relacionadas ao desempenho esportivo.

A variação nos gastos esportivos mostrou-se ligeiramente inferior, se comparada à variabilidade das despesas administrativas. O coeficiente de variação das despesas esportivas diminuiu de 50,06% em 2019 para 47,31% em 2023, indicando que as diferenças nos investimentos esportivos entre os clubes tornaram-se ligeiramente mais homogêneas.

As receitas operacionais, por sua vez, apresentaram uma redução no ano de 2020, seguida por uma recuperação gradual nos anos subsequentes. No entanto, em 2023, observou-se um crescimento importante, com a média das receitas saltando de R\$533,64 milhões em 2019 para R\$722,82 milhões em 2023, o que representa um aumento aproximado de 35%. Essa ampliação reflete, em grande parte, o crescimento das fontes de receita, como direitos de transmissão, patrocínios, vendas de ingressos e produtos licenciados.

A mediana também cresceu expressivamente, passando de R\$507,89 milhões para R\$685,86 milhões no mesmo período. O desvio-padrão das receitas operacionais também aumentou, de R\$268,09 milhões em 2019 para R\$292,58 milhões em 2023, indicando variações expressivas nas receitas obtidas pelos clubes. Entretanto, o coeficiente de variação apresentou redução de 50,24% para 40,48%, sugerindo que, embora os valores absolutos tenham aumentado, a disparidade relativa entre as receitas dos clubes diminuiu.

Os dados do ranking CBF mostram uma relativa estabilidade no desempenho esportivo dos clubes analisados ao longo do período. A média subiu levemente, de 12.491 em 2019 para 13.414 em 2023, enquanto a mediana flutuou ligeiramente, atingindo a marca de 13.054 pontos no final do período. O desvio-padrão reduziu consideravelmente, de 2.886 para 1.804 pontos, indicando menor dispersão nos desempenhos dos clubes no ranking ao longo do tempo. O coeficiente de variação caiu de 23,10% em 2019 para 13,45% em 2023, sugerindo uma maior homogeneidade no desempenho dos clubes. Esse padrão pode indicar maior equilíbrio competitivo entre os times, possivelmente resultado de políticas esportivas mais uniformes ou investimentos distribuídos de maneira mais estratégica.

A análise integrada das variáveis demonstrou uma correlação importante entre despesas, receitas e o desempenho no ranking da CBF. O crescimento das despesas administrativas e esportivas reflete um esforço dos clubes para melhorar suas capacidades organizacionais e competitivas. Por sua vez, o aumento nas receitas operacionais demonstra que esses esforços geraram retorno financeiro, embora de maneira desigual.

O comportamento dos dados sugere que clubes que investem estrategicamente em suas estruturas administrativas e esportivas conseguem melhorar não apenas seu desempenho financeiro, mas também sua performance esportiva. Contudo, os resultados também revelam a persistência de disparidades, com alguns clubes claramente melhor posicionados para

aproveitar as oportunidades financeiras e esportivas. Em termos práticos, os dados enfatizam a importância de uma gestão financeira equilibrada, que otimize custos administrativos e esportivos ao mesmo tempo em que potencialize receitas operacionais.

Por fim, a redução das disparidades relativas nos coeficientes de variação das variáveis sugere um cenário esportivo mais competitivo e menos concentrado. Essa tendência pode trazer benefícios para o futebol nacional, promovendo um ambiente mais equilibrado e atraente tanto para torcedores quanto para investidores. Em complemento, na Tabela 3 apresentam-se os escores de eficiência financeira dos clubes de futebol analisados.

Tabela 3 – Escores de eficiência financeira dos clubes de futebol analisados, 2019-2023

Clubes	2019	2020	2021	2022	2023
Flamengo	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Palmeiras	0,9045	0,9039	1,0000	0,9699	0,7897
Santos	1,0000	0,5655	0,9819	1,0000	0,6823
Corinthians	0,7285	1,0000	1,0000	0,9924	0,8538
Internacional	1,0000	0,7264	0,9126	0,9209	1,0000
Fluminense	1,0000	0,8423	0,8725	1,0000	1,0000
Atlético/MG	0,7799	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Atlético/PR	1,0000	1,0000	1,0000	0,9275	1,0000
São Paulo	0,8532	0,7408	0,8770	1,0000	0,9219
Fortaleza	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Fonte: resultados da pesquisa.

Os clubes que consistentemente alcançaram o escore máximo (1,0000) ao longo de todo o período, como Flamengo e Fortaleza, demonstram uma gestão financeira de destaque, caracterizada por uma utilização eficiente de seus recursos. Esse resultado sugere que esses clubes conseguiram equilibrar despesas e receitas de maneira sustentável, maximizando o retorno financeiro com os recursos disponíveis.

O Flamengo, por exemplo, manteve eficiência financeira máxima em todos os anos analisados. Este desempenho pode ser atribuído à sua capacidade de diversificar fontes de receita, como direitos de transmissão, patrocínios e venda de ingressos, combinada com uma gestão rigorosa de custos. O Fortaleza também se destacou, indicando que mesmo clubes de menor orçamento podem atingir altos níveis de eficiência financeira com estratégias de gestão eficazes.

Por outro lado, clubes como o Palmeiras, Santos e Corinthians apresentaram oscilações expressivas em seus escores de eficiência. O Palmeiras, embora tenha alcançado o escore máximo em 2021, sofreu uma queda acentuada em 2023 (0,7897). Essa variação pode ser resultado de desafios pontuais, como aumento nos custos operacionais ou flutuações em receitas importantes, como direitos de transmissão ou patrocínios.

O Santos, após atingir a máxima eficiência em 2019, apresentou uma queda importante em 2020 (0,5655), recuperando-se parcialmente nos anos seguintes, mas não alcançando a eficiência total em 2023 (0,6823). Isso pode indicar dificuldades na gestão financeira que afetaram a capacidade do clube de alocar recursos de forma eficiente, possivelmente relacionadas a altos custos com transferências ou salários de jogadores.

Por sua vez, o Corinthians, que começou o período com um escore modesto (0,7285) em 2019, demonstrou uma melhora notável em 2020 e 2021, atingindo a eficiência máxima. Contudo, a leve queda em 2022 e 2023 pode refletir dificuldades na manutenção desse padrão,

talvez devido a fatores externos, como impacto econômico da pandemia ou alterações na estrutura de receitas e despesas.

O desempenho dos clubes também destaca a relevância de políticas internas que incentivem uma gestão responsável. Clubes como Flamengo e Fortaleza se posicionam como exemplos de que é possível aliar investimentos significativos à eficiência financeira. Além disso, a trajetória de recuperação de clubes como São Paulo e Atlético Mineiro demonstra que ajustes estratégicos podem resultar em melhorias substanciais, mesmo diante de desafios financeiros.

Por sua vez, os escores de eficiência esportiva dos clubes de futebol são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4 – Escores de eficiência esportiva dos clubes de futebol analisados, 2019-2023**

<b>Clubes</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Flamengo	0,9272	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Palmeiras	1,0000	1,0000	0,9174	0,9298	1,0000
Santos	1,0000	0,8935	0,9216	0,9037	0,8504
Corinthians	0,8422	0,8212	0,7842	0,8131	0,8379
Internacional	0,8688	0,9678	0,8672	0,8288	0,8601
Fluminense	1,0000	0,8903	0,7960	1,0000	1,0000
Atlético/MG	0,9312	0,8220	0,5926	0,9039	0,9194
Atlético/PR	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
São Paulo	0,7407	0,8601	0,8797	1,0000	1,0000
Fortaleza	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Fonte: resultados da pesquisa.

A partir destes dados, notam-se variações relevantes no desempenho esportivo entre os clubes e ao longo do período de 2019 a 2023, refletindo as diferentes abordagens e contextos enfrentados por cada equipe. O Flamengo apresentou um crescimento notável, alcançando o escore máximo (1,0000) a partir de 2020 e mantendo esse desempenho até 2023. Esse padrão reflete não apenas a capacidade financeira do clube, como visto nos escores de eficiência financeira, mas também sua eficácia em traduzir recursos em resultados esportivos consistentes. O ano de 2019, com um escore de 0,9272, marca o ponto inicial de uma trajetória de excelência que consolidou o clube como uma potência esportiva.

De maneira semelhante, o Fortaleza alcançou e manteve o escore de 1,0000 em todos os anos analisados. Isso destaca o clube como um exemplo de gestão eficiente mesmo com recursos financeiros relativamente menores em comparação aos grandes clubes. O caso do Fortaleza reforça a ideia de que, com planejamento estratégico e bom uso dos recursos, é possível atingir altos níveis de desempenho esportivo.

O Palmeiras demonstrou um desempenho geralmente eficiente, alcançando escores máximos em 2019, 2020 e 2023. Contudo, apresentou oscilações em 2021 (0,9174) e 2022 (0,9298), sugerindo desafios pontuais na tradução de recursos em resultados esportivos. Essas flutuações podem estar associadas a mudanças no elenco, lesões de atletas-chave ou fatores externos, como a competitividade crescente em campeonatos disputados.

O Santos, após um início promissor em 2019 com escore de 1,0000, sofreu quedas progressivas nos anos seguintes, atingindo 0,8504 em 2023. Essa trajetória sugere dificuldades estruturais ou financeiras que impactaram negativamente sua performance esportiva, mesmo considerando sua tradição e base de talentos. O Corinthians, por sua vez, apresentou uma trajetória de eficiência esportiva moderada, variando entre 0,7842 em 2021 e 0,8422 em 2019.

Apesar de seu histórico como uma das principais equipes do futebol brasileiro, o clube parece enfrentar desafios na manutenção de um desempenho esportivo eficiente, refletindo possíveis limitações na integração entre gestão financeira e planejamento técnico.

O Internacional apresentou escores de eficiência esportiva que variaram entre 0,8288 e 0,9678 ao longo do período. Embora o clube tenha mantido um desempenho relativamente constante, nunca alcançou a eficiência perfeita, o que pode indicar lacunas na otimização de seus recursos esportivos. O Atlético Mineiro demonstrou maior volatilidade em seus escores, com um ponto crítico em 2021 (0,5926) seguido por uma recuperação em 2022 (0,9039) e 2023 (0,9194). Esse padrão pode estar relacionado a períodos de transição no elenco ou mudanças estratégicas na gestão esportiva.

O São Paulo iniciou o período com um escore de 0,7407 em 2019, mas conseguiu atingir a máxima eficiência (1,0000) em 2022 e 2023. Isso sugere um esforço bem-sucedido para ajustar suas estratégias e maximizar o desempenho esportivo, mesmo enfrentando desafios financeiros e competitivos. O Fluminense, embora tenha apresentado oscilações entre 2020 (0,8903) e 2021 (0,7960), conseguiu recuperar-se em 2022 e 2023, alcançando escores de máxima eficiência. Essa trajetória reforça a capacidade do clube de adaptar-se a desafios e melhorar sua performance esportiva.

A análise dos escores, considerando o coeficiente de correlação de Pearson ( $r = 0,21$ ), demonstrou que a eficiência esportiva nem sempre está diretamente correlacionada à eficiência financeira, conforme demonstrado na Figura 1.

Clubes como Flamengo e Fortaleza exemplificam como uma gestão consistente pode sustentar altos níveis de desempenho esportivo. Por outro lado, equipes como Santos e Corinthians enfrentam dificuldades que não estão necessariamente ligadas à disponibilidade de recursos, mas à sua utilização e planejamento estratégico.

Além disso, os clubes que apresentaram melhorias progressivas, como São Paulo e Fluminense, demonstram que a eficiência esportiva pode ser alcançada por meio de ajustes e investimentos estratégicos. Por outro lado, aqueles que apresentaram oscilações ou quedas, como Santos e Internacional, podem se beneficiar de análises aprofundadas para identificar e mitigar os fatores que afetam negativamente seu desempenho.

O Flamengo, por exemplo, manteve uma pontuação máxima de 1,0000 em todos os anos analisados (2019-2023). Esse resultado sugere que o Flamengo foi consistentemente eficiente ao longo do período, o que se alinha com as conclusões de Rodrigues (2024), que destacou o clube como um dos mais eficientes em termos de rentabilidade e retornos sobre o patrimônio líquido, refletindo sua boa gestão financeira e desempenho esportivo estável.

O Palmeiras, por sua vez, apresentou uma pontuação variável ao longo dos anos, com uma eficiência mais baixa em 2023 (0,7897), indicando que o clube enfrentou desafios financeiros, especialmente nesse último ano analisado. Essa diminuição pode estar ligada a algum momento de dificuldade ou adaptação financeira, embora o clube tenha mostrado bons resultados nas temporadas anteriores, o que é consistente com os achados de Benin (2017), que também observou oscilações na eficiência dos clubes.

O Santos apresentou variações notáveis, com uma queda importante em 2020, quando obteve uma pontuação de 0,5655. Esse desempenho mais baixo sugere que o clube enfrentou dificuldades financeiras e de desempenho nesse ano, mas se recuperou em 2021 e 2022, com pontuações de 0,9819 e 1,0000, respectivamente. Esse comportamento reflete o que foi observado por Santos Júnior (2022), que também destacou a volatilidade dos resultados financeiros de clubes em determinados períodos.

Figura 1 – Eficiência financeira e esportiva dos clubes de futebol analisados, 2019-2023



Fonte: resultados da pesquisa.

O Corinthians mostrou uma eficiência variável, com um pico em 2020 e 2021 (1,0000) e uma queda para 0,7285 em 2019. Essa instabilidade pode refletir mudanças na gestão financeira ou na performance esportiva do clube, algo que também foi observado em estudos anteriores como o de Rodrigues (2024), que indicou variações na eficiência de clubes devido a

fatores internos e externos. O Internacional, por sua vez, teve uma boa performance em termos de eficiência, especialmente em 2019 e 2023, com pontuação máxima de 1,0000, mas enfrentou uma queda expressiva em 2020, com 0,7264. Isso sugere que, embora o clube tenha um bom controle financeiro, ele enfrentou desafios em alguns anos.

Esse comportamento é similar ao observado por Dantas e Boente (2012), que destacaram o Internacional como um clube eficiente, mas com algumas oscilações em sua gestão financeira ao longo do tempo. O Fluminense, por outro lado, obteve um bom desempenho de eficiência, notadamente em 2022 e 2023, com pontuação máxima de 1,0000. Esse desempenho consistente corrobora com a análise de Rodrigues (2024) e Benin (2017), que também destacaram o Fluminense como um clube de boa gestão financeira e desempenho sustentável.

O Atlético/MG se destacou pela consistência em termos de eficiência, com pontuação máxima em 2021, 2022 e 2023. Essa constância é alinhada com a análise de Torres, Torres e Ignacio (2022), que indicaram o Atlético/MG como um dos clubes mais eficientes, destacando a boa gestão e o controle financeiro do clube ao longo do tempo. O Atlético/PR também obteve resultados positivos, com pontuação máxima de 1,0000 em 2019, 2020 e 2023, o que apoia a análise de Fonseca (2021), que apontou o clube como um dos mais eficientes financeiramente e esportivamente. Isso sugere que o clube mantém uma gestão financeira sólida e eficiente.

O São Paulo apresentou uma eficiência variável, com destaque para 2022, quando obteve pontuação máxima de 1,0000. Tal variação também foi notada por Rodrigues (2024), que observou o São Paulo como um clube com boa geração de receitas, mas com desafios no gerenciamento da dívida, o que pode ter afetado sua eficiência financeira em determinados anos. O Fortaleza foi o único clube que manteve a pontuação máxima de 1,0000 durante todos os anos analisados, demonstrando uma gestão eficiente e sustentável, alinhando-se com os achados de Marotz *et al.* (2024), que destacaram o Fortaleza por sua capacidade de manter altos níveis de eficiência, tanto financeira quanto esportiva.

De modo geral, os times Flamengo, Fortaleza, Atlético/MG e Atlético/PR mantiveram um nível elevado de eficiência ao longo do período analisado, o que está de acordo com os achados de Dantas e Boente (2012), Fonseca (2021) e Rodrigues (2024). Por outro lado, clubes como Santos, Corinthians e Palmeiras apresentaram oscilações, com algumas quedas de eficiência, o que sugere que, apesar de demonstrar boa performance esportiva, enfrentaram desafios na gestão financeira em determinados anos. Isso reforça a ideia de que uma boa gestão financeira é essencial para garantir a eficiência tanto no campo quanto fora dele.

## 5 Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a eficiência financeira e esportiva dos clubes de futebol brasileiros no período de 2019 a 2023. Constatou-se que clubes como o Flamengo, Fortaleza, Atlético/MG e Atlético/PR demonstraram consistência em suas pontuações, alcançando escores máximos em vários anos, indicando uma gestão financeira e esportiva sólida e eficiente.

Em contrapartida, clubes como Santos, Palmeiras e Corinthians apresentaram flutuações mais acentuadas, com pontuações mais baixas em determinados anos, sugerindo que esses clubes enfrentaram desafios na gestão financeira ou em sua performance esportiva, o que impactou sua eficiência de forma temporária. O Internacional também apresentou variações em sua pontuação, com desempenho excelente em 2019 e 2023, mas uma queda expressiva em 2020.

Assim, houve uma diversidade de resultados, com destaque para a capacidade de alguns clubes em manter um nível elevado de eficiência ao longo do tempo, enquanto outros

enfrentaram dificuldades que impactaram sua performance financeira e esportiva em determinados períodos. Evidenciou-se, portanto, a importância de uma gestão estratégica que alie eficiência financeira e investimentos esportivos planejados. Enquanto a sustentabilidade financeira é crucial para manter a operação dos clubes, o desempenho esportivo tem impacto direto na receita gerada e no engajamento dos torcedores. Faz-se relevante uma abordagem equilibrada que priorize ambos os aspectos para garantir sucesso a longo prazo.

Estratégias como diversificação das fontes de receita, controle rigoroso de custos e investimentos em infraestrutura e marketing esportivo podem ser decisivas para a sustentabilidade dos clubes. Ao mesmo tempo, a pesquisa reforça a necessidade de estudos futuros que explorem com mais profundidade a interação entre fatores financeiros e esportivos, bem como os impactos de políticas públicas e regulamentações no setor.

Os dados analisados demonstram que, embora os clubes de futebol enfrentem desafios importantes relacionados à gestão financeira, as oportunidades de crescimento e melhoria são igualmente evidentes. O alinhamento entre objetivos financeiros e esportivos, aliado a uma gestão profissionalizada, é essencial para garantir a competitividade e sustentabilidade no cenário do futebol moderno.

A principal limitação deste estudo reside na ausência de variáveis representativas das despesas financeiras na mensuração do desempenho dos clubes de futebol analisados. Essa limitação decorre da indisponibilidade de dados detalhados nos relatórios financeiros divulgados pelos clubes, o que inviabilizou sua inclusão no presente trabalho. Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar a influência dos custos de financiamento no desempenho dos clubes de futebol brasileiros.

## Referências

BARBOSA, F. C.; FUCHIGAMI, H. Y. Aplicação da análise envoltória de dados para mensuração do desempenho de clubes de futebol. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 38., 2018, Maceió. **Anais [...]**. Maceió: ABEPRO, 2018, p.1-18. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_263\\_512\\_35458.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_263_512_35458.pdf). Acesso em: 13 dez. 2024.

BARROS, M. G.; MORAES, M. B. da C.; SOUZA JÚNIOR, M. A. A. de; SALGADO JÚNIOR, A. P. Eficiência das cooperativas de crédito no Brasil: uma análise da evolução na intermediação financeira e prestação de serviços. *In: CONGRESSO ANPCONT*, 11., 2017, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ANPCONT, 2017. Disponível em: <https://anpcont.org.br/pdf/2017/MFC877.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2024.

BAUR, D. G.; MCKEATING, C. **The benefits of financial markets: a case study of European football clubs**. Dublin: Dublin City University – Business School, 2009. Working paper. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1333532>. Acesso em: 08 jul. 2024.

BENIN, M. M. **Eficiência econômica em clubes de futebol**: um estudo com base na análise envoltória de dados. 2017. 71 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio Sinos, São Leopoldo, 2017. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6284>. Acesso em: 08 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015**. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades

desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva - LOTEEX; altera as Leis n.º 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os Decretos-Leis n.º 3.688, de 3 de outubro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória n.º 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113155.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113155.htm). Acesso em: 05 dez. 2024.

DANTAS, M. G. S.; BOENTE, D. R. A utilização da análise envoltória de dados na medição de eficiência dos clubes brasileiros de futebol. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 101-130, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1549>. Acesso em: 10 dez. 2024.

FERREIRA, H. L.; ANDRADE JÚNIOR, D. L. I.; PIVA, T. A. Influência do desempenho esportivo e da adesão ao PROFUT no nível de endividamento de clubes de futebol no Brasil. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, [s. l.], v. 12, n. 1, 88-111, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/podium.v12i1.20393>. Acesso em: 13 ago. 2024.

FONSECA, M. G. **Estudo da eficiência econômico-financeira e esportiva dos principais clubes de futebol profissional do Brasil a partir da análise dos gastos financeiros: uma abordagem via Análise Envoltória de Dados**. 2021. 58 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2021. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/3437>. Acesso em: 10 dez. 2024.

GOMES, A. P.; BAPTISTA, A. J. M. dos S. Análise Envoltória de Dados: conceitos e modelos básicos. In: SANTOS, M. L. dos; VIEIRA, W. da C. (ed). **Métodos Quantitativos em Economia**. Viçosa MG: Editora UFV, 2004. p. 121-160.

GRANZOTTO, A. MACHADO, V; N.; SONZA, I. B.; NAKAMURA, W. T. Impacto do programa de modernização da gestão do futebol e responsabilidade fiscal no desempenho financeiro e esportivo dos clubes brasileiros. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 19, n. 1, e2023105, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.4270/ruc.2023105>. Acesso em: 22 jul. 2024.

ITAÚ BBA. **Análise econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiros**. 2018. Itaú, 2018. Disponível em: <https://www.italy.com.br/itaubba-pt/noticias/noticias-e-conteudo/analise-economico-financeira-dos-clubes-de-futebol-brasileiros-2018>. Acesso em: 19 ago. 2024.

LEITE, L. B.; SOARES, L. L.; REZENDE, L. M. T. de; PUSSIELDI, G. de A. Valor de Mercado e Desempenho Esportivo de Clubes de Futebol. **Revista Intercon. de Ges. Desp.**, [s. l.] v. 10, n. 3, e10025, 2020. Disponível em:

<https://www.rigd.periodikos.com.br/article/5fc82f9b0e88255b5a23ae0f/pdf/rigd-10-3-e10025.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2024.

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

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/gp/a/kM9tcDvCHmxQw7XYwXnk3Yq/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 11 dez. 2024.

LORENÇATTO, E.; GONÇALVES, J. G.; HERINGER, E.; MADUREIRA, E. M. P.

Logística no futebol: estrutura organizacional e estratégias utilizadas em um clube

profissional do futebol brasileiro. *In*: SIMPÓSIO DE SUSTENTABILIDADE E

CONTEMPORANEIDADE, 11., 2024, Cascavel. **Anais [...]** Cascavel: Centro Universitário

FAG, 2024. p. 1-14. ISSN 2318-0633. Disponível em:

<https://www.fag.edu.br/novo/arquivos/anais/2024/Administra%C3%A7%C3%A3o%20-%20Eduardo%20Loren%C3%A7atto.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2024.

MAROTZ, D. P.; MARQUEZAN, L. H. F.; SOUZA, A. M.; SANTOS, C. A. dos.

Desempenho financeiro e esportivo de clubes brasileiros de futebol: efeitos de múltiplas

competições e séries. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 13, n. 1,

188-220, jan./abr. 2024. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/24092>. Acesso em: 16 nov. 2024.

FARIA, C. L. D. do N.; DANTAS, M. G. da S.; AZEVEDO, Y. G. P. A influência dos fatores

financeiros e esportivos sobre o valor dos clubes de futebol brasileiros. **Revista Evidenciação**

**Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 94-111, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/37890/22076>. Acesso em: 09 nov.

2024.

NASCIMENTO, J. C. H. B. do; NOSSA, V.; BERNARDES, J. R.; SOUSA, W. D. de. A

eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no

período de 2006 a 2011. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2,

p. 137-161, maio/ago. 2015. Disponível em:

<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2707>. Acesso

em: 17 out. 2024.

PEREIRA, C. A.; RESENDE, A. J.; CORRAR, L. J.; LIMA, E. M. A gestão estratégica de

clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado

operacional. *In*: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4.,

2004, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2004 Disponível em:

<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos42004/336.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2024.

QUANSAH, T.; FRICK, B.; LANG, M.; MAGUIRE, K. The importance of club revenues for

player salaries and transfer expenses - how does the coronavirus outbreak (covid-19) impact

the English Premier League? **Sustainability**, Basel, v. 13, n. 9, p. 5154, 2021. Disponível em:

<https://doi.org/10.3390/su13095154>. Acesso em: 19 jul. 2024.

RODRIGUES, K. **Análise das demonstrações contábeis dos cinco primeiros clubes brasileiros de futebol do ranking da CBF em 2023**. 2024. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Lasalle, Canoas, 2024.

Disponível em:

[https://repositorio.unilasalle.edu.br/bitstream/11690/3961/1/Kimberly\\_Muriel\\_Rodrigues\\_Dutra.pdf](https://repositorio.unilasalle.edu.br/bitstream/11690/3961/1/Kimberly_Muriel_Rodrigues_Dutra.pdf). Acesso em: 25 nov. 2024.

SANTOS, R. I.; DALMÁCIO, F. Z. Determinantes da estrutura de capital dos clubes de futebol brasileiros: qual a influência do desempenho esportivo?. *In*: CONGRESSO ANPCONT, 17., 2023, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: ANPCONT, 2023. p. 1-20.

Disponível em: [https://anpcont.org.br/wp-content/uploads/2024/05/ID-161\\_merged.pdf](https://anpcont.org.br/wp-content/uploads/2024/05/ID-161_merged.pdf).

Acesso em: 17 mai. 2024.

SANTOS JÚNIOR, L. S. **Endividamento, liquidez e eficiência esportiva dos clubes de futebol brasileiro**. 2022. 36 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022. Disponível em:

[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/50656/1/EndividamentoLiquidez\\_SantosJunior\\_2022.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/50656/1/EndividamentoLiquidez_SantosJunior_2022.pdf). Acesso em: 23 nov. 2024.

SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; ANGULO MEZA, L.; GOMES, E. G.; BIONDI NETO, L. Curso de Análise de Envoltória de Dados. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 37., 2005, Gramado. **Anais** [...]. Gramado: SBPO, 2005. p. 2520-2547.

Disponível em: <https://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2005/pdf/arq0289.pdf>. Acesso em: 14 out. 2024.

SPORTSVALUE. **Avaliação econômica dos clubes brasileiros 2023 Valuation dos TOP 30 clubes do Brasil**. 4 ed. SportsValue, 2024. Disponível em:

<https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2024/01/Valuation-Top-30-clubes-4a.edicao.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2024.

TORRES, Y. L.; TORRES, B. G.; IGNACIO, A. A. V. Análise da performance dos times do campeonato brasileiro de futebol masculino de 2019 através do Network DEA. **RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, São Paulo, v. 14, n. 58, p. 201-219, maio/ago. 2022.

Disponível em: <https://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/1241>. Acesso em: 03 nov. 2024.

WARD, S.; HINES, A. The demise of the members' association ownership model in German professional football. **Managing Sport and Leisure**, [s. l.], v. 22, n. 5, p. 358-373, 2018.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1451359>. Acesso em: 19 ago. 2024.