

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS-UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUAN VITOR SILVA SOUZA

RELAÇÃO DO RANKING ELABORADO PELA CBF COM O
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DOS CLUBES DE
FUTEBOL BRASILEIROS

DOURADOS/MS

2022

LUAN VITOR SILVA SOUZA

**RELAÇÃO DO RANKING ELABORADO PELA CBF COM O
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DOS CLUBES DE
FUTEBOL BRASILEIROS**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis e Economia da Universidade Federal
da Grande Dourados.

Orientador: Dr. Rosemar José Hall

Dourados/MS

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S729r	<p>Souza, Luan Vitor Silva. Relação do ranking elaborado pela CFB com o desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol brasileiros. / Luan Vitor Silva Souza. – Dourados, MS: UFGD, 2022. Arquivo em formato pdf.</p> <p>Orientador: Rosemar José Hall. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Grande Dourados, 2022. Disponível no Repositório Institucional da UFGD em: https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio</p> <p>1. Contabilidade. 2. Futebol. 3. Gestão. 4. Finanças. 5. Resource advantage theory. I. Hall, Rosemar José. II. Título</p>
-------	---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central – UFGD.

©Todos os direitos reservados. Permitido a publicação parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE/UGD



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2022.1

**RELAÇÃO DO RANKING ELABORADO PELA CBF COM O
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DOS CLUBES
DE FUTEBOL BRASILEIROS**

Luan Vitor Silva Souza

Esta monografia, realizada presencialmente, foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Rosemar José Hall
(Presidente)

Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes
(Avaliador 1)

Prof. Me. Rodrigo Silveira Amendola
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 27 de setembro de 2022.

RESUMO

Atualmente os clubes de futebol estão passando por uma etapa de profissionalização da gestão, desse modo, estão buscando cada vez mais o equilíbrio entre o desempenho financeiro e o esportivo. Dada essa importância, este trabalho objetivou mostrar o nível de relação entre o ranking de clubes elaborado pela Confederação Brasileira de Futebol com o desempenho econômico-financeiro e recursos de seus clubes referente ao período de 2014 à 2021. Foi utilizado como amostra, os clubes do grupo “G-12” que se refere aos 12 maiores clubes de futebol masculino do Brasil. A análise e definição dos recursos dos clubes foi feita utilizando a RA Theory (Teoria da Vantagem em Recursos), segundo Hunt (1995) ela explica que quando a empresa atinge a vantagem comparativa em recursos, irá alcançar a posição de vantagem competitiva no mercado e conseqüentemente irá obter um desempenho econômico superior, esse desempenho foi medido por meio de índices de rentabilidade. Por fim na metodologia de pesquisa, o estudo foi feito por meio de pesquisa documental e descritiva, já o método de ranqueamento dos dados foi o TOPSIS. Os resultados mostram que o grau de correlação entre desempenho financeiro e esportivo é positivo em média, mas muito fraco, não sendo constante ao longo dos anos, a correlação foi positiva em apenas cinco dos anos estudados, nomeadamente 2014, 2016, 2017, 2020 e 2021. Já relação entre recursos e ranking da CBF foi a mais estável, com média moderadamente positiva, estando de acordo com os preceitos da Teoria RA, quando uma vantagem comparativa é alcançada em recursos, uma empresa alcançará desempenho econômico-financeiro superior e, no caso dos clubes, a busca pela excelência é o desempenho esportivo, que teve relação positiva com os recursos em todo o período.

Palavras-chave: Contabilidade; futebol; gestão; finanças; resource advantage theory.

ABSTRACT

Currently the soccer clubs are going through a stage of management professionalization, thus, are increasingly seeking the balance between financial and sports performance. Given this importance, this work aimed to show the level of relationship between the ranking of clubs prepared by the Brazilian Football Confederation with the economic and financial performance and resources of their clubs for the period 2014 to 2021. It was used as sample, the clubs of the group "G-12" which refers to the 12 largest male soccer clubs in Brazil. The analysis and definition of the clubs' resources was made using the RA Theory (Resource Advantage Theory), according to Hunt (1995) it explains that when the company reaches the comparative advantage in resources, it will reach the position of competitive advantage in the market and consequently it will obtain a superior economic performance, this performance was measured through profitability indexes. Finally in the research methodology, the study was done by means of documentary and descriptive research, while the method of ranking the data was TOPSIS. The results show that the degree of correlation between financial and sporting performance is positive on average, but very weak, not being constant over the years, the correlation was positive in only five of the years studied, namely 2014, 2016, 2017, 2020 and 2021. As for the relationship between resources and CBF ranking was the most stable, with moderately positive average, being in accordance with the precepts of RA Theory, when a comparative advantage is achieved in resources, a company will achieve superior economic-financial performance and, in the case of clubs, the search for excellence is sports performance, which had a positive relationship with resources throughout the period.

Keywords: Accounting; soccer; management; finances; resource advantage theory.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 GESTÃO NO FUTEBOL.....	11
2.2 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO	12
2.2.1 Índices de Liquidez	13
2.2.2 Índices de Endividamento	14
2.2.3 Índices de Atividade	14
2.2.4 Índices de Rentabilidade	15
2.3 RESOURCE ADVANTAGE THEORY (TEORIA RA)	16
2.4 ESTUDOS ANTERIORES.....	19
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	22
3.2 POPULAÇÃO AMOSTRAL.....	23
3.3 COLETA DE DADOS INDICADORES.....	23
3.3.1 Indicadores de Desempenho Econômico.....	24
3.3.2 Indicadores de Recursos.....	24
3.3.3 Indicador de Desempenho Esportivo.....	25
3.4 PROCESSAMENTO DOS DADOS.....	26
4 ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1 RANQUEAMENTO DOS CLUBES E CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	30
4.2 EVOLUÇÃO DAS CORRELAÇÕES DO PERÍODO.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REREFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

O futebol já se tornou uma atividade que movimenta montantes na casa dos bilhões por ano na economia global, para se ter como exemplo, o clube de futebol brasileiro Palmeiras obteve no ano de 2021, segundo seus demonstrativos contábeis, receita de aproximadamente 900 milhões de reais, com superávit de 123 milhões. Mas apesar disso no Brasil a gestão dos clubes ainda é feita em grande parte de forma amadora e com a maioria dos clubes sendo organizações sem fins lucrativos. Entretanto, com a profissionalização crescente do futebol, segundo Zenone (2014), os times viram a necessidade de se tornarem cada vez mais competitivos, tanto em campo quanto na gestão das finanças do clube, já que é essencial para a formação do atleta uma boa estrutura com as melhores condições para a prática do esporte.

No que diz respeito as receitas, é notável que sua variação também está diretamente relacionada ao desempenho, já que o mesmo impacta sobre as transmissões na TV, assinaturas *pay-per-view* e venda de ingressos. (GRAFIETTI, 2021). Com isso em mente, nota-se que é de extrema importância os gestores utilizarem ferramentas (índices de rentabilidade, liquidez e endividamento) de análise das demonstrações contábeis de forma a auxiliar na tomada de decisões, pois como explica Marion (2019, p. 22) “Os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas; facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa (relevante) que a observação de montantes, por si só.”

Esta pesquisa apresenta no primeiro capítulo o contexto do tema, posteriormente é definido a questão da pesquisa e o objetivo geral assim como os específicos. Seguindo, no referencial teórico é exposto a respeito da gestão nos clubes de futebol, a legislação das entidades esportivas e a utilização de demonstrativos contábeis. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada, caracterizada como descritiva e documental com abordagem quantitativa, com a população amostral sendo os 12 maiores clubes de futebol brasileiros.

Posteriormente para atingimento dos resultados, será feito o cálculo sobre os demonstrativos contábeis dos clubes utilizando de índices econômicos e de indicadores de recursos, que serão analisados com base na R-A Theory. O método de ranqueamento de dados será o TOPSIS, que após definido o ranqueamento será calculado a correlação dos dados.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

“O mercado da bola, [...] apresenta sinais de que não é admissível agir de forma

amadora. [...] um grande negócio que movimentava bilhões na economia mundial e tem um enorme potencial para continuar crescendo e, por isso, necessita de estratégia, organização e ação!” (ZENONE, 2014, p. 26).

Mesmo com o vultuoso volume financeiro movimentado pelos clubes de futebol, Grafiatti (2021) alerta para o fato dessa atividade não ser previsível ou óbvia, mesmo que haja algumas receitas pré-definidas como contratos de televisão e patrocínios, ainda há várias outras que não são totalmente controladas.

Em relação ao desempenho esportivo, há vários critérios que podem ser usados como parâmetros para sua definição, portanto é relevante usar um critério que seja oficial. Atualmente o ranking desenvolvido pela Confederação Brasileira de Futebol é o utilizado oficialmente para definir vagas em algumas competições no Brasil, como a Copa Verde e a Copa do Nordeste.

Dada essa importância, o ranking da CBF foi utilizado na pesquisa como métrica para o ranqueamento dos clubes na dimensão de desempenho esportivo.

Ainda na questão do equilíbrio financeiro e o esportivo, nota-se o problema da imprevisibilidade, assim como é possível notar a falta de estudos e processos de gestão consistentes em relação a esta problemática. Portanto a questão da pesquisa é definida como: **Qual a relação entre o desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol do Brasil com o ranking elaborado pela CBF?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral mostrar o nível de relação entre os recursos e o desempenho econômico dos clubes de futebol brasileiros com o posicionamento no ranking elaborado pela Confederação Brasileira de Futebol.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com o objetivo geral já estabelecido, foram formulados os seguintes objetivos específicos deste trabalho:

- a) Relacionar o desempenho econômico-financeiro com o desempenho esportivo dos clubes de futebol brasileiros.
- b) Evidenciar o nível de relação entre os recursos dos clubes com o ranking CBF.

- c) Utilizar preceitos da R-A Theory para analisar a vantagem comparativa dos recursos dos clubes.
- d) Ranquear os clubes de futebol brasileiros com base em seus recursos e desempenho econômico-financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

“No Brasil a realidade dos clubes ainda não está bem delineada, porque as atividades desportivas vivem um momento de transição, onde uma parcela dos clubes encontra-se em processo de mudança de paradigma de gestão e não obedecem ao critério de estabilidade.” (PEREIRA, et al, 2004). É possível observar essa instabilidade e dificuldade na gestão em clubes como Cruzeiro, Botafogo e Vasco, que atualmente estão entre os clubes brasileiros com as maiores dívidas segundo um estudo da consultoria "Sportsvalue". Em vista disso, é relevante analisar quanto o desempenho econômico-financeiro afeta o desempenho esportivo.

Na literatura atual, não há consenso em relação ao desempenho econômico-financeiro ter ou não influência no desempenho esportivo. Estudos como Pereira et al (2004) e Göllü (2012), utilizaram da correlação de Spearman para verificar essa problemática. Pereira et al (2004) utilizou como amostra clubes do Brasil e chegou à conclusão de que a influência entre os desempenhos econômico e esportivo é significativa. Já a pesquisa de Göllü (2012), verificou times da Turquia e concluiu que não há relação significativa entre desempenho esportivo e econômico.

Outros estudos também chegaram a conclusões diferentes, Ferreira, Marques e Macedo (2018), Messias et al (2020) e Nascimento et al (2015) obtiveram resultados que indicaram uma relação positiva e significante entre o desempenho econômico-financeiro com o desempenho esportivo dos clubes. Já os trabalhos de Benin (2017) e Pereira et al. (2015), concluíram que não seria possível afirmar essa relação entre os desempenhos.

Nota-se que a gestão do futebol brasileiro precisa evoluir muito, dessa forma, este trabalho é justificado pelo fato de que os estudos em relação aos fatores que afetam o desempenho econômico-financeiro e esportivo dos clubes ainda não são tão consistentes, portanto, esta pesquisa tem importância por ter possibilidade de agregar o referencial teórico desse problema e ajudar a definir uma base para a solução dessa problemática em futuros processos de gestão e/ou estudos.

Importante destacar também que os estudos que utilizam da R-A Theory como ferramenta para analisar os recursos de clubes de futebol são escassos no âmbito internacional,

já nacionalmente são quase que inexistentes, à vista disso, esse trabalho contribui para a literatura do tema no cenário brasileiro, podendo ser utilizado para estudos posteriores.

2 REVISÃO TEÓRICA

Será abordado neste capítulo, os desafios encontrados pelos gestores dos clubes brasileiros de futebol em relação a administração das finanças e a conciliação com o desempenho esportivo. Também será exposto os indicadores financeiros que serão utilizados para medir o desempenho econômico-financeiro dos clubes, assim como será abordado a R-A Theory, teoria utilizado para a análise dos recursos dos clubes. Por último são explanados os mais recentes estudos anteriores relacionados ao tema.

2.1 GESTÃO NO FUTEBOL

Além de ser o esporte mais popular do mundo, o futebol já está se tornando uma importante indústria com uma estrutura consideravelmente grande, o mesmo ocorre no Brasil, onde já movimentam bilhões de reais na economia de acordo com o relatório *O impacto do futebol brasileiro*, desenvolvido pela consultoria EY e pela CBF com números relativos ao ano de 2018, constatando um montante movimentado de 52,9 bilhões de reais, sendo 0,72% do PIB brasileiro daquele ano. Posto isso, o futebol profissional cujos trabalhadores são remunerados e geram renda por meio de seu trabalho, não pode mais ser gerido de forma amadora ou entusiástica, principalmente no Brasil, que ainda é profundamente afetado por esse mal. (FERREIRA, 2022).

“O mercado do futebol tem enfrentado grandes desafios nos últimos anos, entre eles a administração inadequada dos dirigentes, dívidas dos clubes, crescente interesse dos empresários e empresas no mercado da bola, aumento do poder das mídias sobre o futebol etc.” (ZENONE, 2014, p. 25).

Portanto, em relação às finanças, é fato que por conta dos atrasos nas obrigações trabalhistas e dos salários dos jogadores, assim como a inadimplência fiscal e bancária, os clubes enxergam a necessidade de aprimorar a qualidade de sua gestão. (PEREIRA et al., 2004).

“O futebol não é uma atividade que visa o lucro. O lucro do futebol são as conquistas.” (GRAFIETTI, 2021). Seguindo essa ideia, mais que a sede administrativa, jogadores, centro de treinamento e estádio, os clubes de futebol possuem ativos considerados intangíveis, sendo a sua marca, os títulos obtidos, os ídolos do clube e a paixão dos torcedores. (ZENONE, 2014).

Corroborando essa questão de que o futebol é um esporte de forte apelo emocional, Pereira, et al (2004) destaca que os gestores dos clubes futebolísticos frequentemente tomam decisões influenciados pela emoção ao invés da razão, evidenciando a necessidade de implementar um sistema de informações eficiente para auxiliar na tomada de decisões.

O desafio para a liderança é compreender o ambiente e criar as condições para a construção coletiva. Há muita pressão e tentação de abdicar do planejamento, evitar a inovação e respeitar a “tradição”, afinal “sempre foi assim aqui”. Grandes conquistas e grandes equipes levam tempo. E tempo é algo que a vaidade de ser campeão a todo custo não pode proporcionar. (FERREIRA, 2022).

Com todos esses desafios, os gestores se deparam com a principal dificuldade na execução de suas estratégias, manter o equilíbrio financeiro com o esportivo, já que atualmente é de extrema importância os clubes estarem aptos a fornecer estrutura profissional para os atletas e para o mercado, uma vez que, empresários e jogadores visam a valorização no mercado da bola. (ZENONE, 2014).

2.2 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

As demonstrações financeiras são relatórios de desempenho que divulgam o desempenho financeiro e econômico de uma empresa. O objetivo é alcançar a transparência das informações entre empresas, acionistas e parceiros. Portanto (de acordo com a Lei 6.404/76) as empresas com acionistas são obrigadas a apresentar suas demonstrações contábeis.

Com a publicação da MP nº79 e da lei nº 9.615, de 24.03.1998, conhecida como Lei Pelé, os clubes passaram por uma transição em relação as tratativas entre atletas e clubes, e também, surge a obrigatoriedade da publicação dos demonstrativos contábeis, bem como, a prestação de contas ao Ministério do Esporte. (PEREIRA, et al., 2004).

Segundo Assaf Neto (2020), o objetivo da análise de balanços é relatar a situação econômico-financeira atual, as razões da evolução das decisões e as tendências futuras, com base na informação contábil fornecida pela empresa. Em outras palavras, por meio da análise das demonstrações contábeis, são extraídas informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) da empresa.

As análises dessas demonstrações financeiras são divididas em: situação financeira apresentada pelos Índices de Liquidez e pelos Índices de Endividamento e situação econômica apresentada pelos Índices de Rentabilidade e pelos Índices de Atividade. (MARION, 2019). Nesse sentido, Martins (2020) destaca a análise das demonstrações contábeis sendo um trabalho por parte de uma pessoa competente, com o objetivo de dar sentido à situação financeira da entidade, possibilitando prever a liquidez, a solvência e a rentabilidade da mesma.

Os principais índices utilizados são: retorno sobre investimento, retorno sobre o patrimônio líquido, liquidez corrente, liquidez seca, liquidez geral, liquidez imediata, índice de endividamento, composição da dívida e alavancagem financeira.

2.2.1 Índices de Liquidez

Os Índices de Liquidez têm como objetivo é evidenciar a capacidade de pagamento da empresa, ou seja, mostram se a empresa pode arcar com seus compromissos, considerando o curto, imediato e longo prazo (MARION, 2019). Eles são subdivididos em:

- a) Índice de Liquidez Seca: o objetivo do índice é revelar a capacidade de uma empresa cumprir seus compromissos, principalmente compromissos de curto prazo, subtraindo os estoques; por mais que haja confronto entre o ativo circulante e o passivo circulante, o ativo como um todo não é considerado porque o estoque é não considerado, tudo isso leva em conta a mesma incerteza de venda. Quanto maior o resultado, melhor. A fórmula é a seguinte:

$$\text{Liquidez Seca} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}) / \text{Passivo Circulante}$$

Fonte: Silva (2017).

- b) Índice de Liquidez Geral: normalmente testa se os recursos financeiros de um ativo são suficientes para atender sua dívida de curto e longo prazo, levando em consideração tudo o que pode ser convertido em caixa. Quanto maior melhor. Sua fórmula é:

$$\text{Liquidez Geral} = (\text{AC} + \text{RLP}) / (\text{PC} + \text{ELP})$$

*AC= Ativo Circulante,

*RLP= Realizável a Longo Prazo,

*PC= Passivo Circulante,

*ELP= Exigível a Longo Prazo

Fonte: Marion (2019).

- c) Índice de Liquidez Imediata: este índice mostra quanto caixa uma empresa precisa para cumprir suas obrigações de curto prazo, ou seja, o índice utiliza apenas caixa, aplicações bancárias e financeiras. Quanto maior melhor, pois será analisado se a empresa precisa buscar fontes para conseguir mais dinheiro. Usa-se a seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponível} / \text{Passivo Circulante}$$

Fonte: Silva (2017).

- d) Índice de Liquidez Corrente: Calculado entre os direitos do ativo circulante (curto prazo) e as obrigações do passivo circulante (curto prazo), esse indicador indica sua capacidade financeira para honrar os compromissos de curto prazo, e tem como objetivo analisar se há disponibilidade de capital de giro. torna-se favorável quando maior que um. Sua fórmula é:

$$\text{Liquidez Corrente} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$$

Fonte: Marion (2019).

2.2.2 Índices de Endividamento

“O índice de endividamento mostra quanto a empresa tem de dívidas com terceiros [...] para cada real de recursos próprios. [...] Indica a dependência que a entidade apresenta com relação a terceiros e, nesse sentido, o risco a que está sujeita.” (MARTINS, 2020, p. 123). À vista disso, a empresa pode ter duas formas de endividamento, tanto a longo prazo quanto a curto prazo, sendo a primeira forma com o objetivo de possibilitar a continuidade da empresa e a segunda visando o investimento em equipamentos e instalações. (RODRIGUES, 2018).

Ainda sobre o endividamento, tem-se a composição da dívida, Martins (2020), define como um índice que serve para evidenciar o quanto da dívida total com terceiros é exigível no curto prazo.

2.2.3 Índices de Atividade

Segundo Silva (2017), a análise dos índices de atividade está intimamente relacionada à análise dos indicadores de liquidez, considerando que não basta determinar a quantidade de recursos ou meios de pagamento que uma empresa dispõe para cumprir seus compromissos, mas sobretudo é importante determinar a velocidade com que esses recursos serão convertidos em valor disponível. Sendo assim, esses indicadores possibilitam a análise da situação operacional da empresa e se a mesma possui necessidade de investimento em giro.

Os índices de atividade são divididos basicamente em: Prazo Médio de Estocagem de matéria-prima (PME), Prazo Médio de Fabricação (PMF), Prazo Médio de Venda (PMV),

Prazo Médio de Cobrança (PMC) e Prazo Médio de Desconto (PMDD) e Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF). (NETO, 2020).

Apesar dos índices de atividade serem importantes para auxiliar na gestão de uma empresa, neste estudo eles não serão utilizados, pois os clubes são entidades que prestam serviços, são em sua maioria organizações sem fins lucrativos e focam no entretenimento, portanto não é tão relevante a utilização desses índices já que os mesmos têm o intuito de analisar principalmente as vendas.

2.2.4 Índices de Rentabilidade

Martins (2020) explica que, diferente dos outros índices, o de rentabilidade é voltado para a parte da economia e não financeira. “Essa análise busca a identificação do retorno sobre o investimento total, o retorno sobre as vendas e o retorno sobre o capital próprio, portanto, uma avaliação não apenas da produtividade, mas, sobretudo, da lucratividade do negócio.” (SILVA, 2017, p. 153). Os principais índices de rentabilidade são: retorno sobre investimento (ROA), retorno sobre patrimônio líquido (ROE), Margem Operacional (MO) e Margem Líquida (ML). São definidos como:

- a) Retorno Sobre o Ativo (ROA): avalia a eficiência da gestão para gerar lucro dos ativos e expresse seus resultados mostrando quanto a empresa ganha por unidade monetária investida no ativo. É um índice que quanto mais elevado, maior o retorno sobre os ativos da empresa. Sua formula é definida como:

$$ROA = \frac{LL}{AT}$$

Fonte: Marion (2019).

- b) Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE): este índice mede se uma empresa obteve retorno ou prejuízo relacionado ao patrimônio líquido. É calculado com a seguinte fórmula:

$$ROE = \frac{LL}{PL}$$

Fonte: Assaf Neto (2020).

- c) Margem Líquida (ML): este índice representa o valor em centavos por produto vendido, líquido de todas as taxas, calculado pela razão entre a receita líquida e as vendas líquidas. Portanto, este é um indicador, quanto maior, melhor. Sua fórmula é:

$$ML = \frac{LL}{REC. LIQ.}$$

Fonte: Marion (2019).

- d) Margem Operacional (MO): para mostrar a eficiência de uma empresa na gestão de custos, a margem bruta vincula o lucro bruto ao lucro líquido e, de modo geral, quanto maior o índice, melhor o gerenciamento de custos. Calcula-se como:

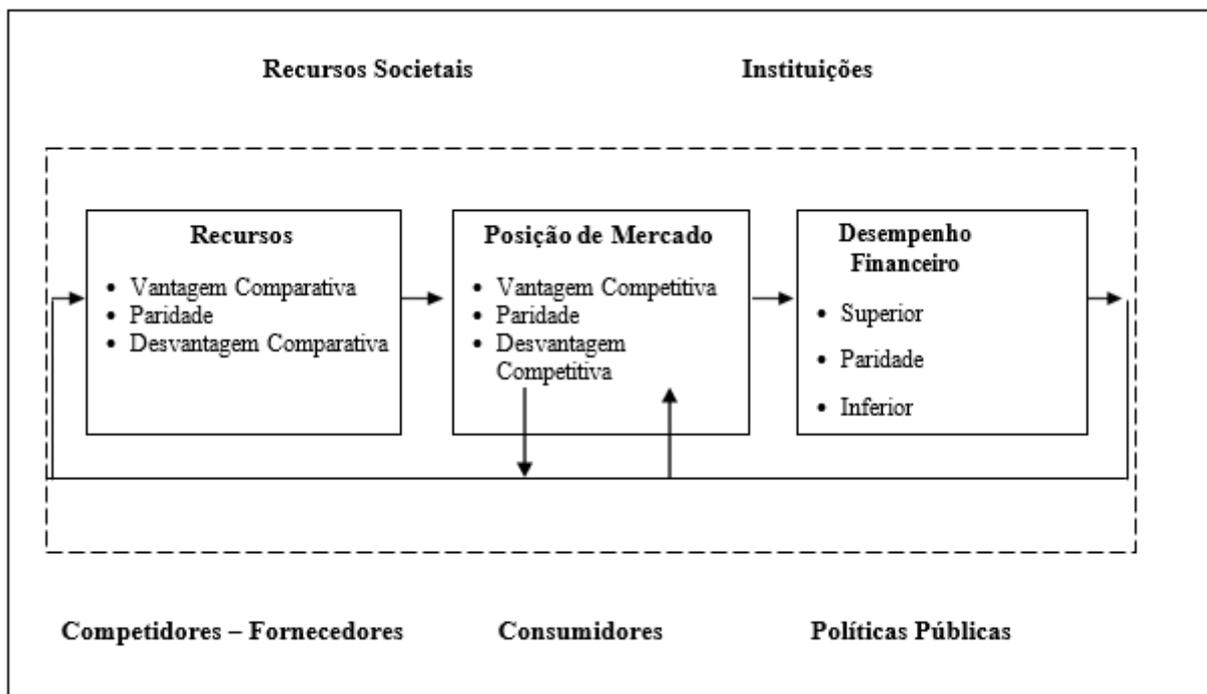
$$MO = \frac{LOP}{REC. LIQ.}$$

Fonte: Assaf Neto (2020).

2.3 RESOURCE ADVANTAGE THEORY (TEORIA DA VANTAGEM DE RECURSOS)

Hunt e Morgan (1995, 1996, 1997) formularam a RA Theory (Resource Advantage Theory) ou Teoria RA, uma teoria apresentada com o objetivo de ser capaz de mensurar e demonstrar de forma ampla as particularidades da competição entre as organizações, utilizando os conceitos da Teoria da Organização Industrial e a Visão Baseada em Recursos. Os autores afirmam que a competição é a luta constante para obter uma vantagem comparativa em recursos que irão fornecer uma vantagem competitiva no mercado, logo, apresentarão um desempenho financeiro superior. Esse processo é explicado na figura 1.

Figura 1 – Estrutura geral da Resource Advantage Theory.



Fonte: Adaptado de Hunt e Morgan (1995).

Em relação ao processo de competição, Hunt e Morgan (1995, 1996), explicam que a competição pode criar desequilíbrios por ser um processo dinâmico, incluindo a constante concorrência entre as empresas por vantagem comparativa em recursos, o que criará uma posição competitiva no mercado levando a um desempenho econômico superior.

Seguindo esse raciocínio, por ser uma teoria geral da competição, a R-A explica o exercício da competição utilizando de fatores como: a informação imperfeita (das firmas e dos consumidores), a demanda heterogênea entre e dentro das indústrias, a disputa entre as empresas para obter vantagem comparativa em recursos e a busca pelo desempenho financeiro superior (ROSSI; MAFUD, 2014).

Ainda sobre a superioridade no desempenho, Hunt (2000), explica que as organizações irão buscar um desempenho que ultrapasse algum referencial, podendo ser interno (indicadores da própria empresa) ou externo (indicadores da indústria). Isto posto, a concorrência se torna dinâmica por conta da preocupação em alcançar desempenhos “maiores que” ou “melhores que”. (HUNT, 2000; HALL, 2015).

Segundo Rossi e Mafud (2014, p. 37) “A R-A pode ser classificada como uma teoria evolucionária em que as dinâmicas competitivas provocam o desequilíbrio, sem estágio final e interdisciplinar”. Nesta lógica, o que a torna evolucionária é o fato de possuir unidades de seleção (recursos e a própria entidade) um tanto duráveis e hereditárias e um tipo de processo

seletivo envolvendo a luta pela existência, sendo esse processo a própria disputa entre as entidades por vantagens comparativas.

Em relação ao desequilíbrio causado pela competição, ocorre pela constante concorrência entre as organizações por vantagens comparativas em recursos, que possibilitam a posição de vantagem no mercado e, por consequência, proporciona um desempenho financeiro superior. Já que o processo de mudança que ocorre nas entidades é infinito, essa competição não tem um estágio final. Por fim, a RA Theory é caracterizada como interdisciplinar por contemplar conhecimentos em diversas áreas, entre elas as principais são: economia, administração, marketing e sociologia (HUNT, 2001; ROSSI, MAFUD, 2014).

Hunt e Morgan (1995), definiram a RA Theory com base em conceitos de teorias que tratavam da competição interorganizacional, que visavam discutir o porquê de uma empresa ser superior a outra, buscando ampliar os horizontes da teoria neoclássica da competição entre as organizações. (HUNT, MORGAN, 1995; HALL, 2015). À vista disso, foram definidos os fundamentos que explicam a RA Theory em nove premissas, explanadas por Hunt e Morgan (1995, 1997) e posteriormente explicadas em Hunt (2000b). Segundo Hunt (2012) elas são explicadas da seguinte forma:

1. A demanda é heterogênea entre e dentro das indústrias, sendo também dinâmica.
2. O acesso do consumidor à informação é imperfeito e caro.
3. A motivação humana é influenciada pela busca do interesse próprio.
4. As organizações tem como meta a obtenção de um desempenho econômico superior.
5. O acesso das firmas à informação é imperfeito e caro.
6. Os recursos das organizações são humanos, físicos, financeiros, legal, organizacionais, informacionais e relacionais.
7. Os recursos são imperfeitamente móveis e heterogêneos.
8. O papel da gestão é identificar, compreender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias.
9. As dinâmicas competitivas induzem ao desequilíbrio (Desequilibrium Provoking), com inovações endógenas.

Em relação a vantagem competitiva no mercado, Hunt e Morgan (1995), definiram 9 posições possíveis de uma empresa em relação aos seus concorrentes, isso é demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Posições competitivas de acordo com a RA Theory

		Valor criado a partir dos recursos relativos da firma (Eficácia)		
		Inferior	Paridade	Superior
Custo para produzir valor a partir dos recursos relativos da firma (Eficiência)	Inferior	1 Posição Indeterminada	2 Vantagem Competitiva	3 Vantagem Competitiva
	Paridade	4 Desvantagem Competitiva	5 Posição de Paridade	6 Vantagem Competitiva
	Superior	7 Desvantagem Competitiva	8 Desvantagem Competitiva	9 Posição Indeterminada

Fonte: Adaptado de Hunt e Morgan (1995).

É possível observar na figura 2 que as empresas estão em vantagem competitiva quando atingirem a posição 2, 3 e 6, sendo assim, as organizações buscam a posição da célula 3, onde a firma produz valor superior a partir dos seus recursos e ao mesmo tempo com um custo menor. Nas células 2 e 6, a vantagem competitiva é obtida a partir de uma vantagem em custo (liderança de custos) e em geração de valor (diferenciação). (HALL, 2015).

Em contrapartida, nas células de números 4, 7 e 8, é descrito como posições de desvantagem competitiva, demonstrando que a empresa não conseguiu executar a combinação de recursos, isso resulta em desvantagem comparativa, e por consequência, um desempenho econômico inferior. (HUNT, 2000a).

As células 1 e 9 indicam posições em que as organizações estão em situação indeterminada em valor ou custo, ou seja, é possível atingir retornos superiores, similares ou inferiores, portanto, empresas que se encontram nessas células podem apresentar desempenho superior ou inferior, por isso são indeterminadas. Por último, a célula de número 5 se encontra no centro por demonstrar uma posição de paridade. (HUNT, 2000a).

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

São poucos os estudos sobre a vantagem competitiva em recursos no futebol e sua influência no desempenho esportivo, tanto na literatura nacional quanto na internacional. Nessa

seção é abordado os mais recentes estudos encontrados relacionados à RA Theory, relação de desempenho econômico com o esportivo e vantagem competitiva no futebol. Os temas são abordados em sua maioria separados.

Sobre a competitividade entre as firmas, a tese de Hall (2015) usou a RA Theory para evidenciar o nível da competitividade das empresas atuantes no agronegócio dos principais países produtores agrícolas. Teve como base em sua amostra 406 empresas de 6 países em 7 setores diferentes. Seus resultados mostram que, conforme apontado pela teoria R-A, a competição dinâmica e o desempenho são heterogêneos, confirmando a teoria de que as empresas obtêm vantagem comparativa em recursos, posicionam-se em vantagem competitiva de mercado e, assim, alcançam desempenho econômico superior.

O Artigo de Sousa (2020) buscou “analisar a competição e suas implicações sobre a performance organizacional em uma empresa no setor supermercadista sob o prisma da RA Theory”. Como resultado, foi evidenciado que a loja em estudo se apresenta em vantagem comparativa, em cinco das sete dimensões avaliadas (Física, Financeira, Humana, Organizacional, Informacional, Relacional e Legal). Essa alocação reflete o mesmo resultado que a posição de mercado, vantagem competitiva, para quatro das sete dimensões, levando à paridade no desempenho organizacional.

Segundo Sousa (2020), o fato de o mercado estudado ter uma boa dotação de recursos, permitiu que o mesmo tivesse vantagens comparativas e competitivas. A maioria de seus recursos é classificada como relativamente bons comparativamente, o que quase exclusivamente leva à vantagem competitiva em termos de posição de mercado. Desta forma, a teoria RA é parcialmente confirmada, pois atinge paridade de desempenho e pode ganhar vantagens devido à sua dotação de recursos.

Tratando da influência do desempenho econômico-financeiro no desempenho esportivo, o trabalho de Santos (2021), buscou verificar essa relação utilizando uma pesquisa descritiva e documental por meio da análise das demonstrações contábeis de 2016 a 2020 de 20 clubes de futebol com base em suas posições no ranking elaborado pela CBF (Confederação Brasileira de Futebol). Como forma de avaliação foi utilizado os indicadores econômico-financeiros de rentabilidade, liquidez, estrutura patrimonial e alavancagem. A correlação entre esses indicadores e os resultados esportivos dos clubes da amostra, foram avaliados pelo coeficiente de Spearman, chegando à conclusão de que dos indicadores financeiros, apenas o da EBTIDA teve relação positiva significativa com o desempenho esportivo e o econômico-financeiro.

Nascimento (2019), por meio de uma pesquisa descritiva e documental, teve como objetivo evidenciar a relação entre desempenho econômico com o esportivo dos clubes

brasileiros da série A do Campeonato Brasileiro, com base no ano de 2018. O trabalho comparou a tabela de pontos corridos do campeonato com diversos indicadores financeiros, sendo eles: grau de endividamento geral, receita bruta com futebol, índice de liquidez corrente, despesas com salário e índice de liquidez geral. Segundo Nascimento (2019), foi possível chegar à conclusão de que os índices de receita bruta e despesas com salários, foram os que tiveram influência no desempenho esportivo, ao contrário dos índices de endividamento, liquidez corrente e liquidez geral, que não tiveram influência significativa.

Por último, a pesquisa que mais se aproximou de juntar os temas citados acima foi a de Costa (2018), o estudo teve o intuito de evidenciar e analisar o nível de percepção que os clubes de futebol têm em relação as suas vantagens competitivas, considerando os recursos internos e aspectos externos, com foco na RBV (Visão Baseada em Recursos). Ainda sobre a vantagem competitiva, o trabalho de Costa (2018), propôs um modelo com as variáveis sendo o patrimônio, a marca, a comunicação, o produto, os patrocinadores e os concorrentes, visando compreender a visão que o clube de futebol tem sobre sua vantagem competitiva, no mercado de futebol, entretanto, sem comparar com a vantagem competitiva efetiva. Os resultados mostraram que dentre as variáveis envolvidas no modelo, somente as variáveis de administração estratégica da marca, comunicação e competição, tiveram um impacto significativo na interpretação das percepções dos clubes de futebol sobre a vantagem competitiva que essas organizações possuem.

Conclui-se com esse estudo que há um lado externo onde os clubes não são somente adversários, mas também concorrentes. Por isso, algumas áreas são mais concorridas, como a de contratos lucrativos com patrocinadores e mídia, e visam tornar a marca do clube e suas ações difíceis de replicar, únicas e capazes de atrair recursos externos, além de gerar lucro. (COSTA, 2018).

3 METODOLOGIA

“O termo metodologia é empregado com significados diversos. [...] utiliza-se a palavra metodologia para fazer referência a uma disciplina e ao seu objeto, identificando tanto o estudo dos métodos, quanto o método ou métodos empregados por uma dada ciência.” (MARTINS, 2010, p. 35). Martins (2010) explica que o objetivo da metodologia é melhorar os procedimentos e padrões utilizados na pesquisa. Ainda sobre a pesquisa, Lozada e Nunes (2019) salientam que o estudo científico tem como objetivo maior servir para a construção do conhecimento, ratificando algo que já é conhecido ou busca novos conhecimentos. Dado estes conceitos, este capítulo tem como objetivo apresentar e descrever os métodos e procedimentos para a realização desta pesquisa, assim como buscar identificar e obter respostas que expliquem a realidade do tema de estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

“Pesquisar, de modo geral, é reunir informações necessárias para encontrar resposta para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema. Significa procurar respostas para indagações propostas.” (ZAMBERLAN, 2016, p. 23). Neste sentido, este trabalho foi elaborado utilizando a pesquisa descritiva, documental e com abordagem quantitativa. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como objetivo observar e descrever um fenômeno, onde ela apoia-se em métodos de análise estatística descritiva. (MATIAS-PEREIRA, 2016, p. 86). No caso deste estudo, o fenômeno a ser verificado será o da relação entre os recursos, o desempenho econômico e o posicionamento no ranking CBF dos clubes de futebol brasileiros.

Em relação a abordagem, foi utilizada a quantitativa, que segundo Zamberlan (2016), é definida como a tradução de informações e opiniões em números com o intuito de classificá-las e analisá-las. Isso é feito por meio de estatísticas, como: média, mediana, moda, desvio-padrão etc. As características quantitativas deste estudo foram observadas ao aplicar métodos matemáticos para obter descrições estatísticas dos dados, correlações típicas entre variáveis, e estabelecer classificações através do método de tomada de decisão multicritério TOPSIS, para descrever a posição competitiva dos clubes analisados.

E por último, temos a pesquisa documental, feita com base nos relatórios contábeis divulgados pelos clubes estudados neste trabalho.

Depois de definido o delineamento do estudo, as seções a seguir descrevem a amostra para este trabalho.

3.2 POPULAÇÃO AMOSTRAL

A população amostral será definida com base no “G-12”, grupo de 12 clubes de futebol masculino considerados os maiores do Brasil por sua importância, quantidade de títulos e participações no Campeonato de Futebol Brasileiro, de acordo com o Quadro 1.

QUADRO 1 – Amostra de clubes

CLUBES	PERÍODO DE ANÁLISE	SÉRIE ATUAL (2022)
Atlético MG	2014 a 2021	A
Botafogo	2014 a 2021	A
Cruzeiro	2014 a 2021	B
Corinthians	2014 a 2021	A
Flamengo	2014 a 2021	A
Fluminense	2014 a 2021	A
Grêmio	2014 a 2021	B
Internacional	2014 a 2021	A
Palmeiras	2014 a 2021	A
Santos	2014 a 2021	A
São Paulo	2014 a 2021	A
Vasco	2014 a 2021	B

3.3 COLETA DE DADOS E INDICADORES

A análise de desempenho econômico-financeiro foi feita com base nos demonstrativos contábeis do período de 2014 à 2021 dos clubes descritos anteriormente, assim como a análise do desempenho esportivo no mesmo período, utilizando como critério o ranking de clubes elaborado pela CBF.

A coleta de dados foi feita com base nos demonstrativos contábeis apresentados pelos clubes em seus sites oficiais e nas federações de futebol de cada clube. Já os dados dos rankings da CBF foram disponibilizados em seu site oficial (www.cbf.com.br) ao longo dos anos.

Neste sentido, foi definido neste subcapítulo os indicadores de desempenho nas

dimensões recursos, ranking CBF e desempenho econômico.

3.3.1 Indicadores de Desempenho Econômico

Os indicadores de desempenho econômico-financeiro utilizados são os que mais se adequaram para a realização da pesquisa, com base nas demonstrações contábeis obtidas dos clubes. Esses indicadores são definidos no quadro a seguir:

QUADRO 2 – Indicadores de desempenho econômico-financeiro

VARIÁVEL	FÓRMULA	LEGENDA	REFERÊNCIA
ROE	$ROE = \frac{LL}{PL}$	ROE = Retorno sobre o patrimônio líquido LL = Lucro Líquido PL = Patrimônio Líquido	Marion (2019) e Assaf Neto (2020)
ROA	$ROA = \frac{LL}{AT}$	ROA = Retorno sobre o ativo LL = Lucro Líquido AT = Ativo Total	Marion (2019) e Assaf Neto (2020)
MO	$MO = \frac{LOP}{REC. LIQ.}$	MO = Margem Operacional LOP = Lucro Operacional	Marion (2019) e Assaf Neto (2020)
ML	$ML = \frac{LL}{REC. LIQ.}$	ML = Margem Líquida LL = Lucro Líquido	Marion (2019) e Assaf Neto (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao retorno sobre o patrimônio líquido, sua utilização no processamento de dados foi desconsiderada, pois a maioria dos times apresentavam em suas demonstrações saldos de patrimônio líquido negativos, ou seja, seu passivo é maior do que a soma de todos os ativos. Isso impossibilitaria o cálculo do indicador ROE e consequentemente implicaria no resultado final, por isso o mesmo foi desconsiderado.

3.3.2 Indicadores de Recursos

De acordo com Hunt (2000a), os recursos das organizações na R-A Theory são classificados em tangíveis e intangíveis, sendo eles heterogêneos e imperfeitamente móveis. Baseado nisso, este trabalho irá utilizar de indicadores de recursos tangíveis e intangíveis que se adequaram nas demonstrações contábeis obtidas. Esses indicadores são listados no quadro a seguir:

QUADRO 3 – Indicadores de recursos

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	SUBVARIÁVEIS	FÓRMULA
RECURSOS TANGÍVEIS	Recurso Financeiro	Índices de Liquidez	$ILC = \frac{AC}{PC}$
			$ILS = \frac{AC - Estoque}{PC}$
		Endividamento Geral	$EG = \frac{PC + PNC}{AT}$
		Composição do Endividamento	$CE = \frac{PC}{PC + PNC}$
	Recurso Físico	Tangibilidade (participação do imobilizado)	$PImob = \frac{(Imob - Dep)}{AT}$
	Recurso Organizacional	Giro do Ativo	$GA = \frac{REC. LÍQUIDA}{AT}$
Giro do Imobilizado		$GImob = \frac{REC. LÍQUIDA}{AImob}$	
RECURSOS INTANGÍVEIS	Intangibilidade	Participação do intangível de cada clube no total anual dos clubes	$Intang. = \frac{Intangível individual}{Total intangível do período}$

Fonte: Adaptado de Hall (2015).

3.3.3 Indicador de Desempenho Esportivo

O indicador de desempenho esportivo foi o ranking nacional de clubes divulgado e elaborado pela Confederação Brasileira de Futebol. Esse ranking considera o desempenho dos clubes baseado nos últimos cinco anos, dando maior peso para os anos mais recentes.

Os campeões das Séries A, B, C e D irão pontuar 800, 400, 200 e 100 pontos, respectivamente. O vice-campeão de cada série receberá sempre 80% dos pontos do vencedor do campeonato, o terceiro colocado receberá 75% e o quarto colocado receberá 70%. A partir da posição 5, cada posição é 1 ponto percentual abaixo da posição anterior. A pontuação mais alta em cada série representa o dobro da pontuação mais alta na série inferior.

Já os clubes participantes da Copa do Brasil somarão pontos de acordo com as etapas alcançadas: Campeões (600), vice-campeões (480), semifinais (450), quartas de final (400) e oitavas (200). Esses critérios são definidos e divulgados pela própria CBF em seu site oficial.

3.4 PROCESSAMENTO DOS DADOS

Os problemas de tomada de decisão multicritério (MCDM, do inglês, *multi-criteria decision making*) são caracterizados por uma matriz de decisão composta por alternativas e critérios ponderados de acordo com os tomadores de decisão relevantes. Abordagens para tais problemas de MCDM têm sido amplamente utilizadas para selecionar a melhor alternativa de um número limitado de alternativas. Os principais métodos de análise são: PROMETHEE, TODIM e o TOPSIS. (PACHECO, 2016)

Neste estudo, como método de análise de dados foi utilizado a análise de variáveis TOPSIS (em inglês, *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), que é um método apresentado por Hwang e Yoon (1981) utilizado para organizar alternativas de acordo com a ordem de preferência.

O primeiro passo do processamento dos dados será a normalização deles, foi utilizado a fórmula “z-score” para a normalização dos dados deste estudo. Os escores Z variam de -3 desvios padrão (inclinação mais à esquerda de uma curva de dispersão típica) a +3 desvios padrão (inclinação mais à direita de uma curva de dispersão típica). Para usar o z-score, é preciso conhecer a média μ e, além disso, o desvio padrão da população σ . (Data Science Team, 2020). O z-score é representado pela seguinte fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Para uma população:} \\ \text{Para uma amostra:} \end{array} \left\{ \begin{array}{l} Z = \frac{x - \mu}{DP_{pop}} \\ Z = \frac{x - \bar{x}}{DP_{amostra}} \end{array} \right.$$

Após a normalização dos dados foi feito o processamento deles utilizando o método TOPSIS, que segundo Wu et al (2009) e Bulgurcu (2012), conforme citado por Hall (2015), mede o desempenho da ordem de múltiplas variáveis por similaridade para encontrar a solução ideal do resultado, sendo capaz de classificar (ranking) os clubes estudados por meio de

variáveis e subvariáveis, sendo elas nesta pesquisa as de dimensões de recursos sugeridas, desempenho esportivo e desempenho econômico.

Posteriormente, o processo TOPSIS começa criando uma matriz de dados brutos utilizando os valores normativos para cada alternativa, transformando essa matriz bruta em uma matriz normalizada, e após a aplicação dessas matrizes são cinco etapas para determinar o ranking da empresa. (Bulgurcu, 2012).

Essas cinco etapas e fórmulas foram utilizadas neste estudo da seguinte maneira:

1. **Normalização dos valores variados.** A normalização busca colocar os dados de forma padronizada, possibilitando deixar eles em escalas comparáveis.

$$Z = \frac{x_{ij} - \bar{X}}{\sigma}$$

Em que: X_{ij} = fator

\bar{X} = média dos fatores

σ = desvio padrão dos fatores

2. **Identificar soluções ideais positivas (SIP) e ideais negativas (SIN).** O SIN e o SIP de cada indicador são calculados da seguinte forma:

$$SIN = \{mín. Z_{ij}\}$$

Em que: mín. X_{ij} = menor fator encontrado no intervalo.

$$SIP = \{máx. Z_{ij}\}$$

Em que: mín. X_{ij} = maior fator encontrado no intervalo

3. **Cálculo da medida de separação.** O qual foi obtido respectivamente por:

$$D^- = \sqrt{\sum_j^i (Z - SIN)^2}$$

$$D^+ = \sqrt{\sum_j^i (Z - SIP)^2}$$

4. **Cálculo da proximidade relativa à solução ideal.** O qual calcula a proximidade relativa do fator à medida de separação, em que se utilizou a fórmula:

$$\alpha = \frac{D^-}{D^- + D^+}$$

5. **Classificando a ordem de preferência de acordo com a ordem decrescente.**

Nesta fase classifica-se de acordo com desempenho econômico-financeiro e também, separadamente, com os recursos dos clubes. Para classificar foi utilizado a ordem de equivalência decrescente sobre os resultados do TOPSIS.

Dessa forma, foi elaborado o ranking dos clubes para que fosse possível compará-los, assim como, calcular a correlação entre as variáveis de desempenho, recursos e ranking CBF.

Para o cálculo do nível de relação entre as variáveis foi utilizado a função Correl, feita utilizando o software Excel, sendo essa fórmula conhecida também por correlação de Pearson, que é uma medida de uma associação bivariada (força, intensidade ou o grau de relação linear), entre duas variáveis aleatórias, sua fórmula é definida como:

$$Correl(X, Y) = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Os coeficientes de correlação linear de Pearson obtidos a partir de amostras pequenas precisam ser de alta magnitude (próximo de 1) para serem significativos, sendo assim, varia entre -1 (correlação negativa perfeita) e +1 (correlação positiva perfeita) (GALARÇA et al 2010). A interpretação desses dados pode ser da seguinte maneira:

QUADRO 4 – Força da correlação

Coefficiente de Correlação	Interpretação
-1	correlação negativamente perfeita
] -1 a -0,90	correlação negativa muito forte
-0,89 a -0,70	correlação negativa forte
-0,69 a -0,40	correlação negativa moderada
-0,39 a -0,20	correlação negativa fraca
-0,19 a 0,00[correlação negativa muito fraca
0,00	correlação inexistente
] 0,00 a 0,19	correlação positiva muito fraca
0,20 a 0,39	correlação positiva fraca
0,40 a 0,69	correlação positiva moderada
0,70 a 0,89	correlação positiva forte
0,90 a 1+[correlação positiva muito forte
+1	correlação positivamente perfeita

Fonte: Batista (2021).

Com todos esses procedimentos e fórmulas, foi possível normalizar, ranquear e correlacionar as variáveis propostas nessa pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, é feita a análise dos resultados obtidos no estudo. Primeiramente é evidenciado o ranqueamento dos clubes obtido no processamento de dados, cumprindo o objetivo “d”. Posteriormente descreve-se os resultados da relação entre as variáveis de recursos, posicionamento no ranking CBF e desempenho econômico-financeiro, atingindo o objetivo geral e por conseguinte os objetivos específicos “a” e “b”. Ao mesmo tempo, foi analisado a vantagem comparativa dos recursos dos clubes utilizando preceitos da R-A Theory, alcançando assim o objetivo “c”.

4.1 RANQUEAMENTO DOS CLUBES E CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Por meio do TOPSIS, os clubes foram ranqueados com base em seu desempenho econômico-financeiro e seus recursos. O desempenho esportivo é ranqueado pelo ranking CBF. Dessa maneira foi possível evidenciar o ranqueamento durante o período de 2014 a 2021. Posteriormente, foi calculado o nível de relação entre as variáveis de recursos, posicionamento no ranking CBF e desempenho econômico-financeiro de cada ano estudado.

TABELA 1 – Rankings e correlações dos clubes referentes à 2014.

2014			
Clubes	Ranking Desempenho	Ranking Recursos	Ranking CBF
ATLÉTICO MG	8	12	15
BOTAFOGO	12	11	12
CORINTHIANS	9	1	2
CRUZEIRO	6	8	8
FLAMENGO	1	4	3
FLUMINENSE	2	9	5
GRÊMIO	5	7	1
INTERNACIONAL	7	6	6
PALMEIRAS	4	3	11
SANTOS	11	5	9
SÃO PAULO	10	2	7
VASCO	3	10	4

Correlações	Correl. Desempenho econ. C/ Recursos	Correl. Recursos c/ Rank CBF	Correl. Desempenho econ. c/ Rank CBF
Nível de correlação	-0,042	0,416	0,445

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo (2022).

No primeiro ano estudado (2014), foi obtido um nível de correlação negativa muito fraca para a relação de desempenho econômico-financeiro com recursos, destaca-se o time do Corinthians, que mesmo sendo o primeiro no ranking de recursos, seu desempenho econômico acabou ficando em nono lugar, por sua vez, conquistou o segundo lugar no ranking CBF. Foi possível evidenciar em geral neste ano, que os times com menos recursos como Fluminense e Vasco, posicionaram-se entre os melhores do ranking de desempenho financeiro, evidenciando a correlação muito fraca para a relação de desempenho econômico-financeiro com recursos, com exceção do Botafogo, que ficou entre os piores nas três variáveis estudadas, o que pode ter influenciado para seu rebaixamento nesse período.

Nas correlações entre recursos e ranking CBF e na relação de desempenho econômico-financeiro com o ranking CBF, os resultados foram de uma relação positiva moderada, percebe-se neste período, a importância dos recursos e do desempenho financeiro para atingir um melhor desempenho esportivo.

Em geral, analisando os dados do ano de 2014, as variáveis de recursos e desempenho econômico tiveram uma relação positiva moderada com o desempenho esportivo, mas não tiveram relação entre si.

TABELA 2 – Rankings e correlações dos clubes referentes à 2015.

2015			
Clubes	Ranking Desempenho	Ranking Recursos	Ranking CBF
ATLÉTICO MG	7	11	6
BOTAFOGO	2	12	11
CORINTHIANS	11	1	2
CRUZEIRO	8	2	1
FLAMENGO	1	5	3
FLUMINENSE	4	9	8

GRÊMIO	9	7	4
INTERNACIONAL	5	8	9
PALMEIRAS	3	3	13
SANTOS	12	6	5
SÃO PAULO	10	4	7
VASCO	6	10	12
Correlações	Correl. Desempenho econ. C/ Recursos	Correl. Recursos c/ Rank CBF	Correl. Desempenho econ. c/ Rank CBF
Nível de correlação	-0,378	0,507	-0,481

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo (2022).

Em comparação com o ano anterior, os resultados de 2015 evidenciam números atípicos. A correlação de desempenho econômico com recursos se mostrou negativamente fraca, ou seja, os times com mais recursos, performaram nas piores posições de desempenho financeiro, como Corinthians, Cruzeiro, Santos e São Paulo. O Botafogo por exemplo, mesmo na série B e com poucos recursos, conseguiu um ótimo desempenho econômico ficando na segunda colocação do ranking.

A correlação de desempenho financeiro com o esportivo ficou negativamente moderada, ou seja, times com piores desempenho econômico conseguiram se posicionar nas melhores posições do ranking CBF, como Corinthians, Cruzeiro, Grêmio e Santos.

Já na relação de recursos com ranking CBF, houve um aumento no nível de correlação, sendo de nível positiva moderada, evidenciando mais uma vez a importância dos recursos para um melhor desempenho esportivo. Foi possível observar nesse ano que os recursos têm influência considerável no desempenho esportivo, não importando se o desempenho econômico-financeiro for ruim ou bom.

TABELA 3 – Rankings e correlações dos clubes referentes à 2016.

2016			
Clubes	Ranking Desempenho	Ranking Recursos	Ranking CBF
ATLÉTICO MG	7	9	7
BOTAFOGO	10	11	13
CORINTHIANS	5	5	1
CRUZEIRO	12	8	3

FLAMENGO	1	7	6
FLUMINENSE	11	6	10
GRÊMIO	3	10	2
INTERNACIONAL	9	4	9
PALMEIRAS	4	1	8
SANTOS	2	3	4
SÃO PAULO	8	2	5
VASCO	6	12	11
Correlações	Correl. Desempenho econ. C/ Recursos	Correl. Recursos c/ Rank CBF	Correl. Desempenho econ. c/ Rank CBF
Nível de correlação	0,168	0,279	0,373

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo (2022).

No período de 2016, os dados mostram uma relação positiva nas três variáveis, começando com a correlação de desempenho econômico com recursos, tendo uma relação muito fraca, mas ainda sim positiva, onde times como Palmeiras, Santos e Corinthians conseguiram as primeiras posições no ranking de recursos e desempenho econômico-financeiro.

Referente a correlação recursos e ranking CBF, o nível de relação diminuiu em comparação aos dois anos anteriores, foi obtida uma correlação positiva fraca, mas definida.

Já na correlação de desempenho econômico com ranking CBF, teve um aumento considerável em relação ao ano anterior, passando de uma correlação negativa moderada para uma correlação positiva fraca, ou seja, neste período o desempenho financeiro teve certa influência no desempenho esportivo, a exemplo de times como Botafogo, Fluminense e Internacional que tiveram nos piores no ranking de desempenho econômico, assim como posicionaram entre os piores do ranking CBF.

TABELA 4 – Rankings e correlações dos clubes referentes à 2017.

2017			
Clubes	Ranking Desempenho	Ranking Recursos	Ranking CBF
ATLÉTICO MG	9	11	5
BOTAFOGO	1	9	12

CORINTHIANS	8	6	4
CRUZEIRO	3	2	6
FLAMENGO	2	3	9
FLUMINENSE	12	10	10
GRÊMIO	5	4	1
INTERNACIONAL	11	5	7
PALMEIRAS	4	7	2
SANTOS	7	8	3
SÃO PAULO	6	1	8
VASCO	10	12	13
Correlações	Correl. Desempenho econ. C/ Recursos	Correl. Recursos c/ Rank CBF	Correl. Desempenho econ. c/ Rank CBF
Nível de correlação	0,462	0,306	0,091

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo (2022).

Analisando os dados de 2017, nota-se que as correlações de desempenho econômico com recursos e de recursos com ranking CBF, tiveram aumento positivamente em seu nível de relação, sendo a primeira de nível positivo moderado e a segunda de relação positiva fraca.

A correlação desempenho financeiro com ranking CBF se mostrou muito fraca, quase que inexistente. O clube Botafogo, por exemplo, ficou em primeiro em desempenho econômico, mas ainda assim apareceu em décimo segundo no ranking esportivo.

Em geral, assim como nos anos anteriores, os recursos se mostraram constantes em sua influência no desempenho esportivo.

TABELA 5 – Rankings e correlações dos clubes referentes à 2018.

2018			
Clubes	Ranking Desempenho	Ranking Recursos	Ranking CBF
ATLÉTICO MG	9	12	5
BOTAFOGO	10	11	8
CORINTHIANS	8	5	6
CRUZEIRO	11	9	1
FLAMENGO	3	4	7
FLUMINENSE	5	10	12
GRÊMIO	2	3	3
INTERNACIONAL	6	7	10

PALMEIRAS	4	1	1
SANTOS	12	6	4
SÃO PAULO	7	2	11
VASCO	1	8	13
Correlações	Correl. Desempenho econ. C/ Recursos	Correl. Recursos c/ Rank CBF	Correl. Desempenho econ. c/ Rank CBF
Nível de correlação	0,406	0,235	-0,326

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo (2022).

No ano de 2018 o desempenho econômico teve correlação negativa com o desempenho esportivo, assim como em 2015. O clube Vasco por exemplo, ficou em primeiro lugar no ranking de desempenho financeiro e mesmo assim seu desempenho esportivo foi o pior da amostra, assim como o Santos, que ficou em décimo segundo em ranking de desempenho econômico, mas desempenhou em quarto lugar no ranking CBF.

As correlações de recursos com desempenho esportivo e recursos com desempenho financeiro, se mostraram constantes em comparação com o ano anterior, apesar de terem sofrido uma leve diminuição em seu nível de relação.

TABELA 6 – Rankings e correlações dos clubes referentes à 2019.

2019			
Clubes	Ranking Desempenho	Ranking Recursos	Ranking CBF
ATLÉTICO MG	7	10	7
BOTAFOGO	9	11	11
CORINTHIANS	11	8	5
CRUZEIRO	12	12	2
FLAMENGO	3	1	6
FLUMINENSE	4	7	13
GRÊMIO	2	2	3
INTERNACIONAL	5	5	9
PALMEIRAS	8	3	1
SANTOS	1	4	4
SÃO PAULO	10	6	12
VASCO	6	9	14

Correlações	Correl. Desempenho econ. C/ Recursos	Correl. Recursos c/ Rank CBF	Correl. Desempenho econ. c/ Rank CBF
Nível de correlação	0,671	0,307	-0,008

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo (2022).

Em 2019 houve um aumento considerável no nível de relação das três variáveis estudadas. Começando com a correlação de desempenho econômico com recursos, que ficou positiva moderada, times como Cruzeiro, Grêmio e Internacional foram ranqueados nas mesmas posições no ranking de recursos e no de desempenho econômico-financeiro.

A correlação de recursos com desempenho esportivo apresentou nível positivo pelo sexto ano seguido, sendo em 2019 de relação positiva fraca.

Referente a correlação de desempenho econômico-financeiro com desempenho esportivo, ficou negativa novamente, quase que inexistente, evidenciando até aqui o baixo nível de relação dessa correlação no período estudado.

TABELA 7 – Rankings e correlações dos clubes referentes à 2020.

2020			
Clubes	Ranking Desempenho	Ranking Recursos	Ranking CBF
ATLÉTICO MG	2	12	7
BOTAFOGO	11	9	14
CORINTHIANS	5	5	8
CRUZEIRO	12	11	4
FLAMENGO	4	2	2
FLUMINENSE	3	8	13
GRÊMIO	1	1	3
INTERNACIONAL	6	4	9
PALMEIRAS	8	3	1
SANTOS	10	6	5
SÃO PAULO	7	7	11
VASCO	9	10	15
Correlações	Correl. Desempenho econ. C/ Recursos	Correl. Recursos c/ Rank CBF	Correl. Desempenho econ. c/ Rank CBF
Nível de correlação	0,371	0,540	0,168

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo (2022).

No ano de 2020, as correlações foram consideravelmente positivas, assim como em 2016. As relações de desempenho econômico com recursos e a de desempenho esportivo com desempenho econômico foram de nível levemente positivo.

A correlação de recursos com desempenho esportivo se mostrou positiva novamente, dessa vez ficou em nível positivo moderado, sendo a variável que mais apresentou constância e influência no desempenho esportivo.

TABELA 8 – Rankings e correlações dos clubes referentes à 2021.

2021			
Clubes	Ranking Desempenho	Ranking Recursos	Ranking CBF
ATLÉTICO MG	4	10	9
BOTAFOGO	5	11	13
CORINTHIANS	7	7	7
CRUZEIRO	12	12	10
FLAMENGO	3	1	1
FLUMINENSE	10	9	12
GRÊMIO	8	3	3
INTERNACIONAL	9	5	4
PALMEIRAS	2	2	2
SANTOS	6	4	6
SÃO PAULO	11	6	8
VASCO	1	8	16
Correlações	Correl. Desempenho econ. C/ Recursos	Correl. Recursos c/ Rank CBF	Correl. Desempenho econ. c/ Rank CBF
Nível de correlação	0,315	0,825	0,030

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo (2022).

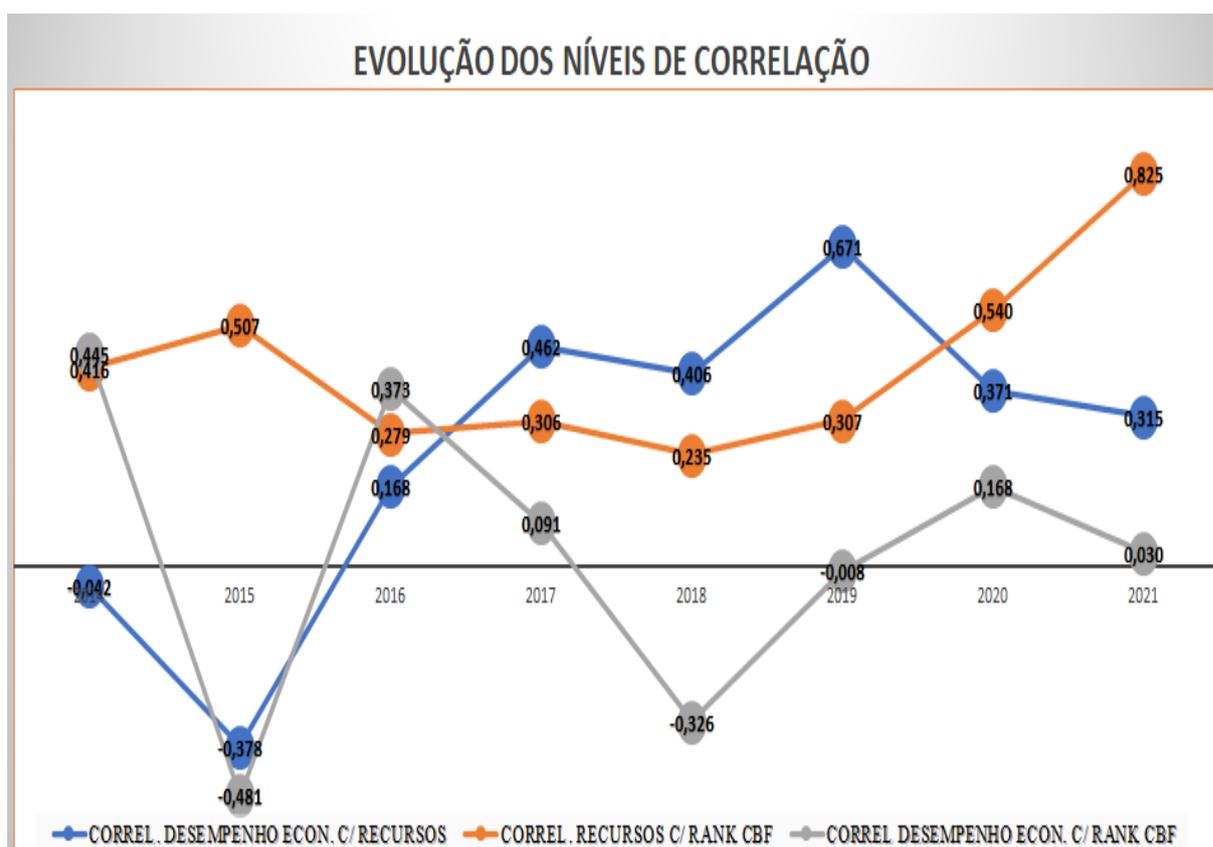
Por fim no último ano estudado, os dados mostram uma relação positiva fraca para a correlação de desempenho econômico com recursos. Já na correlação de desempenho econômico com desempenho esportivo, teve um nível de relação positiva muito fraca, praticamente inexistente.

Finalizando, a correlação de recursos com ranking CBF além de se mostrar constante e positiva em todo o período estudado, em 2021 teve uma relação de nível positivo forte, evidenciando a influência e importância de se atingir a vantagem comparativa em recursos proposta pela RA Theory.

4.2 EVOLUÇÃO DAS CORRELAÇÕES DO PERÍODO

Analisando o gráfico de evolução dos níveis de correlação, conforme ilustrado na Figura 3, dos níveis de correlação obtidos durante esses oito anos apenas dois dos três se mostraram constantes, sendo eles o de desempenho econômico-financeiro com recursos e o de recursos com o ranking da CBF.

Figura 3 – Gráfico de evolução dos níveis de correlação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo (2022).

Analisando a evolução do nível de correlação das variáveis estudadas, foi possível evidenciar nesses 8 anos que a relação de desempenho econômico-financeiro com o ranking CBF não ficou constante, sendo em média uma relação positiva muito fraca, quase inexistente,

sendo positiva em apenas cinco dos oito anos estudados, como em 2014, 2016, 2017, 2020 e 2021. Os maiores níveis de relação foram obtidos nos anos de 2014 e 2016, sendo correlacionados positivamente em nível moderado.

A correlação de desempenho econômico-financeiro com recursos apresentou uma leve constância, sendo negativa em apenas dois dos primeiros anos estudados e positiva nos demais. Em média foi obtido nesses oito anos uma correlação positiva fraca, mas definida. Seu pico foi em 2019, onde se obteve um nível de correlação positiva moderada, seu menor nível foi em 2015, onde ficou com -0,377.

Por fim, a correlação de recursos com desempenho esportivo ficou positiva e constante durante todo o período estudado, tendo em média um nível de correlação positiva moderado. O maior nível de correlação se deu no ano de 2021, sendo de relação positiva forte.

Em relação a 2020 e 2021, é importante mencionar a pandemia de Covid-19 que ocorreu durante este período, que afetou as finanças de todo o mundo e, por sua vez, as finanças dos clubes. Acometidos pela epidemia, não há mais torcedores nos estádios dos clubes, portanto, não há receita de ingressos. Talvez por isso a relação entre recursos e ranking da CBF seja maior do que em anos anteriores, já que os clubes com mais recursos ficam em vantagem em relação aos de menor expressão, pois ao ter diferentes formas de captação de recursos, não sentiram o provável impacto da falta de ingressos como outros clubes com menos recursos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse trabalho foi evidenciar o nível de relação entre o desempenho econômico-financeiro com o ranking elaborado pela CBF durante o período de 2014 a 2021. A amostra foi de 12 clubes, sendo escolhidos pelo critério de títulos importantes e participações no campeonato brasileiro de futebol, após a definição da amostra, foi definido índices de desempenho econômico-financeiro e de recursos, posteriormente foi aplicado o método TOPSIS para o ranqueamento dos dados.

Com os dados ranqueados, foi calculado a correlação entre eles, sendo dividido em três variáveis: desempenho econômico-financeiro, recursos e desempenho esportivo. Os resultados mostram que o nível de relação do desempenho financeiro com o esportivo foi em média positivo, mas muito fraco, chegando ao seu máximo em 2014, obtendo um resultado de 0,445 de correlação, o menor valor foi em 2015, sendo -0,481 um nível de relação negativa moderada, ou seja, não foi uma correlação constante ao longo dos anos, sendo positiva em apenas cinco dos oito anos estudados, sendo em 2014, 2016, 2017, 2020 e 2021.

Isso evidencia que os clubes, ao atingir um bom desempenho econômico, nem sempre conseguiram converter isso em um bom desempenho esportivo já no curto prazo, disso decorre diversos outros fatores que também influenciam no desempenho esportivo, como contratações de jogadores que não resultam no retorno esperado, erros individuais, técnicos com desempenho abaixo do esperado, entre outros.

Na correlação de desempenho econômico-financeiro com recursos, os dados mostraram uma constância considerável, o nível de relação ficou negativo nos dois primeiros anos e positivo nos demais, sendo em média um nível positivo baixo, mas definido. Pode-se entender a partir disso que os clubes estão buscando cada vez mais equilibrar suas contas, levando em consideração o aumento em montantes financeiros que o mercado do futebol teve nos últimos anos.

Na última relação estudada, a de recursos com o ranking CBF, foi a mais constante e positiva das três, sendo em média positiva moderada. O maior nível de correlação foi em 2021, atingindo um nível de 0,825. Isso vai de acordo com os preceitos da RA Theory, onde ao atingir a vantagem comparativa em recursos as firmas conseguirão um desempenho econômico-financeiro superior, que no caso dos clubes, o desempenho superior buscado é o esportivo, que teve relação positiva com os recursos em todo o período.

Conclui-se que não é possível determinar que um bom desempenho econômico-financeiro proporcionará no curto e médio prazo à um bom desempenho esportivo, mas com constância irá aumentar os recursos dos clubes no longo prazo, e com um bom desempenho em recursos (vantagem comparativa em recursos) a tendência é ter uma melhor performance no esporte.

A pesquisa contribui para o enriquecimento da compreensão e discussão do tema no contexto brasileiro, incluindo gestão no futebol, RA Theory e aplicação do método TOPSIS, assim como evidenciou a correlação dentre as variáveis desempenho econômico-financeiro, recursos e desempenho esportivo. Dessa forma, o trabalho traz uma nova abordagem ao estudo do tema ao utilizar da RA Theory para análise e definição dos recursos dos clubes de futebol brasileiros.

É possível definir como limitações da pesquisa a pouca quantidade de índices de desempenho econômico-financeiro utilizados, sendo um deles descartado por não ser possível sua análise na maioria dos clubes, esse índice é o Retorno sobre o Patrimônio Líquido, que teve limitações por conta de alguns times estarem com altos valores de prejuízos acumulados, assim o patrimônio líquido dos clubes ficou negativo em alguns períodos impossibilitando os cálculos. Recomenda-se ampliar a quantidade de indicadores financeiros, visto que quanto mais índices auxiliarem a análise, melhor, assim como aumentar a amostra de clubes utilizados.

Tratando de sugestões para estudos futuros é possível aumentar o corte temporal, utilizar outros métodos de ranking além do da CBF, já que ele é acumulado, assim, por mais que a ponderação privilegie anos recentes, a variação do clube no ranking pode demorar a ser percebida quando houver boa ou má gestão de recursos e melhor ou pior desempenho.

Por exemplo, alguns indicadores podem sofrer em anos de alto investimento, e seus resultados no ranking da CBF só aparecerão (pelo menos tendência) alguns anos depois.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estruturas e Análise de Balanços - Um Enfoque Econômico-financeiro**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. 9788597024852.

BATISTA, Ivanildo. Testes de correlação. **Medium**. 27 jul. 2021. Disponível em: < <https://ivanildo-batista13.medium.com/testes-de-correla%C3%A7%C3%A3o-3cb0a37e0f2> >. Acesso em: 21 ago. 2022.

BENIN, M. M. **Eficiência econômica em clubes de futebol: um estudo com base na análise envoltória de dados**. 2017. 73 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo-RS, 2017.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2006, 1.044 p.

BUESA, N. Y.; ARAÚJO, S. F. DE. **Contabilidade Esportiva: A Adoção da Resolução N° 1.005 / 2004 nos Clubes Paulistas de Futebol Profissional**. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, v. 3, n. 1, p. 1-24, 2012.

BULGURCU, B. K. Application of TOPSIS technique for financial performance Evaluation of technology firms in Istanbul stock Exchange market. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 1033-1040, 2012.

COSTA, Marconi Freitas da et al. Percepção da vantagem competitiva dos clubes de futebol: um estudo por meio da resource based view (RBV). **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 23-34, 2018.

DA SILVA, Alexandre Alcantara. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788597012897.

DATA SCIENCE TEAM. **O que é um z-score?** [2020]. Disponível em: < <https://datascience.eu/pt/matematica-e-estatistica/o-que-e-um-z-score/> >. Acesso em: 21 de ago. 2022.

ELISEU, MARTINS. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. 9788597025439.

FERREIRA, Hugo Lucindo; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil**. Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 16, n. 3, p. 124-150, set./dez. 2018.

FERREIRA, Marcelo. **Um Golaço de Gestão: Administrando Clubes de Futebol**. Editora Appris, 2022.

GALARÇA, Simone Padilha et al. **Correlação de Pearson e análise de trilha identificando variáveis para caracterizar porta-enxerto de *Pyrus communis* L.** Ciência e Agrotecnologia, v. 34, p. 860-869, 2010.

GÖLLÜ, E. (2012). **Impact of the financial performances of incorporations of football clubs in the domestic league on their sportive performances: A study covering four major football clubs in Turkey**. Pamukkale Journal of Sport Sciences, 3(1), 20-29.

GRAFIETTI, César. O eterno “Dia da Marmota” das finanças dos clubes brasileiros de futebol. **InfoMoney**, 20 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/o-eterno-dia-da-marmota-das-financas-dos-clubes-brasileiros-de-futebol/>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

GRAFIETTI, César. As dificuldades em planejar um clube de futebol. **InfoMoney**, 13 nov. 2021. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/cesar-grafietti/as-dificuldades-em-planejar-um-clube-de-futebol/>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

HALL, Rosemar José. **Análise econômica da competitividade das empresas do agronegócio dos principais países produtores agrícolas por meio da resource advantage theory**. 2015. 262 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) -

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

HUNT, S. D. A general theory of competition: issues, answers and an invitation. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 5/6, p. 524-548, June 2001.

HUNT, Shelby D. **A general theory of competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth.** Sage Publications, 1999.

HUNT, S. D. **A general theory of competition: resources, competences, productivity and economic growth,** Thousand Oaks: Sage, 2000.

HUNT, S. D. **A general theory of competition: resources, competences, productivity and economic growth.** Thousand Oaks: Sage, 2000a. 303 p.

HUNT, S. D. A general theory of competition: too eclectic or not eclectic enough? Too incremental or not incremental enough? Too neoclassical or not neoclassical enough? **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 77-81, June 2000b.

HUNT, S. B. The evolution of resource-advantage theory: Six events, six realizations, six contributions. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 4, n. 1, p. 7-29, 2012.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 74-82, october 1997.

HUNT, S. D.; DEROZIER, C. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 1, p. 5-22, 2004.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. **The comparative advantage theory of competition.** *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 1-15, april 1995.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. **The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolution nary dimensions.** The Journal of marketing, v. 60, n. 4, p. 107-114, 1996.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da S. **Metodologia Científica.** Porto Alegre: Grupo A, 2019. 9788595029576.

MATIAS-PEREIRA. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: Grupo GEN, 2016. 9788597008821.

MARION, José C. **Análise das Demonstrações Contábeis.** São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597021264.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas, 3ª edição.** São Paulo: Grupo GEN, 2016. 9788597009088.

MESSIAS, Jonas Guylherme Moreira et al. **A relação entre performance esportiva e desempenho econômico-financeiro das equipes de futebol do campeonato brasileiro série A.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 7, p. 53585-53614, 2020.

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.** Contabilidade Vista & Revista, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 137-161, 2015. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2707>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

NASCIMENTO, José Vitor do et al. **Comparação entre desempenho econômico e desempenho esportivo dos clubes da série A do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2018.** 2019.

PEREIRA, C. A.; REZENDE, 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: IV CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. Anais... São Paulo: USP, 2004.

PEREIRA, A. G. C.; BRUNOZI JUNIOR, A. C.; KRONBAUER, C. A.; ABRANTES, L. A. **Eficiência técnica e desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol brasileiros.** REUNA, v. 20, n. 2, p. 115-138, 2015.

RODRIGUES, Dayane Priscila. **A contribuição dos indicadores financeiros de liquidez, endividamento e rentabilidade a tomada de decisão dentro das organizações.** 2018. Disponível em: <<http://repositorio.aee.edu.br/handle/aee/8248>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

ROSSI, R. M., MAFUD, M. D. **Resource-Advantage Theory: O estado da arte.** Revista Pensamento contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, 8(2), 35-54. 2014.

SANTOS, Débora dos. **A contabilidade na gestão de clubes de futebol: uma análise da correlação entre indicadores econômico-financeiros e o desempenho esportivo.** 2021.

SOUSA FILHO, Narcélio Clemente de et al. **Competição e performance no varejo supermercadista na perspectiva da resource advantage theory: estudo de caso em um supermercado na cidade de Campina Grande-PB.** 2020.

ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas.** Ijuí-RS: Editora Unijuí, 2016. 9788541902748.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing futebol clube.** São Paulo: Grupo GEN, 2014. 9788522488285.