



## MEDINDO A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E ESPORTIVA DOS CLUBES BRASILEIROS DA SÉRIE B

**ANA CLARA RAMLOW DOS SANTOS**

*Universidade Federal de Santa Catarina*

[anaclararamlow@gmail.com](mailto:anaclararamlow@gmail.com)

**SÉRGIO MURILO PETRI**

*Universidade Federal de Santa Catarina*

[sergio.petri@ufsc.br](mailto:sergio.petri@ufsc.br)

### **Resumo**

Este artigo discute a importância do futebol como esporte e indústria, abordando sua origem, popularização e impacto econômico. A análise envolve clubes de futebol da Série B do Brasil em 2022, utilizando a metodologia da Análise Envoltória de Dados (DEA) para medir sua eficiência financeira e esportiva. Os resultados revelam que alguns clubes apresentaram eficiência financeira e esportiva elevada, equilibrando suas receitas e despesas, enquanto outros enfrentaram dificuldades nesse aspecto. O estudo destaca a importância da gestão financeira adequada para garantir a sustentabilidade dos clubes. A pesquisa contribui para uma compreensão mais aprofundada do mercado do futebol, fornecendo dados relevantes para benchmarking entre os clubes e para a avaliação do desempenho financeiro e esportivo. A análise também destaca o potencial econômico do futebol no Brasil, movimentando bilhões de reais e gerando empregos.

**Palavras-Chave:** Eficiência Econômica. DEA. Clubes de Futebol.

**Área Temática:** Tópicos Emergentes em Contabilidade

**Subárea Temática:** Outros Temas Relevantes

## 1. Introdução

O futebol é um esporte mundialmente conhecido, com uma história que remonta ao século XIX. Segundo Santos (2015), a origem do futebol pode ser rastreada até jogos de bola praticados por povos antigos, como os chineses, gregos e romanos. No entanto, a forma moderna do esporte se desenvolveu na Inglaterra durante o século XIX, com a criação das primeiras regras.

O futebol se espalhou rapidamente pela Europa e América do Sul, tornando-se um esporte popular entre as classes trabalhadoras. De acordo com Santos (2015), o futebol também se tornou um símbolo nacional em muitos países, refletindo a identidade cultural e a paixão pelo esporte.

Durante o século XX, o futebol continuou a se desenvolver e se tornou ainda mais popular em todo o mundo. A criação da Copa do Mundo pela FIFA em 1930 foi um marco importante na história do futebol, tornando-se o evento esportivo mais assistido em todo o mundo.

O futebol brasileiro mudou nos últimos anos, refletindo as mudanças pelas quais os mercados ao redor do mundo estão passando. Hoje, o futebol não é mais considerado apenas um esporte, e sim, um entretenimento que gera bilhões de dólares, incluindo bilheteria, patrocínios, compra e venda de jogadores e outras formas de arrecadar dinheiro através deste esporte (SILVA; BOENTE, 2012).

Além dos recursos advindos da arrecadação, o futebol também possui externalidades financeiras em diversas áreas da economia, como serviços (alimentação, transporte, hotelaria, contratos de agência de marketing e outros exemplos de serviços solicitados por torcedores e clubes), indústria (artigos esportivos diversos, banners comemorativos) e Entretenimento (transmissão de jogos, jogos de computador, entre outros). Sendo assim, o futebol tem um papel social importante, por gerar entretenimento, renda e emprego (NASCIMENTO; BERNARDES; SOUSA, 2015).

O objetivo do clube de futebol é o sucesso esportivo, que é alcançado através de vitórias e campeonatos. Ao mesmo tempo, uma entidade esportiva, como qualquer outra entidade econômica, precisa de um equilíbrio financeiro para continuar operando. (ESPITIA-ESCUER; GARCÍA-CEBRIÁN, 2010).

A gestão financeira dos clubes de futebol ainda é um desafio, devido às dívidas e à falta de transparência na administração dos recursos. Muitos clubes enfrentam dificuldades financeiras e acabam endividados, comprometendo seu desempenho esportivo e sua sobrevivência no mercado.

Apenas em 2003, com a Lei nº 10.672/03, os clubes brasileiros passaram a ser obrigados a publicar suas demonstrações financeiras. Com isso, a gestão dos clubes brasileiros passou a ser mais transparente. Cada vez mais, a imprensa e os torcedores demandam mais transparência nas decisões tomadas pelos gestores dos clubes (RIBEIRO, 2012).

Após diversas mudanças no mercado futebolístico brasileiro, faz-se necessário avaliar os resultados da gestão do clube com ferramentas estatísticas e análises de demonstrativos tradicionais para medir esse desempenho de alguma forma, tanto financeiramente quanto athleticamente (SILVA; BOENTE, 2012)

### 1.1. Objetivos

Partindo disso, o estudo contém os seguintes objetivos geral e específicos.

#### 1.1.1. Objetivo geral

Verificar o nível de eficiência dos clubes brasileiros de futebol da série B, utilizando a análise envoltória de dados.

### 1.1.2. Objetivos específicos

Discutir os principais estudos sobre o mercado do futebol brasileiro nas últimas duas décadas, caracterizar os conceitos relacionados ao método da Análise Envoltória de Dados e analisar a eficiência financeira e esportiva das entidades estudadas no ano de 2022.

### 1.2. Justificativa

Os aspectos financeiros dos clubes e seu sucesso esportivo demandam análise minuciosa. Organizações esportivas enfrentam custos significativos com contratação de atletas e construção de estádios, buscando equilibrar esses aspectos. Um bom desempenho esportivo pode gerar receitas substanciais. A pesquisa da eficiência desses recursos é relevante para avaliar se os gastos contribuem para alcançar os objetivos.

As pesquisas sobre a área financeira dos clubes brasileiros de futebol ainda serem escassas, pois a lei que obriga os clubes a postarem as demonstrações financeiras ainda é nova (Lei nº 10.672/03). Além disso, a temática é assunto de interesse de torcedores e patrocinadores, principalmente por esse esporte ser um negócio vantajoso.

Essa pesquisa se distingue das demais pelo método de análise de dados empregado e pela seleção. Enquanto as outras pesquisas focaram em times da série A, esse artigo focará na série B. Será feita uma análise comparativa da eficiência financeira e esportiva dos clubes, em 2022. Com isso será possível analisar os comportamentos dos times e fornecer dados para *benchmarking* entre eles.

Esta pesquisa é importante, pois aprofunda-se em outra vertente dos estudos do mercado do futebol, que aborda os resultados das gestões dos clubes, tanto em termos de desempenho financeiro quanto em relação aos títulos conquistados.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Os Consumidores do Futebol

O relatório do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) trouxe a informação de que o futebol movimenta, mundialmente, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil, o futebol tem capacidade de gerar trezentos (300) mil empregos diretos e quinhentos e oitenta (580) mil participantes de jogos organizados.

Desde a criação do futebol moderno, houve mudanças acerca dos seus mercados produtores e consumidores. Inicialmente, o esporte era consumido apenas pela elite. Com a sua popularização houve a consolidação da indústria, criando uma nova e maior demanda de consumidores, o que acabou atraindo empresas que se interessavam a fazer parcerias tendo como “consumidor final” os torcedores. Essas empresas são os consumidores intermediários do futebol e trazem receita para os times (LENCIONI; SILVA, 2005).

No âmbito econômico e de mercado, embora existam semelhanças entre clubes e empresas, torcedores e clientes/consumidores, e associações/federações e órgãos regulamentadores, é importante ressaltar que o ambiente do futebol possui características distintas que o diferenciam do mercado tradicional. Os jogos e as disputas de poder no universo do futebol apresentam particularidades que tornam o esporte único em relação ao contexto empresarial convencional (ASSIS; RICCIO, 2017).

No contexto empresarial, as organizações competem entre si por recursos, visando maximizar seus lucros e dominar o mercado. No entanto, essa dinâmica não se aplica aos clubes de futebol. Segundo Hamil et al. (2004), os clubes sempre tiveram o desafio de equilibrar a busca pelo sucesso esportivo com a necessidade de se tornarem financeiramente viáveis por meio de uma gestão e administração adequadas, sob uma perspectiva comercial. Enquanto o objetivo das empresas é lucrar e conquistar a liderança do mercado, os clubes de futebol precisam encontrar um equilíbrio entre o desempenho esportivo e a sustentabilidade financeira.

De acordo com Giulianotti e Robertson (2004), é importante notar que muitos torcedores não se identificam como "consumidores" no sentido tradicional. Ao contrário dos compradores de produtos como roupas ou alimentos, eles não têm a possibilidade de simplesmente "trocar de marca" e apoiar outras equipes. A lealdade dos torcedores ao seu clube é única e não encontra paralelos em outros negócios convencionais.

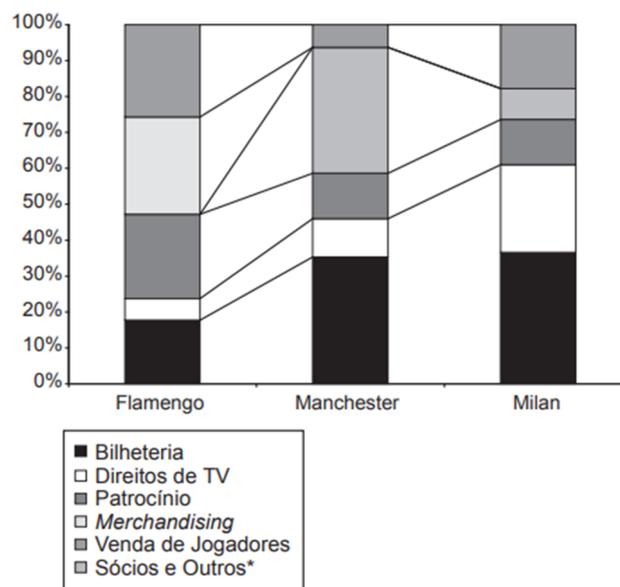
## 2.2 A Cadeia Produtiva do Futebol

O futebol é uma indústria bilionária que vai além do esporte, envolve uma série de atividades econômicas além do espetáculo oferecido ao público, possibilitando a realização do jogo e a venda de ingressos para os fãs pagantes. Podemos comparar o funcionamento dos torneios de futebol com a montagem de um carro que requer uma sequência de componentes reunidos em uma fábrica, no futebol são necessários diversos especialistas das áreas de administração, manutenção, saúde, transporte e hospedagem para formação das equipes, todos contribuem para a cadeia de suprimentos que é impulsionada pelo futebol. Outras cadeias de suprimentos são ativadas durante o espetáculo, como as empresas de mídia e os estabelecimentos próximos aos estádios, como restaurantes de fast-food e estacionamentos, gerando empregos e receitas (FERREIRA, 2012).

De acordo com o relatório "Impacto do Futebol Brasileiro", publicado pela EY do Brasil em 2018, a cadeia produtiva do futebol no Brasil representa 0,72% do PIB nacional (Confederação Brasileira de Futebol, 2019), movimentando cerca de R\$ 52,9 bilhões e gerando aproximadamente 156 mil empregos. O relatório também destaca a existência de mais de 7.000 clubes, sendo apenas 874 clubes profissionais ativos, e mais de 360 mil atletas registrados. Esses números expressivos apresentam um grande potencial de crescimento, especialmente em relação à participação da indústria do futebol no PIB do país, que poderia triplicar.

As principais fontes de receita no futebol são estádios, direitos audiovisuais e marketing. Os estádios geram receitas por meio da bilheteria, estacionamento, lojas, camarotes e museus. Os direitos audiovisuais envolvem os contratos de transmissão com redes de TV. O marketing abrange patrocínios, licenciamentos e franquias. As despesas mais significativas dos clubes são os salários, a amortização de contratações e empréstimos, e os custos operacionais e de manutenção de instalações (SORIANO, 2010).

Figura 1. Comparativo da porcentagem de cada tipo de receita gerada por três clubes



Fonte: LENCIONI; SILVA (2003)

Um dos principais desafios enfrentados pelos clubes brasileiros está relacionado ao equilíbrio financeiro, uma vez que muitos deles possuem altos níveis de endividamento e enfrentam custos elevados associados a essas dívidas (NAKAMURA; CERQUEIRA, 2021).

No setor do futebol, a gestão dos recursos financeiros enfrenta desafios devido à irregularidade do fluxo de caixa e às sazonalidades. Ao contrário de outros setores, no futebol, maximizar a utilização desses recursos não é suficiente, é necessário obter vitórias (AIDAR; LEONCINI, 2002). No contexto do futebol, há um desafio de equilíbrio delicado, pois os clubes precisam gastar para alcançar o sucesso e maximizar suas receitas, mas não há garantia de resultados (PRONI; ZAIA, 2007).

É importante avaliar como os clubes estão utilizando efetivamente seus fundos. O mercado de futebol possui um grande risco intangível, mas os clubes ainda podem gerenciar seus gastos de forma eficiente mesmo na ausência de campeonatos. Devido às mudanças no mercado ao longo do tempo, é crucial compreender a economia dos grandes clubes em um país ou em todo o mundo (DANTAS; BOENTE, 2011).

### 2.3 Estudos Correlatos

Na tabela a seguir, são apresentados os resultados de pesquisas que utilizaram a análise envoltória de dados.

Tabela 1. Estudos sobre a eficiência dos clubes de futebol.

<b>Título do artigo</b>	<b>Principais Resultados</b>	<b>Autores/ano</b>
A utilização da análise envoltória de dados na medição de eficiência dos clubes brasileiros de futebol	O Internacional, o Fluminense e o Figueirense foram os clubes mais eficientes, enquanto o Atlético-PR foi o menos eficiente.	DANTAS; BOENTE. (2012)
Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil	O resultado da regressão indica que apenas “Títulos” e “Divisão” possuem significâncias estatísticas com os indicadores de eficiência. Ou seja, clubes que conquistam títulos em determinada temporada e clubes da primeira divisão são mais eficientes que os demais.	DANTAS; MACHADO; MACEDO, M. A. S. (2015)
A Eficiência dos Maiores Clubes de Futebol Brasileiros: Evidências de uma Análise Longitudinal no Período de 2006 a 2011	Como principal resultado, notou-se que, na análise longitudinal, o Figueirense é o clube mais eficiente do Brasil em todo o período analisado e em todas as abordagens utilizadas. Por fim, por meio de teste de correlações tendo como base o ano de 2011, foram encontrados indícios de uma relação positiva e significativa entre eficiência esportiva e financeira, eficiência financeira e valor da marca e entre o custo do departamento de futebol e o desempenho esportivo.	NASCIMENTO; NOSSA; BERNARDES; SOUSA, W. D. A (2015)

Fonte: elaborado pela autora.

Com essas pesquisas, podemos concluir que a DEA é uma técnica útil para avaliar a eficiência dos clubes de futebol em diferentes aspectos, como esportivo, financeiro e geração de receitas. Além disso, as pesquisas sugerem que a eficiência pode estar relacionada à idade e ao volume de ativos do clube, bem como à sua posição na tabela de classificação.

## 3. Métodos da Pesquisa

### 3.1 Tipologia da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de caráter exploratório. Segundo Raupp e Beuren (2006, p. 80), a pesquisa exploratória ocorre quando “há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada”. Quanto aos objetivos, se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois esclarece características e aspectos sobre a eficiência financeira e esportiva dos clubes. Na concepção de Andrade (1995), a pesquisa descritiva tem como propósito observar, registrar, analisar e classificar os fatos, sem interferir ativamente neles. Nessa abordagem, o pesquisador se dedica a estudar e compreender os fenômenos, sem manipulá-los. Quanto os procedimentos do estudo, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, a qual foi possível entender sobre a história do futebol e os conceitos sobre eficiência esportiva, e em seguida uma pesquisa documental, uma vez que foram analisadas as demonstrações financeiras dos clubes. Conforme apontado por Silva e Grigolo (2002), a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não foram submetidos a uma análise aprofundada. Esse tipo de pesquisa visa selecionar, tratar e interpretar as informações contidas nos documentos, buscando extrair sentido e agregar valor a elas.

Quanto à abordagem do problema, o estudo se trata de uma pesquisa quali-quantitativa. Richardson (1999, p.80) comenta que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Também menciona que uma das principais distinções entre abordagens qualitativas e quantitativas reside no fato de que na abordagem quantitativa, a ênfase recai na quantificação e mensuração de unidades ou categorias homogêneas, já a abordagem qualitativa não tem como objetivo principal a numeração ou a mensuração dessas unidades.

### 3.2 População e Amostra

A população compreende os clubes de futebol profissional que fazem parte do Campeonato Brasileiro da Série B em 2022, totalizando 20 clubes. A amostra compreende os clubes que apresentaram as demonstrações financeiras de 2022. Sendo assim, os clubes presentes no estudo são: Cruzeiro, Grêmio, Vasco, Bahia, Sport, Criciúma, Londrina, Guarani, Ponte Preta, Chapecoense, Novorizontino, Operário e Vila Nova. Foram excluídos os times: Sampaio Corrêa, Ituano, CRB, Tombense, CSA, Brusque e Náutico por não terem publicado demonstrações financeiras no período.

Para a realização da coleta das demonstrações financeiras foram feitas pesquisas nos *websites* oficiais dos clubes participantes da amostra. Das demonstrações contábeis, foram retirados os valores das contas referentes aos custos com a atividade de futebol e o Ativo Total, que foram utilizados como *input* para o cálculo da eficiência financeira. Para o *output*, foram recolhidos dados das receitas totais com a atividade do futebol.

Na eficiência esportiva, foi realizada uma divisão entre as despesas e as receitas, multiplicando por 100 para resultar em porcentagem. O *output* foi a porcentagem de aproveitamento dos pontos em 2022. O *software* utilizado foi o *Open Source DEA* (OSDEA).

### 3.3 Análise Envoltória de Dados

A análise envoltória de dados é uma técnica matemática não-paramétrica introduzida por Charnes, Cooper e Rhodes (1978) e estendida por Banker, Charnes e Cooper (1984) que avalia a eficiência de uma determinada unidade de tomada de decisão (ou DMU) que usa insumos para gerar produtos, sendo insumos e produtos em comum entre ambas. Isso significa quanto a DMU pode extrair de produtos com uma certa quantidade de insumo.

Além disso, também é possível levar em consideração variáveis não relacionadas ao aspecto econômico. A DEA representa uma estrutura composta por unidades de decisão com entradas e saídas definidas para avaliar sua eficiência relativa. Essa eficiência é determinada

pelo desempenho observado das DMU nas variáveis analisadas, sendo uma medida empírica e não um referencial teórico ou conceitual (DANTAS e BOENTE, 2012).

Segundo Casado (2007, p. 2) “DEA foi desenvolvida para avaliar a eficiência de organizações cujas atividades não visam lucros ou para as quais não existem preços pré-fixados para todos os insumos e/ou todos os produtos.”

O modelo utilizado nesta pesquisa é o Modelo BCC, o qual Melo et al (2008) constata que nos permite distinguir entre ineficiências técnicas e de escala, identificando ganhos de escala crescente, decrescente e constante. O modelo BCC cria uma fronteira com várias unidades eficientes que separa das unidades ineficientes. Este modelo passa a considerar DMUs com menores insumos e menores consumos, que se tornam unidades eficientes em termos de produtividade. O BCC compara unidades de diferentes tamanhos. Além disso, o modelo leva em consideração a desproporção de insumos e produtos.

#### 4. Resultados da Pesquisa

Tabela 2. Custos e Despesas de 2022 (em milhares)

<b>DMUS</b>	<b>2022</b>
Bahia	125.097
Chapecoense	35.404
Criciúma	23.790
Cruzeiro	171.059
Grêmio	410.423
Guarani	42.911
Londrina	7.844
Novorizontino	33.556
Operário	19.182
Ponte Preta	49.378
Sport	86.726
Vasco	89.326
Vila Nova	30.788

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Analisando os custos e despesas dos times de futebol no ano de 2022, podemos observar algumas informações relevantes. Entre os clubes analisados, o Grêmio apresenta o maior valor de custos e despesas, com um montante de R\$410.423. Em seguida, temos o Cruzeiro, com R\$171.059, e o Bahia, com R\$125.097. Por outro lado, os times com menores custos e despesas são o Londrina, com R\$7.844, o Operário, com R\$19.182, e o Criciúma, com R\$23.790.

Esses clubes são os que menos gastaram em comparação com os demais. É interessante notar que alguns times de menor expressão, como o Londrina, Operário, Criciúma e Vila Nova, estão entre os que gastaram menos. Por outro lado, clubes tradicionais e de maior porte, como Grêmio, Cruzeiro e Bahia, estão entre os que mais gastaram.

Alguns times preferem investir em grandes contratações, infraestrutura e marketing, resultando em custos e despesas mais elevados. Outros optam por uma gestão mais controlada, com menor investimento, buscando equilibrar suas finanças.

Tabela 3. Receitas de 2022 (em milhares)

<b>DMUS</b>	<b>2022</b>
Bahia	100.160
Chapecoense	36.407
Criciúma	27.269
Cruzeiro	146.128
Grêmio	287.953

Guarani	34.396
Londrina	14.577
Novorizontino	29.106
Operário	19.730
Ponte Preta	44.847
Sport	75.043
Vasco	47.418
Vila Nova	37.850

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Analisando as receitas dos times de futebol no ano de 2022, podemos obter algumas informações importantes. Entre os clubes analisados, o Grêmio é o que apresenta a maior arrecadação, com um total de R\$287.953. Em seguida, temos o Cruzeiro, com R\$146.128, e o Bahia, com R\$100.160. Por outro lado, os times com menor arrecadação são o Londrina, com R\$14.577, o Operário, com R\$19.730 e o Criciúma, com R\$27.269.

Para fazer uma comparação com os custos e despesas podemos tomar como exemplo o Criciúma, o qual gastou R\$23.790. Comparando essa despesa com a arrecadação de R\$27.269, podemos observar que o clube obteve um superávit de receitas, ou seja, teve um resultado financeiro positivo. Uma situação de déficit financeiro pode ser preocupante a longo prazo e requer uma gestão cuidadosa para reverter o cenário e buscar um equilíbrio financeiro.

Tabela 4. Ativo Total em 2022 (em milhares)

<b>DMUS</b>	<b>2022</b>
Bahia	116.364
Chapecoense	22.310
Criciúma	51.278
Cruzeiro	386.979
Grêmio	470.837
Guarani	360.230
Londrina	6.740
Novorizontino	10.117
Operário	21.160
Ponte Preta	249.478
Sport	298.745
Vasco	178.795
Vila Nova	70.491

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Ao analisarmos os ativos dos clubes de futebol em conjunto com seus custos e arrecadações, podemos identificar algumas relações significativas. Os clubes que possuem os maiores ativos, como Cruzeiro, Grêmio e Bahia, também apresentam custos e arrecadações consideráveis em comparação com os demais. Os clubes Vila Nova e Londrina possuem ativos relativamente menores, porém conseguem manter uma situação financeira mais equilibrada em relação aos seus gastos e arrecadações.

Essas observações ressaltam a importância de uma gestão financeira eficiente para garantir a sustentabilidade dos clubes de futebol, independentemente do tamanho de seus ativos. Um controle adequado dos custos e uma busca por fontes de arrecadação sólidas são fundamentais para manter a saúde financeira das agremiações esportivas.

O aproveitamento de pontos é um indicador importante para avaliar o desempenho das equipes em competições. Quanto mais próximo de 1, maior é a eficiência do time em conquistar pontos nos jogos disputados.

Tabela 5. Aproveitamento dos pontos em 2022

<b>DMUS</b>	<b>2022</b>
Bahia	54,00%
Chapecoense	39,00%
Criciúma	49,00%
Cruzeiro	68,00%
Grêmio	57,00%
Guarani	44,00%
Londrina	46,00%
Novorizontino	38,00%
Operário	29,00%
Ponte Preta	42,00%
Sport	50,00%
Vasco	54,00%
Vila Nova	41,00%

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Nesse contexto, podemos observar que o Cruzeiro obteve o maior aproveitamento de pontos, alcançando 0,68. Isso indica que o time obteve um bom desempenho e conquistou a maioria dos pontos disputados durante o ano. Em seguida, temos o Grêmio com um aproveitamento de 0,57, o que também demonstra um bom desempenho em campo. Bahia e Vasco compartilham o mesmo aproveitamento de 0,54, indicando uma performance consistente por parte dessas equipes. Por outro lado, times como Operário, Novorizontino e Chapecoense apresentaram um aproveitamento de pontos mais baixo, com valores em torno de 0,29 a 0,39.

Tabela 6. Eficiência financeira

<b>DMUS</b>	<b>BCC</b>
Bahia	0,34
Chapecoense	0,40
Criciúma	0,44
Cruzeiro	0,49
Grêmio	0,96
Guarani	0,25
Londrina	1,00
Novorizontino	1,00
Operário	1,00
Ponte Preta	0,28
Sport	1,00
Vasco	0,16
Vila Nova	0,41

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

A eficiência financeira dos times pode ser avaliada com base nos valores da tabela 6. A metodologia utilizada para essa análise é a Análise Envoltória de Dados (DEA), em que uma pontuação de eficiência de 1,00 indica que o clube está utilizando seus recursos financeiros de forma eficiente, enquanto uma pontuação inferior a 1,00 indica que há margem para melhorias.

A eficiência financeira do Bahia foi relativamente baixa, com um índice de eficiência de 0,335. Isso sugere que o clube enfrentou dificuldades em gerar receitas suficientes em relação aos seus custos e despesas. Apesar de ter uma receita razoável, suas despesas foram mais elevadas, resultando em uma eficiência menor.

A Chapecoense também apresentou uma eficiência financeira abaixo da média, com um índice de eficiência de 0,399. Embora suas receitas tenham sido moderadas, suas despesas foram relativamente altas, resultando em uma eficiência menor.

O Criciúma teve um índice de eficiência de 0,440, indicando uma eficiência financeira um pouco melhor em comparação com Bahia e Chapecoense. No entanto, ainda houve uma diferença significativa entre as receitas geradas e as despesas incorridas.

O Cruzeiro apresentou uma eficiência financeira um pouco melhor, com um índice de eficiência de 0,489. Isso sugere que o clube conseguiu gerar receitas em uma proporção mais próxima dos seus custos e despesas, embora ainda haja espaço para melhorias.

O Grêmio obteve um índice de eficiência de 0,964, indicando uma eficiência financeira muito alta em relação aos outros clubes da amostra. O clube conseguiu gerar receitas de forma mais eficiente em relação aos seus custos e despesas, sugerindo uma gestão financeira sólida.

O Guarani teve uma eficiência financeira baixa, com um índice de eficiência de 0,252. Isso indica que o clube enfrentou dificuldades em equilibrar suas receitas e despesas, resultando em uma eficiência menor.

Londrina, Novorizontino, Operário e Sport alcançaram uma eficiência financeira máxima, com um índice de eficiência de 1. Isso significa que eles conseguiram gerar receitas em proporções equilibradas em relação aos seus custos e despesas. Essas equipes se destacaram pela eficiência financeira em comparação com os demais clubes da amostra.

A Ponte Preta teve uma eficiência financeira relativamente baixa, com um índice de eficiência de 0,279. Isso sugere que o clube enfrentou desafios em gerar receitas suficientes para cobrir suas despesas.

O Vasco teve um índice de eficiência de 0,159, indicando uma eficiência financeira baixa. O clube enfrentou dificuldades em gerar receitas significativas em relação aos seus custos e despesas, resultando em uma eficiência menor.

O Vila Nova teve uma eficiência financeira um pouco melhor em comparação com alguns clubes, com um índice de eficiência de 0,413. No entanto, ainda houve uma diferença considerável entre as receitas e as despesas.

Em geral, podemos observar que alguns clubes como Grêmio, Londrina, Novorizontino, Operário e Sport demonstraram uma eficiência financeira maior, conseguindo equilibrar suas receitas e despesas de forma mais eficiente. Por outro lado, equipes como Bahia, Chapecoense, Guarani, Ponte Preta, Vasco e Vila Nova enfrentaram desafios em termos de geração de receitas suficientes para cobrir seus custos e despesas.

Em resumo, a análise considerando as tabelas adicionais complementa a compreensão da eficiência financeira dos clubes de futebol, destacando a importância de uma base financeira sólida, receitas consistentes e uma gestão adequada de custos e despesas. Esses fatores desempenham um papel crucial na sustentabilidade financeira e no sucesso a longo prazo dos clubes, contribuindo para seu desempenho esportivo e impacto econômico.

Tabela 7. Eficiência Esportiva

<b>DMUS</b>	<b>BCC</b>
Bahia	0,88
Chapecoense	0,77
Criciúma	1,00
Cruzeiro	1,00
Grêmio	0,84
Guarani	0,87
Londrina	1,00
Novorizontino	0,77
Operário	0,61
Ponte Preta	0,81
Sport	0,88
Vasco	1,00
Vila Nova	0,82

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Considerando agora a eficiência esportiva dos times de futebol em 2022, com base no aproveitamento de pontos, podemos fazer uma comparação com as tabelas anteriores.

A eficiência esportiva do Bahia foi alta, com um índice de eficiência de 0,883. Isso indica que o clube teve um aproveitamento significativo de pontos em relação aos seus custos e despesas. No entanto, em termos de eficiência financeira, o Bahia teve um desempenho inferior.

A Chapecoense também teve um bom desempenho em termos de eficiência esportiva, com um índice de eficiência de 0,773. Isso sugere que o clube obteve um aproveitamento sólido de pontos em relação aos seus recursos financeiros. No entanto, em termos de eficiência financeira, a Chapecoense teve um desempenho abaixo da média.

O Criciúma obteve uma eficiência esportiva máxima, com um índice de eficiência de 1. Isso indica que o clube teve um aproveitamento máximo de pontos em relação aos seus custos e despesas. No entanto, em termos de eficiência financeira, o Criciúma teve um desempenho baixo.

O Cruzeiro também alcançou uma eficiência esportiva máxima, com um índice de eficiência de 1. Isso sugere que o clube teve um desempenho excelente em termos de aproveitamento de pontos em relação aos seus recursos financeiros. Em contraste, sua eficiência financeira é baixa.

O Grêmio teve uma eficiência esportiva elevada, com um índice de eficiência de 0,838. Isso indica que o clube teve um bom aproveitamento de pontos em relação aos seus custos e despesas. Em relação à eficiência financeira, o Grêmio teve um desempenho sólido.

O Guarani obteve uma eficiência esportiva razoável, com um índice de eficiência de 0,870. Isso sugere que o clube teve um aproveitamento decente de pontos em relação aos seus recursos financeiros. No entanto, em termos de eficiência financeira, o Guarani teve um desempenho inferior.

Londrina e Vasco: Esses clubes alcançaram uma eficiência esportiva máxima, com um índice de eficiência de 1. Isso indica que eles tiveram um aproveitamento máximo de pontos em relação aos seus custos e despesas.

A Ponte Preta teve uma eficiência esportiva elevada, com um índice de eficiência de 0,808. Isso sugere que o clube teve um bom aproveitamento de pontos em relação aos seus custos e despesas. Em relação à eficiência financeira, a Ponte Preta teve um desempenho relativamente inferior.

O Sport teve uma eficiência esportiva elevada, com um índice de eficiência de 0,880. Isso indica que o clube teve um bom aproveitamento de pontos em relação aos seus custos e despesas. Em relação à eficiência financeira, o Sport teve um desempenho sólido.

O Vila Nova teve uma eficiência esportiva elevada, com um índice de eficiência de 0,822. Isso sugere que o clube teve um bom aproveitamento de pontos em relação aos seus custos e despesas. Em relação à eficiência financeira, o Vila Nova teve um desempenho razoável.

## 5. Conclusão e Recomendações

Este artigo analisou a eficiência financeira e esportiva dos clubes de futebol da Série B do Brasil em 2022, utilizando a metodologia da Análise Envoltória de Dados (DEA). Os resultados revelaram que os clubes mais efetivos financeiramente foram Londrina, Novorizontino, Operário e Sport, demonstrando um bom equilíbrio entre receitas e despesas. Além disso, esses mesmos clubes também se destacaram em termos de eficiência esportiva, obtendo bons resultados em aproveitamento de pontos. Essas descobertas ressaltam a importância de uma gestão financeira adequada para garantir a sustentabilidade dos clubes, assim como o impacto positivo de um desempenho esportivo eficiente. Compreender a

dinâmica entre eficiência financeira e esportiva é essencial para o desenvolvimento dos clubes de futebol. A busca por um equilíbrio entre esses dois aspectos é crucial para alcançar o sucesso sustentável, não apenas no âmbito esportivo, mas também no econômico. O estudo ressalta o potencial econômico do futebol no Brasil, movimentando bilhões de reais e gerando empregos. Essas descobertas oferecem insights valiosos para aprimorar as práticas de gestão no futebol, incentivando os clubes a buscarem a eficiência financeira e esportiva como um todo. Ao compreender e aplicar esses princípios, os clubes podem se posicionar de forma mais competitiva, contribuindo para o crescimento do esporte, da economia e da sociedade como um todo.

### Referências

- AIDAR, A. C. K., & LEONCINI, M. P. (2002). A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. *A nova gestão do futebol*, 2, 101-113.
- Andrade, M. M. D. (1995). Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação. In *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação* (pp. 118-118).
- Assis, R. B. D. (2017). *Governança corporativa no futebol profissional: estudo de caso em um clube brasileiro* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- BERVIAN, P. (2007). CERVO, AL. SILVA, R. da. *Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Casado, F. L. (2007). Análise envoltória de dados: conceitos, metodologia e estudo da arte na educação superior. *Revista Sociais e Humanas*, 20(1), 59-71.
- Confederação Brasileira de Futebol. Relatório impacto do futebol Brasileiro. (2019). Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.4587228>. Acesso em: 2023-06-30.
- da Silva Dantas, M. G., & Boente, D. R. (2012). A utilização da análise envoltória de dados na medição de eficiência dos clubes brasileiros de futebol. *Contabilidade Vista & Revista*, 23(2), 101-130.
- de Melo, C. L. L., Boente, D. R., da Cunha Vieira, E. R. F., & Braga, P. D. T. S. (2008). Avaliação do desempenho organizacional: um estudo das companhias do setor elétrico brasileiro com base na Análise Envoltória de Dados (DEA). In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- do Nascimento, J. C. H. B., Nossa, V., Bernardes, J. R., & de Sousa, W. D. (2015). A eficiência dos maiores clubes de futebol brasileiros: evidências de uma análise longitudinal no período de 2006 a 2011. *Contabilidade Vista & Revista*, 26(2), 137-161.
- Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. (2010). Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. *Managerial and Decision Economics*, 31(6), 373-386.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004). The globalization of football: a study in the glocalization of the 'serious life'. *The British journal of sociology*, 55(4), 545-568.
- Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Oughton, C., & Shailer, L. (2007). The corporate governance of professional football clubs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 4(2), 44-51.
- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. D. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12, 11-23.
- Nakamura, W. T., & Cerqueira, S. D. A. (2021). The New Era of Brazilian Football and Clubs Managed as a Business. *Revista de Administração Contemporânea*, 25, e-210055.
- Proni, M. W., & ZAIA, F. H. (2007). Gestão empresarial do futebol num mundo globalizado. *Futebol e globalização. Jundiaí: Fontoura*, 19-48.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 76-97.
- RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO. (2000). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol.



- Ribeiro, M. A. D. S. (2012). *Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras* (Doctoral dissertation).
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.*
- Santos, H. L. S. D. (2015). Ditadura militar e futebol: a origem do esporte e sua utilização como ferramenta para legitimar os governos autoritários no Brasil. *Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Serviço Social)-Escola de Serviço Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.*
- Silva, E. L., Grigolo, M. (2002). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais aplicadas.* Editora UFPR.
- Soriano, F. (2010). A bola não entra por acaso Estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. *FACULDADE DE DIREITO, 4*, 116.
- Witter, J. S. (1990). *O que é futebol.* São Paulo: Brasiliense.

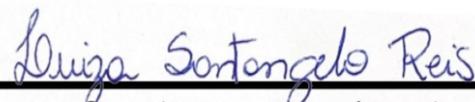


**CONGRESSO UFSC**  
DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
**6º UFSC INTERNATIONAL ACCOUNTING CONFERENCE**  
**13º CONGRESSO UFSC**  
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE

**18 a 20 de setembro de 2023**  
Florianópolis - SC

# CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho intitulado **MEDINDO A EFICIÊNCIA ECONÔMICA E ESPORTIVA DOS CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL DA SÉRIE B** de autoria de **Ana Clara Ramlow dos Santos, Sérgio Murilo Petri**, foi apresentado por **Ana Clara Ramlow dos Santos** no **13o. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & 6o. UFSC International Accounting Conference & 13o. Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**, realizado na cidade de Florianópolis - SC, Brasil, de 18/09/2023 a 20/09/2023, contabilizando carga horária de 2hs.



Prof.<sup>a</sup> Luiza Santangelo Reis  
Coordenadora Geral

