

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ÉRICO OLIVEIRA DA LUZ**

**Trabalho de Conclusão de Curso:**

“Uma análise comparativa das principais fontes de receitas dos maiores clubes de futebol da Europa”

**RIO DE JANEIRO - RJ**

**2021**

**ÉRICO OLIVEIRA DA LUZ**

**Trabalho de Conclusão de Curso:**

“Uma análise comparativa das principais fontes de receitas dos maiores clubes de futebol da Europa”

Trabalho de conclusão de curso na Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para o recebimento do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Cláudio Marcos Maciel da Silva

**RIO DE JANEIRO - RJ**

**2021**

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1.Reconhecimento de receitas.....	5
2.2.Gestão esportiva.....	6
2.3.Futebol como negócio: FIFA S/A .....	7
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS .....</b>	<b>10</b>
4.1.Cruzamento de receitas auferidas pelos clubes europeus em 2010 e 2020 .....	10
4.1.1. <i>Real Madrid CF</i> .....	10
4.1.2. <i>FC Barcelona</i> .....	12
4.1.3. <i>Manchester United FC</i> .....	14
4.1.4. <i>FC Bayern de Munique</i> .....	15
<b>5. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>16</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>18</b>

## **RESUMO**

O presente estudo visa identificar quais foram as mudanças na maneira com que os clubes de futebol europeu obtiveram as suas receitas com o passar dos anos. Este trabalho visa fazer uma comparação entre a temporada de 2010 e de 2020. Dessa forma, busca-se analisar o que mudou no que tange às principais fontes de receita dos grandes clubes de futebol do continente europeu. Esta pesquisa é importante para a sociedade em geral porque trata-se de um tema muito relevante como a forma de gerar receitas se transformou no mundo do futebol e, não apenas isto, mas também porque é um assunto que ganha notoriedade aos mais aficionados em temas que juntam esporte com mercado financeiro. O método de pesquisa utilizado foi de investigação qualitativa e quantitativa, a partir de estudo documental.

## 1. INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais adorado no mundo pela maioria dos habitantes do planeta Terra, segundo o portal de notícias BOL (2016). Estima-se que 3,2 bilhões de pessoas assistiram à Copa do Mundo de 2014 (CHADE, 2015), ou seja, um número que seria correspondente à quase metade da população mundial.

Indubitavelmente, um esporte de tanta louvação ao redor do globo, o futebol também é motivo para movimentar o mercado financeiro de forma abundante. No mundo capitalista em que vivemos, lucrar é algo fundamental. No futebol, os dirigentes visam todos os fatores possíveis para “angariar” receita aos cofres de seus clubes e os torcedores acabam sendo os maiores provedores de receitas dos clubes. Sob a ótica do futebol brasileiro, o Palmeiras tem uma gestão exemplar, visto que, segundo RÍMOLI (2018), é o clube que mais arrecadou dinheiro no Brasil em 2018 e a maior parte é obtida através dos seus fiéis torcedores.

De acordo com o estudo de *valuation* realizado pela *Sports Value* (2020), ainda que o valor da marca dos clubes brasileiros tenha tido evolução nos últimos anos e o grau de endividamento tenha ficado estável, a soma dos 30 clubes mais valiosos do país é de R\$ 25,1 bilhões - equivalente ao valor da franquia mais valiosa da NFL, Dallas Cowboys (US\$ 5,7 bilhões).

Esta pesquisa tem como problema visualizar quais formas e como foi que os mais valiosos clubes de futebol do denominado “Velho Continente Europeu” obtêm suas receitas, tendo como base o ano de 2010 e, dez anos depois, 2020. Como os grandes clubes de futebol do mundo faturam mais anualmente? O que mudou destes 10 anos de diferença? Por que a forma de faturar mudou?

O presente artigo tem como objetivo analisar as mudanças feitas pelos times de futebol europeu no que tange a geração de receita. Assim, além de comparar os dez maiores faturamentos em valor absoluto entre clubes de futebol, neste trabalho se tenta compreender o porquê das principais fontes de receita dos grandes clubes europeus terem mudado tanto entre os dois períodos de tempo.

Este estudo tem importantes implicações para entender como o mundo e como os grandes clubes de futebol mudaram a forma de gerar receitas, além de ser um tema de suma importância para os amantes de esporte e finanças/contabilidade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Reconhecimento de Receitas

O conceito de receita, conforme Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC 00 R2 (2019), é definido por:

Aumentos nos ativos, ou reduções nos passivos, que resultam em aumentos no patrimônio líquido, exceto aqueles referentes a contribuições de detentores de direitos sobre o patrimônio. (COMITÊ DE PRONUCIAMENTOS CONTÁBEIS)

Nesse sentido, receita é compreendida como o aumento dos saldos nos ativos ou reduções de valores no passivo que gerem aumento no patrimônio líquido. A norma contábil de que trata o reconhecimento de receitas corresponde ao CPC 47, que substituiu o anterior, CPC 30, este revogado em 1º de janeiro de 2018.

De acordo com o CPC 30, os seguintes critérios de reconhecimento de receita deveriam ser considerados como regra:

(i) a entidade tenha transferido para o comprador os riscos e benefícios mais significativos inerentes à propriedade dos bens; (ii) a entidade não mantenha envolvimento continuado na gestão dos bens vendidos em grau normalmente associado à propriedade e tampouco efetivo controle sobre tais bens; (iii) o valor da receita possa ser mensurado com confiabilidade; (iv) for provável que os benefícios econômicos associados à transação fluirão para a entidade; e (v) as despesas incorridas ou a serem incorridas, referentes à transação, possam ser mensuradas com confiabilidade. (COMITÊ DE PRONUCIAMENTOS CONTÁBEIS)

Para que haja o reconhecimento de receitas, conforme o CPC 30, todos estes critérios deveriam ser atendidos.

Todavia, de acordo com o CPC 47, o intuito deste novo Pronunciamento foi de padronização às regras internacionais (IASB), mais especificamente ao IFRS 15.

O CPC 47 surge com o princípio básico, conforme o seu item 2, de que uma entidade deve reconhecer receitas para descrever a transferência de bens ou serviços prometidos a clientes no valor que possa ser refletida a contraprestação (pagamento) a que a entidade espera ter direito em troca dessa mercadoria ou serviço.

Nesse sentido, para fins de reconhecimento de receita, aplica-se um modelo de cinco passos, conforme consta no CPC 47:

(i) identificação do contrato com o cliente (item 9 do CPC 47), etapa na qual a norma define um contrato como um acordo entre duas ou mais partes, que cria direitos e obrigações às partes, podendo esse contrato ser realizado de forma verbal; (ii) identifique as obrigações de performance no contrato (item 22 do CPC 47), na qual a norma define como uma etapa em que há a promessa da entidade para com o cliente

de transferência de um bem ou serviço; (iii) determinação do preço de transação (item 47 do CPC 47), no qual a entidade deve considerar os termos do contrato para a definição do valor de contraprestação do bem ou serviço; (iv) alocação do preço de transação (item 73 do CPC 47), etapa na qual uma entidade deve alocar um preço de transação para cada obrigação de desempenho em um valor que represente o valor da contraprestação a que a entidade espera ter direito em troca de satisfazer cada obrigação de desempenho; e, por fim, (v) reconhecimento dos ativos (itens 127 e 128 do CPC 47), em que são estabelecidos os critérios para que a entidade descreva e divulgue as informações de receita. (COMITÊ DE PRONUCIAMENTOS CONTÁBEIS)

Pode-se dizer que o CPC 47/IFRS 15 surgiu para solidificar diversas normas que foram formuladas de tempos em tempos, de forma que houvesse uma harmonização de metodologia a ser aplicada no que tange ao reconhecimento de receitas.

## 2.2 Gestão Esportiva

A Revista Forbes (2020) classificou as principais equipes do mundo em termos de valor de marca e, segundo este ranking, o time de futebol americano, *Dallas Cowboys*, figura na primeira posição sob o índice de US\$ 5.5 bilhões.

O segundo colocado desta lista também é uma franquia de um esporte de origem dos Estados Unidos, o time de *baseball*, *New York Yankees*, tem o valor de marca avaliado em US\$ 5 bilhões.

As três equipes seguintes no ranking são pertencentes ao basquete, também dos EUA. O *New York Knicks*, *Los Angeles Lakers* e *Golden State Warriors* completam o dominante topo dos cinco times esportivos mais valiosos do planeta. Sendo assim, o primeiro clube de futebol da lista é apenas o sexto colocado geral, o *Real Madrid*, avaliado em US\$ 4.24 bilhões.

As quatro principais ligas esportivas americanas, *National Football League* (NFL), *Major League of Baseball* (MLB), *National Basketball Association* (NBA) e *National Hockey League* (NHL), são conhecidas como "Big-Four", pelo fato de representarem as competições que possuem o maior faturamento mundial, em termos de ligas e eventos, conforme Broglio, Toledo e Mazzei (2018).

Para Broglio, Toledo e Mazzei (2018), as ligas dos EUA possuem um modelo de negócio próprio e de sucesso ao funcionarem como empresas franqueadas que tem como principal função formular e garantir que sejam seguidas as regras e regulamentos que podem aumentar o interesse de torcedores, times, jogos e demais interessados. Suas funções incluem a decisão de localização de franquia, viabilidade de localização, número de locais onde a equipe

pode ser instalada, quem pode administrar a franquia, direitos territoriais - pelo menos no mercado para evitar disputas entre duas franquias - e como os recursos serão distribuídos nas várias equipes. É igualmente importante notar que as equipes ficam sob a responsabilidade da liga e negociam com os canais de mídia, bem como os direitos de transmissão, os ajustes salariais dos atletas e também são intermediários em conflitos trabalhistas.

Ainda sob a vertente de esporte como negócio, cabe mencionar a liga indiana de *Cricket*, que conforme artigo da ESPN (2019), o campeonato nacional deste esporte foi a liga mais bem remunerada do mundo em 2019, superando assim a NFL naquele ano. É notório lembrar alguns esportistas, em modalidades individuais, que obtiveram o posto de atletas que mais faturaram no globo, tais como *Connor McGregor*, atleta de MMA, que de acordo com lista da *Forbes* (2021), foi o atleta mais bem pago da temporada 2020/2021, mas também vale destacar a tenista *Naomi Osaka*, que se tornou a atleta do gênero feminino mais bem paga da história, ao receber US\$ 60 milhões de receitas totais nesta mesma temporada (Forbes, 2020).

Para Azevêdo (2009), o sucesso de um empreendimento esportivo, que busca a consolidação de seu negócio por meio de consecutivos resultados financeiros positivos ao longo do tempo, depende da aplicação de uma gestão profissional. Para o autor, o ambiente esportivo requisita às entidades de seu meio que haja competência e qualificação, de igual maneira que ocorre em outros tipos de negócios que não esportivos.

### **2.3. Futebol como negócio: FIFA S/A**

A Federação Internacional de Futebol, conhecida como FIFA, é o órgão máximo internacional que dirige as associações de futebol de salão, futebol de praia e futebol de campo, sendo este último considerado o esporte mais popular do mundo (Wikipedia, 2021).

Para se ter uma noção da grandeza que a FIFA representa, o evento máximo organizado pela Federação, a Copa do Mundo de Futebol, teve em 2018 a maior audiência de sua história, sendo assistida por 3,57 bilhões de pessoas ao redor do mundo, o que representa 51,3% da população mundial (Estadão, 2018).

Portanto, a FIFA é, conseqüentemente, uma das associações esportivas mais lucrativas a nível global, tendo faturado, por sinal, o seu recorde de receitas na Copa do Mundo organizada no Brasil em 2014, R\$ 16 bilhões (Revista Exame, 2015).

Em um esporte que é visto como um negócio extremamente lucrativo pelos seus órgãos reguladores, não é raro observar também clubes que tendem a constituir capital de maneira a angariar níveis cada vez mais altos de lucratividade. É o caso de, por exemplo, o

*Tottenham Hotspur*. O clube inglês foi o primeiro a abrir capital na bolsa de valores, em 1983, ao captar 9,2 milhões de libras da época (Dantas & Boente, 2011).

No gráfico abaixo, por exemplo, é possível verificar a variação das ações da equipe italiana, Juventus de Turim, na Bolsa de Valores do país:



Fonte: Pesquisa por "ações Juventus" no Google

Conforme é possível observar, na cotação do dia em que esta ação foi consultada, 05/10/2021, uma ação custava o equivalente a 0,72 euros. Em 2018, houve o seu pico, muito devido ao efeito "Cristiano Ronaldo", que desde a sua contratação em 02 de julho do ano mencionado, fez as ações do clube-empresa dispararem ao ponto de atingirem o topo de 1,47 euros em 21/09/2018.

Conforme Dantas e Boente (2011), o principal ativo de uma entidade desportiva são os seus atletas e, dessa maneira, quanto maior for a qualidade desses jogadores, maior será a visibilidade do clube e, conseqüentemente, maiores serão as probabilidades de determinada equipe conquistar títulos, arrecadar mais e obter maior reconhecimento no mercado.

O fator títulos não é importante apenas para visibilidade e reputação das equipes, mas também para garantir a gestão sustentável do clube a longo prazo (PEREIRA, 2014).

As diferentes competições europeias possuem os mais variados níveis de premiação. Conforme apurou o GOAL.com, o campeão da *UEFA Champions League* em 2021/2022 poderá arrecadar até 85 milhões de euros, sob uma hipótese de que ele vença todos

os jogos da fase de grupos. Esta projeção é realizada, pois para cada vitória nesta fase da competição são contabilizados 2,8 milhões de euros a mais nos cofres dos clubes. Um simples empate garante o faturamento de 930 mil euros por jogo para ambas equipes de um confronto.

A premiação do Campeonato Inglês de Futebol, a *Premier League*, a coloca como a liga nacional de futebol mais valiosa do mundo (LANCE, 2018). A distribuição de receitas repassadas aos clubes segue um padrão que vêm se tornando modelo para outras ligas no mundo: Os clubes premiações variadas de acordo com as suas posições na tabela de classificação final após o fim do campeonato da temporada anterior e, além disso, as cotas receitas televisivas são distribuídas também conforme índices que levam em conta a reputação das equipes, mas, principalmente, a posição final em que determinado time ficou na mesma competição da temporada anterior (MORAES, 2015).

### 3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa, foi utilizado o método descritivo, no qual se analisou e comparou as principais fontes de receitas de quatro grandes clubes europeus – *Real Madrid, Barcelona, Manchester United* e *Bayern de Munique* - em um intervalo de 10 anos (2010 e 2020), tendo por base assuntos teóricos, conforme investigação bibliográfica de artigos já existentes sobre o tema ou de assuntos correlatos.

A finalidade básica deste estudo visa examinar e comentar as transformações na forma com que estes clubes auferiram em receitas entre um ano e outro. Desta maneira, coleta-se dados de aspectos temporais e, conseqüentemente, tais dados são analisados e interpretados para a conclusão da análise.

A pesquisa realizada tem por principal fonte a Revista *Football Money League* da empresa global de consultoria e auditoria *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, além de possível utilização de outras fontes primárias, tais como artigos científicos com temas semelhantes ao proposto em questão, matérias jornalísticas e enciclopédias digitais.

Nesse sentido, a abordagem de pesquisa utilizada será de cunho qualitativo-quantitativo com ênfase em um estudo documental, em que, ao passo que serão explorados resultados que exprimem conceitos e ideias da transformação quanto a geração de receitas dos principais clubes europeus em um lapso de anos, também serão expressos em números, conforme gráficos que poderão ser vistos na análise e discussão de dados, a transformação do modo como os clubes supramencionados geraram seus respectivos faturamentos.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

A análise de dados desta pesquisa consiste em comparar os dados das receitas auferidas pelos quatro primeiros clubes do ranking apresentado pela revista *Football Money League*, que a empresa de auditoria e consultoria, *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, anualmente pública.

As três principais receitas auferidas por equipes de futebol, segundo a *Deloitte Money League*, são provenientes das bilheteiras (*matchday*), direitos televisivos (*broadcast*) e vendas comerciais (*commercial*). Entretanto, esta análise visa explorar os dados dos clubes e quais pontos dentro destas três parcelas de receitas se modificaram, a partir de uma análise amostral, comparativa e descritiva.

Em linhas gerais, as receitas de bilheteiras é o reconhecimento de ganhos dos clubes a partir de todo o valor que é arrecadado com ingressos e experiências pagas pelos torcedores em prol do evento do dia de jogo de futebol (Football Money League, 2010).

As receitas com direitos televisivos referem-se ao faturamento dos clubes a partir de direitos de transmissão das partidas em ligas domésticas, copas nacionais e competições internacionais. Geralmente, redes de televisão são os originários destas receitas, mas esta tendência vem mudando nos últimos tempos com a chegada dos *streamings* ao mercado de direitos de uso e transmissão de eventos esportivos (Football Money League, 2020).

O faturamento com vendas comerciais, denominado *commercial* pela Revista Football Money League, engloba todos a receita de patrocínio, publicidade, venda de camisas e outras operações comerciais dos clubes, conforme descrito na Football Money League.

A escolha de análise amostral dos clubes foi realizada a partir do *ranking* anual informado pela revista. Este estudo delimitou-se a examinar os quatro primeiros do *ranking* supramencionado no ano de 2010 e 2020, para efeitos de comparação: *Real Madrid CF*, *FC Barcelona*, *Manchester United FC* e *FC Bayern Munich* – não necessariamente nesta ordem.

### 4.1. Cruzamento de receitas auferidas pelos clubes europeus em 2010 e em 2020

#### 4.1.1 *Real Madrid CF*

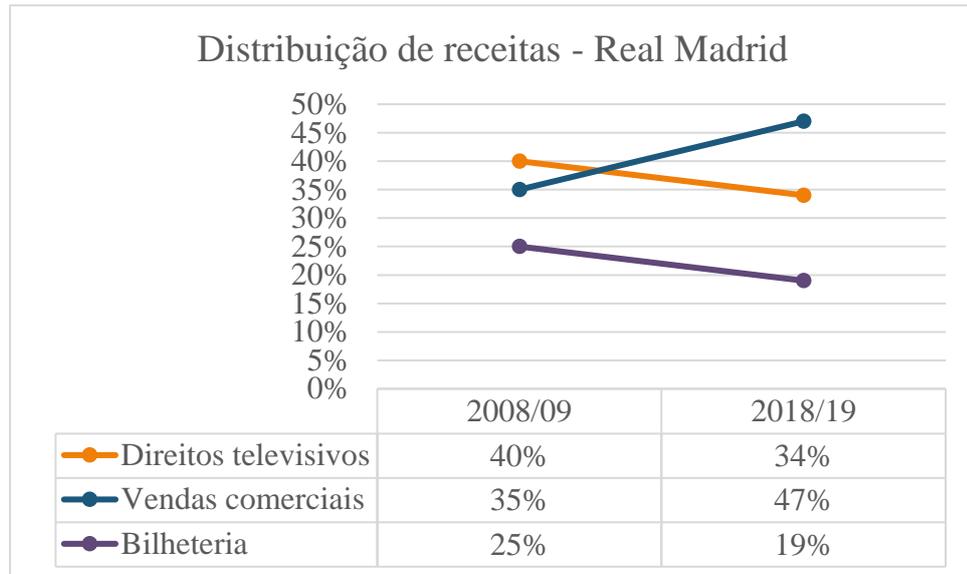
No topo da lista no ranking da Deloitte Football Money League em 2010, o *Real Madrid Club de Fútbol*, tornou-se, naquela época, o primeiro clube a alcançar 400 milhões de euros em receitas em uma temporada.

Embora a equipe tenha tido uma trajetória considerada pífia na *UEFA Champions League* da temporada de 2008/09, terminando eliminado nas Oitavas-de-Final – o que pode afetar o clube não apenas em nível de reputação de marca, mas também em suas vendas comerciais -, eles se mantiveram na liderança em faturamento, muito devido ao nível de receitas auferido pelos direitos televisivos do Campeonato Espanhol.

Segundo a revista, a capacidade dos clubes espanhóis de vender os seus direitos de transmissão de forma individual permite aos maiores clubes do país – tais quais o próprio *Real Madrid*, *Barcelona*, *Atlético Madrid* e *Sevilla* -, uma vantagem financeira, quando comparados com clubes das ligas inglesa, francesa, alemã e italiana.

O Manchester United, clube que chegou à final da *Champions League*, na mesma temporada, faturou 43,7 milhões de euros a menos que o Real Madrid, apenas no segmento de receitas pelos direitos de transmissão, devido a maneira com que os contratos são conduzidos pela empresa de mídia na Espanha, *Mediapro*.

Ocorre que, quando realizada a comparação entre receitas auferidas pelos “Merengues”, como o clube espanhol é apelidado pelos seus torcedores, entre as temporadas de 2008/09 e 2018/19, datas em que são realizados os rankings estudados nesta pesquisa, verificaram-se um fenômeno: as vendas comerciais do clube se tornaram a principal forma de faturamento e isso se deve ao fato, conforme foi relatado na *Football Money League* de 2020, ao *Real Madrid* ter construído um enorme grau de reputação midiática ao redor do mundo ao possuir o jogador com um alto número de títulos individuais na carreira e mais seguidores nas redes sociais, o português Cristiano Ronaldo.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das Revistas Football Money League 2010 e 2020

A parceria do clube espanhol com a fornecedora de material esportivo, *Adidas*, desde época anterior à *Deloitte Football Money League 2010*, também é considerado um dos principais impulsionadores de crescimento de faturamento na área comercial, bem como o aumento de outros tipos de receitas de patrocínio e merchandising, o que fez com que o clube alcançasse um aumento de 12 pontos percentuais neste segmento de receitas.

#### **4.1.2 FC Barcelona**

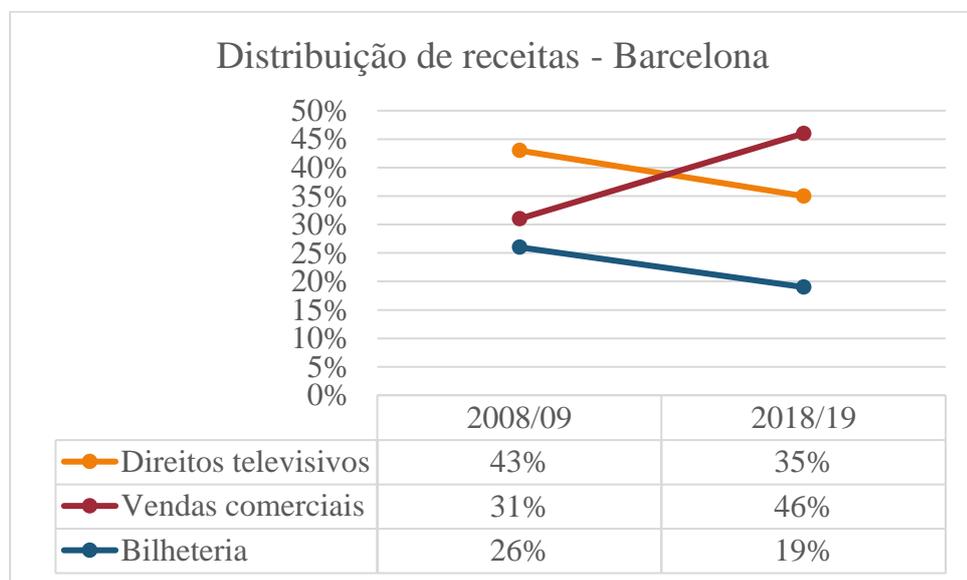
O clube da região da Catalunha, também espanhol, figurou na edição da *Deloitte Football Money League 2010* como o segundo clube de maior faturamento na temporada, atrás apenas do maior rival no país, *Real Madrid*.

A temporada do “Barça”, em 2008/2009, foi possivelmente uma das maiores de sua história, tendo alcançado a chamada “tríplice coroa”, que ocorre quando um clube vence três competições em uma mesma época. O Barcelona conquistou a liga doméstica, a copa nacional e a maior competição continental, a *Champions League*. Segundo o próprio estudo da *Deloitte*, esta foi a temporada mais vitoriosa do clube até então.

Os feitos do clube na temporada, conseqüentemente, deram retornos expressivos comercialmente, tendo em vista que o clube possuía em 2009 – e continuou a ter – um contrato com a fornecedora de material esportivo, *Nike*, mas também com outras empresas que

produziram um volume relevante de receitas para o clube no período, como a *Etisalat* (empresa de telecomunicações do Emirados Árabes Unidos) e *Betfair* (casa de apostas).

Assim como o *Real Madrid*, a principal fonte de receitas do clube catalão na temporada de 2008/09 foi proveniente dos direitos televisivos, que, conforme supramencionado, os principais clubes espanhóis obtiveram melhorias significativas em seus termos de contratos de transmissão individual com a empresa *Mediapro*, que garantia o pagamento de um valor aproximado em 150 milhões de euros por temporada.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das Revistas *Football Money League* 2010 e 2020

Como também ocorreu com o *Real Madrid*, a distribuição de receitas do *Barcelona* mudou significativamente entre a temporada de 2008/2009 para a de 2018/2019. O principal aspecto para que o *Barcelona*, em 2019, tenha tido um forte aumento em pontos percentuais no faturamento dentro do segmento de vendas comerciais foi, principalmente, devido ao fato da gestão do clube ter organizado um planejamento estratégico que se preocupou com a diversificação e internacionalização das suas fontes de renda.

Segundo a *Football Money League* 2020, o “Barça” é um exemplo claro de adaptação de clube às mudanças nas condições do mercado, reduzindo sua dependência de receita de transmissão e foco no crescimento das receitas sob seu controle.

Pela primeira vez em uma temporada, o *Barcelona* obteve o maior nível de receitas de todos os clubes da Europa, e ultrapassou o recorde de receita de bilheteria e vendas

comerciais de um clube de futebol em apenas uma temporada. Também pela primeira vez na história, um clube ultrapassou a marca de 800 milhões de euros em receitas anuais.

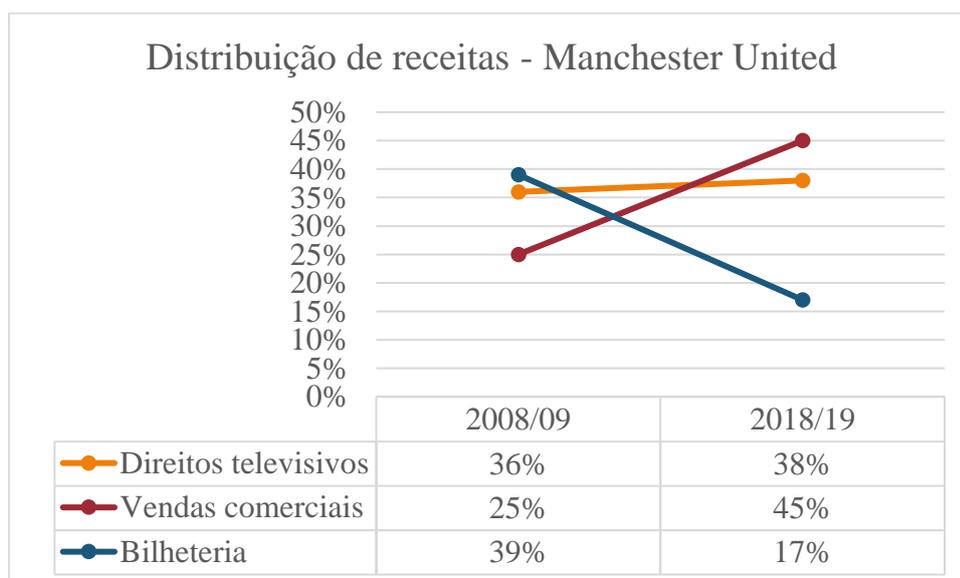
#### 4.1.3 Manchester United FC

O clube inglês que, segundo a Revista *Deloitte Football Money League*, é a equipe mais valiosa de seu país, teve a maior reviravolta em termos de distribuição de receitas quando se compara a edição de 2010 com a de 2020 da revista.

O “Red Devils”, na temporada de 2008/2009, comandados pelo astro Cristiano Ronaldo, sob a ótica esportiva tiveram uma temporada de significativo sucesso ao se sagrar campeão da liga nacional, copa nacional e Mundial de Clubes da FIFA.

A solidez em campo foi condizente com o equilíbrio financeiro, em que o clube teve como a maior fonte de receitas as bilheterias da época dentre todos os clubes do ranking, num grau superior a 108 milhões de euros.

O faturamento proveniente de direitos televisivos foi um pouco abaixo dos ganhos com bilheteria, tendo em vista que o modelo de distribuição da liga inglesa não privilegiava os clubes de maior reputação, mas sim conforme a posição das equipes na liga na temporada anterior.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das Revistas *Football Money League* 2010 e 2020

O equilíbrio de valores entre as diferentes formas de receitas do *Manchester United* em 2009, com o passar dos anos, deu lugar a uma grande transformação na forma com que o clube passou a auferir os seus ganhos.

As vendas comerciais, que na temporada 2008/2009 eram consideradas o menor nível de receitas do clube, em 2018/2019 tornaram-se a maior fonte de faturamento do clube, porém não devido apenas à melhoria de contratos de merchandising e planos de expansão da marca globais, mas muito pelo fato de que o nível de futebol apresentado pelo clube nas temporadas que antecederam 2019 foi considerado um grande declínio para o clube inglês e, portanto, estagnou a equipe em termos de ganhos em bilheteria.

Já o crescimento de vendas comerciais e direitos televisivos se mantiveram estáveis durante o período de tempo mencionado e, portanto, gradualmente cresceram e tomaram os dois primeiros postos de faturamento.

Ademais, apesar do grande sucesso de popularidade do clube em países asiáticos, conforme pesquisa realizada no fim de 2020 pela *Ganassa*, empresa especializada em conteúdo digital de futebol leste asiático, em que colocou o Manchester United no topo do ranking de clubes preferidos pelos torcedores de futebol da região; a dificuldade desta equipe em se classificar para a *UEFA Champions League*, conforme lembrou a *Deloitte Football Money League 2020*, pode impactar negativamente as suas finanças em anos posteriores, tendo em vista que a visibilidade que a competição continental provê aos clubes é substancialmente proporcional ao nível de receitas que eles potencialmente podem auferir tanto nas esferas de bilheteria, como também na de direitos de transmissão, contudo, principalmente em suas vendas comerciais.

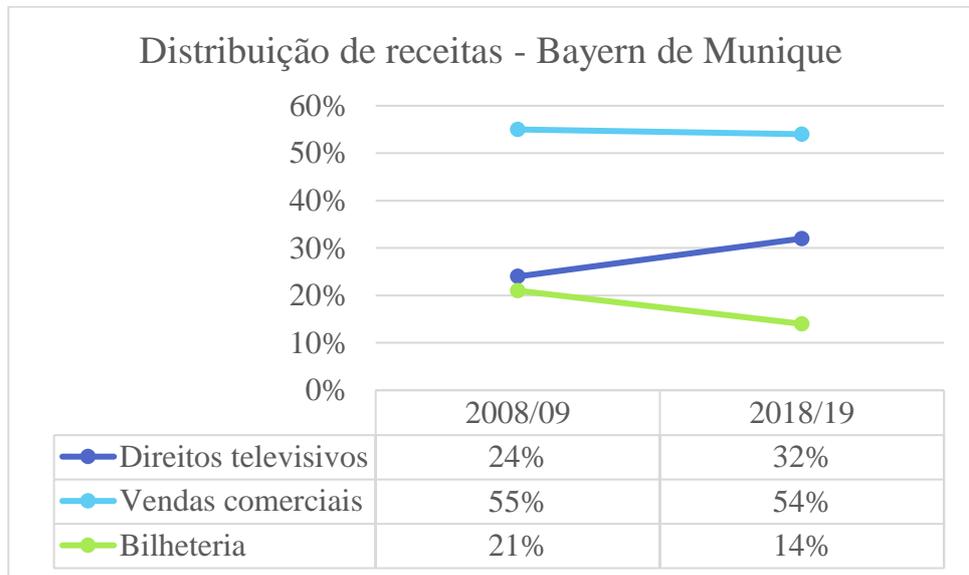
#### **4.1.4 FC Bayern de Munique**

O clube alemão da região da Bavária, tal como o gigante da Inglaterra mencionado no item anterior, possui uma vasta reputação internacional e longa dominância de títulos e glórias tanto nacionalmente, quanto internacionalmente (Wikipedia, 2021).

O *Bayern* tem um histórico de obter mais da metade de seu faturamento através de vendas comerciais. Em 2008/2009 o clube possuía 55% do total de receitas

proveniente das fortes estratégias comerciais, tendo a maior receita dentre todos os clubes da revista no ano de 2009.

Entretanto, muito se deve à política de “baixa” remuneração da liga alemã para com os clubes do país em relação aos direitos televisivos, quando comparada aos níveis do futebol europeu como um todo. Para se ter uma ordem de grandeza, as receitas com direito de transmissão do *Bayern*, em 2008/2009, atingiram a marca de aproximadamente 70 milhões de euros, o que não simboliza a metade do que o *Real Madrid*, primeiro clube da lista neste quesito, ganhou no mesmo período.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das Revistas Football Money League 2010 e 2020

Conforme gráfico comparativo, é possível observar que as receitas se mantiveram distribuídas no mesmo nível de consistência durante 10 anos, apesar de gradual crescimento ao passar dos anos.

A equipe se manteve em quarto lugar no ranking das equipes com o maior faturamento do futebol europeu e o seu nível de ganhos com direitos televisivos descolou das receitas com bilheteria, principalmente, pelo fato da equipe ter obtido relevantes elevações no patamar de receitas com transmissão nas competições da *UEFA* e em sua liga doméstica.

## 5 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foi utilizada a análise comparativa de dados qualitativos e quantitativos de um escopo delimitado de clubes do futebol europeu, tendo por base principal

da fonte de informação a Revista *Football Money League* produzida anualmente pela empresa de auditoria, *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, nos anos de 2010 e 2020.

Como resultado, é possível observar uma forte tendência de mudança na maneira com que os principais clubes de futebol europeu passaram a reconhecer as suas receitas entre os dois períodos mencionados.

Se em 2010 os principais clubes europeus obtinham receitas a partir das grandes empresas de mídias do mundo, através dos ganhos pelos direitos de transmissão pela televisão; em 2020 a parte comercial se tornou a grande fonte de renda destes clubes, a partir de grande movimentação de estratégica globalização, como é o caso do *Barcelona* e do *Manchester United*.

É pertinente destacar que a maneira com que os principais clubes de futebol do mundo tendem a inovar e se posicionar também é uma forma de moldar e nortear como os demais clubes de futebol do mundo deverão se comportar em termos financeiros-econômicos para os anos seguintes, já que os tradicionais clubes europeus possuem uma visibilidade e alcance globais, haja vista a relevante influência da transformação digital no mundo pós-pandemia (2021).

Desta maneira, pode-se considerar que a sistemática de análise comparativa de dados é conclusiva e aceitável para determinar a mudança na forma com que os clubes mais relevantes, em termos financeiros, se reinventaram e/ou mantiveram o poder de continuarem no topo quando se trata de geração de receitas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A 23ª EDIÇÃO DO ESTUDO GLOBAL DA DELOITTE APRESENTA OS CLUBES COM MAIOR GANHO FINANCEIRO NO ESPORTE MAIS POPULAR DO MUNDO. Deloitte. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/Deloitte-Football-Money-League.html>>. Acesso em: 26 out. 2021.

ALMEIDA, Marina Oliveira de. Do amadorismo à profissionalização: de 1930 até hoje.

Ludopédio, 25 de dez. de 2012. Disponível em:

<<http://www.ludopedio.com.br/arquibancada/do-amadorismo-a-profissionalizacao-de-1930-ate-hoje/>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

ALVES, Janael da Silva et al. A influência de um time de futebol em uma economia local: investimentos públicos e a percepção da população. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha, 2014.

AVALIAÇÃO ECONÔMICA DOS CLUBES BRASILEIROS EM 2020. Sports Value, 2020.

Disponível em: <<http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2020/12/Sports-Value-Valuation-Top-30-clubes-Brasil-Dez-2020.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2021.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. O Esporte como negócio: Uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. Estudos Vida e Saúde, v. 36, n. 5, 2009.

BADENHAUSEN, Kurt. The world's most valuable sports teams 2020. Forbes, 31 de jul, de 2020.

Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2020/07/31/the-worlds-most-valuable-sports-teams-2020/?sh=288a4853c749>>. Acesso em: 2 out. 2021.

BONTEMPO, Tiago. Pesquisa aponta Liverpool como time europeu mais popular no Japão, Tottenham na Coreia do Sul e Manchester United na Ásia. Globo, 9 de dez de 2020.

Disponível em: <<https://ge.globo.com/blogs/futebol-no-japao/post/2020/12/09/pesquisa-aponta-liverpool-como-time-europeu-mais-popular-no-japao-tottenham-na-coreia-do-sul-e-manchester-united-na-asia.ghtml/>>. Acesso em: 25 out. 2021.

BROGLIO, P. A. S. ; TOLEDO, G. S. ; MAZZEI, L. C. . Análise comparativa entre os regulamentos da Major League Soccer e do Campeonato Brasileiro de Futebol. REVISTA INTERCONTINENTAL DE GESTÃO DESPORTIVA, v. 8, p. 1-14, 2018.

CAMPOS JÚNIOR, Paulo Borges. Economia e Mercados. Brasília: Instituto Consciência, 2003.

CARVALHO, F. A. A.; SILVA, J. A. F. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 3, n. 6, art. 6, p. 96-116, 2009.

CHADE, Jamil. Mais de 3,2 bilhões de pessoas assistiram à Copa do Mundo em 2014. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 15 de dez. de 2015. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,mais-de-3-2-bilhoes-de-pessoas-viram-a-copa-em-2014,1812267>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

CHAS, Thiago M. Prates; PELINSON, Fabiana. Direitos televisivos e a ousadia da gestão no futebol: O caso Benfica TV. VII SIMPÓSIO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIBERCULTURA, 2013.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). CPC 00 (R2) - Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro, 2019. Disponível em: [www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br). Acesso em: 10 out. 2021.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). CPC 30 - Receitas, 2009. Disponível em: [www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br). Acesso em: 10 out. 2021.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). CPC 47 - Receita de Contrato com Clientes, 2019. Disponível em: [www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br). Acesso em: 10 out. 2021.

CRÍQUETE DESBANCA NFL E LIDERA RANKING MUNDIAL DOS ATLETAS MAIS BEM PAGOS POR JOGO. ESPN, 20 de jun. de 2019. Disponível em: <[https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/5763414/criquete-desbanca-nfl-e-lidera-ranking-mundial-dos-atletas-mais-bem-pagos-por-jogo](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/5763414/criquete-desbanca-nfl-e-lidera-ranking-mundial-dos-atletas-mais-bem-pagos-por-jogo)>. Acesso em: 12 out. 2021.

DANTAS, M. G. S.; BOENTE, D. R. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a Análise Envoltória de Dados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n. 13, art. 5, p. 75-90, 2011.

DE BAROS FORNARI, Vinicius Cardoso; SILVEIRA, Marcelo Paciello. A importância da adoção do sócio torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 3, n. 3, p. 12-24, 2014.

DE MORAES, Lucas Aquino. Lições da Barclays Premier League para o Campeonato Brasileiro: Um Estudo de Caso. Relatório Final de Integradora IV. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2015.

ESTENDER, Antonio Carlos. A Importância da Administração Profissional para os Clubes de Futebol. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 15, n. 3, 2013.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL. Wikipédia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Federa%C3%A7%C3%A3o\\_Internacional\\_de\\_Futebol/](https://pt.wikipedia.org/wiki/Federa%C3%A7%C3%A3o_Internacional_de_Futebol/)>. Acesso em: 12 out. 2021.

FINAL DA COPA DE 1950 REGISTROU O MAIOR PÚBLICO NO MARACANÃ. 199.854 PESSOAS. *Revista o Globo*. Disponível em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/final-da-copa-de-1950-registrou-maior-publico-no-maracana-199854-pessoas-10488080>>. Acesso em: 15/07/2018.

FRANCESCO, Lucca Di. Qual é a premiação em dinheiro da Liga dos Campeões 2021/22?. *Terra*, 24 de ago. de 2021. Disponível em: <<https://www.goal.com/br/not%C3%ADcias/qual-e-a-premiacao-em-dinheiro-da-liga-dos-campeoes-202122/4pfydro98wsz7swqj57nbj1/>>. Acesso em: 12 out. 2021.

GUERRA, Márcio de Oliveira. O jogo da moda: a transformação do futebol em negócio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 2005.

HICKS, Robin. Man United is Asia's most popular football club, but Lionel Messi is the region's favourite player. Mumbrella Asia, 19 de ago de 2015. Disponível em: <<https://www.mumbrella.asia/2015/08/man-united-is-asias-most-popular-football-club-except-in-japan-when-ac-milan-is-favourite>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

KNIGHT, Brett; BIRNBAUM, Justin. Os 50 atletas mais bem pagos de 2021. Forbes, 4 de jun. de 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/listas/2021/06/os-50-atletas-mais-bem-pagos-de-2021/>>. Acesso em: 12 out. 2021.

KPMG. A IFRS 15 no Brasil e aspectos gerais da norma. IFRS 15 – Receita de contratos com clientes. São Paulo: Brasil, 2016.

KRUPP, A. S.; SOUZA, A. O. Contabilidade esportiva: ênfase ao faturamento dos clubes de futebol. Revista Eletrônica de Ciências Contábeis, n. 9, p. 26-54, 2016.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. Gest. Prod.[online]. 2005, vol.12, n.1, pp.11-23.

MELO, Luísa. Fifa faturou R\$ 16 bilhões com Copa no Brasil, diz jornal. Exame, 19 de mar. de 2015. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/fifa-faturou-r-16-bilhoes-com-copa-do-brasil-diz-jornal/>>. Acesso em: 12 out. 2021.

NO FINAL DO SÉCULO 19, FUTEBOL ERA PRATICADO PELA ELITE BRANCA. Uol. Disponível em: <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/historia-do-brasil/no-final-do-seculo-19-futebol-era-praticado-pela-elite-branca.htm>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

SPANISH MASTERS FOOTBALL MONEY LEAGUE. Sports Business Group, mar de 2010. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2010.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2021.

ZITO, Felipe, Arena do Palmeiras supera marca de R\$ 200 milhões em bilheteria. Globo, São Paulo, 25 de jan, de 2018. Disponível em:

<<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/arena-do-palmeiras-supera-marca-de-r-200-milhoes-em-bilheteria.ghtml>>. Acesso em: 08 jul. 2018.