



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Mayara Oliveira da Silva Mendonça

**ESTRUTURA E DINÂMICA DE CONCENTRAÇÃO NO MERCADO DE FUTEBOL:  
UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E INGLATERRA (2010-2019)**

Rio de Janeiro

2023

Mayara Oliveira da Silva Mendonça

**ESTRUTURA E DINÂMICA DE CONCENTRAÇÃO NO MERCADO DE FUTEBOL:  
UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E INGLATERRA (2010-2019)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como exigência para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Professor Dr. Helder Queiroz Pinto Junior

Rio de Janeiro

2023

### CIP - Catalogação na Publicação

M539e Mendonça, Mayara Oliveira da Silva  
ESTRUTURA E DINÂMICA DE CONCENTRAÇÃO NO MERCADO  
DE FUTEBOL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E  
INGLATERRA (2010-2019) / Mayara Oliveira da Silva  
Mendonça. -- Rio de Janeiro, 2023.  
81 f.

Orientador: Helder Queiroz Pinto Junior.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto  
de Economia, Bacharel em Ciências Econômicas, 2023.

1. Estrutura-Conduta-Desempenho. 2. Concentração  
Industrial. 3. Turnover. 4. Futebol. 5.  
Profissionalização da gestão. I. Pinto Junior,  
Helder Queiroz, orient. II. Título.

MAYARA OLIVEIRA DA SILVA MENDONÇA

ESTRUTURA E DINÂMICA DE CONCENTRAÇÃO NO MERCADO DE FUTEBOL: UM  
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E INGLATERRA (2010-2019)

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do título de Bacharela em Ciências Econômicas.

Rio de Janeiro, 14/11/2023.

---

HELDER QUEIROZ PINTO JR. - Presidente  
Professor Dr. do Instituto de Economia da UFRJ

---

JOSÉ VITOR BOMTEMPO MARTINS  
Professor Dr. da Escola de Química da UFRJ

---

RONALDO GOULART BICALHO  
Doutor em Economia pela UFRJ

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus e a Nossa Senhora Aparecida, que me deram força, proteção, saúde e sabedoria ao longo de toda a minha vida e, principalmente, durante todos os meus anos de estudos.

Agradeço a minha família por todo amor, carinho, apoio e incentivo em todas as minhas decisões profissionais e pessoais. Em especial aos meus pais, meus exemplos de força e determinação, que acompanharam de perto toda a minha jornada na graduação e sempre me incentivaram incondicionalmente a nunca desistir de lutar pelos meus sonhos.

Sou grata também por todos os meus amigos, especialmente os que fiz no IE. Anderson, Chayenne, Gustavo, Julia, Luna, Marcos e Moreira agradeço todo apoio e amizade. Lembrarei sempre com muita alegria dos momentos de muitas risadas no nosso “cantinho”. Sou muito feliz por tê-los em minha vida e creio que ainda compartilharemos muitos momentos felizes. Da faculdade para a vida!

Ao grande professor e meu orientador, Helder, ilustre economista e flamenguista, por toda ajuda, disponibilidade e ensinamentos ao longo do curso e na realização deste trabalho.

Por fim, agradeço ao Clube de Regatas do Flamengo, paixão que me move desde o meu nascimento. Eu nasci para te amar e nada vai nos separar!

## RESUMO

Nas últimas décadas têm se verificado o crescimento do futebol no âmbito econômico, deixando de ser apenas um esporte, mas também um negócio financeiro altamente dinâmico, competitivo e lucrativo. Apesar da imprevisibilidade de resultados ser uma das características principais do futebol, nos últimos anos tem se observado de forma mais intensa a tendência de que os clubes mais ricos são os que tem obtido melhores desempenhos esportivos. Sendo assim, os clubes têm buscado a adoção de estratégias que alavanquem o lado financeiro e potencialize o seu sucesso nos campeonatos. Pode-se dizer que a profissionalização da gestão é um fator importante para atingir esses objetivos. Entretanto, nem todos os clubes conseguem investir no seu desenvolvimento e modernizar suas práticas, gerando desigualdade entre os times que pode impactar a estrutura e concentração do mercado e o desempenho esportivo. Dessa forma, a presente monografia tem como objetivo principal analisar se as transformações ocorridas no futebol nos últimos anos e a ampliação das assimetrias entre os clubes geraram impactos significativos na estrutura e na concentração do mercado futebolístico brasileiro e inglês, verificando a diferença entre os dois casos; e tem como período de análise o intervalo de 2010 a 2019. Para atingir esse objetivo, foi utilizado o modelo Estrutura-Condução-Desempenho para, primeiramente, entender os aspectos formadores do mercado de futebol. De forma analítica, utilizou-se os índices de razão de concentração, o índice Hirschman-Herfindahl (HH) e a dinâmica de posicionamento de *Turnover*. Os resultados obtidos demonstraram que, no caso do mercado de futebol brasileiro, em média, quatro clubes controlavam 39% do mercado e no caso inglês os quatro detinham 44% no período analisado. Além disso, oito clubes brasileiros possuíam 65%, enquanto na Inglaterra era cerca de 66%. Esses valores indicaram um grau moderado de concentração em ambos os mercados, o mesmo resultado encontrado pelo índice HH que demonstrou baixa concentração e uma estrutura não monopolista para os dois casos. A análise da dinâmica de *Turnover* indicou uma alta permanência dos mesmos clubes no grupo das líderes no mercado brasileiro e inglês, sugerindo a existência de benefícios competitivos desses clubes em relação aos demais e a consolidação de vantagens competitivas no grupo dos clubes mais ricos do mercado. Além disso, a dinâmica pôde auxiliar a possível existência de uma relação entre a capacidade financeira e a obtenção de sucesso esportivo, visto que foi apurado que os clubes mais ricos foram os que obtiveram as melhores posições nos campeonatos no período.

**Palavra-chave:** Futebol; profissionalização da gestão; estratégias; Estrutura-Condução-Desempenho; Concentração Industrial; *Turnover*.

## ABSTRACT

In the last decades, soccer has seen economic growth, no longer just a sport, but also a highly dynamic, competitive and profitable financial business. Although the unpredictability of results is one of the main characteristics of football, in recent years has been observed more intensely the trend that the richest clubs are those that have achieved better sporting performances. Therefore, clubs have been searching to adopt strategies that leverage the financial side and enhance their success in the championships. It can be said that the professionalization of management is an important factor in achieving these objectives. However, not all clubs are able to invest in their development and modernize their practices, generating inequality between teams that can impact the structure and concentration of the market and sporting performance. So, the main objective of this monograph is to analyze whether the transformations that have occurred in soccer in recent years and the expansion of asymmetries between clubs have generated significant impacts on the structure and concentration of the Brazilian and English soccer markets, verifying the difference between the two cases; and the period of analysis is the range from 2010 to 2019. To achieve this objective, the Structure-Conduct-Performance model was used to, firstly, understand the formative aspects of the soccer market. Analytically, concentration ratio indices, the Hirschman-Herfindahl index (HHI) and Turnover positioning dynamics were used. The results demonstrated that, in the case of the Brazilian football market, on average, four clubs controlled 39% of the market and in the English case, the four held 44% in the period. Furthermore, eight Brazilian clubs owned 65%, while in England it was around 66%. These values indicated a moderate degree of concentration in both markets, the same result found by the HHI, which demonstrated low concentration and a non-monopolistic structure for both cases. The analysis of Turnover dynamics indicated a high permanence of the same clubs in the group of leaders in the Brazilian and English markets, suggesting the existence of competitive benefits of these clubs in relation to the others and the consolidation of competitive advantages into the group of the richest clubs. Moreover, the dynamics helped to analyze the possible existence of a relationship between financial capacity and the achievement of sporting success, as it was found that the richest clubs were those that obtained the best positions in the championships in the period.

**Keyword:** Football; professionalization of management; strategies; Structure-Conduct-Performance; Industrial Concentration; Turnover

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Paradigma Estrutura-Conduto-Desempenho .....	20
Figura 2 – Ciclo virtuoso do futebol .....	25

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos de propriedade dos clubes de futebol .....	16
Tabela 2 - Exemplo de análise de resultados da dinâmica de <i>Turnover</i> .....	29
Tabela 3 - Índice de concentração do mercado de futebol brasileiro, baseado nas receitas totais auferidas, 2010-2019 .....	31
Tabela 4 - Índice de concentração do mercado de futebol inglês, baseado nas receitas totais auferidas, 2010-2019 .....	35
Tabela 5 - Resultados da dinâmica e do índice de <i>Turnover</i> para os clubes mais ricos do Campeonato Brasileiro entre 2010 e 2019 .....	37
Tabela 6 - Desempenho financeiro versus desempenho esportivo dos clubes de futebol brasileiro entre 2010 e 2019 .....	41
Tabela 7 - Resultados da dinâmica e do índice de <i>Turnover</i> para os clubes mais ricos da Premier League entre 2010 e 2019 .....	44
Tabela 8 - Desempenho financeiro versus desempenho esportivo dos clubes de futebol ingleses entre 2010 e 2019 .....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação das fontes de receitas dos 20 maiores clubes, em termo de receita total, do Campeonato Brasileiro .....	23
Gráfico 2 – Participação das fontes de receitas dos 20 maiores clubes, em termos de receita total, da <i>Premier League</i> .....	23
Gráfico 3 - Evolução da razão de concentração e do HHI dos clubes de futebol mais ricos do Campeonato Brasileiro entre 2010 e 2019 .....	33
Gráfico 4 - Evolução da razão de concentração e do HHI dos clubes de futebol mais ricos da <i>Premier League</i> entre 2010 e 2019 .....	36
Gráfico 5 – Evolução das receitas totais e do endividamento dos cinco maiores clubes brasileiros de cada ano .....	42
Gráfico 6 – Evolução relação entre dívidas e receitas totais dos vinte maiores clubes brasileiros de cada ano .....	43
Gráfico 7 – Evolução das receitas totais e do endividamento do Flamengo entre 2010 e 2019 (em milhões de reais corrigidos para os valores de 2019) .....	44
Gráfico 8 – Evolução das receitas totais e do endividamento do Manchester United entre 2010 e 2019 (em milhões de libras esterlinas corrigidos para os valores de 2019) .....	50
Gráfico 9 – Evolução das receitas totais e do endividamento dos cinco maiores clubes ingleses de cada ano .....	51
Gráfico 10 – Evolução da relação entre dívidas e receitas totais dos vinte maiores clubes ingleses de cada ano .....	52

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 O MERCADO DE FUTEBOL À LUZ DO MODELO ESTRUTURA- CONDUTA-DESEMPENHO (E-C-D) .....</b>	<b>18</b>
2.1 O Modelo E-C-D .....	18
2.2 Especificidades do mercado de futebol .....	20
2.2.1 A estrutura do mercado de futebol .....	21
2.2.2 A conduta dos clubes de futebol .....	21
2.2.3 Impactos da conduta dos clubes de futebol sobre o desempenho financeiro e esportivo .....	24
<b>3 CONCENTRAÇÃO E DINÂMICA DE POSICIONAMENTO DE TURNOVER: UMA ANÁLISE DOS MERCADOS DE FUTEBOL BRASILEIRO E INGLÊS NO PERÍODO DE 2010 A 2019 .....</b>	<b>26</b>
3.1 Índices de Concentração Industrial .....	26
3.1.1 Razão de Concentração .....	27
3.1.2 Índice de Hirschman-Herfindahl (HHI) .....	28
3.2 Dinâmica de posicionamento de <i>Turnover</i> .....	29
3.3 Fonte de dados .....	30
3.4 Resultados e discussões .....	30
3.4.1 Análise da concentração do mercado de futebol brasileiro e inglês entre 2010 e 2019 .....	31
3.4.2 Análise de <i>Turnover</i> para o mercado de futebol brasileiro e inglês entre 2010 e 2019 .....	36
3.4.2.1 O Caso Brasileiro .....	37
3.4.2.2 O Caso Inglês .....	44
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

O futebol, ao longo dos seus mais de 150 anos de história, se tornou um dos esportes mais populares do planeta, acumulando milhões de admiradores por todo o mundo. O consumo e o investimento nessa modalidade vêm crescendo a cada dia o consolidando como um grande negócio financeiro. Dessa forma, a alta complexidade e dinamismo existente no mercado de futebol somada a crescente expansão da sua relevância econômica tem exigido cada vez mais uma organização profissional da gestão, tanto financeira como esportiva, dos clubes de futebol.

Por mais que, em geral, no cenário futebolístico, diferente do mundo dos negócios, a maximização dos lucros dê lugar a maximização dos resultados esportivos como meta principal, Ramos, Junco e Espinosa (2003) destacam o poderio financeiro como uma variável de suma importância para alcançar uma boa performance em campo. Sob essa hipótese, Andreozzi (2007), complementa que “a gestão eficaz de recursos no negócio do futebol só ocorre se, ao final da temporada, o resultado for boa performance técnica e caixa equilibrado”.

Na Europa, as equipes são marcadas por um alto nível administrativo com planejamentos estratégicos voltados para o aumento da eficiência e a obtenção de retornos financeiros, expandindo as receitas e controlando os gastos. Sabe-se que muitas destas equipes representam a hegemonia do futebol mundial. Já no Brasil, o processo de gerenciamento do futebol ainda é marcado por um alto grau de interesses políticos e pessoais, além da persistência do amadorismo nas tomadas de decisões que resultam em endividamentos e problemas financeiros de muitos clubes, salvo algumas exceções que já perceberam a importância de evoluir e migrar para modelos de negócios mais modernos.

A modernização dos modelos de gerenciamento de alguns clubes de futebol e a adoção de estratégias eficientes, apesar de serem capazes de levá-los a outro patamar tanto financeiro quanto esportivo, podem gerar problemas no mercado ao aumentar as assimetrias entre as equipes, uma vez que nem todos dispõem de recursos para investir no seu desenvolvimento e melhorar suas finanças e sua competitividade.

Além disso, o aumento das desigualdades financeiras entre os times tende a acentuar a diferença entre o desempenho esportivo de ambas, dado a relação existente entre a realização de investimentos e a obtenção de sucesso esportivo nesse mercado. Sabe-se que as maiores disputas fora das quatro linhas entre os clubes ocorrem no mercado de jogadores e na atração de patrocínios. Espera-se que um time com mais recursos financeiros disponha de uma maior capacidade para adquirir os melhores atletas e profissionais, o que tende a melhorar o seu

desempenho nos jogos e aumentar suas chances de vitórias. Além disso, um clube vitorioso tem sua marca fortalecida e torna-se um investimento atrativo aos patrocinadores.

Assim sendo, a escolha do tema desta pesquisa justifica-se pela importância de analisar como a evolução da gestão de alguns clubes de futebol, seguido pela adoção de diferentes estratégias de mercado visando o crescimento econômico e a maximização de seus resultados futebolísticos, impactou na estrutura e a competitividade do mercado de futebol, uma vez que a existência de desigualdades financeiras entre os times pode refletir sobre o desempenho esportivo e sobre a concentração do setor. Nesse sentido, esse trabalho tem como objetivo responder a seguinte pergunta: as recentes transformações no futebol e provável existência de vantagens competitivas, no sentido dado pela literatura econômica, geraram impactos significativos sobre a estrutura e a concentração do mercado futebolístico?

Para atingir o objetivo principal do trabalho será utilizado o modelo Estrutura-Condução-Desempenho, visto que é uma ferramenta útil para averiguar como as estratégias (condução) das equipes impactam na estrutura do mercado que, por sua vez, afetaram o seu desempenho. Além disso, a avaliação da concentração de um determinado mercado auxilia no entendimento da formação da sua estrutura. Por esse motivo, a fim de fornecer um suporte a análise da estrutura e verificar os efeitos das assimetrias financeiras existentes entre as equipes, será verificado o grau de concentração do setor através de índices de concentração industrial, os quais foram escolhidos: i) Razão de Concentração (CR); ii) Índice de Hirschman-Herfindahl (HHI); iii) dinâmica de posicionamento de *Turnover*. Como bem pontuado por Fernandes, Capucho e Pinto (2022), clubes que apresentam grau de concentração elevado podem exercer poder de mercado e influenciar politicamente decisões esportivas e comerciais nas respectivas federações, limitando a participação das equipes menores no setor.

Para realizar o cálculo do grau de concentração podem ser utilizadas diferentes variáveis como: capacidade de produção, patrimônio líquido, renda, etc. Neste trabalho, optou-se por analisar o mercado de futebol brasileiro e inglês utilizando as informações de receitas totais das equipes. Mais precisamente serão analisados os vinte maiores clubes, em termos de receita total, participantes do Campeonato Brasileiro e da *Premier League* devido a grandeza histórica e atual desses dois países no cenário futebolístico. Ademais, a análise será feita entre os anos de 2010 e 2019 uma vez que se entende que o período abrange importantes transformações e acontecimentos mais recentes que impactaram o mercado, e precede o período da pandemia do Covid-19 quando as receitas foram fortemente impactadas, especialmente pela interrupção de competições e/ou disputas realizadas em estádios sem a presença do público.

Em suma, esse trabalho será organizado da seguinte forma: Primeiramente, no capítulo 1, será apresentado o processo de conversão do futebol de um esporte amador para um esporte profissional e rentável capaz de gerar valores exorbitantes e impactar a economia dos países. Em seguida, no segundo capítulo, serão apresentados os pilares do quadro analítico Estrutura-Condução-Desempenho aplicado ao mercado futebolístico. No terceiro capítulo serão analisados os indicadores de concentração e a dinâmica de *Turnover* dos mercados brasileiros e inglês de futebol, comparando os resultados obtidos. O último capítulo reúne as principais conclusões da monografia.

## 1 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO

A crescente importância financeira do futebol nos dias de hoje pode ser ilustrada pelo expressivo aumento das receitas dos clubes e do crescente interesse de *businessmen*, os quais têm visto esse esporte como um negócio extremamente lucrativo. Além disso, nos últimos anos o futebol também tem se destacado como uma importante fonte de geração de renda e emprego, sendo responsável por desenvolver diversas áreas da economia, principalmente o setor de serviços.

Segundo uma pesquisa realizada pela empresa especializada em marketing esportivo Sports Value, em 2019 o mercado brasileiro de clubes de futebol atingiu, pela primeira vez na história, 6,8 bilhões de reais em receitas totais, o que representou uma alta de mais de 18% em relação ao ano anterior e um crescimento de mais de 284% entre 2010 e 2019. Além disso, de acordo com o relatório “*Brazilian Football Impact*” publicado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), entidade que administra o futebol brasileiro, conjuntamente com a empresa de consultoria Ernst & Young (EY), sobre o papel do futebol na economia brasileira, o valor total gerado pela cadeia produtiva do futebol foi de aproximadamente 52,9 bilhões de reais em 2018, o que equivalia a 0,72% do PIB brasileiro. Além disso, em 2018 o futebol brasileiro contribuiu com 3,3 bilhões de reais em salários e encargos sociais e também 761 milhões de reais com arrecadação de impostos. (ERNST & YOUNG, 2018)

Já os clubes de futebol ingleses, são marcados por um grande poder financeiro e dominam a lista de clubes com maior faturamento do mundo. Na pesquisa realizada pela empresa de consultoria Deloitte, a receita total dos clubes da *Premier League* ultrapassou 5 bilhões de libras na temporada 2018/19, representando um aumento de 7%, elevando a receita média por clube para 258 milhões de libras. O sucesso financeiro da liga permite que ela gere significativos retornos econômicos e sociais para o Reino Unido. Desde a temporada de 1998/99 até 2016/2017, a contribuição do campeonato inglês para a economia do país cresceu mais de 800% e contribuiu com 7,6 bilhões de libras esterlinas em 2017, representando 0,3% do Produto Interno Bruto (PIB) inglês. Além disso, o crescimento econômico do futebol inglês também refletiu em um aumento no mercado de trabalho no país de aproximadamente 700%, com quase cem mil empregos gerados. (ERNST & YOUNG, 2019).

Entretanto, apesar de já movimentar valores bilionários, a noção da relevância do futebol no campo econômico é algo recente. Como se sabe, inicialmente era apenas um esporte amador, sem fins lucrativos. A primeira liga profissional ocorreu na Inglaterra, país onde nasceu e deu os primeiros passos para sua profissionalização.

Para muitos autores o futebol se tornou verdadeiramente profissional quando os atletas passaram a receber uma remuneração pelas suas atividades. Nesse sentido, Santos (2013) defende que o futebol inglês foi profissionalizado em 1885 quando os clubes passaram a pagar oficialmente salários aos jogadores, regulamentado pela Associação de Futebol da Inglaterra (FA). Além disso, para que um atleta atuasse por um determinado clube nas partidas de futebol, a associação exigia que o mesmo fosse registrado. A partir dessa regulamentação, passou a ser permitido a transferência de registro de jogadores entre clubes (BARALDI, 2018).

No caso brasileiro, pode-se dizer que a profissionalização do futebol ocorreu tardiamente quando comparado ao europeu. Sua formalização como atividade profissional ocorreu apenas na década de 1930, pela Confederação Brasileira de Desportos (CBD), a atual CBF. Mais recentemente, em 1998, com a promulgação da Lei Pelé (Lei de nº 9.615), ou Lei Geral sobre os Desportos, foi dado um grande passo na profissionalização do futebol brasileiro. A regulação estabeleceu regras relacionadas aos contratos de trabalhos dos atletas, transferiu aos jogadores autonomia sobre o seu passe e estimulou a transformação dos clubes em empresas.

Nas últimas décadas, a evolução do processo de mercantilização do futebol, isto é, a transformação do esporte em uma atividade comercial, introduziu questões relacionadas a práticas de mercado nos clubes, como: gestão de produtos, preços, comunicação com o público-alvo, entre outros (HOEBER; HOEBER, 2012). Além disso, as equipes deixaram de competir apenas por vitórias nos campeonatos e entraram em uma batalha financeira, disputando por melhores jogadores, atração de investidores, melhores patrocínios, etc.

No futebol inglês, pode-se dizer que a comercialização do futebol ocorreu na década de 1990 com o início das negociações pelos direitos de transmissão das partidas, o que até hoje representa uma das principais fontes de renda das equipes de futebol. Vale destacar que foi nesse contexto que a *Premier League* foi fundada, em 1992, quando os clubes ingleses se retiraram da *Football League*, a liga até então vigente, por não estarem satisfeitos com os direitos televisivos recebidos. Através da nova liga os clubes ingleses passaram a negociar de forma independente suas fatias dos direitos de transmissão.

Recentemente novas legislações e regulamentações foram aprovadas no futebol brasileiro. Dada a importante transformação do lado econômico do futebol, merecem destaque nesse registro: i) o chamado “Estatuto do Torcedor” (Lei nº 10.671/2003), que deu aos torcedores um perfil de consumidor, e dispõe sobre a transparência de informações, a segurança e regras gerais nas organizações das competições; ii) a “Lei de Moralização do Futebol” (Lei nº 10.672/2003) que tornou obrigatório a aprovação das contas dos clubes em assembleias

gerais dos associados, a publicação das demonstrações financeiras aprovadas, transferiu a responsabilidade aos dirigentes em casos de más administrações e tornou possível que clubes associativos se transformem em empresas.

Além dessas legislações que ajudaram a modernizar e organizar a indústria do futebol, hoje tem se notado uma evolução na estrutura organizacional de muitos clubes. Pode-se dizer, que essa mudança está relacionada com a busca pelo desenvolvimento e maior profissionalização dos times. A recente transformação do futebol em uma indústria imensamente lucrativa trouxe consigo desafios administrativos, demandando aos clubes a implementação de modelos de negócios que os permitam desenvolver-se em um ambiente esportivo e comercial dinâmico e em rápida e constante evolução. A tabela 1 abaixo apresenta alguns dos modelos mais comuns que têm sido adotados no futebol moderno.

**Tabela 1 – Modelos de propriedades dos clubes de futebol**

Modelo	Características	Exemplos de clubes que adotam o modelo
Clubes associativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clubes organizados sob a forma de associações sem fins lucrativos;</li> <li>• Decisões tomadas pelos membros e/ou associados (em muitos casos estes não possuem formação na área administrativa);</li> <li>• Regidos por estatuto social próprio;</li> <li>• Torcedores podem ter um papel ativo na organização;</li> </ul>	Flamengo (Brasil); Real Madrid (Espanha)
Clubes de capital aberto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações negociadas em bolsa de valores;</li> <li>• Participação na propriedade dada aos acionistas que comprarem ações do clube (em alguns casos permitindo a participação dos mesmos nas tomadas de decisões);</li> <li>• Geralmente seguem práticas de governança corporativa similares a empresas públicas;</li> <li>• Existência de riscos financeiros ligadas ao cumprimento das expectativas dos acionistas em relação aos retornos dos investimentos;</li> </ul>	Tottenham Hotspurs (Inglaterra – Listado na Bolsa de Londres); Manchester United (Inglaterra – Listado na Bolsa de Nova York)
Clubes controlados por fundos de investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriedade total ou parcial de um fundo de investimento;</li> <li>• Gestão mais profissionalizada com executivos com experiência na esfera financeira;</li> <li>• Em geral, a maximização dos lucros é o objetivo principal;</li> </ul>	Manchester City (Inglaterra); Paris Saint-Germain (França)
Clubes de propriedade privada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriedade total de um indivíduo, família ou grupo de investidores privados;</li> <li>• Gestão realizadas seguindo os interesses do(s) proprietário(s) tendo, em geral, a maximização dos lucros como objetivo principal;</li> <li>• Gestão mais profissionalizada com executivos com experiência na esfera financeira;</li> <li>• Possibilidade de transferência de propriedade com venda e compra das ações;</li> </ul>	Botafogo (Brasil); Liverpool (Inglaterra)

Fonte: Elaboração própria

Como foi dito, nos últimos anos as estruturas de propriedade dos clubes de futebol têm mudado. Os times têm buscado adotar o modelo que mais se adequa às suas características particulares, histórias e objetivos. O modelo de capital aberto é mais comum de ser encontrado no futebol inglês, sendo o Tottenham o primeiro clube europeu a adotá-lo em 1983. Apesar das vantagens observadas pelo sucesso financeiro de muitos clubes que seguem esse modelo, vale destacar que, como em qualquer outro, existem riscos, neste caso riscos financeiros, visto que os clubes necessitam gerar o retorno aos seus acionistas e suas ações podem sofrer flutuações significativas de preço geradas pelo desempenho do time nos campeonatos.

Em relação ao modelo associativo, predominante no futebol brasileiro e em alguns países da Europa, apesar de grandes clubes do cenário futebolístico ainda o adotarem, como o Real Madrid, observa-se uma tendência de abandono desse modelo no futebol atual e migração para o modelo de propriedade privada com o surgimento e crescente transformação de clubes associativos em SAF's (Sociedades Anônimas de Futebol). Essa tendência é, em grande parte, devido ao seu sucesso na Europa, onde é adotado há muitos anos.

No Brasil, em 1993, foi dado um grande passo na transformação dos clubes de futebol em empresas com a publicação da Lei Zico (Lei nº 8.672), que permitia que os clubes pudessem ser administrados por entidades com fins lucrativos (SILVA; CARVALHO, 2009). Essa lei tinha como objetivo principal “desassociar a atividade esportiva futebolística de outros esportes realizados dentro do clube, a fim de desenvolver uma independência financeira e administrativa” (BARALDI, 2018, pg. 8).

Hoje, a maioria dos clubes brasileiros ainda são associações sem fins lucrativos, mas alguns já estão migrando para as SAF's, que foi instituída no país em 2021 pela Lei nº 14.193 como uma tentativa de promover a profissionalização, o investimento e mais transparência no futebol brasileiro. De certa forma, esse tipo de modelo, que resulta em um clube-empresa, permite uma administração mais profissional. Na maioria das vezes, os investidores que se tornam proprietários do clube fazem parte do mundo financeiro e possuem maiores capacidades de administrar os custos, sanear dívidas, investir em atletas e infraestrutura e, de modo geral, profissionalizar a gestão. Sendo assim, a adoção do modelo de propriedade privada tem sido vista, atualmente, como uma estratégia para atingir um bom desempenho financeiro que permita uma competição igualitária entre os clubes.

## **2 O MERCADO DE FUTEBOL À LUZ DO MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (E-C-D)**

Após apresentado, em linhas gerais, como o futebol foi profissionalizado e mercantilizado, este capítulo tem como objetivo apresentar algumas especificidades atuais desse mercado no que diz respeito à estrutura, à conduta e ao desempenho à luz do modelo Estrutura-Conduto-Desempenho (E-C-D). Para isso, primeiramente, será fornecido uma visão geral do modelo identificando suas principais características e funções.

### **2.1 O MODELO E-C-D**

O modelo Estrutura-Conduto-Desempenho (E-C-D) é um paradigma da economia industrial idealizado por Edward E. Mason na década de 1930. Posteriormente recebeu contribuições de diversos autores, sendo os de maior relevância Joe Bain e Frederic M. Scherer. Este modelo é utilizado para entender o comportamento das empresas e do mercado em que elas estão inseridas através da análise da relação causal entre a estrutura do mercado, o comportamento das empresas atuantes e o desempenho resultante, uma vez que a estrutura é capaz de influenciar a conduta das empresas que, por sua vez, impactam o desempenho delas e do mercado como um todo.

Segundo Fontenelle (2000), Edward Mason, precursor do modelo, desejava entender a forma como as empresas funcionavam para classificá-las conforme as semelhanças de condições e estruturas. Para isso, o autor analisa indicadores de controle das firmas da indústria, como a escolha de compra e venda em relação ao volume de transações, o tamanho absoluto da firma, dado o seu volume de ativos, e o número de empregados ou volume de vendas.

Fontenelle (2000, p. 35) afirma que:

Mason analisa alguns indicadores para tornar possível a caracterização de estrutura de mercado. Destaca que a escala de compras e vendas em relação ao volume total de transações seria um indicador do controle de mercado da firma. O tamanho absoluto da firma, visto através de seu volume de ativos, número de empregados ou volume de vendas, aparece como o segundo fator relevante para a política de preços e produção; o tamanho influencia a reação da firma a determinadas situações, o que salienta o papel ativo da empresa que opera em grande escala, visto através da capacidade de modificar ações e gerar prováveis reações das rivais.

De modo geral, Mason estava interessado em analisar as transformações econômicas da indústria que são capazes de alterar o ambiente no qual ela se encontra (Mason, 1939).

Hasenclever e Torres (2013) apresentam o modelo E-C-D elaborado por Frederic M. Scherer e David Ross no livro intitulado *Industrial Market Structure and Economic*. Segundo eles, a ideia básica do modelo consiste em identificar quais variáveis, ou conjunto de atributos, são capazes de explicar as diferenças de desempenho observadas a partir do monitoramento das indústrias.

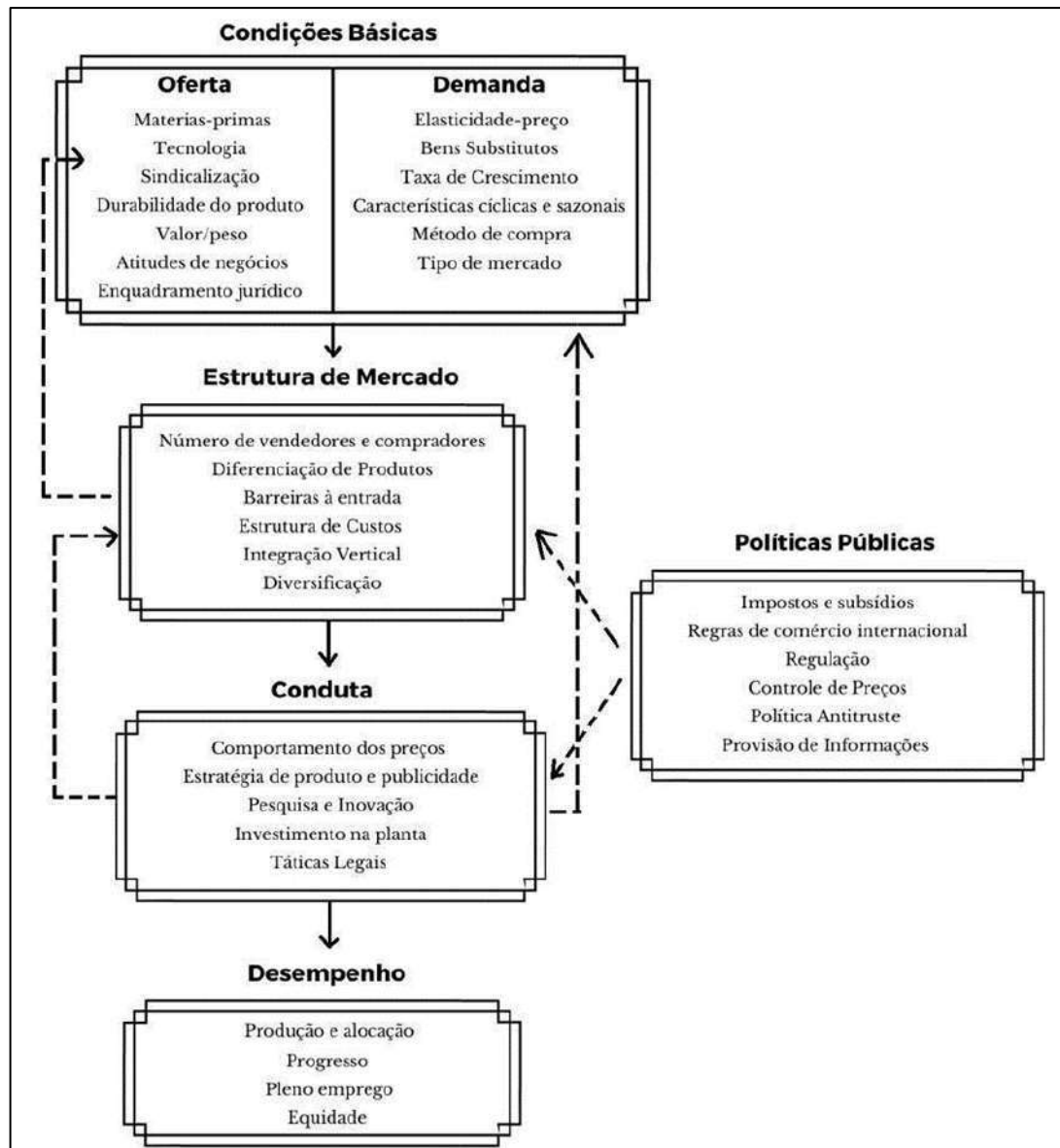
Nesse sentido, o modelo parte de elementos relacionados à oferta e demanda, uma vez que a relação entre eles é responsável por condicionar os aspectos estruturais do mercado. Pelo lado da oferta encontram-se as disponibilidades de matéria-prima, a natureza das tecnologias, o poder de organização dos trabalhadores, aspectos institucionais, entre outros. Em relação às condições básicas da demanda, esta abrange a taxa de crescimento do consumo e a flutuação da demanda ao longo do tempo, a disponibilidade de produtos substitutos, métodos de compra utilizados pelos consumidores, características cíclicas e sazonais, etc.

A estrutura está relacionada com as características e organização do mercado, como o número de vendedores e compradores operantes, a diferenciação de produtos, a estrutura de custos, a existência de barreiras à entrada no setor e outros fatores. Além disso, é de suma importância medir a intensidade da concentração de um determinado mercado para definir qual tipo de estrutura o setor mais se aproxima, monopólio, oligopólio, concorrência perfeita, etc. Isso porque “a concentração industrial é visualizada como um dos determinantes estruturais mais relevantes da competição”. Assim, quanto mais concentrado um mercado for, por exemplo, sua estrutura estará mais próxima de um monopólio. Nesse sentido, o poder de mercado de um agente ou grupo de agentes econômicos pode ser um fator de distorção das condições de concorrência.

A conduta, por sua vez, refere-se ao comportamento das empresas e são diferenciadas e motivadas, principalmente, pelas estratégias adotadas visando obter uma vantagem em relação aos competidores. Os planos estratégicos englobam planejamentos de preço, de volume de produção, publicidade, investimentos, relacionamentos com os clientes, pesquisa e desenvolvimento, etc.

Por fim, o desempenho é o resultado obtido pelas empresas do mercado e pode ser medido em termos de lucratividade, nível de produção, capacidade de inovação, pleno emprego e etc. As relações entre as variáveis do modelo são apresentadas na figura a seguir.

**Figura 1 - Paradigma Estrutura- Conduta-Desempenho**



Fonte: Adaptado de Scherer & Ross (1990)

## 2.2 ESPECIFICIDADES DO MERCADO DE FUTEBOL

Após a definição de cada componente do modelo E-C-D, esta seção irá apresentar as características do mercado de futebol à luz do modelo. Dessa forma, serão apresentados, primeiramente, os fatores responsáveis por compor a estrutura do mercado de futebol. Em seguida, será abordado as estratégias realizadas pelos clubes para alcançarem seus objetivos financeiros e esportivos e se destacarem no mercado. Por fim, será analisado os efeitos desses comportamentos sobre o desempenho econômico e futebolístico das equipes.

### **2.2.1 A ESTRUTURA DO MERCADO DE FUTEBOL**

Primeiramente, ao se tratar da estrutura de um mercado é preciso listar um conjunto de condições básicas de oferta e demanda. No mercado de futebol, pelo lado da oferta temos os investimentos em tecnologias para melhorar a qualidade das equipes e a formação e captação de atletas e profissionais habilidosos e experientes. Além disso, também estão incluídos aspectos relacionados à estruturação jurídica. De acordo com Gerrard (2005) o desempenho financeiro é bastante afetado pelo tipo de propriedade do clube. Como já dito, apesar de no Brasil, particularmente, a grande maioria dos clubes de futebol estarem organizados sob estruturas de associações civis, muitos já estão migrando para o modelo corporativo, há muito tempo adotado na indústria de futebol europeu, como uma estratégia de alavanca de crescimento via gestão mais profissional. Muitos times que possuem dificuldades em arcar com os custos de se manter uma equipe competitiva são comprados por agentes milionários, muitas vezes donos de empresas, que se tornam administradores do clube, arcando com os custos do futebol e, também, recolhendo para si todas os lucros adquiridos. Esse tipo de modelo de propriedade tem sido o mais adotado no futebol mundial na atualidade.

Já pelo lado da demanda, em se tratando do mercado de futebol, sabe-se que o torcedor é o consumidor final e o “jogo de futebol” é o produto final na cadeia produtiva (BENEVIDES et al., 2015). Além do preço e da renda dos consumidores, a demanda por este bem final também é influenciada pelo momento vivido pelo time (equipes vencedoras atraem espectadores para as partidas), pelo conforto e segurança dos estádios, pela importância do jogo para a classificação ou conquista de um título, pela rivalidade entre os clubes que irão jogar, pela incerteza sobre o resultado, entre outros (SOUZA, 2004). Porém, é importante destacar que o futebol é um bem inelástico devido ao caráter emocional existente e a paixão dos seus clientes (torcedores), ou seja, os torcedores assistem aos jogos, vão aos estádios e consomem produtos dos times mesmo quando as equipes não estão em uma boa situação (CAPUCHO, 2020 apud AIDAR, FAULIN, 2013). Mas, é certo que equipes vitoriosas possuem o poder de aumentar a sua demanda atraindo novos fãs até mesmo fora de sua área de atuação.

### **2.2.2 A CONDUTA DOS CLUBES DE FUTEBOL**

Como foi dito, com o recente desenvolvimento do futebol como um mercado, os dirigentes dos clubes estão modificando suas condutas em direção a uma gestão mais profissional e eficiente. Cada vez mais tem se entendido a importância da manutenção da saúde

financeira dos clubes e isso tem guiado a mentalidade da gestão do futebol em direção a estratégias que proporcionem bons resultados em campo e um retorno financeiro.

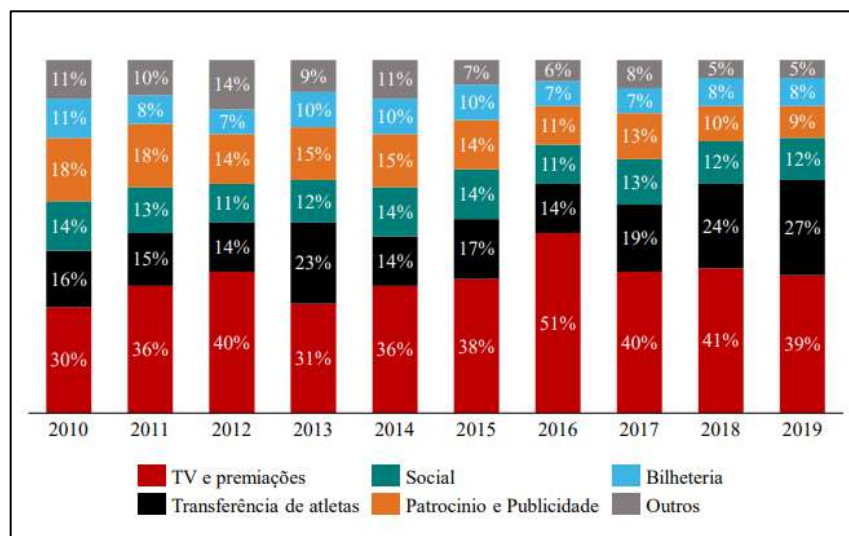
Dessa forma, a conduta dos agentes responsáveis por gerenciar um clube pode ser compreendida através das estratégias adotadas visando capturar oportunidades de crescimento que resultam em criação de valor financeiro e desportivo.

Entende-se que, na discussão do mercado de futebol, apesar de não ser uma regra que o sucesso financeiro resulte necessariamente em sucesso esportivo, dado a característica imprevisível desse esporte dentro das quatro linhas, um clube com uma boa condição econômica possui meios para tornar-se mais competitivo e, com isso, tende a ser mais vitorioso, o que destaca a existência de uma relação entre a realização de investimentos e sucesso esportivo. Essa ideia foi confirmada por Dantas, Machado e Macedo (2015) ao verificarem através de uma amostra de 36 clubes brasileiros entre 2010 e 2012 que os que conseguiram maximizar sua eficiência nos jogos foram os que realizaram os maiores investimentos.

Pode-se dizer que, na maioria dos casos, a formulação da estratégia de negócio dos clubes é orientada por quatro objetivos principais: obter um bom desempenho esportivo, ofertar o melhor serviço ao consumidor (para obter satisfação e aumento da demanda), atrair patrocinadores e equilibrar os gastos. Nesse sentido, os métodos mais comuns utilizados pelos clubes estão relacionados com a diversificação das suas fontes de renda para aumentar sua lucratividade, investir no futebol e reduzir seus custos.

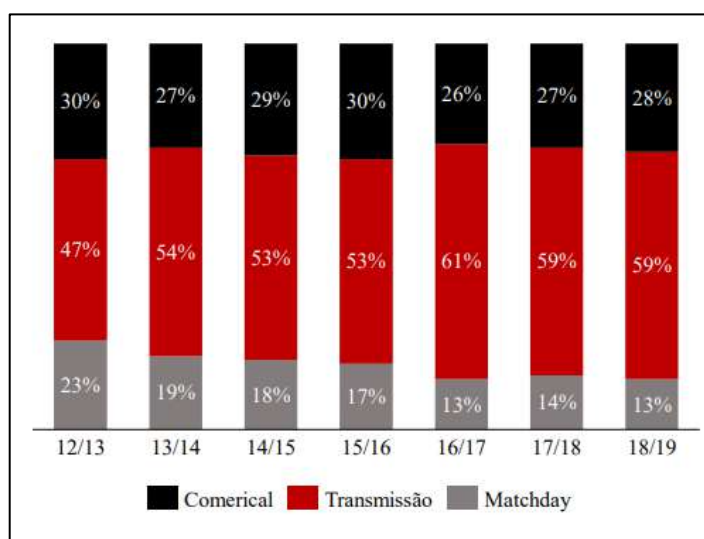
Sabe-se que as principais despesa dos clubes de futebol são relacionadas aos salários dos jogadores, e comissão técnica, e manutenção de infraestruturas pertencentes aos clubes. As fontes geradoras de renda podem variar de um clube para outro, mas, de modo geral, as principais são: direitos de transmissão (valores pagos pelas empresas de telecomunicações aos clubes para transmissão das partidas), premiações, transferências de jogadores, *matchday* (receitas por partidas originárias da venda de ingressos, faturamentos com camarotes, cadeira cativas e alimentação nos estádios) dos programas de sócio torcedor e comerciais (patrocínios, vendas de produtos licenciados, publicidades, etc.). Os gráficos 1 e 2 abaixo apresentam as participações de cada fonte de receita no total dos clubes brasileiros e ingleses, respectivamente, bem como as importantes diferenças nas estruturas de receitas em cada uma das ligas.

**Gráfico 1** – Participação das fontes de receitas dos 20 maiores clubes, em termo de receita total, do Campeonato Brasileiro



Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value.

**Gráfico 2** – Participação das fontes de receitas dos 20 maiores clubes, em termos de receita total, da *Premier League*



Fonte: Elaboração própria com dados da Deloitte.

Entre os esforços para impulsionar as receitas destacam-se: a negociação de melhores contratos de transmissão dos jogos com as emissoras e a atração de investidores grandes para fortalecer não só o caixa do clube, mas também seu nome no mercado ao se relacionar com um “brand” forte. Além disso, a torcida representa um fator chave desse mercado dado seu poder de influência sobre as diferentes vias de obtenção de lucros dos clubes de futebol, sejam elas de *matchday*, comerciais ou dos programas de sócio torcedor. Ademais, Santos (2009) destaca

que um clube que possui grandes torcidas é mais propenso a atrair marcas e emissoras, dado o maior público e audiência. Sendo assim, é de suma importância que os clubes invistam em melhorias que satisfaçam seus clientes (torcedores) e atraiam novos fãs, como a modernização dos estádios visando facilitar e aperfeiçoar o serviço ao torcedor (consumidor), promoção de benefícios dos programas de sócios torcedores para capturar mais pessoas, etc. Quanto mais torcedores, mais vendas serão realizadas (aumentando a receita) e maior será a capacidade de realizar investimentos esportivos, o que impulsiona as chances de vitória nas competições.

Em 2019, por exemplo, o Flamengo atingiu a incrível marca de 55.025 torcedores pagantes por jogo no Campeonato Brasileiro e se tornou o clube brasileiro que levou mais torcedores aos estádios e que obteve o maior lucro com bilheteria<sup>1</sup>. Além do fato do clube possuir uma das maiores torcidas do país, pode-se dizer que os investimentos realizados nos últimos anos com a formação de uma equipe qualificada, capaz de proporcionar o espetáculo que seus torcedores esperam assistir nos jogos, foi essencial para que o clube impulsionasse seus lucros advindos das partidas.

### **2.2.3 IMPACTO DA CONDUTA DOS CLUBES DE FUTEBOL SOBRE O DESEMPENHO FINANCEIRO E ESPORTIVO**

Uma característica muito importante ao se tratar do mercado de futebol está relacionado ao desempenho, uma vez que os clubes precisam administrar, ao mesmo tempo, um trade-off entre desempenho esportivo, relacionado a obtenção de vitórias nas competições, versus desempenho financeiro, relacionado a obtenção de lucros e equilíbrio financeiro (Leoncini e Silva, 2005 apud Leoncini, 2001).

Como foi dito, as estratégias realizadas pelos clubes de futebol relacionadas a melhoria da sua condição financeira refletem diretamente no desempenho esportivo. Quanto mais recursos financeiros um clube possuir, maiores serão suas chances de investir em meios de se obter sucesso nos jogos disputados.

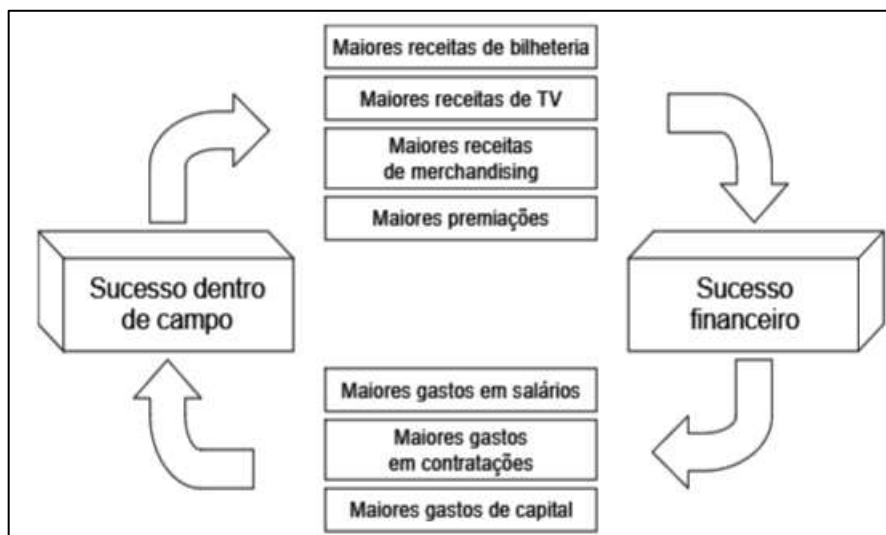
Sob essa ideia, Lam (2006) demonstra a existência de um ciclo virtuoso no futebol, em que clubes com recursos disponíveis realizam o máximo de gastos possíveis para obterem um bom desempenho nos campeonatos (aquisição dos melhores jogadores, formação de uma qualificada equipe técnica, investimentos em infraestrutura esportiva, etc.) que será compensado com grandes premiações. Além disso, um clube de prestígio e vitorioso atrai

---

<sup>1</sup> [Público de Brasileiro Série A em 2019 | globoesporte.com](https://globoesporte.com/brasil/2019/11/24/flamengo-55025-torcedores-pagantes-por-jogo-no-campeonato-brasileiro-2019/)

patrocínios e novos fãs (consumidores) e consegue aumentar sua cota dos direitos de transmissão o que, conseqüentemente, aumenta ainda mais as receitas, voltando ao início do ciclo.

**Figura 2** – Ciclo virtuoso do futebol



Fonte: LAM, 2006; adaptado de Márquez & Martin, 2000

Porém, o autor destaca que alguns times não conseguem acompanhar o ciclo virtuoso do futebol e entram em um ciclo contrário, onde os problemas econômicos e a incapacidade de realizar novos investimentos refletem em um desempenho ruim nos campeonatos o que piora a saúde financeira e impacta negativamente na competitividade. Como bem pontuado por Marioni e Pinto Júnior (2020) “as equipes competirão não só por resultados dentro de campo, mas por investimentos fora dele”.

Dessa forma, percebe-se o poder financeiro e, conseqüentemente, as estratégias realizadas pelos clubes para maximizar suas finanças e seus resultados esportivos como principais geradores de vantagens competitivas no mercado. O aumento crescente do fluxo de dinheiro gerado principalmente pelos times mais ricos, através de novos patrocinadores, transferências recordes de jogadores, entre outras coisas, reflete negativamente na concorrência financeira e esportiva entre as equipes. Por esse motivo, o próximo capítulo irá mensurar o grau de concentração do mercado.

### **3 CONCENTRAÇÃO E DINÂMICA DE POSICIONAMENTO DE *TURNOVER*: UMA ANÁLISE DOS MERCADOS DE FUTEBOL BRASILEIRO E INGLÊS NO PERÍODO DE 2010 A 2019**

Este capítulo tem como objetivo principal medir o grau de concentração do mercado de futebol brasileiro e inglês no período de 2010 a 2019, uma vez que através dos resultados obtidos pelas ferramentas da economia industrial conseguimos verificar o nível de competição do setor, o que auxilia a análise da estrutura do mesmo.

Sabe-se que, de modo geral, a competitividade no mundo do futebol está relacionada com a disputa entre os times por vitórias em um campeonato, o que representa a parcela de mercado neste caso. Ao utilizar esta premissa para obter conclusões acerca da competitividade entre os times é preciso cuidado pois, “conviver em um mercado com rivais fracos pode passar a falsa ideia de que o clube é competitivo e eficiente” (Oliveira, 2017, p. 36). Porém, é notório que com a mercantilização do futebol os clubes passaram a disputar por resultados extracampo, relacionados a meios de impulsionar sua capacidade financeira. Nesse sentido, é importante destacar que a análise da competitividade do mercado de futebol através dos índices industriais, neste trabalho, está relacionada com a capacidade de cada time em obter maiores parcelas de receita total do mercado.

O capítulo será dividido em quatro seções. Nas duas primeiras serão apresentados os dois índices de concentração industrial que serão utilizados no trabalho, além da dinâmica de posicionamento de *Turnover*, explicando a utilidade de cada ferramenta e descrevendo o método de cálculo que será empregado. A terceira seção será reservada para informações acerca da fonte de dados que serão utilizados para estimar os índices. Na quarta e última seção, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos.

#### **3.1 ÍNDICES DE CONCENTRAÇÃO INDUSTRIAL**

Os índices de concentração industrial são ferramentas utilizadas para identificar a forma como os agentes econômicos apresentam um comportamento dominante em um mercado de modo a avaliar o nível de concentração de uma determinada indústria. De acordo com Hasenclever e Torres (2013), tais medidas são úteis para indicar os setores que podem apresentar um poder de mercado significativo.

Os diferentes índices de concentração industrial, ao considerarem a participação no mercado dos agentes segundo diferentes critérios de ponderação, tem como objetivo fornecer

um indicador da concorrência existente em uma indústria. Vale destacar que a participação de mercado, também conhecido como "*market share*", é uma medida que indica o tamanho que uma determinada empresa possui dentro de um mercado. O seu cálculo é feito pela divisão das vendas ou receitas da empresa pelo total de vendas ou receitas do mercado e multiplicado por 100, para obter a porcentagem.

Em geral, quanto maior a participação de mercado de uma empresa maior sua dominância sobre as demais, enquanto uma participação menor pode indicar uma presença mais limitada ou uma concorrência acirrada. Nesse sentido, pelo fato de os índices de concentração considerarem como base de mensuração a participação de mercado das empresas, conclui-se que quanto maior o valor do índice, menor o grau de concorrência entre empresas de um determinado setor e mais concentrado é o poder de mercado (HASENCLEVER E TORRES, 2013).

Neste trabalho serão utilizadas as receitas totais dos clubes de futebol para obter a porcentagem de *market share* que serão aplicados aos índices.

### 3.1.1 RAZÃO DE CONCENTRAÇÃO

O índice de Razão de Concentração é uma medida de concentração parcial, uma vez que utiliza os dados de apenas uma parte das empresas que operam na indústria. Ele é utilizado para mensurar a participação de grandes empresas no mercado, ou seja, considera-se a participação das maiores empresas do setor no total, de modo que a razão das k maiores firmas de um setor é medido da seguinte forma:

$$CR(k) = \sum_{i=1}^k S_i$$

onde k representa o número de firmas escolhidas para a análise,  $S_i$  a parcela de mercado da i-ésima empresa e CR(k) a razão de concentração das k firmas. Em geral utiliza-se CR (4) ou CR (8), respectiva as quatro ou oito maiores empresas do mesmo setor. Neste trabalho optou-se por seguir a análise dos quatro e oito maiores clubes do mercado de futebol brasileiro e inglês.

Apesar de ser um cálculo relativamente simples, e ainda sim capaz de proporcionar uma análise técnica entre o setor estudado e o faturamento ou participação em um mercado ou nicho específico, o índice de Razão de Concentração apresenta algumas limitações que estão relacionadas a sua incapacidade de demonstrar a concentração relativa entre as empresas, visto que essas podem variar entre os períodos podendo implicar em uma falta de concisão no índice.

Por esse motivo, diversos autores destacam a importância de utilizá-lo em conjunto com outras ferramentas para tornar a análise mais consistente. Sendo assim, neste trabalho também será utilizado o índice de Hirschman-Herfindahl, uma vez que este, ao considerar as participações de todas as empresas do setor permite uma maior precisão e confiabilidade na análise.

### 3.1.2 ÍNDICE DE HIRSCHMAN-HERFINDAHL (HHI)

O índice de Hirschman-Herfindahl é calculado através da soma de cada parcela de mercado de todas as firmas, neste caso clubes, elevada ao quadrado. Esse método de cálculo atribui um peso maior às empresas (clubes) relativamente maiores. Quanto maior o HHI, maior a concentração e menor a concorrência entre as empresas (KUPFER e HASENCLEVER, 2013). O índice é definido como:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

onde  $n$  representa o total de firmas (clubes) no mercado,  $S_i^2$  é o quadrado da parcela de mercado da  $i$ -ésima empresa (clube) e HHI é o somatório total das parcelas de mercado elevada ao quadrado de todas as empresas (clubes) do setor.

Como destacado por Amin e Aguiar (2005) o valor do índice pode ser expresso da forma percentual ou decimal. Quando utilizado a notação decimal o resultado encontrado permeia entre zero e um. Nesse sentido, a variação do HHI pode ser  $1/n \leq HHI \leq 1$ , onde caso  $1/n$  se aproxime de zero há indícios para um grande número de empresas no mercado e uma distribuição mais igualitária das parcelas de mercado entre elas, ou seja, há indícios para concorrência perfeita. Ao mesmo tempo que, quando o índice se aproxima de um, há evidências para uma desigualdade na distribuição entre as poucas empresas presentes no mercado, podendo haver um regime de monopólio (AMIM; AGUIAR, 2006 apud MARTIN, 1993). Se o resultado for exatamente um, é o caso extremo de monopólio em que apenas uma empresa controla todo o mercado.

Avalia-se que o HHI depende tanto do número de empresas quanto a dispersão relativa da repartição do mercado entre elas. Além disso, a alteração na concentração dependerá da forma como as empresas estabelecidas irão lidar com a entrada da nova empresa.

### 3.2 DINÂMICA DE POSICIONAMENTO DE *TURNOVER*

A dinâmica de posicionamento de *Turnover* é mais uma das diversas ferramentas que podem ser utilizadas para avaliar a competição entre as firmas de um mercado e apoiar a análise de sua estrutura. Como destacado por Amim e Aguiar (2006), ambos os índices descritos anteriormente não são capazes de demonstrar se houveram mudanças entre as empresas que compõem um determinado setor ao longo do tempo. Por este motivo, optou-se por incorporar na análise o indicador de *Turnover*, visto que tal ferramenta permitirá verificar as mudanças ocorridas na posição de mercado dos clubes de futebol ao longo do período escolhido.

Este trabalho seguirá o método proposto por Joskow (1960), que consiste em verificar as mudanças na posição das empresas num determinado mercado entre dois períodos. O processo constitui-se, primeiramente, na formulação de um ranking em um ano inicial, que será o ano base, e no ano final, onde são inseridas as empresas divididas em diferentes grupos com o mesmo número de empresas em cada um deles para realizar a análise comparativa entre os anos. A divisão das empresas em cada grupo é feita com base em suas posições no ano base.

O ranking será composto pelos vinte maiores clubes brasileiros e ingleses, em termos de receita total, no período de 2010 a 2019, sendo 2010 o ano base. Haverá quatro grupos contendo cinco times em cada, sendo o grupo A formado pelos cinco times com as maiores receitas totais, o grupo B constituído pelas equipes que possuem da 6<sup>a</sup> à 10<sup>a</sup> maior receita total, e assim sucessivamente. Após a definição da quantidade de empresas em cada grupo, não é possível modificar. Além disso, para a análise será observado a quantidade de clubes que ascenderam, desceram de escala, saíram do mercado, e permaneceram no mesmo grupo. A tabela 2 abaixo demonstra um exemplo hipotético de mudança na posição para análise de *Turnover*.

**Tabela 2** - Exemplo de análise de resultados da dinâmica de *Turnover*

Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	1	2	2	60%
B	6° ao 10°	1	0	1	3	40%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Joskow (1960)

O exemplo da tabela 2 acima demonstra que, para as empresas que faziam parte do grupo B no ano base, três permaneceram no grupo no ano final, uma saiu do mercado, nenhuma caiu para os grupos abaixo e uma ascendeu para o grupo A.

A última coluna do quadro apresenta o indicador percentual de *Turnover*, desenvolvido no trabalho realizado por Amin e Aguiar (2006), não utilizado por Joskow, cuja utilidade é comparar o *Turnover* dos grupos. Esse índice é medido da seguinte forma:

$$Turnover_i (\%) = 100 \left( \frac{NT_i - NP_i}{NT_i} \right)$$

onde,  $NT_i$  representa o total de empresas no grupo  $i$ ,  $NP_i$  o total de empresas que permaneceram no grupo e  $Turnover_i (\%)$  o resultado do índice de *Turnover* em percentual.

Segundo os autores que elaboraram o índice, o seu valor é capaz de sugerir a existência, ou não, de barreiras à entrada e/ou o fortalecimento das vantagens competitivas dos agentes econômicos líderes em um determinado mercado. Para isso, eles consideram que um valor baixo para o índice de *Turnover* indica que não houveram grandes movimentações nas posições das empresas na tabela, isto é, houve uma maior taxa de permanência das empresas nos grupos, o que sugere a possibilidade da existência de vantagens competitivas.

### 3.3 FONTE DE DADOS

Como dito anteriormente, os dados utilizados para calcular os índices de concentração industrial e para o índice de *Turnover* são referentes às receitas totais anuais dos clubes brasileiros e ingleses, que, de modo geral, são compostas pelos direitos de transmissão, patrocínios e publicidades, comercial, *matchday*, transferência de jogadores, entre outros. Os valores relativos aos clubes brasileiros estão em reais e foram coletados dos estudos feitos pela Sports Value e dos balanços financeiros divulgados pelos clubes. Em relação às receitas totais dos clubes ingleses, estas estão em libra esterlina e foram retiradas dos relatórios anuais divulgados pelos clubes e pela consultoria Deloitte, além de materiais do jornal *The Guardian*.

### 3.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com a aplicação dos índices de concentração industrial e a dinâmica de *Turnover*, seguindo as metodologias

apresentadas nas seções anteriores, para o mercado de futebol brasileiro e inglês entre os anos de 2010 e 2019.

### 3.4.1 ANÁLISE DA CONCENTRAÇÃO DO MERCADO DE FUTEBOL BRASILEIRO E INGLÊS ENTRE 2010 E 2019

Devido ao espetacular crescimento de alguns clubes no âmbito financeiro nos últimos anos, as ferramentas de análise da concentração industrial se tornam úteis para avaliar se alguns clubes exercem um significativo poder de mercado e verificar o nível de competitividade do setor. Por esse motivo, nesta seção, serão analisados os resultados obtidos através dos índices de concentração para o mercado de futebol brasileiro e inglês entre 2010 e 2019. Todavia, é importante ressaltar que a concentração industrial é uma condição necessária e importante, mas não suficiente, para determinar se as empresas exercem efetivamente algum poder de mercado. Logo, é indicado que a interpretação dos resultados fornecidos pelos índices seja realizada em conjunto com outras informações do mercado e análises para obter uma compreensão mais completa da dinâmica competitiva.

A tabela 3 apresenta, primeiramente, a evolução dos resultados do índice de Razão de Concentração para os quatro e oito maiores clubes, em termos de receita total, (CR (4) e CR (8)), respectivamente, e o índice de Hirschman-Herfindahl (HHI) das vinte maiores equipes do Campeonato Brasileiro entre 2010 e 2019.

**Tabela 3** - Índice de concentração do mercado de futebol brasileiro, baseado nas receitas totais auferidas, 2010 – 2019

ANO	CR (4)	CR (8)	HHI	1/HHI
2010	42%	68%	0,073	14
2011	40%	68%	0,072	14
2012	37%	64%	0,066	15
2013	39%	64%	0,068	15
2014	35%	62%	0,065	15
2015	37%	65%	0,067	15
2016	38%	63%	0,066	15
2017	40%	65%	0,070	14

**Tabela 3** - Índice de concentração do mercado de futebol brasileiro, baseado nas receitas totais auferidas, 2010 – 2019 (conclusão)

2018	40%	66%	0,071	14
2019	42%	68%	0,076	13
MÉDIA	39%	65%	0,069	14

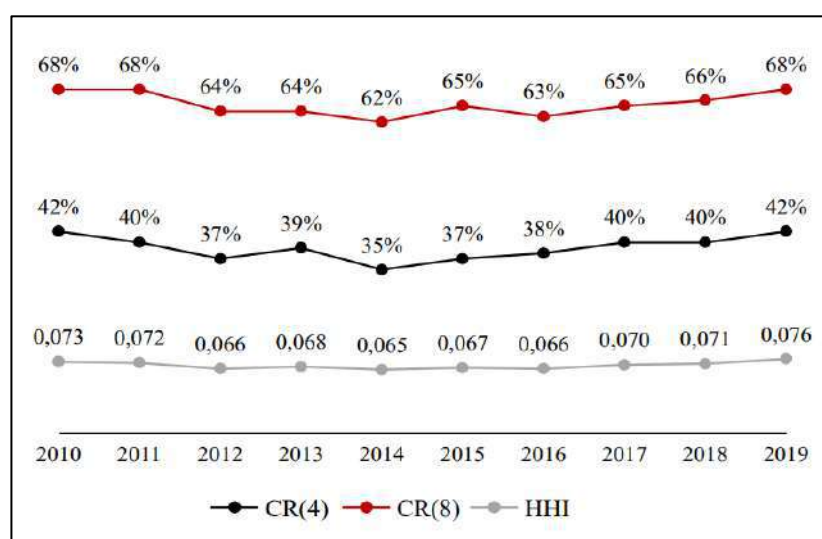
Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos balanços financeiros dos clubes

É possível verificar que, dos vinte clubes analisados, quatro possuíam, em média, 39% do mercado e apenas oito clubes dominavam 65% do mercado de futebol brasileiro entre 2010 e 2019, o que indica que o mercado possuía um grau de concentração moderado. Em relação ao HHI, que é capaz de averiguar o nível de competitividade entre todos os times analisados e não apenas os líderes, a tabela mostra uma redução na concentração dos vinte clubes a partir de 2012, com uma queda mais acentuada após 2013, e uma retomada ao patamar inicial a partir de 2017, acentuando-se no último ano analisado. Além disso, o índice se manteve relativamente baixo e distante de 1 em todos os anos analisados, o que propõe que o mercado não era muito concentrado e não se pode concluir que sua estrutura se aproximava de um monopólio.

A última coluna da tabela apresenta o número de clubes equivalentes, ou seja, que por suposição existiriam no mercado caso todos os clubes possuíssem o mesmo tamanho. Segundo Capucho (2020), esse cálculo pode ser utilizado para avaliar o número de clubes que realizam esforços para obter participações igualitárias no mercado. Dessa forma, pode-se concluir a partir da tabela 3 que, em média, 14 equipes adotaram condutas competitivas entre 2010 e 2019 no mercado de futebol brasileiro. Isso justifica os valores relativamente pequenos do HHI, visto que mais da metade dos clubes competiam acirradamente por fatias de mercado igualitárias. Além disso, a queda no valor do HHI acompanha o aumento no número de empresas equivalentes, retratando a redução na concentração no período.

A tabela 3 acima e o gráfico 3 abaixo ajudam a analisar a tendência dos índices ao longo do tempo. Nota-se que todos não tiveram mudanças significativas. Entre 2010 e 2019, a variação dos índices de Razão de Concentração foi nula, enquanto o HHI aumentou apenas 4%.

**Gráfico 3 -** Evolução da razão de concentração e do HHI dos clubes de futebol mais ricos do Campeonato Brasileiro entre 2010 e 2019



Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos balanços financeiros dos clubes

No ano de 2013, o futebol brasileiro passou por um desequilíbrio financeiro<sup>2</sup>. Pode-se dizer que os investimentos de longo prazo realizados nos anos anteriores, quando o cenário era de crescimento das receitas, foram alguns dos motivos que resultaram em problemas nas finanças dos clubes. Por estarem, em grande parte, relacionados a contratações de jogadores, esses investimentos aumentaram os custos de longo prazo dos times, visto que a maioria das aquisições dos atletas são realizadas através de financiamentos, com pagamentos futuros, além das despesas com salários que devem ser pagos pelos anos em que o jogador irá atuar pelo clube. Dessa forma, a redução do fôlego na geração de caixa somado ao aumento dos custos gerados pelos investimentos e, em muitos casos, a não existência de uma estratégia consolidada capaz de amenizar os riscos dos investimentos realizados, resultaram em um desequilíbrio entre as receitas e as despesas dos clubes brasileiros.

Em 2013, os custos totais com futebol dos clubes brasileiros atingiram R\$ 2,4 bilhões, um aumento de 24% em relação ao ano anterior quando os custos chegaram a R\$ 1,9 bilhões. Em contrapartida, as receitas totais cresceram pouco mais de 1%, o que fez o indicador dos custos do futebol saltar de 62% em 2012 para 76% em 2013, ficando acima da porcentagem ideal de 70%. Em 2014, os custos do futebol continuaram aumentando, mas as receitas totais reduziram, aumentando ainda mais o indicador. Esses resultados destacam a perda de controle

<sup>2</sup> [Desequilíbrio marca o futebol brasileiro em 2013 | Blog Olhar Crônico Esportivo | Globoesporte.com](https://www.globoesporte.com/brasil/2013/12/20/desequilibrio-marca-o-futebol-brasileiro-em-2013/)

dos clubes sobre suas finanças ao realizarem gastos maiores do que suas capacidades financeiras.

O que também pode explicar o período financeiro conturbado, e a consequente queda nos índices de concentração a partir de 2012, é a redução da renda advinda das cotas de TV, uma das principais fontes de receita dos times, ocorrida no período. Um dos motivos centrais para essa diminuição foi a realização de um acordo em que a Rede Globo passou a negociar os direitos de transmissão de campeonatos diretamente com os clubes, ocasionando, na prática, o fim do chamado “Clube dos 13<sup>3</sup>”, uma entidade que era responsável por negociar com as emissoras e repassar as cotas aos clubes, muitas vezes beneficiando os seus participantes. O fim da entidade e a adoção do novo acordo, ao permitir que cada clube negociasse de forma individual, dificultou a ocorrência de uma distribuição desigual dos direitos de transmissão, o que gerou impactos negativos nas receitas de alguns clubes.

De acordo com Castro (2014, apud Grafietti, 2014), as oscilações nos valores arrecadados pelos clubes com transmissões de 2012 para 2013 teriam relação com o fim do pagamento de “luvas”, isto é, um bônus oferecido aos times com o objetivo de convencê-los a assinar o contrato de direitos de transmissão com uma determinada emissora. Acredita-se, por exemplo, que o não pagamento das “luvas” pela Rede Globo ao Corinthians a partir de 2013, como havia ocorrido nos anos anteriores, teria sido um dos motivos para a redução das receitas do clube.

Após 2014 o cenário mudou e passa a ser observado um aumento das receitas totais dos times e uma tendência crescente dos índices de concentração. O ano de 2015, em particular, foi marcado por um alívio no mercado de futebol brasileiro após uma redução das dívidas dos times graças à criação do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal (PROFUT), através da Lei nº 13.155 com o objetivo de promover uma gestão transparente e democrática, a responsabilidade fiscal e reduzir as dívidas dos clubes brasileiros. O programa teve um papel importante no processo de reestruturação financeira do Flamengo, por exemplo, ao aliviar as finanças do time permitindo a renegociação de suas dívidas com a União.

Vale destacar que a Copa do Mundo realizada no Brasil em 2014 também contribuiu significativamente para a alavancagem financeira da indústria do futebol brasileiro nos anos seguintes. Os investimentos realizados no Brasil para promover o maior evento esportivo do mundo gerou vantagens aos clubes do país, como, por exemplo, as reformas realizadas nos

---

<sup>3</sup> O Clube dos 13 foi uma associação formada em 1987 com o objetivo de defender os interesses políticos e comerciais de 13 clubes brasileiros.

estádios que ao se tornarem mais modernos permitiram que os clubes aumentassem os valores dos ingressos cobrados nas partidas, aumentando uma das principais fonte de receita dos clubes. Além disso, desde o Mundial de 2010, ocorrido na África do Sul, os clubes que cedem jogadores para a Copa do Mundo recebem um valor em dinheiro da FIFA como uma forma de compensar financeiramente as equipes que são responsáveis por pagarem os salários desses atletas<sup>5</sup>.

Em relação ao mercado de futebol inglês, a tabela 4 abaixo demonstra através dos índices de razão de concentração que, dos vinte maiores clubes em termo de receita total da *Premier League*, quatro possuíam 44% do mercado e oito clubes dominavam 66% do mercado de futebol entre 2010 e 2019, o que dá indícios, assim como no caso brasileiro, de um grau moderado de concentração.

O índice HHI, por sua vez, iniciou uma tendência de declínio a partir de 2013 e não retornou ao patamar inicial até o último ano analisado. De 2010 a 2019 o índice caiu mais de 20%. A queda no HHI acompanhou o aumento no número de clubes equivalente, passando de 12 para 14 a quantidade de clubes que lutavam por parcelas iguais de mercado. Como os valores obtidos para o índice HHI foram menores do que 1, podemos concluir que o grau de concentração não se aproxima de um monopólio.

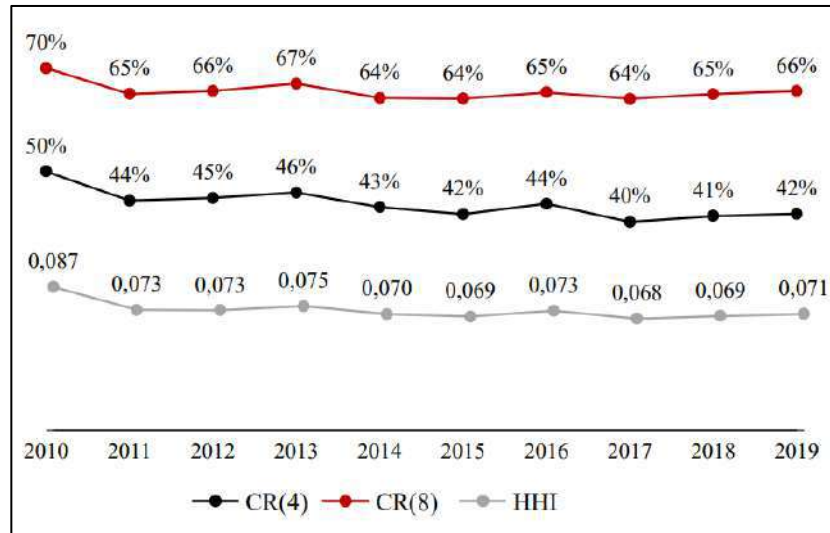
**Tabela 4** - Índice de concentração do mercado de futebol inglês, baseado nas receitas totais auferidas, 2010 – 2019

ANO	CR (4)	CR (8)	HHI	1/HH1
2010	50%	70%	0,087	12
2011	44%	65%	0,073	14
2012	45%	66%	0,073	14
2013	46%	67%	0,075	13
2014	43%	64%	0,070	14
2015	42%	64%	0,069	14
2016	44%	65%	0,073	14
2017	40%	64%	0,068	15
2018	41%	65%	0,069	14
2019	42%	66%	0,071	14
MÉDIA	44%	66%	0,073	14

Fonte: Elaboração própria com dados da Deloitte e do jornal *The Guardian*

A tabela 4 acima e o gráfico 4 abaixo ajudam a observar a tendência de queda dos índices ao longo do tempo. Entre 2010 e 2019 o HHI caiu quase 20%.

**Gráfico 4** - Evolução da razão de concentração e do HHI dos clubes de futebol mais ricos da *Premier League* entre 2010 e 2019



Fonte: Elaboração própria com dados dos relatórios financeiros dos clubes, da Deloitte e do jornal *The Guardian*

### 3.4.2 ANÁLISE DE *TURNOVER* PARA O MERCADO DE FUTEBOL BRASILEIRO E INGLÊS ENTRE 2010 E 2019

Nesta seção, foi realizada a análise de *Turnover* para o mercado futebolístico brasileiro e inglês a fim de verificar as mudanças ocorridas na posição de mercado dos clubes de futebol de ambos os países entre 2010 e 2019 e complementar a análise da estrutura do mercado.

Os resultados para dinâmica de posicionamento de *Turnover* do mercado de futebol brasileiro e inglês foram obtidos seguindo a metodologia proposta por Joskow (1960). Já o indicador percentual de *Turnover* foi calculado seguindo o método desenvolvido por Amin e Aguiar (2006). Foram utilizados os dados das receitas totais dos vinte maiores clubes de cada campeonato, de modo a organizá-los seguindo o critério de poderio financeiro. As equipes foram agrupadas em quatro grupos, contendo cinco times em cada, para cada ano analisado, sendo 2010 o ano base.

### 3.4.2.1 O CASO BRASILEIRO

A tabela 5 abaixo apresenta os resultados obtidos com a dinâmica de *Turnover* para o caso brasileiro. Percebe-se uma permanência consistente dos clubes líderes do ranking das receitas totais do mercado nas cinco primeiras colocações e uma dificuldade dos demais clubes acenderem para o topo, o que é reforçado pelo percentual relativamente baixo do índice *Turnover*, apontando para uma possível existência de vantagens competitivas no mercado.

**Tabela 5** - Resultados da dinâmica e do índice de *Turnover* para os clubes mais ricos do Campeonato Brasileiro entre 2010 e 2019

2010/2011						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	0	0	4	20%
C	11° ao 15°	0	2	0	3	40%
D	16° ao 20°	1	0	2	2	60%
2010/2012						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	2	0	2	60%
C	11° ao 15°	2	1	1	1	80%
D	16° ao 20°	1	0	1	3	40%
2010/2013						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	1	0	4	20%

**Tabela 5** - Resultados da dinâmica e do índice de *Turnover* para os clubes mais ricos do Campeonato Brasileiro entre 2010 e 2019 (continuação)

B	6° ao 10°	1	0	0	4	20%
C	11° ao 15°	0	1	1	3	40%
D	16° ao 20°	2	0	2	1	80%
<b>2010/2014</b>						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	0	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	1	0	3	40%
C	11° ao 15°	1	1	1	2	60%
D	16° ao 20°	1	0	2	1	80%
<b>2010/2015</b>						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	0	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	1	0	3	40%
C	11° ao 15°	1	1	1	2	60%
D	16° ao 20°	1	0	2	2	60%
<b>2010/2016</b>						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	0	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	1	0	3	40%
C	11° ao 15°	1	1	1	2	60%

**Tabela 5** - Resultados da dinâmica e do índice de *Turnover* para os clubes mais ricos do Campeonato Brasileiro entre 2010 e 2019 (conclusão)

D	16° ao 20°	1	0	2	2	60%
<b>2010/2017</b>						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	0	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	1	0	3	40%
C	11° ao 15°	1	1	1	2	60%
D	16° ao 20°	1	0	2	2	60%
<b>2010/2018</b>						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	0	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	1	0	3	40%
C	11° ao 15°	1	1	1	2	60%
D	16° ao 20°	1	0	2	2	60%
<b>2010/2019</b>						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	0	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	1	0	3	40%
C	11° ao 15°	1	1	1	2	60%
D	16° ao 20°	1	0	2	2	60%

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos balanços financeiros dos clubes

Observa-se que os grupos C e D possuem os maiores índices de *Turnover*, o que demonstra que houveram alterações entre os clubes pertencentes a esse grupo ao longo do tempo. Como dito anteriormente na análise do resultado do índice HHI, muitos clubes brasileiros buscaram melhorar suas estratégias para aumentar sua participação no mercado. Dessa forma, a baixa permanência dos clubes nesses grupos pode ser explicada, por um lado, pelos esforços realizados para aumentar seus respectivos *market share* que, conseqüentemente, os fizeram ascender para os grupos superiores.

Como bem pontuado por Capucho (2020), a alta permanência dos mesmos clubes na liderança do ranking está relacionada com a existência de vantagens competitivas. Os grandes clubes se esforçam constantemente para diferenciar-se dos seus rivais e aumentar suas receitas, o que, conseqüentemente, amplia a diferença em relação aos demais grupos e os tornam cada vez mais inalcançáveis.

Como foi visto no capítulo anterior, a diversificação das fontes de receita constitui um fator essencial na busca pela melhoria financeira do clube. Porém, o que se nota no Brasil é que apenas os clubes grandes e vitoriosos têm conseguido esse feito. Cada vez mais tem se observado que os valores recebidos com os direitos de transmissão, por exemplo, que constitui uma das principais fontes de receitas dos clubes de futebol, têm sido maiores para as equipes com maiores torcidas, dado o peso sobre a audiência. O Flamengo, por exemplo, que possui a maior torcida do país, adquiriu em 2018 R\$ 222 milhões com cotas de televisão, valor superior à soma do montante obtido por seus dois rivais estaduais, Fluminense (R\$ 119 milhões) e Vasco da Gama (R\$ 100 milhões) (SPORTS VALUE, 2019).

Marioni (2019) percebeu nos últimos anos uma desigualdade entre o valor de mercado das grandes equipes brasileiras frente às demais, refletindo a influência do desempenho esportivo sobre a capacidade de aumento das receitas dos clubes e apreciação de sua marca. Além disso, o autor chama atenção para a “possibilidade de uma iminente polarização do futebol brasileiro, eventualmente segmentado entre os clubes ricos” (MARIONI, 2019, p.48)

A tabela 6 abaixo demonstra que os cinco maiores times em termos de receita total, ou seja, os clubes que fazem parte do grupo A nos anos analisados, são também os que estiveram, na maioria dos casos, entre os primeiros colocados do campeonato. Pode-se dizer que tais resultados corroboram a premissa de que o dinheiro é capaz de influenciar o desempenho esportivo e essa relação tem sido ainda mais evidente nos últimos anos. O Flamengo, por exemplo, campeão brasileiro de 2019, além de ter sido o clube mais rico daquele ano, teve seus gastos com futebol aumentado em 76% em relação a 2018.

**Tabela 6** – Desempenho financeiro versus desempenho esportivo dos clubes de futebol brasileiro entre 2010 e 2019

2010		2011		2012	
Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato
Corinthians	3°	Corinthians	1°	Corinthians	6°
Internacional	7°	São Paulo	6°	São Paulo	4°
São Paulo	9°	Internacional	5°	Internacional	10°
Palmeiras	10°	Santos	10°	Palmeiras	18°
Flamengo	14°	Flamengo	4°	Grêmio	3°
2013		2014		2015	
Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato
São Paulo	9°	Flamengo	10°	Cruzeiro	8°
Corinthians	10°	Corinthians	4°	Flamengo	12°
Internacional	13°	São Paulo	2°	Palmeiras	9°
Flamengo	16°	Palmeiras	16°	São Paulo	4°
Atlético-MG	8°	Cruzeiro	1°	Corinthians	1°
2016		2017		2018	
Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato
Flamengo	3°	Flamengo	6°	Palmeiras	1°
Palmeiras	1°	Palmeiras	2°	Flamengo	2°
Corinthians	7°	São Paulo	13°	Corinthians	13°
São Paulo	10°	Corinthians	1°	São Paulo	5°
Atlético-MG	4°	Cruzeiro	5°	Grêmio	4°
2019					
Top 5 - Maiores receitas			Posição no Campeonato		
Flamengo			1°		
Palmeiras			3°		
Corinthians			8°		

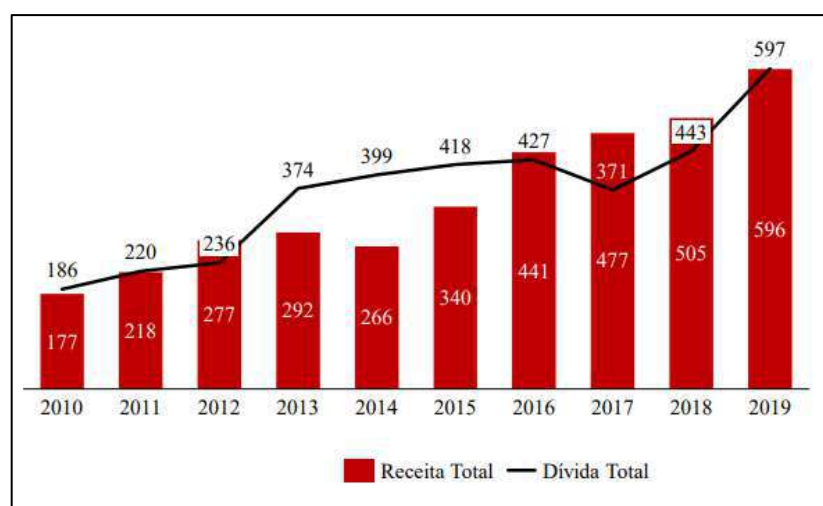
**Tabela 6** – Desempenho financeiro versus desempenho esportivo dos clubes de futebol brasileiro entre 2010 e 2019 (conclusão)

São Paulo	6°
Atlético-MG	13°

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos balanços financeiros dos clubes

Entretanto, é importante ter cuidado ao analisar a tabela 6 acima pois, no caso do futebol brasileiro, é preciso atentar-se ao fato de que, ao mesmo tempo em que possuem um bom volume de receitas, comparado aos seus adversários menores, muitos clubes também detêm dívidas exorbitantes que foram adquiridas através dos investimentos realizados na tentativa de alcançar boas posições no campeonato, o que reflete a gestão financeira amadora ainda presente no futebol brasileiro. Logo, apesar de possuírem as maiores receitas totais do mercado, não se pode dizer que todos esses clubes conseguiram maximizar seu sucesso esportivo e, ao mesmo tempo, manter suas finanças saudáveis. Ao analisar o gráfico 5 abaixo observa-se que a média da dívida dos cinco clubes mais ricos em termos de receitas totais de cada ano (os mesmos da tabela 6 acima) cresceu e se manteve acima da média das receitas totais na maioria dos anos analisados.

**Gráfico 5** – Evolução das receitas totais e do endividamento dos cinco maiores clubes brasileiros de cada ano

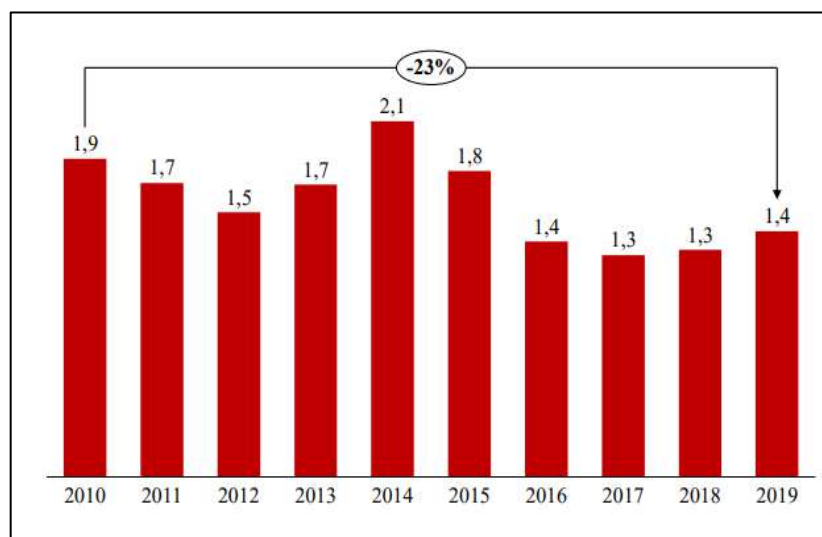


Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value

Recentemente, algumas regulamentações foram criadas no Brasil para promover a sustentabilidade financeira dos clubes de futebol e reduzir o nível de endividamento, uma das

cicatrizes da maioria dos clubes brasileiros a muitos anos. Segundo um levantamento realizado pela consultoria Sports Value (2017), os vinte maiores clubes em receitas do Brasil, fecharam três anos consecutivos de superávits, entre 2015 e 2017. Pode-se dizer que esse resultado positivo foi reflexo dos valores recebidos com o PROFUT. Além disso, como pode ser visto através do gráfico 6 abaixo, o aumento das receitas das equipes gerou uma pequena melhoria na relação dívida/receita, que apresentou tendência de queda a partir do ano de implantação do programa e reduziu 23% entre 2010 e 2019. A análise da relação entre a dívida e a receita é de extrema importância para acompanhar a gestão dos times e analisar a realidade financeira. Quanto menor o indicador, mais equilibrado financeiramente os clubes estão.

**Gráfico 6** – Evolução da relação entre dívidas e receitas totais dos vinte maiores clubes brasileiros de cada ano



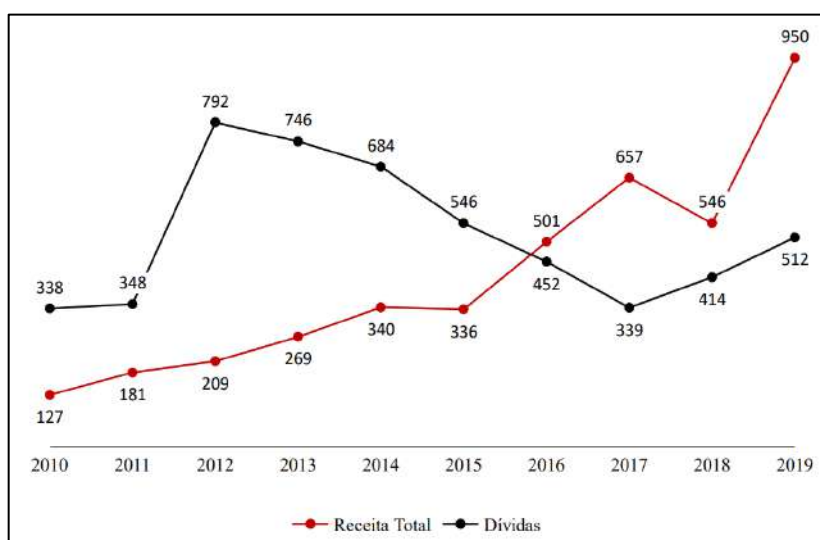
Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value

Apesar da gestão dos clubes brasileiros não serem ainda, em grande parte, exemplares é preciso destacar alguns casos de sucesso, como o Clube de Regatas do Flamengo que por muitos anos foi marcado por má gestão e um alto nível de endividamento, mas se recompôs recentemente com uma grande reformulação interna dos métodos de planejamento e gestão.

O ano de 2013 foi marcado por uma das maiores mudanças na história do clube. Neste ano, a diretoria foi reformada e passou a ser comandada por profissionais com carreiras relevantes na área financeira, sendo o presidente eleito Eduardo Bandeira de Mello ex executivo do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento). O grupo que iniciou seus trabalhos encarando um clube com as finanças destruídas, conseguiu, de forma eficiente, reorganizar a situação financeira renegociando dívidas e reduzindo os investimentos.

O resultado da reestruturação financeira do Flamengo pode ser visto através da evolução entre endividamento e receita que é apresentado no gráfico 7 abaixo. Nos últimos anos, após ter equilibrado suas finanças, o Flamengo conseguiu alcançar uma solidez financeira e retomar seus investimentos no futebol que, por sua vez, se traduziram em excelentes resultados esportivos, aumentando ainda mais seu histórico de desempenho esportivo.

**Gráfico 7** – Evolução das receitas totais e do endividamento do Flamengo entre 2010 e 2019  
(em milhões de reais corrigidos para os valores de 2019)



Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros do clube

### 3.4.2.2 O CASO INGLÊS

Em relação ao mercado de futebol inglês, a tabela 7 abaixo apresenta os resultados da análise de *Turnover* para os vinte maiores clubes da *Premier League* para as temporadas de 2009/10 a 2018/19, sendo 2009/10 o ano base.

**Tabela 7** - Resultados da dinâmica e do índice de *Turnover* para os clubes mais ricos da *Premier League* entre 2010 e 2019

2009-10/2010-11						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	1	0	3	40%

**Tabela 7** - Resultados da dinâmica e do índice de Turnover para os clubes mais ricos da Premier League entre 2010 e 2019 (continuação)

C	11° ao 15°	0	1	0	4	20%
D	16° ao 20°	1	0	0	4	20%
<b>2009-10/2011-12</b>						
<b>Grupo</b>	<b>Posição no Ranking</b>	<b>Ascenderam</b>	<b>Desceram</b>	<b>Saíram</b>	<b>Permaneceram</b>	<b>Índice de Turnover</b>
A	1° ao 5°	-	0	0	5	0%
B	6° ao 10°	0	1	0	4	20%
C	11° ao 15°	0	2	0	3	40%
D	16° ao 20°	2	0	2	1	80%
<b>2009-10/2012-13</b>						
<b>Grupo</b>	<b>Posição no Ranking</b>	<b>Ascenderam</b>	<b>Desceram</b>	<b>Saíram</b>	<b>Permaneceram</b>	<b>Índice de Turnover</b>
A	1° ao 5°	-	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	2	0	2	60%
C	11° ao 15°	0	1	3	1	80%
D	16° ao 20°	1	0	2	2	60%
<b>2009-10/2013-14</b>						
<b>Grupo</b>	<b>Posição no Ranking</b>	<b>Ascenderam</b>	<b>Desceram</b>	<b>Saíram</b>	<b>Permaneceram</b>	<b>Índice de Turnover</b>
A	1° ao 5°	-	0	0	5	0%
B	6° ao 10°	0	1	0	4	20%
C	11° ao 15°	0	0	3	2	60%
D	16° ao 20°	1	0	3	1	80%

**Tabela 7** - Resultados da dinâmica e do índice de *Turnover* para os clubes mais ricos da Premier League entre 2010 e 2019 (continuação)

2009-10/2014-15						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	0	0	5	0%
B	6° ao 10°	0	1	1	3	40%
C	11° ao 15°	0	0	3	2	60%
D	16° ao 20°	1	0	3	2	60%
2009-10/2015-16						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	0	0	5	0%
B	6° ao 10°	0	2	1	2	60%
C	11° ao 15°	0	0	3	2	60%
D	16° ao 20°	1	0	3	1	80%
2009-10/2016-17						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	0	0	5	0%
B	6° ao 10°	0	0	2	3	40%
C	11° ao 15°	0	1	3	1	80%
D	16° ao 20°	1	0	4	0	100%

**Tabela 7** - Resultados da dinâmica e do índice de *Turnover* para os clubes mais ricos da Premier League entre 2010 e 2019 (conclusão)

2009-10/2017-18						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	0	0	5	0%
B	6° ao 10°	0	0	2	3	40%
C	11° ao 15°	0	1	4	0	100%
D	16° ao 20°	1	0	3	1	80%
2009-10/2018/19						
Grupo	Posição no Ranking	Ascenderam	Desceram	Saíram	Permaneceram	Índice de <i>Turnover</i>
A	1° ao 5°	-	1	0	4	20%
B	6° ao 10°	1	1	1	2	60%
C	11° ao 15°	0	0	4	1	80%
D	16° ao 20°	1	0	4	0	100%

Fonte: Elaboração própria com dados da Deloitte e do jornal *The Guardian*

Assim como no caso do mercado de futebol brasileiro, ao longo do tempo não houveram grandes alterações entre os cinco maiores clubes, o que é demonstrado pelo baixo valor do índice de *Turnover* no grupo A que chega a zero por cento em alguns anos, indicando a permanência dos mesmos clubes no grupo que impõem uma intensa barreira à entrada.

Em relação aos grupos C e D, verificou-se que os índices de *Turnover* foram bastante elevados, o que representa uma competição bem intensa na busca por melhores parcelas de mercado. Mas, ao mesmo tempo, foram os grupos que apresentaram um grande número de clubes deixando o mercado, sugerindo que muitas equipes não conseguiram manter seu volume de receitas totais em um nível competitivo com as demais.

No caso inglês chama atenção a intensa barreira imposta pelos cinco clubes mais ricos no grupo líder, o que demonstra que esses times, provavelmente, possuíam altas vantagens

competitivas em relação aos demais. A tabela 8 abaixo demonstra que o mercado de futebol inglês foi dominado por alguns clubes, como alguns dos principais integrantes do intitulado “Top Six”, Arsenal, Chelsea, Liverpool, Manchester City, Manchester United e Tottenham. Os componentes deste seletivo grupo são os que mais vezes aparecem entre os cinco maiores em termos de receita total entre 2010 e 2019. Além disso, são também os que estiveram entre os dez primeiros colocados da *Premier League*, o que ilustra de forma exemplar a consolidação do círculo virtuoso, destacado na Figura 2 acima, e que amplia a possibilidade de manutenção de um grau de concentração de mercado elevado.

**Tabela 8** – Desempenho financeiro versus desempenho esportivo dos clubes de futebol ingleses entre 2010 e 2019

2009/10		2010/11		2011/12	
Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato
Arsenal	3°	Man. United	1°	Man. United	2°
Man. United	2°	Arsenal	4°	Chelsea	6°
Chelsea	1°	Chelsea	2°	Arsenal	3°
Liverpool	7°	Liverpool	6°	Man. City	1°
Man. City	5°	Tottenham	5°	Liverpool	8°
2012/13		2013/14		2014/15	
Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato
Man. United	1°	Man. United	7°	Man. United	4°
Man. City	2°	Man. City	1°	Man. City	2°
Arsenal	4°	Chelsea	3°	Arsenal	3°
Chelsea	3°	Arsenal	4°	Chelsea	1°
Tottenham	5°	Liverpool	2°	Liverpool	6°
2015/16		2016/17		2017/18	
Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato	Top 5 - Maiores receitas	Posição no Campeonato
Man. United	5°	Man. United	6°	Man. United	2°

**Tabela 8** – Desempenho financeiro versus desempenho esportivo dos clubes de futebol ingleses entre 2010 e 2019 (conclusão)

Man. City	4°	Man. City	3°	Man. City	1°
Arsenal	2°	Arsenal	5°	Liverpool	4°
Chelsea	10°	Chelsea	1°	Chelsea	5°
Liverpool	8°	Liverpool	4°	Arsenal	6°
<b>2018/19</b>					
<b>Top 5 - Maiores receitas</b>			<b>Posição no Campeonato</b>		
Manchester United			6°		
Manchester City			1°		
Liverpool			2°		
Tottenham			4°		
Chelsea			3°		

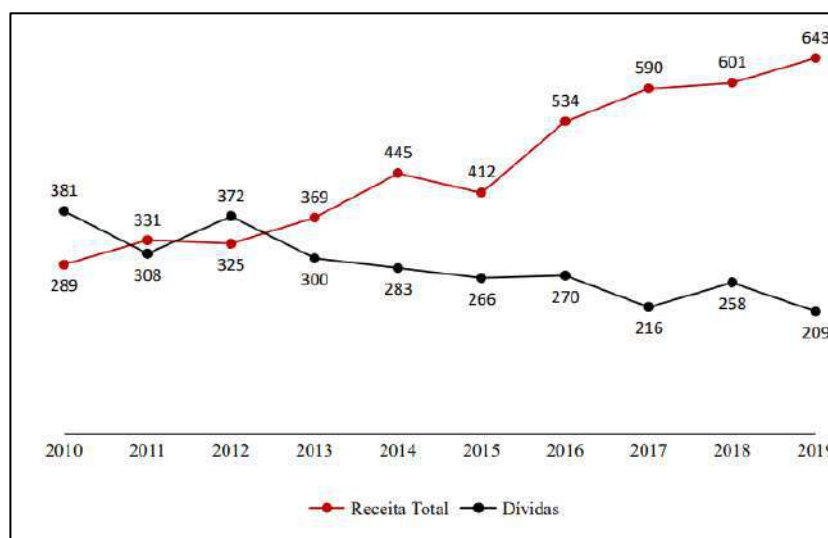
Fonte: Elaboração própria com dados da Deloitte e do jornal *The Guardian*

Marcados por sucessos esportivos e administrativos, esses clubes são responsáveis, assim, por desempenhar uma grande disputa pelos primeiros lugares do ranking de receitas e não dão espaço para que outros times fora do grupo tomem seus lugares.

Entre eles, o Manchester United merece destaque por ter assumido a liderança na temporada 2010/2011, quando superou o Arsenal como time do campeonato com a maior receita total, e se manteve em primeiro lugar até o último ano analisado. O clube da cidade de Manchester, na Inglaterra, é referência de gestão e desempenho no futebol mundial. Desde 2005 é estruturado pelo modelo de propriedade privada com investidores estrangeiros no comando, tendo como majoritário a família americana Glazer, que adquiriu o controle do clube por 790 milhões de libras na época. Além disso, o Manchester United também se encaixa em outro tipo de modelo de negócio por possuir ações listadas na bolsa de valores de Nova York.

Dentre as bases de administração e gestão do clube estão o controle de gastos com salários e a maximização de receitas de *matchday*, com a utilização eficiente de seu estádio *Old Trafford* (com capacidade para 74.994 espectadores) (MARIONI, 2019, p. 29 apud LEONCINI, SILVA, 2000, p.5). Os resultados desse exemplar modelo de gestão podem ser observados no gráfico 8 abaixo onde, desde 2010, o endividamento do clube apresenta uma tendência de queda enquanto suas receitas totais cresceram continuamente, demonstrando a solidez e eficiência financeira da equipe inglesa.

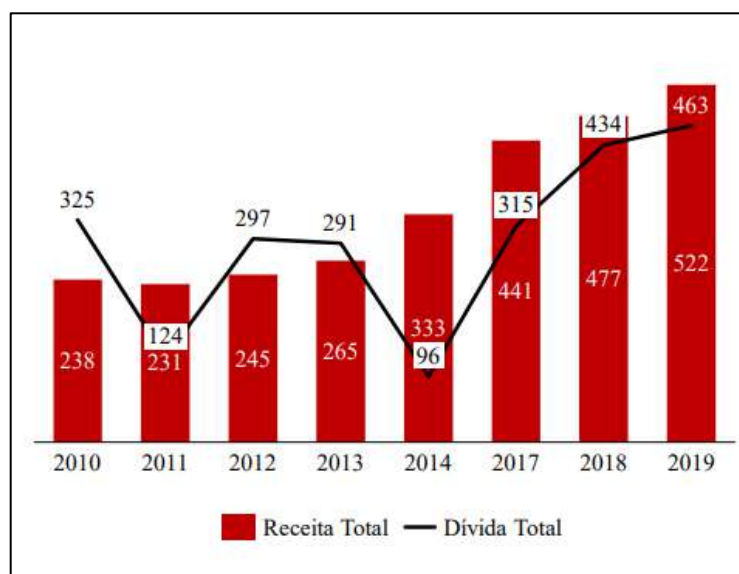
**Gráfico 8** – Evolução das receitas totais e do endividamento do Manchester United entre 2010 e 2019 (em milhões de libras esterlinas corrigidos para os valores de 2019)



Fonte: Elaboração própria com dados dos relatórios financeiros dos clubes, da Deloitte e do jornal *The Guardian*

Diferente do caso brasileiro, os clubes ingleses, dado seu caráter exemplar de gestão eficiente, possuem boa capacidade em equilibrar suas dívidas e receitas, permitindo a realização de investimentos no futebol sem que isso gere grandes impactos negativos sobre suas finanças. Seguindo a mesma análise do caso brasileiro, o gráfico 9 abaixo apresenta a evolução das receitas totais e do endividamento dos cinco clubes mais ricos da *Premier League* (os mesmos da tabela 8). Os grandes clubes ingleses há muito tempo são marcados por estruturas organizacionais que priorizam o equilíbrio de suas finanças. Porém, nos últimos anos esse equilíbrio tem sido ainda mais evidente, com os clubes conseguindo manter suas dívidas totais bem abaixo de suas receitas totais.

**Gráfico 9** – Evolução das receitas totais e do endividamento dos cinco maiores clubes ingleses de cada ano

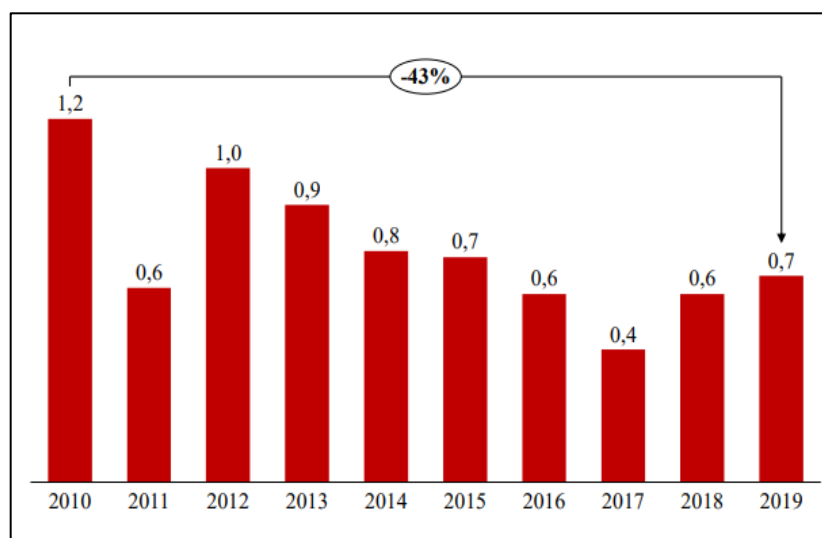


Fonte: Elaboração própria com dados dos relatórios financeiros dos clubes, da Deloitte e do jornal *The Guardian*

Assim, pode-se dizer que, enquanto a maioria dos clubes brasileiros possuem dificuldades em reduzir suas dívidas, os clubes ingleses são capazes de maximizar seu sucesso esportivo e, ao mesmo tempo, manter suas finanças saudáveis, uma vez que o nível de endividamento é bem menor do que o montante de receitas.

Porém, vale destacar que, assim como no Brasil, o futebol inglês também recebeu ajuda de algumas legislações, como o Fair Play financeiro que foi criado para auxiliar na melhoria dos padrões financeiros do futebol europeu. A medida teve início a partir da temporada 2011/2012 e nos anos seguintes já foi possível observar um aumento na lucratividade das equipes e redução da dívida total, como mostra o gráfico 10 abaixo.

**Gráfico 10** – Evolução da relação entre dívidas e receitas totais dos vinte maiores clubes ingleses de cada ano



Fonte: Elaboração própria com dados dos relatórios financeiros dos clubes, da Deloitte e do jornal The Guardian

Em suma, os resultados obtidos pela dinâmica de *Turnover*, além de demonstrar as possíveis barreiras impostas pelos clubes mais ricos as demais participantes do mercado nas primeiras posições do ranking nos dois casos, serviram para confirmar a provável relação entre capacidade financeira e sucesso esportivo. Isso porque os clubes participantes do grupo líder, isto é, os que possuíam as maiores receitas totais de cada mercado, foram também os que obtiveram as melhores posições nos campeonatos. Essa tendência pôde ser observada de forma mais intensa nos últimos anos no caso brasileiro, enquanto no futebol inglês é notório desde o ano inicial.

Enquanto a eficiência na gestão econômico-esportiva já faz parte da realidade dos clubes ingleses há muitos anos, a governança do futebol brasileiro ainda é, em grande parte, amadora e o processo de modernização da gestão dos clubes ainda caminha a passos lentos. Porém, já se observam alguns casos de melhoria financeira de alguns clubes brasileiros nos últimos anos e a busca pela adoção de modelos de negócios que têm se mostrado eficiente na Europa. Esse cenário dá indícios de que nos próximos anos o futebol brasileiro pode se assemelhar ao inglês, com o domínio pertencendo aos clubes mais ricos.

## CONCLUSÃO

Esta monografia teve como objetivo analisar a evolução da estrutura e a dinâmica de concentração do mercado de futebol, particularmente para o caso brasileiro e inglês, no período de 2010 a 2019, devido as mudanças ocorridas com a mercantilização desse esporte e evolução nas práticas de gestão.

Dessa forma, buscou-se, primeiramente, analisar os aspectos do mercado de futebol no que diz respeito a sua estrutura, os comportamentos dos clubes e seu consequente impacto sobre o desempenho econômico e esportivo das equipes. Para isso aplicou-se o modelo Estrutura-Condução-Desempenho ao mercado de futebol.

Em seguida, para dar suporte a análise da estrutura dos mercados, foi medido o grau de concentração de ambos a partir dos índices de razão de concentração dos quatro e oito maiores clubes e do índice de Hirschman-Herfindahl. Além disso, também foi usado a dinâmica de posicionamento de *Turnover* para medir a competição dos clubes e verificar a existência de vantagens competitivas no mercado futebolístico.

Observou-se à luz do modelo E-C-D que a estrutura do mercado de futebol possui aspectos relacionados a oferta e demanda, como investimentos em tecnologias para aperfeiçoar o time e os diferentes tipos de propriedade dos clubes, pelo lado da oferta, e preço, renda dos consumidores, importância da partida, conforto e segurança dos estádios, pelo lado da demanda. A condução dos times, por sua vez, foi determinada pelas estratégias adotadas pelos dirigentes dos clubes para obter um bom desempenho esportivo e impulsionar suas finanças, sendo a diversificação de receitas o meio mais utilizado para alcançar tais objetivos. Por fim, o desempenho dos clubes, por ser impactado pelas estratégias adotadas, pôde ser averiguado pelas ações realizadas para alavancagem financeira e pelos investimentos no futebol.

Nesse sentido, partindo da premissa de que clubes com maiores capacidades financeiras para realizarem investimentos que aumentem a qualidade técnica de sua equipe tendem a alcançar o sucesso esportivo, e que essa capacidade, provavelmente, é gerada por planejamentos que aumentam a lucratividade, ficou evidente que a modernização dos modelos de gestão de alguns clubes pode aumentar as assimetrias entre as equipes, o que justifica a mensuração da concentração do mercado.

Os resultados dos índices de concentração demonstraram que, no caso do mercado de futebol brasileiro, em média, quatro clubes detinham 39% do mercado e oito clubes possuíam 65%, o que indicou um grau moderado de concentração. No caso do índice HH os valores encontrados foram pequenos em todos os anos analisados destacando a baixa concentração do

mercado e uma estrutura não monopolista. Além disso, encontrou-se que dos 20 clubes brasileiros analisados, em média, 14 adotaram condutas competitivas ao longo do período a fim de aumentarem suas parcelas de mercado, o que justifica o baixo índice HH.

Em relação ao mercado de futebol inglês, não se observou grandes diferenças em relação aos resultados encontrados para o caso brasileiro. No mercado de futebol inglês a razão de concentração dos quatro e oito maiores clubes indicou um grau de concentração moderado. A maior diferença entre os dois casos nesse aspecto foi encontrada no poder de mercado dos quatro clubes mais ricos em termos de receita total. Dos vinte clubes ingleses analisados, quatro possuíam 44% do mercado de futebol, enquanto oito dominavam 66%. O índice HH, também permaneceu baixo, sugerindo que a concentração não foi elevada e que a estrutura do mercado de futebol inglês não se aproximava de um monopólio. E, assim como observado no caso brasileiro, mais da metade dos clubes analisados realizaram esforços para melhorarem sua participação no mercado, o que contribuiu para a queda do índice HH ao longo dos anos.

Acerca da dinâmica de posicionamento de *Turnover*, nos dois casos foi encontrado um percentual relativamente baixo para o índice nos dois primeiros grupos, apontando para uma permanência dos mesmos clubes na liderança do ranking de receita totais, o que indicou a presença de vantagens competitivas no grupo das líderes. No caso inglês, a possível existência de barreiras no grupo das líderes foi ainda mais intensa, uma vez que, durante a maioria dos anos analisados os mesmos clubes se mantiveram nas cinco primeiras colocações, o que foi demonstrado pelo índice de 0%. A competitividade, nos dois casos, se mostrou mais intensa nos grupos inferiores, com os times desses grupos buscando meios de alcançarem melhores parcelas de mercado e ascenderem para os grupos superiores. Entretanto, no mercado de futebol inglês, os grupos C e D apresentaram um grande número de clubes deixando o mercado, o que pode ser explicado pela provável dificuldade por parte desses times em alcançar o mesmo volume de receitas das suas competidoras, destacando o poderio dos clubes líderes ingleses.

Em suma, apesar do mercado de futebol ter experimentado um crescimento significativo nos últimos anos com evolução no processo de gestão dos clubes e grande expansão das receitas, não foi possível confirmar que tais transformações geraram aumento significativo na concentração de ambos os mercados como um todo. Porém, ao analisar a conduta dos clubes de futebol foi possível observar que as estratégias realizadas para alavancar suas finanças e seu desempenho esportivos pode ter sido uma das causas do aumento da desigualdade de condições econômicas e esportivas no mercado.

Além disso, ao analisar o caso de clubes como o Flamengo, foi possível observar a importância de um clube abandonar práticas de gestão amadoras e investir na melhoria da sua

saúde financeira para ser capaz de realizar investimentos que gerem retornos esportivos futuros. Analisando os clubes ingleses, onde o futebol é conhecido por seu alto nível esportivo e a maioria das equipes apresentam estabilidade financeira e gestões mais profissionalizadas a muitos anos, fica ainda mais evidente a importância de gerenciamentos modernos e eficientes.

Entretanto, é importante ressaltar que o crescimento e a modernização do futebol não ocorrem de forma uniforme, em grande parte, devido as dificuldades financeiras de muitos clubes que atrapalham seu desenvolvimento. Essa ideia pôde ser confirmada pela dinâmica de *Turnover*. Os clubes pertencentes ao grupo das líderes possuem a vantagem de adotar meios para se destacarem cada vez mais no mercado, impedindo o alcance das equipes que possuem condições financeiras mais limitadas. E o impacto disso dentro das quatro linhas foi ainda mais evidente nos últimos anos, visto que se verificou, nos dois casos, que o campeão do Campeonato Brasileiro e da *Premier League*, em todos os anos analisados, fazia parte dos cinco times mais ricos dos seus respectivos mercados.

Até o momento, existem poucos estudos que analisem conjuntamente a evolução da estrutura e concentração dos mercados brasileiro e inglês. Dessa forma, espera-se que este trabalho possa auxiliar possíveis trabalhos futuros. Essa monografia limitou-se a estender a análise até o ano de 2019, porém, como foi dito, nos últimos anos tem havido uma tendência no futebol brasileiro em direção a organizações já praticadas no futebol europeu, como as SAF's. Dessa forma, caso haja efetivamente uma implementação mais generalizada desse tipo de modelo no Brasil, com a transformação dos times em clube-empresa, fica como sugestão para os trabalhos futuros a possibilidade da análise da estrutura e concentração do mercado de futebol brasileiro a partir da introdução do modelo SAF e comparação dos resultados obtidos com o caso inglês, onde o modelo já é adotado a muitos anos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIN, M. C.; AGUIAR, D. R. D. **Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista brasileiro.** Gestão e produção, v.13, n.1, p.45-56, 2006.

ANDREOZZI, D. M. **Planejamento estratégico e os clubes de futebol brasileiros.** Monografia (Bacharel em Administração de Empresas) - Centro Universitário de Brasília, Brasília/DF, 2007.

**Annual Review of Football Finance – Highlights.** Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-arff-2013-highlights-download.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023

**Annual Review of Football Finance 2017.** Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/annual-review-of-football-finance.html>. Acesso em: 24 abr. 2023

BARALDI, G. A. **O papel das Regulamentações e o Comportamento dos Agentes Econômicos no Futebol: o caso da liga inglesa.** Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

BENEVIDES, B. I. L.; SANTOS, S. M. D.; CABRAL, A. C. A.; RIBEIRO, R. A.; HOLT, N. L. S. **Demanda por Futebol no Brasil e na Inglaterra.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 2, p. 96-112, 2015.

CAPUCHO, A. A. T. **Estrutura de Mercado do Futebol Brasileiro e Europeu entre os anos de 2007-2017.** 2020. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2020.

CARLTON, D.W; PERLOFF, J.M; **Modern Industrial Organization.** Global Edition: Pearson, 2015.

CASTRO, D. **Globo pagou 'luvas' para Corinthians e São Paulo, sugere estudo.** Disponível em: <https://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/televisao/globo-pagou-luvas-para-corinthians-e-sao-paulo-sugere-estudo-4996?cpid=txt> Acesso em: 03 jun. 2023.

**CBF apresenta relatório sobre papel do futebol na economia do Brasil.** Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>. Acesso em: 21 abr. 2023

CONN, D. **Premier League club accounts: how in debt are they?** Disponível em: <https://www.theguardian.com/news/datablog/2011/may/19/football-club-accounts-debt>. Acesso em: 24 abr. 2023.

CONN, D. **Premier League finances: the full club-by-club breakdown and verdict.** Disponível em: <https://www.theguardian.com/football/2017/jun/01/premier-league-finances-club-by-club>. Acesso em: 29 abr. 2015.

CONN, D. **Premier League finances: turnover, wages, debt and performance**. Disponível em: <https://www.theguardian.com/news/datablog/2013/apr/18/premier-league-club-accounts-debt>. Acesso em: 24 abr. 2023.

CORDERY, C. J., Sim, D., BASKERVILLE, R. F. **Financial vulnerability in football clubs: learning from resource dependency and club theories**. *Third Sector Review*, 24(1), 49–70. 2018

DANTAS, Geisy Marke. **Fatores determinantes da eficiência financeira e esportiva de clubes de futebol do Brasil**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2013.

**Desequilíbrio marca o futebol brasileiro em 2013 | Blog Olhar Crônico Esportivo**. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/desequilibrio-marca-o-futebol-brasileiro-em-2013.html>. Acesso em: 03 jun. 2023.

DRUT, Bastien. **Économie du football professionnel**. Éditions La Découverte. Paris: La Découverte, 2011.

FILHO, M. H. A; SILVA, J. A. F. S. A gestão de Clubes de Futebol – Regulação, Modernização e Desafios para o Esporte no Brasil. **Interesse Nacional**, ano 5, n. 18, p. 52-62, jul./set. 2012.

Finanças dos clubes brasileiros em 2017. **Sports Value**, 2018. Disponível em: <http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Sports-Value-Financas-Clubes-Brasileiros-Maio18.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2023

Finanças dos clubes brasileiros em 2018. **Sports Value**, 2019. Disponível em: <http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2019/05/SportsValue-Finan%C3%A7as-clubes-2018-Maio-2019-3.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2023

Finanças dos clubes brasileiros em 2019. **Sports Value**, 2020. Disponível em: <http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2020/05/SportsValue-Finan%C3%A7as-clubes-2019-maio-2020.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2023

Finanças dos TOP 20 clubes brasileiros 2020. **Sports Value**, 2021. Disponível em: <http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2021/05/Finan%C3%A7as-clubes-2020-e-Transforma%C3%A7%C3%A3o-Digital-Sports-Value-maio-2021.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2023

FONTENELE, A. M. **De Mason e seus estudos de casos à firma jogando em um contexto estratégico: uma história do progresso nas teorias da organização industrial**. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 32-57, 2000.

Futebol e economia sempre caminham lado a lado. **O Economista**, Santa Catarina, 26 de novembro de 2021. Disponível em: <https://www.oeconomista.com.br/futebol-e-economia-caminham-lado-a-lado/#:~:text=Realizado%20pela%20consultoria%20E2%80%9CEY%20%80%9D%2C,milh%C3%B5es%20s%C3%A3o%20de%20efeitos%20indiretos>. Acesso em: 09 mar. 2023

GERRARD, B. A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. **Journal of Sport Management**. 2005, 19, 143–169

HASENCLEVER, L.; TORRES, R. O Modelo Estrutura, Conduta e Desempenho e seus Desdobramentos. In: HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. (Org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 41-51

HOEBER, L.; HOEBER, O. **Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization**. *Journal of Sport Management*, 26 (3), p. 213-233, 2012.

JOSLOW, J. **Structural indicia: rank–shift analysis as a supplement to concentration ratios**. *Review of Economics and Statistics*, Cambridge, MA, v. 42, n. 1, p. 113-116, 1960.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KUPFER, D; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed Elsevier. 2ª Ed, 2013.

LAM, B. **Modelo de Negócio para clubes de Futebol: Uma comparação entre Brasil e Europa**. (2006).

**Legislação no futebol: saiba quais são as principais leis**. Disponível em: <https://portalcarreirajuridica.com.br/legislacao-no-futebol-saiba-quais-sao-as-principais-leis/>. Acesso em: 14 jul. 2023.

LEONCINI, M. P; SILVA, M. T. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório**. *Gestão e Produção*, São Paulo, vol. 12, p. 11-23, jan.-abr. 2005.

**Lista de faturamento dos clubes de futebol brasileiro**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lista\\_de\\_faturamento\\_dos\\_clubes\\_de\\_futebol\\_brasileiro&oldid=65978630](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lista_de_faturamento_dos_clubes_de_futebol_brasileiro&oldid=65978630). Acesso em: 22 abr. 2023.

MARIONI, R. M. **A modernização do futebol brasileiro: desequilíbrio financeiro e gerencial entre clubes nacionais e estrangeiros**. Rio de Janeiro, 2019.

MARIONI, R. M; PINTO JUNIOR, H. Q. Modelo de Negócio e Evolução Institucional do Futebol Europeu. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, vol. 10, p. 1-18, 2020

MASON, E. S. (1939). **Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise**. *The American Economic Review*. Pittsburgh, v.29, n1, p. 61-74., 1939.

MINATTO, F., OLIVEIRA, M. C., BORBA, J. A. **Dependência e diversificação das receitas dos clubes de futebol brasileiros: o que sabemos?** São Paulo, 2019.

MIRANDA GASPARETTO, T. O futebol como negócio: Uma comparação financeira com outros segmentos. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Curitiba, vol.35, p. 825-845, outubro-dezembro, 2013.

MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing esportivo**. Thomson, São Paulo, 2008.

NAZI, M.R.; BARCELOS, M. **Profissionalização e burocratização no futebol: uma análise a partir das percepções de diretores-executivos de três clubes da Zona Sul do RS.** 2016. - IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Porto Alegre, 2016.

PEREIRA, A. G. C. et al. 2015. Eficiência técnica e desempenho econômico-financeiro dos clubes de futebol brasileiros. **Revista Reuna**, v. 20, n. 2, p. 115–138.

PEREIRA, C. A. et al. **A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: Uma Análise entre Performance Esportiva e Resultado Operacional.** In: CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE DA USP, 4., 2004, São Paulo. Anais...São Paulo, 2004.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia.** Boston: Pearson, 2009

**Premier League club accounts 2010/11: how in debt are they?** Disponível em: <https://www.theguardian.com/news/datablog/2012/may/24/football-premier-league-club-accounts#:~:text=In%202010%2F11%20the%2020>. Acesso em: 24 abr. 2023.

**Premier League finances: turnover, wages, debt and performance.** Disponível em: <https://www.theguardian.com/news/datablog/2014/may/01/premier-league-club-accounts-debt-wages#:~:text=It%27s%20that%20time%20of%20year>. Acesso em: 24 abr. 2023.

**Premier League: Economic and Social Impact 2019.** Disponível em: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_br/topics/ey-economic-advisory-ey-premier-league-economic-and-social-impact-january-2019.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/ey-economic-advisory-ey-premier-league-economic-and-social-impact-january-2019.pdf). Acesso em: 21 abr. 2023

RAMOS, F.; JUNCO, MA. DE LOS A.; ESPINOSA, E. **Soccer strategies that live in the B2B world of negotiation and decision-making.** *Decision Support Systems*, v. 35, n. 3, p. 287–310, jun. 2003.

SANTOS, Anderson. **A consolidação de um monopólio de decisões: a Rede Globo e a transmissão do campeonato brasileiro de futebol.** 2013. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, São Leopoldo, 2013.

SCHERER, F.M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance.** Chicago: Raud Mc Nally&Co, 1990.

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

SOMOGGI, A. **Finanças dos clubes brasileiros em 2015.** Disponível em: <https://pt.slideshare.net/AmirSomoggi/finanas-dos-clubes-brasileiros-em-2015-amir-somoggi>. Acesso em: 2 jul. 2023.

SOUZA, Fabio Augusto Pera de. **Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners and Losers The Business Strategy of Football.** London: Viking, 1999.

## ANEXOS

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

2010		
Posição	Clube	Receita Total (R\$ milhões)
1°	Corinthians	213
2°	Internacional	201
3°	São Paulo	196
4°	Palmeiras	148
5°	Flamengo	129
6°	Santos	117
7°	Grêmio	114
8°	Cruzeiro	101
9°	Atlético-MG	93
10°	Vasco da Gama	84
11°	Fluminense	77
12°	Athlético-PR	68
13°	Botafogo	53
14°	EC Vitória	42
15°	Avaí	32
16°	Coritiba	31
17°	Goiás	30
18°	Portuguesa	25
19°	Guarani	23
20°	Bahia	21

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

<b>2011</b>		
<b>Posição</b>	<b>Clube</b>	<b>Receita Total (R\$ milhões)</b>
1°	Corinthians	291
2°	São Paulo	226
3°	Internacional	198
4°	Santos	189
5°	Flamengo	185
6°	Palmeiras	148
7°	Grêmio	143
8°	Vasco da Gama	137
9°	Cruzeiro	129
10°	Atlético-MG	100
11°	Fluminense	80
12°	Coritiba	67
13°	Athlético-PR	62
14°	Botafogo	59
15°	Sport Recife	47
16°	Figueirense	41
17°	Bahia	37
18°	Avaí	35
19°	EC Vitória	34
20°	Portuguesa	29

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

2012		
Posição	Clube	Receita Total (R\$ milhões)
1°	Corinthians	359
2°	São Paulo	284
3°	Internacional	264
4°	Palmeiras	245
5°	Grêmio	234
6°	Flamengo	212
7°	Santos	198
8°	Athlético-PR	187
9°	Athlético-MG	163
10°	Fluminense	151
11°	Vasco da Gama	146
12°	Botafogo	123
13°	Cruzeiro	120
14°	Coritiba	87
15°	Sport Recife	80
16°	Bahia	67
17°	Goiás	53
18°	EC Vitória	52
19°	Portuguesa	50
20°	Náutico	41

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

<b>2013</b>		
<b>Posição</b>	<b>Clube</b>	<b>Receita Total (R\$ milhões)</b>
1°	São Paulo	365
2°	Corinthians	316
3°	Internacional	277
4°	Flamengo	273
5°	Atlético-MG	228
6°	Grêmio	192
7°	Santos	190
8°	Cruzeiro	188
9°	Palmeiras	181
10°	Vasco da Gama	160
11°	Botafogo	154
12°	Fluminense	125
13°	Coritiba	97
14°	Bahia	74
15°	Athlético-PR	73
16°	EC Vitória	65
17°	Goiás	56
18°	Sport Recife	51
19°	Náutico	48
20°	Ponte Preta	46

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

<b>2014</b>		
<b>Posição</b>	<b>Clube</b>	<b>Receita Total (R\$ milhões)</b>
1°	Flamengo	347
2°	Corinthians	258
3°	São Paulo	255
4°	Palmeiras	248
5°	Cruzeiro	223
6°	Internacional	222
7°	Grêmio	216
8°	Atlético-MG	179
9°	Santos	171
10°	Botafogo	163
11°	Athlético-PR	155
12°	Vasco	129
13°	Fluminense	122
14°	Coritiba	87
15°	Bahia	76
16°	Goiás	67
17°	EC Vitória	62
18°	Sport Recife	61
19°	Criciúma	43
20°	Figueirense	42

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

2015		
Posição	Clube	Receita Total (R\$ milhões)
1°	Cruzeiro	364
2°	Flamengo	356
3°	Palmeiras	351
4°	São Paulo	331
5°	Corinthians	298
6°	Internacional	297
7°	Atlético-MG	245
8°	Grêmio	193
9°	Vasco da Gama	190
10°	Fluminense	180
11°	Athlético-PR	180
12°	Santos	170
13°	Botafogo	114
14°	Bahia	89
15°	Sport Recife	88
16°	Coritiba	86
17°	Goiás	70
18°	Ponte Preta	54
19°	Vitória	52
20°	Figueirense	48

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

<b>2016</b>		
<b>Posição</b>	<b>Clube</b>	<b>Receita Total (R\$ milhões)</b>
1°	Flamengo	510
2°	Palmeiras	498
3°	Corinthians	485
4°	São Paulo	393
5°	Atlético-MG	316
6°	Grêmio	313
7°	Santos	296
8°	Fluminense	293
9°	Internacional	293
10°	Cruzeiro	238
11°	Vasco da Gama	213
12°	Athlético-PR	181
13°	Botafogo	156
14°	Sport Recife	130
15°	Bahia	128
16°	EC Vitória	112
17°	Coritiba	110
18°	Goiás	90
19°	Chapecoense	75
20°	Figueirense	71

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

2017		
Posição	Clube	Receita Total (R\$ milhões)
1°	Flamengo	649
2°	Palmeiras	531
3°	São Paulo	472
4°	Corinthians	391
5°	Cruzeiro	344
6°	Grêmio	341
7°	Atlético-MG	311
8°	Santos	287
9°	Botafogo	264
10°	Internacional	246
11°	Fluminense	229
12°	Vasco da Gama	195
13°	Athlético-PR	170
14°	Coritiba	119
15°	Sport Recife	105
16°	Bahia	105
17°	Chapecoense	100
18°	Vitória	88
19°	Ponte Preta	69
20°	Goiás	65

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

<b>2018</b>		
<b>Posição</b>	<b>Clube</b>	<b>Receita Total (R\$ milhões)</b>
1°	Palmeiras	689
2°	Flamengo	543
3°	Corinthians	467
4°	São Paulo	425
5°	Grêmio	402
6°	Cruzeiro	387
7°	Fluminense	297
8°	Internacional	293
9°	Vasco da Gama	261
10°	Atlético-MG	258
11°	Santos	218
12°	Athlético-PR	207
13°	Botafogo	183
14°	Bahia	136
15°	Sport Recife	104
16°	Coritiba	103
17°	Vitória	88
18°	Chapecoense	80
19°	Goiás	76
20°	Ceará	65

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros em termos de receita total ano a ano

<b>2019</b>		
<b>Posição</b>	<b>Clube</b>	<b>Receita Total (R\$ milhões)</b>
1°	Flamengo	950
2°	Palmeiras	666
3°	Grêmio	497
4°	Internacional	441
5°	Corinthians	426
6°	Santos	400
7°	São Paulo	398
8°	Athlético-PR	379
9°	Athlético-MG	343
10°	Cruzeiro	281
11°	Fluminense	265
12°	Vasco da Gama	215
13°	Botafogo	191
14°	Bahia	190
15°	Fortaleza	120
16°	Goiás	99
17°	Ceará SC	98
18°	Chapecoense	80
19°	Vitória	53
20°	Coritiba	38

Fonte: Elaboração própria com dados da Sports Value e dos relatórios financeiros dos clubes

**Tabela 2** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses, em termos de receita total, ano a ano

2009/10		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Arsenal	382
2°	Manchester United	286
3°	Chelsea	213
4°	Liverpool	185
5°	Manchester City	125
6°	Tottenham	119
7°	Aston Villa	91
8°	Everton	79
9°	Fulham	77
10°	West Ham United	72
11°	Sunderland	65
12°	Bolton Wanderers	62
13°	Wolverhampton Wanderers	61
14°	Stoke City	59
15°	Blackburn Rovers	58
16°	Birmingham City	56
17°	Newcastle	52
18°	Wigan Athletic	43
19°	West Bromwich Albion	28
20°	Blackpool	9

Fonte: Elaboração própria com dados dos relatórios anuais dos clubes e do *The Guardian*

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses em termos de receita total ano a ano

2010/11		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Manchester United	331
2°	Arsenal	256
3°	Chelsea	222
4°	Liverpool	184
5°	Tottenham	163
6°	Manchester City	153
7°	Aston Villa	92
8°	Newcastle	89
9°	Everton	82
10°	West Ham United	81
11°	Sunderland	79
12°	Fulham	77
13°	Bolton Wanderers	68
14°	Stoke City	67
15°	Wolverhampton Wanderers	64
16°	West Bromwich Albion	59
17°	Blackburn Rovers	58
18°	Birmingham City	56
19°	Blackpool	52
20°	Wigan Athletic	44

Fonte: Elaboração própria com dados dos relatórios anuais dos clubes e do *The Guardian*

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses em termos de receita total ano a ano

2011/12		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Manchester United	320
2°	Chelsea	261
3°	Arsenal	245
4°	Manchester City	231
5°	Liverpool	169
6°	Tottenham	144
7°	Newcastle	93
8°	Everton	81
9°	Aston Villa	80
10°	Fulham	79
11°	Sunderland	78
12°	Norwich City	75
13°	Stoke City	71
14°	West Bromwich Albion	67
15°	Bolton Wanderers	65
16°	Swansea City	65
17°	Queens Park Rangers	64
18°	Wolverhampton Wanderers	60
19°	Blackburn Rovers	54
20°	Wigan Athletic	53

Fonte: Elaboração própria com dados dos relatórios anuais dos clubes e do The Guardian

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses em termos de receita total ano a ano

2012/13		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Manchester United	363
2°	Manchester City	271
3°	Arsenal	283
4°	Chelsea	260
5°	Tottenham	147
6°	Everton	86
7°	Liverpool	206
8°	West Bromwich Albion	70
9°	Swansea City	67
10°	West Ham United	91
11°	Norwich	75
12°	Fulham	73
13°	Stoke City	67
14°	Southampton	72
15°	Aston Villa	84
16°	Newcastle	96
17°	Sunderland	76
18°	Wigan Athletic	56
19°	Queens Park Rangers	61
20°	Reading	59

Fonte: Elaboração própria com dados dos relatórios anuais dos clubes e do The Guardian

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses em termos de receita total ano a ano

2013/14		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Manchester United	433
2°	Manchester City	347
3°	Chelsea	324
4°	Arsenal	304
5°	Liverpool	256
6°	Tottenham	181
7°	Newcastle	130
8°	Everton	121
9°	Aston Villa	117
10°	West Ham United	115
11°	Southampton	106
12°	Sunderland	104
13°	Stoke City	98
14°	Swansea	98
15°	Norwich	94
16°	Fulham	91
17°	Crystal Palace	90
18°	West Bromwich Albion	87
19°	Hull City	84
20°	Cardiff City	83

Fonte: Elaboração própria com dados dos relatórios anuais dos clubes e do The Guardian

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses em termos de receita total ano a ano

2014/15		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Manchester United	395
2°	Manchester City	353
3°	Arsenal	331
4°	Chelsea	319
5°	Liverpool	298
6°	Tottenham	196
7°	Newcastle	129
8°	Everton	126
9°	West Ham United	122
10°	Southampton	114
11°	Aston Villa	113
12°	Leicester City	104
13°	Swansea City	103
14°	Sunderland	101
15°	Stoke City	100
16°	Crystal Palace	99
17°	West Bromwich Albion	96
18°	Queens Park Rangers	86
19°	Hull City	84
20°	Burnley	79

Fonte: Elaboração própria com dados da Deloitte e do *The Guardian*

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses em termos de receita total ano a ano

2015/16		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Manchester United	515
2°	Manchester City	393
3°	Arsenal	350
4°	Chelsea	335
5°	Liverpool	302
6°	Tottenham	209
7°	West Ham United	144
8°	Leicester City	129
9°	Newcastle	126
10°	Southampton	124
11°	Everton	122
12°	Sunderland	108
13°	Aston Villa	106
14°	Stoke City	104
15°	Crystal Palace	101
16°	West Bromwich Albion	98
17°	Norwich City	98
18°	Swansea City	96
19°	Watford	91
20°	Bournemouth	88

Fonte: Elaboração própria com dados da Deloitte e do *The Guardian*

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses em termos de receita total ano a ano

2016/17		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Manchester United	581
2°	Manchester City	473
3°	Arsenal	419
4°	Chelsea	368
5°	Liverpool	365
6°	Tottenham	306
7°	Leicester City	234
8°	West Ham United	185
9°	Southampton	182
10°	Everton	171
11°	Crystal Palace	143
12°	West Bromwich Albion	138
13°	Bournemouth	136
14°	Stoke City	136
15°	Swansea City	128
16°	Sunderland	126
17°	Burnley	122
18°	Watford	122
19°	Middlesbrough	122
20°	Hull City	117

Fonte: Elaboração própria com dados da Deloitte e do *The Guardian*

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses em termos de receita total ano a ano

2017/18		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Manchester United	590
2°	Manchester City	503
3°	Liverpool	455
4°	Chelsea	448
5°	Arsenal	389
6°	Tottenham	379
7°	Everton	189
8°	Newcastle	178
9°	West Ham United	177
10°	Leicester City	160
11°	Southampton	152
12°	Crystal Palace	150
13°	Burnley	140
14°	Brighton & Hove Albion	139
15°	Bournemouth	135
16°	Swansea City	128
17°	Watford	127
18°	Stoke City	127
19°	Huddersfield Town	127
20°	West Bromwich Albion	125

Fonte: Elaboração própria com dados da Deloitte e do *The Guardian*

**Tabela 1** – *Ranking* dos 20 maiores clubes ingleses em termos de receita total ano a ano

2018/19		
Posição	Clube	Receita Total (£ milhões)
1°	Manchester United	627
2°	Manchester City	538
3°	Liverpool	533
4°	Tottenham	459
5°	Chelsea	452
6°	Arsenal	393
7°	West Ham United	193
8°	Everton	186
9°	Leicester City	179
10°	Newcastle	176
11°	Wolverhampton Wanderes	172
12°	Crystal Palace	154
13°	Southampton	150
14°	Watford	147
15°	Brighton & Hove Albion	143
16°	Burnley	139
17°	Fulham	137
18°	Bournemouth	131
19°	Cardiff City	125
20°	Huddersfield	122

Fonte: Elaboração própria com dados da Deloitte e do *The Guardian*