

1 Jose Wilson de Aquina Brito<sup>1</sup>, Sandra Maria Dos Santos<sup>2</sup>, Augusto Cezar De Aquino  
2 Cabral<sup>3</sup> and Maria Naiula Monteiro Pessoa<sup>4</sup>

3 <sup>1</sup> Federal University of Ceara

4 *Received: 5 April 2015 Accepted: 4 May 2015 Published: 15 May 2015*

5

---

## 6 **Abstract**

7 Every year the football industry moves, worldwide, a value between 400billion and 1 trillion.  
8 This denotes the high economic potential of the football market. This is a complex market  
9 because teams need to use cooperation strategies with their rivals, to optimize the production  
10 of football. The objective of this study is to analyze the factors affecting the performance of  
11 clubs in the Brazilian championship, both in sports, as in the financial domain. It is a  
12 quantitative study of descriptive and explanatory nature with secondary database. One  
13 pooled logit was used to estimate the probability of sports and financial success. The results  
14 showed that the participation of clubs in international competitions increases the odds of  
15 sporting and financial success; the permanence of players between seasons also increases the  
16 chances of success.

17

---

18 **Index terms**— football. sports clubs. sports performance. financial performance.

## 19 **1 I.**

20 Introdução indústria do futebol movimenta em todo mundo, por ano, de acordo com Belo e Paolozzi (2013), um  
21 valor entre US\$ 400 bilhões e US\$ 1 trilhão, quantia que representa cerca de 18% e 44%, respectivamente, do  
22 PIB brasileiro. Esses números denotam o elevado potencial econômico do mercado do futebol. Em função do seu  
23 alto retorno financeiro, bem como de sua popularidade, o futebol se tornou um objeto de pesquisa científica.

24 Leocini (2001) fez uma análise sobre essa indústria e configurou sua cadeia produtiva, evidenciando as  
25 características de seu mercado produtor e consumidor, bem como as relações entre estes mercados. O mercado  
26 produtor é formado pelos times e ligas esportivas que ofertam, em conjunto, o jogo de futebol; já o mercado  
27 consumidor é formado por torcedores e fãs de futebol. Segundo Ekelund (1998), a partir daí, surgem os demais  
28 agentes intermediários (investidores, confederações, emissoras de televisão, etc.). Esses agentes consomem bens  
29 ou serviços, como direitos de imagem e licenciamento de produtos, do mercado produtor e os ofertam para o  
30 mercado consumidor. Com este arcabouço, o futebol tem se modificado significativamente.

31 No Brasil, o futebol tem passado nas últimas décadas por grandes mudanças. No aspecto institucional,  
32 encontram-se a mudança na fórmula de disputa o campeonato brasileiro, que adotou modelo Round Robin  
33 (pontos corridos), bem como à promulgação das leis nº 9.615/1998 e 10.671/2003, conhecidas como Lei Pelé e  
34 Estatuto do Torcedor, respectivamente.

35 Já no âmbito organizacional, está a diversificação das fontes de receita por parte dos clubes brasileiros, como se  
36 verifica em Drummond, Araújo e Shikida (2010). Segundo estes autores, as mudanças na composição das receitas  
37 mostram que os times do Brasil têm buscado não só resultados positivos dentro de campo, como também fora do  
38 campo, criando a noção dos clubes-empresas. Estas mudanças organizacionais representam a "profissionalização"  
39 dos clubes.

40 Leocini (2001) afirma que as mudanças institucionais no futebol brasileiro, como a já mencionada Lei Pelé,  
41 representam o início do processo de transformação das gestões dos clubes. Sendo assim, a profissionalização dos  
42 times brasileiros é uma Year 2015 ( ) A Resumo-Anualmente, a indústria do futebol movimenta, em todo mundo,  
43 um valor entre US\$ 400 bilhões e US\$ 1 trilhão. Isto denota o elevado potencial econômico do mercado do futebol.  
44 Trata-se de um mercado complexo, pois os times precisam utilizar estratégias de cooperação com seus rivais, para  
45 otimizar a produção do futebol. O objetivo deste trabalho é analisar os fatores que afetam o desempenho dos  
46 clubes no campeonato brasileiro, tanto no âmbito esportivo, como no âmbito financeiro. Trata-se de uma pesquisa

### 3 KEYWORDS: FOOTBALL. SPORTS CLUBS. SPORTS PERFORMANCE. FINANCIAL PERFORMANCE.

---

47 quantitativa de natureza descritiva e explicativa com base de dados secundários. Foi utilizado um pooledlogit para  
48 estimar a probabilidade de sucesso esportivo e financeiro. Os resultados evidenciaram que a participação de clubes  
49 em competições internacionais incrementa as probabilidades de sucesso esportivo e financeiro; a permanência de  
50 jogadores entre temporadas também aumenta as chances de sucesso.

## 51 2 Palavras-chave: futebol. clubes esportivos. desempenho 52 esportivo. desempenho financeiro.

53 Abstract-Every year the football industry moves, worldwide, a value between \$ 400 billion and \$ 1 trillion. This  
54 denotes the high economic potential of the football market. This is a complex market because teams need to  
55 use cooperation strategies with their rivals, to optimize the production of football. The objective of this study  
56 is to analyze the factors affecting the performance of clubs in the Brazilian championship, both in sports, as in  
57 the financial domain. It is a quantitative study of descriptive and explanatory nature with secondary database.  
58 One pooled logit was used to estimate the probability of sports and financial success. The results showed that  
59 the participation of clubs in international competitions increases the odds of sporting and financial success; the  
60 permanence of players between seasons also increases the chances of success.

## 61 3 Keywords: football. sports clubs. sports performance. 62 financial performance.

63 Abstracto-Cada año la industria del fútbol se mueve, todo el mundo, un valor entre \$ 400 millones y US \$ 1  
64 billón. Esto denota el alto potencial económico del mercado del fútbol. Este es un mercado complejo porque  
65 los equipos tienen que utilizar estrategias de cooperación con sus rivales, para optimizar la producción de fútbol. El  
66 objetivo de este estudio es analizar los factores que afectan el desempeño de los clubes en el campeonato brasileño,  
67 tanto en el deporte, como en el ámbito financiero. Se trata de un estudio cuantitativo de carácter descriptivo y  
68 explicativo con base de datos secundaria. Uno logit agrupado se utilizó para estimar la probabilidad de que el  
69 deporte y el éxito financiero. Los resultados mostraron que la participación de los clubes en las competiciones  
70 internacionales aumenta las probabilidades de éxito deportivo y financiero; la permanencia de jugadores entre  
71 temporadas también aumenta las probabilidades de éxito. Palabras chaves: fútbol. clubes deportivos. el  
72 rendimiento deportivo. rendimiento financiero.

73 etapa natural do mercado do futebol e essas mudanças institucionais são um reflexo desse processo evolutivo.  
74 Silva e Campos Filho (2006) destacam que a profissionalização tem um papel fundamental para que o potencial  
75 econômico do futebol seja melhor explorado. Esses autores citam o caso dos times europeus que se apresentam  
76 com gestões profissionais e receitas elevadas em contraste com os times brasileiros, dominados por gestões mais  
77 amadoras e receitas pequenas quando comparadas ao potencial econômico dos times.

78 De acordo com relatório da BDO Consultoria (2014), atualmente a receita dos times brasileiros é composta,  
79 principalmente, pelas cotas de tv e transferências de atletas, que correspondem, juntas, a cerca de 55% do  
80 faturamento. Enquanto as receitas dos clubes europeus são compostas, principalmente, por atividades ligadas ao  
81 consumo do torcedor ??Santos et al., 2014). Essa diferença na fonte de receitas pode ser vista como uma diferença  
82 no processo de profissionalização de gestão esportiva. Esta questão é complexa e envolve diversos fatores, inclusive  
83 a capacidade de se predizer resultados, como abordado nesta pesquisa.

84 Para Alves et al.(2008), a previsão de resultados no futebol é de suma importância para o planejamento  
85 dos times. Com o uso de modelos preditivos robustos, não só os clubes futebolísticos, mas também os agentes  
86 importantes na composição da receita desses e que estão intrinsecamente ligados dentro da indústria do futebol,  
87 como empresas televisivas e patrocinadores, podem alocar de maneira mais eficiente os recursos destinados a  
88 investimentos.

89 O estudo sobre o resultado dos jogos tem sido utilizado para a investigação de vários modelos, entre eles os  
90 de previsões de placares, que auxiliam no mercado de apostas ??Dobson e Goddard, 2000). Tendo em vista o  
91 que foi apontado nesta seção, nota-se a importância da busca de um modelo preditivo para o sucesso dos clubes  
92 brasileiros, para que assim os agentes interligados na indústria do futebol possam tomar decisões econômicas  
93 mais eficientes e aproveitar melhor o potencial econômico dessa atividade esportiva.

94 Embora o senso comum tenda a crer que o futebol não possui uma racionalidade e que o sucesso dos times não  
95 pode ser explicado por fatos estilizados, a realidade é outra. Dito isso, a questão de pesquisa deste trabalho é:  
96 quais os fatores que influenciam a probabilidade de sucesso dos times que participaram na série A do Campeonato  
97 Brasileiro?

98 As principais hipóteses são: a) clubes com maior faturamento terão maior probabilidade de sucesso; b)  
99 clubes que participam de competições internacionais em anos anteriores incrementam a probabilidade de  
100 sucesso no campeonato nacional; c) times com permanência de jogadores ampliam as chances de sucesso devido  
101 ao entrosamento da equipe; d) um bom desempenho esportivo dos clubes acarreta em maiores chances de sucesso  
102 financeiro.

103 O objetivo principal deste trabalho é o de analisar os principais fatores que afetam o sucesso dos clubes  
104 no campeonato brasileiro, não só no âmbito esportivo, mas também no âmbito financeiro. Definiu-se sucesso  
105 esportivo em dois casos: o time ser campeão do Campeonato Brasileiro; e, um caso mais abrangente, o time ser

106 classificado para Copa Libertadores da América, ou seja, terminar a temporada do Campeonato Brasileiro entre  
107 os quatro primeiros colocados. Sucesso financeiro foi definido como o time estar entre os cinco clubes com maior  
108 faturamento.

109 Como objetivos específicos têm-se:1) verificar o efeito do faturamento dos clubes na probabilidade de sucesso de  
110 um clube no campeonato brasileiro de futebol; 2) verificar se apresentados times em campeonatos internacionais  
111 aumenta suas chances de sucesso no campeonato local; 3) estimar a influência da permanência de jogadores nos  
112 clubes em sua probabilidade de sucesso; 4) averiguar a influência do desempenho dos clubes no campeonato  
113 anterior na probabilidade de sucesso dos clubes brasileiros.

114 Na condução da pesquisa, tendo em vista os objetivos propostos, foi utilizada uma adaptação do modelo  
115 sugerido por Araújo et al.(2005), um pooledlogit que será explicado na seção de metodologia.

116 O presente trabalho está estruturado em cinco (5) seções, incluindo esta introdução. Na seção dois, apresenta-  
117 se o referencial teórico, com foco nas principais linhas de pesquisa na área da economia do futebol. O modelo, os  
118 dados e as variáveis são apresentados na seção três. A seção quatro consiste nos resultados do modelo e em sua  
119 interpretação, por

## 120 **4 Global Journal of Management and Business Research**

121 Volume XV Issue X Version I Year ( ) A fim, a seção cinco apresenta as conclusões do trabalho.

## 122 **5 II.**

### 123 **6 Referencial Teórico**

124 O estudo de futebol sob a ótica econômica, denominado Economia do Futebol, está enquadrado em uma área  
125 mais ampla chamada de Economia do Esporte. No Brasil, o estudo científico do futebol ainda é recente, mas vem  
126 crescendo nos últimos anos. Nesta seção são apresentados os principais enfoques da literatura da Economia do  
127 Futebol. a) Gestão Esportiva: uma pré-condição para o sucesso Primeiramente, observa-se que "gestão do esporte  
128 é a coordenação das atividades de produção e "marketing" de serviços esportivos "(Rocha e Bastos, 2011:95, "grifo  
129 dos autores").

130 Existe um debate sobre qual o objetivo dos clubes. Leocini (2001) afirma que os clubes são organizações que  
131 têm de lidar com a trade-off desempenho esportivo x desempenho financeiro. Esse autor define desempenho  
132 esportivo como a quantidade de vitórias em jogos e ganho de títulos e desempenho financeiro como equilíbrio nas  
133 contas do clube.

134 As principais fontes de renda dos clubes de futebol se dividem em: Bilheteria de jogos, Mídia, Comercial e  
135 Venda de jogadores ??Silva e Campos Filho, 2006). Segundo esses autores a fonte de renda Comercial se divide  
136 em Patrocínio e Fornecimento de material esportivo e em Merchandising e Licenciamento e a fonte de renda  
137 Mídia está relacionada com as cotas de televisão.

138 Já do lado dos custos, o principal gasto é com os salários do departamento técnico (treinadores, jogadores,  
139 preparados e outros membros da equipe), também chamado de departamento de futebol, além de custos  
140 relacionados aos fatores de mercado, como manutenção dos estádios e contato com os consumidores (Leocinie  
141 ??ilva, 2005).

142 Leocinie ??ilva (2005) sugerem a existência de uma correlação significante e diretamente proporcional entre  
143 desempenho esportivo e gasto com salários e entre desempenho esportivo e geração de receitas no mercado dos  
144 consumidores fazendo com que "a maioria dos dirigentes invista recursos significativos na montagem de um bom  
145 time, para que o resultado esportivo venha acompanhado do aumento de suas receitas" (Leocinie ??ilva, 2005:19).  
146 Conforme os referidos autores, a performance financeira está muito relacionada com a performance esportiva.

147 Para que o potencial econômico do futebol seja melhor explorado, se faz necessário uma "modernização  
148 das organizações que o comandam, já que a sociedade brasileira é insatisfeita com os serviços prestados e os  
149 clubes brasileiros, na sua maioria endividada, acabam desvalorizando sua marca associada a uma ineficácia  
150 administrativa." ??Silva e Campos Filho, 2006:196). O processo de modernização das organizações esportivas  
151 recebe, por diversos autores, o nome de profissionalização da gestão.

152 Leocini (2001) afirma que as primeiras etapas para a profissionalização são os clubes adotarem uma visão de  
153 clubes-empresas, nos quais os clubes de futebol passam a atuar como empresas competitivas tomando decisões  
154 de acordo com objetivos estratégicos e o torcedor passa a ser visto como cliente.

155 "O posicionamento estratégico do clube implica, em última instância, a escolha do mercado em que ele irá  
156 competir" (Leocinie ??ilva, 2005:20). Os mercados se dividem em dois tipos básicos: mercado de torcedores e  
157 mercado de jogadores (Leocinie ??ilva, 2005). O mercado de jogadores consiste no comércio de jogadores entre  
158 os times e o mercado de torcedores consiste na oferta do produto final, partida de futebol, e de subproduto.

159 A busca pelo desempenho financeiro deve ser acompanhada por um bom desempenho esportivo. Verifica-se que  
160 um time que possua contas equilibradas, mas poucos números de vitórias e títulos, tende a ser menos valorizado  
161 por seus torcedores. Afetando seu desempenho financeiro (Leocini, 2001). Por esse motivo, torna-se relevante  
162 estudar os casos de sucesso dos clubes europeus que conseguiram conciliar esses dois desempenhos e apresentam  
163 retornos financeiros elevados.

## 164 7 b) Mercado do futebol

165 Este tópico visa analisar o mercado do futebol, explicando a interação entre oferta e demanda, e o ambiente de  
166 cooperação dos times. Toma-se como ponto de partida uma visão sistêmica macro do futebol.

167 i. Cadeia produtiva do futebol As leis econômicas que regem o produto esportivo são muito especiais, desde  
168 a combinação da baixa elasticidade preço da demanda com a elevada elasticidade renda, até uma estrutura de  
169 mercado que precisa da competição entre os principais agentes (Aidar, 2000). Este subtópico procura explicar  
170 como se dá as relações entre os consumidores e produtores da indústria do futebol. ??eocini (2001) e Leocini  
171 e Silva (2005) afirmam que o principal produto dessa cadeia produtiva é o jogo de futebol ou bem futebol.  
172 Para chegar nesse produto, os produtores, clubes de futebol e ligas esportivas, interagem com os consumidores,  
173 torcedores ou fãs de futebol.

174 O bem futebol é um produto intangível, os torcedores ao consumir esse bem procuram satisfazer suas emoções.  
175 A identificação do atleta e a busca pela vitória são características desse esporte que podem atuar como motivadores  
176 e causadores de consumo de produtos esportivos por parte dos torcedores (Cabral, 2011). "Os esportes ao mexerem  
177 com a emoção das

## 178 8 Global Journal of Management and Business Research

179 Volume XV Issue X Version I Year 2015

## 180 9 ( )

181 A pessoas conduz a sentimentos de alegria, satisfação nas vitórias dos atletas e dos times preferidos, ou ainda,  
182 na própria prática dos mesmos, a projeção das idealizações individuais e coletivas" ??Cabral, 2011:81).

183 Em sua maioria, os produtos esportivos possuem elasticidade-preço muito baixa e alta elasticidade-renda,  
184 sendo a segunda mais acentuada em regiões de elevada renda per capita. Também relevante é o fato que o bem  
185 futebol apresenta elasticidade-substituição zero (Cabral, 2011), ou seja, um torcedor não deixaria de ir para um  
186 clássico Flamengo x Fluminense por outro espetáculo de preço inferior.

187 A oferta desse bem normalmente se afasta do modelo de concorrência perfeita, fazendo que esse mercado do  
188 futebol, e a maioria dos mercados esportivos, funcionem sobre o regime de concorrência imperfeita com dominância  
189 de agentes monopolista que oferecem quantidades pequenas por preços superiores aos custos marginais (Frey, 2003).

190 Já a demanda desse bem é um serviço de demanda derivada e conjunta. A procura pelo bem futebol é função  
191 do desempenho da atividade, do sucesso e prestígio dos clubes que podem transmitir ao consumidor a expectativa  
192 de prazer (Cabral, 2011). Além desses fatores, o consumidor só ficará satisfeito quando houver à combinação dos  
193 conjuntos de elementos que compõem a cadeia de produção ampla e diversificada da indústria futebolística.

194 Desse modo, de acordo com Cabral (2011:83) "A produção do espetáculo depende de uma complexa interação  
195 de fatores que envolvem os diversos segmentos da indústria do entretenimento, da indústria esportiva, da indústria  
196 da construção e de incontáveis serviços, dos mais simples aos mais especializados".

197 Leocini (2001) divide o mercado do futebol em dois grandes agentes: um conjunto de agentes ligados à  
198 produção dos espetáculos esportivos que comandam e organizam a matéria-prima, o bem futebol, e outro conjunto  
199 de clientes que consomem os diversos produtos e serviços relacionados ao futebol. Do lado da demanda, os  
200 torcedores são o mercado consumidor principal, atuando como consumidores finais da cadeia, demandando jogos  
201 de boa qualidade dos clubes e das ligas ??Leocini, 2001). O torcedor é uma das principais fontes de receita de um  
202 time, fato que vai ser mais bem explicado no próximo tópico. Dessa forma, é de interesse dos clubes realizarem  
203 espetáculos que agradem seus consumidores (Cabral, 2011).

204 O valor de um time e seu potencial econômico é medido principalmente pela quantidade de torcedores que o  
205 time possui, além do grau de fidelidade dessa torcida e de sua abrangência territorial ??Leocini, 2001).

206 As operações básicas realizadas pelo mercado consumidor são: bilheteria e merchandising. A primeira está  
207 relacionada com a ida ao estádio, principal operação do mercado do futebol; a segunda está relacionada ao  
208 consumo da marca pelos torcedores ??Leocini, 2001). Do lado da oferta o mercado produtor apresenta dois  
209 agentes principais: os clubes e as ligas esportivas ??Leocini, 2001). O primeiro utiliza como insumos os jogadores,  
210 técnicos e centros de treinamentos para participarem de campeonatos que são organizados pelo segundo que tem  
211 como insumos clubes, árbitros e regras ou instituições (Leocinie Silva 2005).

212 Uma função importante das ligas esportivas é a de promover o ambiente de cooperação entre os clubes. Além  
213 de organizar as competições, essas ligas são responsáveis por garantir a existência de um ambiente cooperativo  
214 no mercado do futebol. A importância desse ambiente é explicada no próximo subtópico.

215 Existe também um mercado produtor intermediário que oferta subprodutos aos torcedores e fãs de futebol. Esse  
216 mercado intermediário se divide em dois grupos: mercado intermediador de revenda e o mercado intermediador  
217 industrial. O primeiro compra dos clubes direitos de transmissão e licenciamento de produtos e revende para o  
218 torcedor, já o segundo está ligado ao marketing esportivo relacionado à venda de produtos com a marca do clube  
219 para os torcedores e aos patrocinadores de clubes (Leocinie ??ilva, 2005).

220 Um exemplo de subproduto oferecido pelo mercado de revenda é o pacote de pay-per-view ofertada por empresas  
221 televisivas e um exemplo de subproduto oferecido pelo mercado industrial é o clube apresentar em seu uniforme  
222 a logomarca de uma empresa patrocinadora.

223 Cabral (2011) destaca instrumentos, como obsolescência programada e efeito demonstração, para explicar o  
224 comportamento da demanda por bens esportivos. Segundo essa autora, esses instrumentos agem em conjunto  
225 quando os clubes mudam periodicamente o design dos produtos ofertados aos consumidores. Essa mudança age  
226 como um incentivo para os consumidores comprarem os novos produtos e, dessa forma aumentar a receitas dos  
227 times.

228 Os mercados intermediários também podem ser considerados como parte do mercado consumidor a partir do  
229 momento em que compram produtos, como direitos televisivos dos clubes para então revendê-los. Dessa forma, o  
230 mercado produtor é formado pelos clubes e ligas, responsáveis pelo espetáculo de futebol e o mercado consumidor  
231 pelo mercado intermediário industrial, pelo mercado intermediário de revenda e pelos torcedores.

232 O mercado de jogadores diz respeito ao comércio de jogadores entre os clubes. Como mencionado no tópico  
233 anterior, essa operação é uma das fontes de receitas dos clubes sendo explorada de acordo com as estratégias dos  
234 times. (Leocinie ??ilva, 2005). O mercado produtor de futebol exige certo grau de cooperação entre seus agentes.  
235 O bem futebol só é produzido quando ocorre uma interação entre os clubes e as ligas esportivas.

236 ii. Cooperação como fator de competitividade Drummond, Araújo Júnior eShikida (2010) afirmam que para  
237 esportes é preciso que haja certo nível de competitividade, logo posições de monopólio não são interessantes. "Ter  
238 certeza sobre as vitórias de um time, mesmo que seja o seu, é quase tão desestimulante quanto ter certeza sobre  
239 as derrotas." (Drummond, Araújo Júnior eShikida, 2010:75). Dessa forma, a redução do balanço competitivo  
240 pode influenciar negativamente nas receitas dos times.

241 "Em termos econômicos, ligas esportivas são similares aos cartéis, já que seus participantes têm interesses  
242 semelhantes e, aparentemente, podem se beneficiar com a redução da competição" (Drummond, Araújo Júnior  
243 eShikida, 2010:75). De acordo com Buraimoe Simmons (2008), a hipótese usual sobre balanço competitivo  
244 e incerteza de resultados no esporte é a de que os consumidores preferem jogos nos quais eles não têm  
245 certeza do resultado a jogos previsíveis. Szymanski (2003) afirma que a necessidade de determinados níveis  
246 de competitividade para maximizar a renda dos clubes serve de justificativa para a adoção de medidas  
247 intervencionistas por parte das ligas esportivas. Essas medidas têm como objetivo aumentar a competitividade  
248 das competições e, desse modo, aumentar as receitas dos times. Drummond, Araújo Júnior eShikida(2010) citam  
249 como uma dessas medidas a mudança do formato de pontos do Campeonato Brasileiro de Futebol que passou de  
250 playoffs para pontos corridos. "A medida revela efeito positivo: o aumento da competitividade. Como todas as  
251 equipes têm o mesmo número de jogos, cada vez mais é necessário que se faça planejamento de longo de prazo."  
252 (Drummond, Araújo Júnior eShikida., 2010: 86).

253 Fica claro que o mercado de futebol diverge de outros mercados competitivos tradicionais. Como afirmam  
254 Leocinie ??ilva (2005), para se produzir o bem futebol, definido por esses autores como espetáculo esportivo ou  
255 jogo, é preciso que os clubes cooperem e concorram ao mesmo tempo. Essa dualidade dá às empresas da indústria  
256 futebol as características de competidores complementares no processo produtivo (Leocinie ??ilva, 2005).

257 Segundo Balestrine Verschoore (2008), a cooperação ocorre quando os fornecedores, companhias e compradores  
258 se unem para aumentar o valor gerado na cadeia produtiva, enquanto a competição ocorre no momento de dividir  
259 os ganhos da cadeia produtiva. O mercado de futebol necessita de um ambiente cooperativo para funcionar  
260 perfeitamente, visto que a cooperação e colaboração entre os times e ligas aperfeiçoam a cadeia produtiva  
261 apresentada na Figura 2.

262 As empresas adotam simultaneamente estratégias competitivas e colaborativas. "Essa dicotomia competição-  
263 cooperação marca a configuração das relações econômicas capitalistas contemporâneas, sendo, por isso, denominada  
264 por alguns autores capitalismo de alianças" (BalestrineVerschoore, 2008:34, grifo dos autores).

265 Esses autores afirmam que a cooperação entre as organizações ganhou destaque nas últimas décadas devido  
266 à crescente dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. Assim "a cooperação  
267 interorganizacional decorre do desenvolvimento deliberado de relações entre organizações autônomas para a  
268 consecução de objetivos individuais e coletivos" (Balestrine Verschoore, 2008:40).

269 Mitchell e Singh (1996) afirmam que em mercados com comercialização de bens complexos maiores benefícios  
270 ocorrem quando as firmas colaboram entre si. Umdos princípios das estratégias cooperativas é a de que as  
271 firmas superam desafios a custos menores em comparação as estratégias que visam à competição.

272 Begnis, Pedrozo e Estivalete(2008) evidenciam vantagens uma redução dos custos de transações em arranjos  
273 cooperativos quando se compara com relações interfirmas competitivas. Esses autores também destacam a  
274 confiança e o aprendizado como elementos centrais na formação de relações cooperativas.

275 No mercado de futebol, a cooperação entre as empresas é fundamental para um bom resultado. Como exposto  
276 no subtópico anterior, os clubes disputam competições organizadas pelas ligas esportivas para produzir o bem  
277 futebol que é demandado pelos torcedores. Um time sozinho não consegue produzir o bem futebol, é preciso que  
278 ocorra uma interação com um time rival para alcançar esse objetivo.

279 Como exposto nesta seção, é nítida a complexidade do mercado do futebol. O bem futebol, usualmente,  
280 apresenta baixa elasticidade-preço, alta elasticidade-renda e elasticidade-substituição zero. As empresas, os  
281 clubes de futebol, precisam adotar estratégias cooperativas com seus rivais para produzir seu bem principal, o  
282 jogo de futebol, caracterizando um capitalismo de alianças. As ligas esportivas possuem papel fundamental em  
283 assegurar esse ambiente de cooperação, por meio das competições e regras. Além disso, os clubes devem lidar com  
284 o trade-off desempenho esportivo x desempenho financeiro, buscando satisfazer as necessidades de seus torcedores  
285 e apresentar saldos positivos em suas contas financeiras.

286 **10 Global Journal of Management and Business Research**

287 Volume XV Issue X Version I Year 2015 ( ) A III.

288 **11 Metodologia**

289 Esta pesquisa é de natureza quantitativa, uma vez que assume as características próprias de um estudo  
290 quantitativo, como afirmam, Silva e Menezes (2001). Ou seja, os dados utilizados receberam tratamento estatístico  
291 que, no caso em foco, possibilitaram analisar e identificar os fatores que afetam a probabilidade de um time obter  
292 sucesso no campeonato brasileiro de futebol.

293 Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é de natureza descritiva, pois, em alinhamento ao que ressaltam Silva e  
294 Menezes (2001) acerca de trabalhos desta natureza, visa descrever as características de determinada população  
295 ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. A pesquisa é também de natureza explicativa,  
296 pois, em consonância com o que afirma Gil (2008) sobre pesquisas explicativas, busca identificar os fatores  
297 determinantes ou contribuintes que expliquem a ocorrência de um determinado fenômeno.

298 Este trabalho se baseia em dados secundários, gerados a partir de relatórios da BDOConsultoria, do sítio  
299 oficial da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), do sítio Zero Zero e do sítio Bola na Área. A base de dados  
300 compreendeu o período de 2007 a 2013.

301 **12 a) Modelo Econométrico**

302 Os modelos utilizados nesta pesquisa são modelospooledlogit estimados pelo método de Máxima Verossimilhança  
303 (MV), semelhante ao utilizado por Araújo, Shikida e Monasteiro (2005). A escolha do logit foi devido ao seu uso  
304 freqüente na literatura.

305 Por se tratar de estimação de probabilidade, é necessário criar uma variável dependente binária ( $Y_{it}$ ) para  
306 captar o sucesso do time. Sendo  $Y_{it} = 1$ , caso o time obtenha sucesso e  $Y_{it} = 0$  caso contrário.

307 As probabilidades de sucesso e insucesso podem ser expressas das seguintes formas: $Pr(?? ???? = 1) = ??(????$   
308  $????) (1)Pr(?? ???? = 0) = 1 - ??(???? ???? ) (2)$

309 Utilizando noções de probabilidade, obtém-se a equação a ser estimada em pool, Máxima Verossimilhança: $Y$   
310  $it = F(vX_{it}) + ?_{it}(3)$

311 Onde:  $Y_{it}$  é a variável dependente,  $F(vX_{it})$  é função de distribuição cumulativa de probabilidade e  $?_{it}$  é a  
312 perturbação aleatória. Como é utilizado um modelo logit, a função de distribuição cumulativa é dada por: $F(vX$   
313  $it) = e^{vX_{it}} / (1 + e^{vX_{it}}) (4)$

314 Essa função logística apresenta valores entre zero e um e será denominada de  $F$ .

315 Nos sub-tópicos a seguir, são explicadas as variáveis dependentes e as independentes utilizadas nos modelos  
316 estimados.

317 i. Desempenho Esportivo Como mencionado anteriormente, o desempenho esportivo de um clube está  
318 relacionado com o número de vitórias em jogos e número de títulos ??Leocini, 2001). Para mensurar esse  
319 desempenho, foi utilizada uma variável dependente binária, denominada sucesso esportivo capturada de duas  
320 formas.Optou-se por utilizar duas mensurações da variável sucesso esportivo, pois foi percebido que os times  
321 brasileiros possuem outros interesses além de ganhar o campeonato local, como participar em competições de  
322 porte internacional.

323 Primeiro, adotou-se uma definição de sucesso mais rigorosa: sucesso esportivo seria um time ser campeão do  
324 campeonato brasileiro no ano  $t$ . A variável dependente foi mensurada através de uma dummy com valor um (1),  
325 caso o clube seja campeão no ano  $t$ , e zero (0), caso contrário foi capturada essa variável.

326 Em um segundo momento, ampliou-se a faixa de sucesso para um time ser campeão ou ser classificado para  
327 a Copa Libertadores, ou seja, sucesso esportivo seria um time ocupar uma das quatro primeiras posições do  
328 campeonato brasileiro no ano  $t$ . A variável dependente foi mensurada através de uma dummy com valor um (1),  
329 caso o clube seja campeão ou classificado para Libertadores no ano  $t$ , e zero (0), caso contrário.

330 A primeira variável explicativa para o sucesso esportivo é o faturamento anual dos clubes. Araújo Júnior,  
331 Shikida e Monasteiro (2005) e Hoffman, Chinge Ramasamy (2002) mostraram que o desempenho no futebol dos  
332 estados brasileiros e o desempenho das nações, respectivamente, são influenciados positivamente por suas rendas.  
333 Desse modo, acreditase que times com maiores faturamentos apresentem maiores probabilidades de sucesso.

334 A variável "Faturamento" foi mensurada utilizando o relatório da BDO Consultoria que mostra o faturamento  
335 anual dos principais clubes brasileiros de futebol. Infelizmente só foi possível acesso aos faturamentos a partir  
336 do ano de 2007, gerando uma limitação a pesquisa.

337 Outra variável para explicar o sucesso esportivo utilizado nesse trabalho é a presença dos clubes na Copa  
338 Libertadores no ano  $t-1$ . Um time participar de uma copa de alto nível como a Libertadores, principal competição  
339 entre os clubes profissionais da América do Sul, gera um impacto positivo em sua performance no campeonato  
340 nacional.

341 A variável "Libertadores" foi mensurada através de uma dummy com valor um (1) Por fim, utilizou-se a posição  
342 do time no Campeonato Brasileiro no ano  $t-1$  como variável explicativa, na tentativa de acompanhar a evolução  
343 dos times durante várias temporadas e dessa forma avaliar seu desempenho. Espera-se que um desempenho bom  
344 influencie positivamente a probabilidade de sucesso dos times.A variável "posição" foi mensurada utilizando a  
345 posição do time no campeonato brasileiro do ano  $t-1$ . Foram utilizados os dados fornecidos pela CBF.

346 Os modelos de desempenho esportivos estimados podem ser especificados da seguinte forma:P(Sucesso  
 347 Esportivo =1?)= ?(0 + ? 1 Fatur + ? 2 Liber + ? 3 Jog + ? 4 Posicao)(5)

Onde: Sucesso esportivo é a variável dependente de resposta binária,  $\gamma_0$  é a constante, Fatur é o faturamento anual dos clubes, Liber é a dummy para presença dos times na libertadores, Jog é a quantidade de jogadores que permaneceram no time e Posicao é a posição do time no ano anterior.

351 ii. Desempenho Financeiro O desempenho financeiro de um time está relacionado com o equilíbrio em  
352 suas contas ??Leocini, 2001). Para mensurar esse desempenho, foi utilizada uma variável dependente binária,  
353 denominada sucesso financeiro, com valor um (1) caso o time apresente um dos cinco maiores faturamentos e  
354 zero (0) caso o contrário.

355 A primeira variável explicativa para o sucesso financeiro foi o desempenho esportivo. Leocini (2001) acredita  
 356 que um bom desempenho esportivo é positivo para as receitas dos times por atrair investidores e torcedores.

357 O desempenho esportivo foi mensurado através de uma dummy com valor um (1) caso o time seja campeão  
358 do campeonato brasileiro no ano t e zero (0) caso contrário.

359 A variável Libertadores também foi utilizada para explicar o sucesso financeiro. A presença dos clubes em  
360 competições de porte internacional pode valorizar a marca do time, além de atrair novos patrocinadores. Essa  
361 variável foi mensurada através de uma dummy com valor um (1) caso o time tenha participado na Libertadores  
362 no ano t-1 e valor zero (0) caso contrário.

362 no ano t-1 o valor zero (0) caso contrário.  
 363 O número de jogadores que permaneceram no time do ano t-1 para o ano tserá outra variável explicativa,  
 364 espera-se um impacto positivo dessa variável no desempenho financeiro, Dell” OssoeSzymanski (1991) consideram  
 365 o grau de entrosamento e cooperação entre os jogadores do time inglês Liverpool uma das causas do aumento do  
 366 seu lucro.

367 A variável "jogadores" foi mensurada através do site Zero Zero, que apresenta o elenco de jogadores dos clubes  
368 brasileiros em diversos anos. Para obtenção dos dados necessários, iniciou-se a análise a partir do ano de 2006.  
369 Esta foi feita por meio de comparação entre os jogadores que estavam presentes no time no ano anterior, e o novo  
370 elenco do ano seguinte. Assim, comparando os nomes presentes nas listas de dois anos, foi possível contabilizar  
371 quantos jogadores deixaram o clube, ou seja, não apareciam na lista do ano seguinte, e quantos permaneceram e  
372 tinham seus nomes repetidos na nova lista. O número utilizado para preencher a variável "jogadores" foi aquele  
373 de quantos permaneceram no time, do ano  $t-1$  para o ano  $t$ .

374 O modelo de desempenho financeiro estimado pode ser especificado da seguinte forma:P(Sucesso Financeiro  
 375 = 1 | ?) = ?(0 + ?1 Camp + ?2 Liber + ?3 Jog)(6)

Onde: Sucesso financeiro é a variável dependente de resposta binária,  $\beta_0$  é a constante, Camp é a dummy para capturar o desempenho esportivo com valor 1 caso o time seja campeão do Campeonato brasileiro no ano t, Liber é a dummy para presença dos times na Libertadores com valor 1 caso o time participe dessa competição no ano t-1 e Jog é a quantidade de jogadores que permaneceram no time.

380 13 Global Journal of Management and Business Research

381 Volume XV Issue X Version I Year 2015 ( )A

382       iii. Interpretando os resultados ??ujarati (2006) apresenta formas de interpretar o modelo logit além da  
383 interpretação do coeficiente angular. São elas: interpretação das chances, cálculo da probabilidade e efeito  
384 marginal.

385 "Se tomarmos o antilogaritmo do j-ésimo coeficiente angular, subtraímos 1 dele e multiplicarmos o resultado  
386 por 100, obtemos a variação percentual das chances em favor de um aumento de uma unidade do jéssimoregressor"  
387 ??Gujarati, 2006:485). Para realizar essa interpretação é necessário calcular os antilogaritmos dos coeficientes  
388 angulares, o cálculo do antilog é feito elevando o coeficiente estimado na base e(?? ?? ?? ).

389 Pelo cálculo das probabilidades, é possível verificar a probabilidade de o sucesso ocorrer dado os valores das  
390 variáveis explicativas. O cálculo da probabilidade dedesempenho esportivo é feito por meio da fórmula:??(??) =  
391 ?? ( ? 0 + ? 1 Fatur + ? 2 Liber + ? 3 Jog + ? 4 Posicao) 1+?? ( ? 0 + ? 1 Fatur + ? 2 Liber + ? 3 Jog + ? 4  
392 Posicao)(7)

393 Já probabilidade de sucesso para o modelo de desempenho financeiro é dada pela fórmula:??(??) = ?? (? 0 +  
 394 ? 1 Camp + ? 2 Liber + ? 3 Jog) 1+?? (? 0 + ? 1 Camp + ? 2 Liber + ? 3 Jog)(8)

395 O impacto da variação da variável explicativas na variável dependente, conhecido como efeito marginal, pode  
 396 ser calculado de acordo com a equação:?? ?? ? ?? 1+?? ?? ? ?? ?1 ? ?? ?? ? ?? 1+?? ?? ? ?? ? ?? ?? (9)

397 Onde:  $\hat{X}$  representa o vetor de coeficientes multiplicado por um vetor que contenha valores para as variáveis  
 398 independentes e  $\hat{\beta}$  o coeficiente estimado.

399 Por essa fórmula percebe-se que o efeito marginal é "função não-linear das estimativas dos parâmetros e dos  
400 níveis de todas as variáveis explanatórias X do modelo" ??Pino, 2007:10). Para fins de interpretação, os efeitos  
401 marginais foram calculados com os valores médios das variáveis explicativas. No caso da dummy, foi considerado  
402 valor 0.

403 IV.

### 404 14 Análise de Resultados

405 Nesta seção, são analisados os resultados obtidos com a estimativa dos modelos detalhados na seção anterior.  
406 Como explicado anteriormente, foram utilizadas duas definições de sucesso por isso esta seção se dividirá em dois  
407 subtópicos para melhor entendimento. Os outputs dos modelos se encontram nos anexos estatísticos.

### 408 15 a) Resultados para Desempenho Esportivo

409 Os resultados dos modelos pooledlogit para desempenho esportivo se encontram na tabela. O modelo 1 apresentou  
410 uma variável significante ao nível de 5%, a variável "Libertadores" e uma variável significante ao nível de 10%, a  
411 variável "Jogadores". O sinal positivo da variável "Libertadores" confirma a hipótese que a presença de clubes em  
412 competições internacionais influencia positivamente seu desempenho no campeonato brasileiro.

413 A variável "Jogadores" apresentou um sinal contrário ao esperado, indo contra os resultados encontrados na  
414 literatura e refutando a hipótese de que times aumentam sua probabilidade de sucesso com a permanência do  
415 mesmo elenco de jogadores.

416 Uma possível explicação para esse resultado é a de que como os clubes brasileiros concentram seu desempenho  
417 esportivo em jogadores centrais, a transferência desses jogadores causa uma queda no desempenho dos times.

418 Ao abranger a faixa de sucesso esportivo, a variável "faturamento" fica significante ao nível 5%, indicando que  
419 a renda dos times influencia positivamente na probabilidade de um time se classificar na Libertadores.

420 Embora os regressores em sua maioria não sejam significativos, eles em conjunto possuem impacto significativo  
421 no sucesso dos times. O modelo 1 apresenta uma estatística LR ?? e 11,36. O modelo apresentou duas variáveis  
422 significantes ao nível de 5%, Libertadores e Jogadores. A variável "Libertadores" e a variável "Jogadores"  
423 apresentaram sinais esperados.

424 O modelo apresenta uma estatística LR de 27, 78, pelo teste F as variáveis apresentam significância em  
425 conjunto.

426 A tabela 6 mostra a interpretação das chances desse modelo logit de desempenho financeiro por meio dos  
427 antilogaritmos. Nota-se que o time ter sido campeão do Campeonato Brasileiro aumenta em 1,39 vezes, ou cerca  
428 de 39%, as chances do time estar entre os cinco clubes com maior faturamento, tudo o mais constante; o time  
429 ter participado da Copa Libertadores aumenta em 4,80, ou cerca 380%, suas chances de estar entre os cinco  
430 times com maior faturamento e a permanência de mais um jogador aumenta em 1,117 vezes, ou cerca de 11,7%,  
431 as chances de sucesso financeiro. Pela tabela 7 pode-se observar que a probabilidade do São Paulo apresentar  
432 sucesso econômico no ano de 2013 era de 20,4% de acordo com o modelo logit de desempenho financeiro, ou  
433 seja, os efeitos marginais das variáveis explicativas para o modelo de desempenho financeiro.

434 As dummies apresentam valor médio zero. O efeito marginal das variáveis mostra que o fato do time ser  
435 campeão do Campeonato brasileiro aumenta suas chances de obter um bom desempenho financeiro em 8,3%; caso  
436 o time tenha participado da Copa Libertadores no ano anterior, sua probabilidade de obter um bom desempenho  
437 financeiro aumenta em 39,2%; e o aumento em uma unidade da variável "Jogadores" aumenta a probabilidade  
438 de sucesso financeiro dos times em 0,8%. Um ponto a ser questionado é sobre o produto da cadeia produtiva do  
439 futebol. A maioria dos trabalhos na área da Economia do Futebol aceita que o produto final é o jogo de futebol.  
440 Uma abordagem diferente seria encarar a partida como um processo produtivo, os consumidores comprariam dos  
441 agentes produtores a expectativa de resultado, podendo ser positivo ou negativo.

442 Por meio de modelos pooledlogit estimados por Máximo Verossimilhança, foi possível modelar duas equações  
443 da probabilidade do desempenho esportivo e uma equação de probabilidade de desempenho financeiro dos times  
444 brasileiros.

445 A hipótese que o faturamento aumenta a probabilidade foi confirmada quando se adotou uma definição de  
446 sucesso mais branda, apresentando insignificância estatística com o sucesso mais rigoroso.

447 A hipótese de que a presença dos times em campeonatos internacionais afeta positivamente as chances dos  
448 times foi confirmada, pela interpretação das chances foi encontrado que o fato de um time participar da Copa  
449 Libertadores no ano anterior, suas chances de ser campeão do Campeonato Brasileiro aumentam em oito vezes,  
450 coeterisparibus.

451 Foi comprovada a hipótese de que um bom desempenho esportivo acarreta maiores chances de sucesso  
452 financeiro. De acordo com os resultados do modelo logit de desempenho financeiro estimado, caso o time seja  
453 campeão do campeonato brasileiro, suas chances de sucesso financeiro aumentam em 39%, tudo o mais constante.

454 Já a hipótese de que permanência de jogadores no mesmo time aumenta suas chances de sucesso foi refutada  
455 quando o coeficiente apresentou sinal negativo. Esse resultado foi contrário à literatura. Indicando que a  
456 rotatividade no mercado de jogadores no Brasil possui um efeito diferente de outros países, como a Inglaterra.

457 Acredita-se que esse resultado esteja relacionado com o fato dos times brasileiros concentrarem seu desempenho  
458 esportivo em jogadores centrais. Uma saída seria os clubes realizarem uma boa formação de base, dessa forma,  
459 seu desempenho não dependeria de jogadores chaves e aumentaria o entrosamento da equipe.

460 Uma das limitações encontradas nesse trabalho foi a falta de dados sobre o faturamento dos times, limitando  
461 a abrangência da pesquisa. Como sugestão para futuros trabalhos, poderia se estimar a influência que os custos  
462 dos times possuem em seu desempenho esportivo, bem como em seu desempenho financeiro. Seria também  
463 interessante o uso de uma variável que mensurasse o impacto que mudanças de técnicos provocam na probabilidade

---

Palomino, Rigotti e Rustichini. (2000) afirmam, por exemplo, que o fato de um time jogar em casa aumenta a probabilidade de marcar gols durante a partida. Courneya e Carron (1992) afirmam que a familiaridade dos times com seus campos lhe dão vantagem em relação ao time visitante. Pollard (2006) espera desempenho melhor dos jogadores em casa do que fora devido sua familiaridade com o estádio e a torcida. Estas análises auxiliam os agentes envolvidos no futebol a tomarem decisões de curto prazo.

Já Araújo et al. (2005) utilizaram um modelo para estimar a probabilidade de um estado ter um time campeão ou vice do campeonato brasileiro e na libertadores.

socioeconômicos e futebolísticos que impactam nesta probabilidade.

E, assim, indicadores

Figure 1:

classificados os quatro primeiros clubes com maior pontuação no Campeonato Brasileiro e o campeão da Copa Brasil. Se houver casos em que o campeão da Copa Brasil se encontra entre os quatro primeiros, o time com a quinta maior pontuação do Campeonato Brasileiro é classificado para Libertadores.

O número de jogadores que permaneceram no time do ano  $t-1$  para o ano  $t$  será outra variável explicativa. Dell'Osso e Szymanski (1991), em seu estudo sobre os times ingleses, perceberam que o entrosamento entre os integrantes dos times afeta positivamente seu desempenho.

A variável "jogadores" foi mensurada através do site

Year	
Volume	
XV Issue	
X Version	
I	
( ) A	
Global	
Journal of	
Manage-	
ment and	
Business	
Research	

Figure 2:

## 15 A) RESULTADOS PARA DESEMPENHO ESPORTIVO

---

Variáveis	Valores	Benefícios		Médio	M1	M2	M1 M2	M
		?????	Modelo					
Faturamento	9997,1304	6E-09	0,747	0,646	1,609	0,000108261619	0,000	0,000
Libertadores								

Tabela 2 : Interpretação das chances dos modelos Logit de Desempenho Esportivo (Modelo 1: Sucesso= Time Campeão) Variáveis FATURAMENTO C LIBERTADORES JOGADORES POSIÇÃO Fonte: Elaboração própria dos autores

diminuição de 0,8 vezes das chances do time ser JOGADORES 0,110790

Campeonato Brasileiro

Tabela 3 : Probabilidade de sucesso do clube Cruzeiro de acordo com os modelos de Desempenho Esportivo

apresentava no ano de 2013, segundo as estimativas do modelo logit de desempenho esportivo, uma probabilidade de 9,01% de ser campeão do campeonato brasileiro e uma probabilidade de 28,4% de ser classificado para a Copa Libertadores.

[Note: A Tabela 4 Fonte: Elaboração própria dos autores a partir dos resultados obtidos. \*Significante ao nível de 5%]

Figure 3: :

---

6

Variáveis	Coeficientes	Chances
C	-4,244019	0,014
CAMPEAO	0,333245	1,395
LIBERTADORES	1,567975	4,797
JOGADORES	0,110790	1,117

[Note: Fonte: Elaboração própria dos autores a partir dos resultados]

Figure 4: Tabela 6 :

7

Variáveis	Valor	Mé- dio	Coeficiente	?????	Efeito Marginal
Campeão	0,000		0,333245	0,000	0,083
Libertadores	0,000		1,567975	0,000	0,392
Jogadores	22,693		0,110790	2,514	0,008

Fonte: Elaboração própria dos autores a partir dos resultados  
V.

[Note: Conclusão]

Figure 5: Tabela 7 :

<sup>464</sup> de desempenhos esportivos dos times e a utilização do número de torcedores como variável explicativa para o  
<sup>465</sup> desempenho financeiro dos times. <sup>1 2</sup>

---

<sup>1</sup>© 2015 Global Journals Inc. (US) 1

<sup>2</sup>© 2015 Global Journals Inc. (US)

**15 A) RESULTADOS PARA DESEMPENHO ESPORTIVO**

---

- 
- 466 [ Revista Brasileira de Futebol ()] , *Revista Brasileira de Futebol* 2010. (2) p. .
- 467 [Gujarati and Economia (ed.) ()] , D N Gujarati , Economia . Básica. 1<sup>a</sup> Ed. São Paulo. Saraiva (ed.) 2011.
- 468 [Rio De ()] , Janeiro Rio De . 2014. EnANPAD.
- 469 [Pino et al. (2007)] , F A Pino , Modelos De Decisão , Binários . *Uma Revisão. Rev. de Economia Agrícola*  
470 jan./jun. 2007. 54 (1) p. .
- 471 [Ekelund et al. ()] *A rentabilidade das associações de times de futebol: o exemplo das ligas de futebol da Itália e*  
472 *da Inglaterra*, P ; Ekelund , Congresso , De , De Esportes , Fgv Anais? . 1998.
- 473 [Aidar and Ki (ed.) ()] *A transformação do modelo de gestão no futebol*, A C Aidar , Ki . EAESP/FGV/ NPP  
474 (ed.) 2000. São Paulo. p. .
- 475 [Bdo Consultoria ()] Bdo Consultoria . <[http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos\\_Zipados/valor\\_das\\_marcas\\_2014.pdf](http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/valor_das_marcas_2014.pdf)> Acessadoem:25/10/2014 7º Valor das marcas dos clubes brasileiros,  
476 2014.
- 477 [Drummond et al. ()] *Campeonato brasileiro de futebol e balanço competitivo: uma análise do período*, Lucas ;  
478 Drummond , Araújo , ; Júnior , C D Shikida . 1971-2009.
- 479 [Gil ()] 'Como elaborar projetos de pesquisa. 4'. A C Gil . *São Paulo: Atlas*, 2008.
- 480 [Begnis et al. ()] *Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas*, H S Begnis , E A Pedrozo  
481 , V F Estivalete . 2008. p. . (Revista de Ciências da Administração, v. 10, n. 21)
- 482 [Santos et al.] 'Determinantes da demanda por jogos de futebol no Brasil e na Inglaterra'. S M Santos , B I L  
483 Benevides , A C A Cabral , M N M Pessoa , R A Ribeiro , N L S Holt . *ENCONTRO ANUAL da EnANPAD*,  
484 38. (Rio de Janeiro. Anais..)
- 485 [Buraimo and Simmons ()] 'Do sports fans really value uncertainty of outcome? Evidence from the English  
486 Premier League'. B Buraimo , R Simmons . *International Journal of Sport Finance* 2008. p. .
- 487 [Frey (ed.) ()] *El apoyo público a las artes*, Bruno S Frey . TOWSE, Ruth. Manual de economia de La cultura.  
488 Madrid: Fundación Autor (ed.) 2003.
- 489 [Leoncini and Silva] *Entendendo o futebol como negócio: um estudo exploratório*, M P Leoncini , M T Silva .
- 490 [Leoncini ()] *Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos*  
491 *clubes de futebol. Tese (Doutorado)*, M P Leoncini . 2001. São Paulo.Escola Politécnica, Universidade de São  
492 Paulo
- 493 [Belo et al.] *Futebol faz 150 anos e movimenta até US\$ 1 tri*, Eduardo ; Belo , Paolozzi , Vitor  
494 . Ano14,n.3371,10/2013.Disponívelem<[http://www.cliptvnews.com.br/mma/adm/imagens/pdf/1382693074\\_img.pdf](http://www.cliptvnews.com.br/mma/adm/imagens/pdf/1382693074_img.pdf)>.Acessadoem25/02/2014
- 495 [Silva and Campos Filho ()] 'Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita'. C V D G F  
496 Silva , L A Campos Filho . *Sistemas & Gestão*, v 2006. 1 p. .
- 497 [Rocha and Bastos] 'Gestão do Esporte: definindo a área'. C M Rocha , F C Bastos . *Revista Brasileira de*  
498 *Educação Física e Esporte* 25 p. . (dez. 2011 N. esp)
- 499 [Silva and Menezes ()] *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*, E L Silva , E M Menezes . 2001.  
500 Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina
- 501 [Balestrin and Verschoore ()] *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*, A  
502 Balestrin , J Verschoore . 2008. Porto Alegre: Bookman.
- 503 [Palomino et al. ()] 'Skill, strategy and passion: an empirical analysis of soccer'. F Palomino , L Rigotti , A  
504 Rustichini . Disponívelem<<http://www.pitt.edu/~luca/Papers/soccer.pdf>> *ECONOMETRIC*  
505 *SOCIETY WORLD CONGRESS* 1999. p. . (Contributed Paper. 2000.)
- 506 [Dobson and Goddard ()] *Stochastic modelling of soccer match results*, Stephen ; Dobson , John Goddard  
507 . //citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.27.816&rep=rep1&type=pdf>  
508 . Acessa-doem18/02/2014 2000.
- 509 [Mitchell and Singh ()] 'Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods'.  
510 W Mitchell , K Singh . *Strategic Management Journal*, v 1996. 17 p. .
- 511 [Szymanski ()] 'The economic design of sporting contests'. S Szymanski . 10.1257/002205103771800004. <https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/002205103771800004> *Journal of economic literature* 2003. 2014. (4) p. . (Acesso em set)
- 512 [Hoffmann et al. ()] 'The socio-economic determinants of international soccer performance'. R Hoffmann , L C  
513 Ging , B Ramasamy . *Journal of Applied Economics* 2002. (5) p. .
- 514 [Cabral ()] *Um negócio chamado futebol: suas perspectivas no estado da Bahia. Dissertação (Mestrado)*, Bahia.  
515 Mestrado em análise regional, B B Cabral . 2011. Universidade de Salvador

## 15 A) RESULTADOS PARA DESEMPENHO ESPORTIVO

---

- 520 [Araújo Jr et al. ()] 'Uma análise econométrica do futebol brasileiro'. A F Araújo Jr , C D Shikida , L M  
521 Monasterio . *Revista Análise Econômica* 2005. 23 p. .
- 522 [Alves et al. ()] *Uma proposta de previsão de resultados para o campeonato brasileiro através do modelo logit*, A  
523 M Alves , T G Ramos , J C C B S Mello , A P Sant'anna , Simpósio De Pesquisa Operacional E Logística ,  
524 Da Marinha . 2008. 11. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: SPOLM
- 525 [Dell'osso and Szymanski ()] 'Who are the Champions? (An Analysis of FootballAnd Architecture)'. F Dell'osso  
526 , S Szymanski . *Business Strategy Review. Summer* 1991. p. .