



Modelo de Negócio e Evolução Institucional do Futebol Europeu

Business Model and Institutional Evolution of European Football

Modelo de Negocio y Evolución Institucional del Fútbol Europeo

Rodrigo Mendes Ribeiro Marioni¹, Hélder Queiroz Pinto Junior¹

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ¹ - rodrigomrmarioni@gmail.com

Resumo

O grande desafio deste trabalho está em debater as transformações financeiras e esportivas ocorridas nos últimos anos no futebol que proporcionaram sua modernização e desenvolvimento econômico. Para isso, foram discutidos os conceitos de modelos de negócios e suas abordagens existentes na literatura. Assim, o alicerce principal deste trabalho esteve presente na análise dos modelos de negócio empregados por equipes de futebol, permitindo a investigação da importância desse conceito para a sustentabilidade financeira das equipes. A partir da análise dos principais clubes europeus, fica evidente a importância do equilíbrio financeiro e do desenvolvimento da gestão esportiva no cenário futebolístico atual. Entretanto, o aumento da disparidade financeira entre as equipes, e consequentemente a perda de competitividade e imprevisibilidade, colocam em risco a perenidade do esporte.

Palavras-chave: Futebol; Clubes; Economia do Futebol; Modelo de Negócio.

Abstract

The great challenge of this work is to debate the financial and sports transformations that have occurred in the last few years in football and have provided its modernization and economic development. For that, the concepts of business models and their existing approaches in the literature was discussed. Thus, the main foundation of this work was present in the analysis of the business models used by football teams, allowing the investigation of the importance of this concept for the financial sustainability of the teams. From the analysis of the main European clubs, it becomes evident the importance of financial balance and the development of sports management in the current football scene. However, the increase in the financial disparity between the teams, and consequently the loss of competitiveness and unpredictability, put the sport's perpetuity at risk.

Keywords: Football; Clubs; Football Economics; Business Model.

Resumén

El gran desafío de este trabajo es debatir las transformaciones financieras y deportivas que se han producido en los últimos años en el fútbol que han provocado su modernización y desarrollo económico. Para ello, se discutieron los conceptos de modelos de negocio y sus enfoques existentes en la literatura. Por lo tanto, la base principal de este trabajo estuvo presente en el análisis de los modelos de negocio utilizados por los equipos de fútbol, lo que permitirá investigar la importancia de este concepto para la sostenibilidad financiera de los equipos. A partir del análisis de los principales clubes europeos, se hace evidente la importancia del equilibrio financiero y el desarrollo de la gestión deportiva en la escena futbolística actual. Sin embargo, el aumento de la disparidad financiera entre los equipos y, en consecuencia, la pérdida de competitividad e imprevisibilidad, ponen en riesgo la perpetuidad del deporte.

Palabras Clave: Fútbol; Clubes; Economía del fútbol; Modelo de negocio.



Introdução

Em 1863, foi criada na Inglaterra a Football Association (FA), associação de futebol mais antiga do mundo, dando vida ao futebol que conhecemos nos dias atuais. Rapidamente o futebol se espalhou por toda Europa e por todo o mundo, se tornando um esporte universal que ano após ano conquista cada vez mais pessoas (segundo dados divulgados pela FIFA – Federação Internacional de Futebol – e a empresa britânica de consultoria Kantar, a final da Copa do Mundo de 2014 no Brasil teve uma audiência televisiva de mais de um bilhão de pessoas em todo o mundo).

Em mais de 150 anos de existência, esse esporte sofreu diversas transformações esportivas, políticas e financeiras modificando a forma com que ele é jogado e administrado. Do ponto de vista financeiro, os 20 clubes mais ricos do mundo geraram em 2019 oito vezes (€9,3 bilhões x €1,2 bilhões) mais receitas do que há 22 anos (Deloitte, 2019). Alinhados a esses números, o mercado Europeu de futebol mais do que dobrou de tamanho nos últimos 13 anos, partindo de €13,6 bilhões em 2006 para €28,9 bilhões em 2019 (Annual Review of Football Finance, 2020).

Dada a importância crescente da dimensão econômico-financeira para os clubes de futebol, esse artigo investiga o processo de adequação e revisão dos diferentes modelos de negócio utilizados pelas principais equipes de futebol nas ligas europeias para, por um lado, fazer face às exigências de regulamentação das federações e, por outro, para buscar desempenhos esportivos que justifiquem os elevados recursos financeiros mobilizados. Assim, o objetivo é verificar quais os aspectos que transformaram financeiramente o futebol, ao longo das duas últimas décadas, discutindo as causas e efeitos dessas modificações na realidade dos clubes e do esporte.

Nesse contexto, este trabalho possui dois principais desafios. Primeiro será explorar algumas das características pilares dos modelos de negócios do futebol europeu, identificando os fatores que possibilitaram seu crescimento financeiro e sua modernização. Segundo, verificar os principais resultados da adoção de novos modelos de negócio e verificar se há um aumento da disparidade financeira entre os clubes, a partir da análise dos desempenhos esportivos e financeiros recentes.

O artigo está organizado da seguinte forma. A seção 2 recorre à literatura sobre modelos de negócio buscando os aportes conceituais mais úteis para o exame do estudo em tela. Em particular, destaca-se, a partir da contribuição de Demil e Lecocq (2010), o papel e articulação de atributos de gestão, tais como os recursos e competências, a estrutura organizacional e a proposição de valor. A seção 3 examina os principais atributos dos modelos de negócio e sua relação com os tipos de propriedade dos principais clubes europeus, buscando destacar que, diferentemente do explicitado na teoria econômica convencional a maximização dos lucros não pode ser o seu único e principal objetivo, mesmo que os principais clubes mundiais tenham acionistas e obrigações com os mesmos (Sloane, 1971). No “mundo da bola” é necessário equilíbrio entre finanças e desempenho esportivo para saciar a forte relação razão/emoção contida no esporte. Dessa forma, Késenne (2006) afirma que a maioria dos clubes esportivos é interessada em mais do que apenas lucro, sendo, segundo a teoria econômica, maximizadores de utilidade e não de lucros. Por fim, a última seção sumariza as principais conclusões do trabalho.

Conceitos de Modelos de Negócios

O conceito de modelo de negócio esteve presente na literatura científica desde a década de 1950, porém de uma maneira genérica e embrionária (Wirtz et al. 2016). Apenas duas décadas depois, Edward Konczal (1975) sinaliza para a possibilidade de uma aplicação mais específica do

termo como uma ferramenta de gestão, marcando o início de uma nova perspectiva de estudo do tema. Nos anos seguintes, a literatura se ramificou em três principais interpretações: tecnológica, organizacional e estratégica.

A primeira ótica de destaque concentrou-se na área da tecnologia da informação e nos avanços tecnológicos ocorridos no contexto do “boom” da internet, inovação que demonstrou possuir uma natureza disruptiva afetando transversalmente diversos setores da economia. Essa visão possui duas fases distintas: de 1970 a 1999 e após 2000. Antes do século XXI seu enfoque era restrito a área da tecnologia da informação, aplicada à modelagem de sistemas e processos. No novo milênio, a noção de modelo de negócio ganhou maior significado com a criação dos negócios eletrônicos (as grandes empresas de informática e tecnologia). Nesse contexto, o conceito evoluiu em direção a percepção da organização da empresa para o sucesso da gestão e tomada de decisão.

Em seguida, novos trabalhos com enfoque organizacional ganharam notoriedade mediante a interpretação do conceito como uma representação da estrutura e arquitetura de uma empresa. Nessa percepção, o modelo de negócio é visto como uma ferramenta abstrata e teórica que fornece uma imagem da situação competitiva da empresa.

Coexistindo com as demais visões, surge no início do século XXI a concepção voltada para a análise estratégica empresarial que compreende o modelo de negócio como um link entre o planejamento futuro e sua implementação (Wirtz et al. 2016). Nessa visão, o modelo retrata a lógica de criação de valor, buscando definir o posicionamento da empresa perante seus concorrentes, através do estabelecimento de atividades e objetivos de médio e longo prazo (Osterwalder et al., 2005).

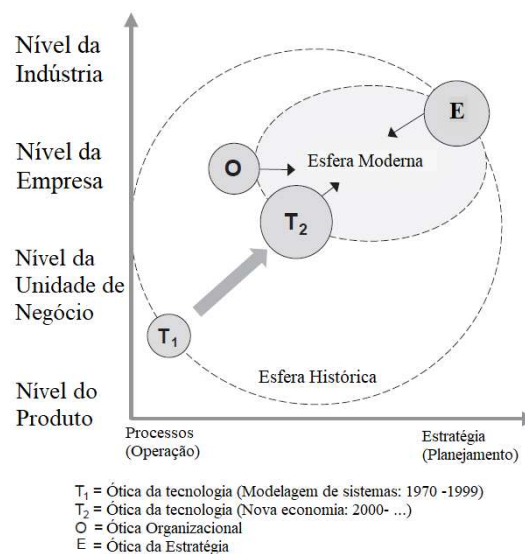
A partir desses três prismas, pesquisadores abordam o conceito utilizando duas distintas metodologias: a visão estática e a visão transformacional. Na primeira, o conceito é tratado como um diagrama que sintetiza a cadeia de valor de uma empresa, ou seja, suas atividades, sua estrutura de custos, suas receitas, etc. A segunda expõe o conceito de uma forma mais ativa, como uma ferramenta que permite modificar e programar um novo perfil de funcionamento da empresa através da inovação.

Segundo Demil and Lecocq (2010), ambos os pontos de vista são relevantes para as abordagens conceituais acerca dos modelos de negócios. Enquanto a visão estática permite o estudo entre os seus componentes e sua relação com o desempenho da empresa, a visão dinâmica reflete sobre como evoluir ou diversificar o modelo atual para um que se adeque as transformações econômicas e sociais. O incremento dessas duas abordagens evidencia a riqueza da discussão acerca do conceito que, para se alcançar uma satisfatória definição do mesmo, talvez venha a ser necessário um tratamento híbrido dessas visões.

Em um contexto bastante heterogêneo na literatura sobre o assunto, ainda não é nítida a sintetização dessas diferentes interpretações de modelo de negócio em um único conceito. De acordo com Wirtz et al. (2016), há uma tendência atual para o estabelecimento de uma visão mais convergente, principalmente nas áreas voltadas a processos e planejamento estratégico, porém sem evidências de compreensão em todas as áreas. A figura 1 exemplifica a visão dos autores, demonstrando um movimento de aproximação das óticas para um ponto congruente com aspectos aplicados ao nível da empresa, inclinado a um perfil estratégico.



Figura 1 - Desenvolvimento das três teorias básicas na direção de uma visão convergente do modelo de negócios



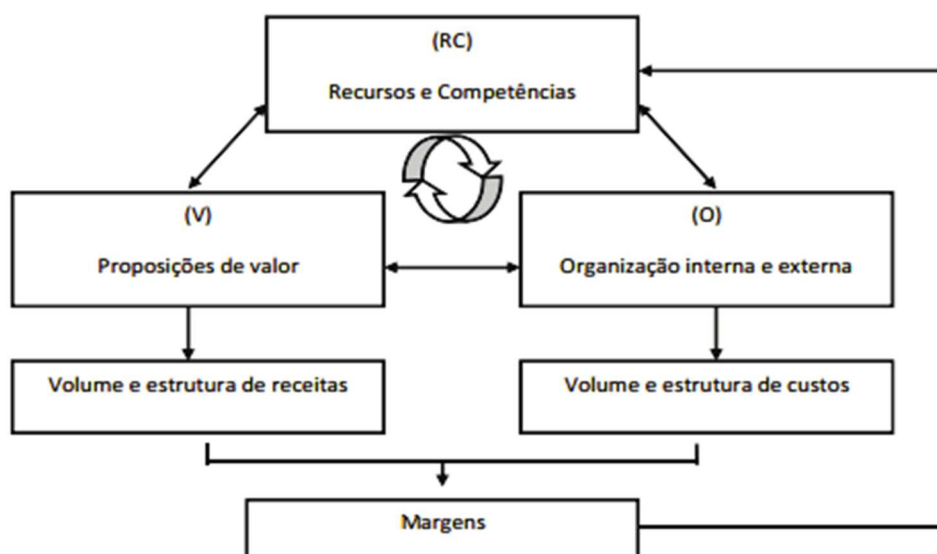
Fonte: Wirtz et al. (2016), traduzido

Nesse processo de construção de uma identidade singular para a teoria, autores de diferentes óticas elaboraram suas próprias definições. Chesbrough (2010) propõe que o modelo de negócio cumpre as funções de organizador (articula a proposta de valor e define a estrutura da cadeia de valor) e planejador (elabora a estratégia competitiva e inovadora) das atividades da empresa.

De forma mais direta, Teece (2010) afirma que a essência de um modelo de negócio está em definir a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, atrai os clientes a pagá-la e converte esses pagamentos em lucro.

Por outro lado, Demil and Lecocq (2010), através da visão de Penrose¹ baseada em recursos, caracteriza o modelo de negócio como a maneira que uma empresa se organiza para garantir sua sustentabilidade. Os autores elaboram uma estrutura denominada "RCOV" (resources and competences (RC), organization (O) and values (V)) destacando os três componentes principais do modelo (recursos e competências, estrutura organizacional e a proposição de valor). A dinâmica do modelo é sustentada pela interação entre esses três elementos chave. Por exemplo, o desenvolvimento ou obtenção de novas competências e recursos poderá desencadear em modificações no sistema organizacional da empresa, assim como uma nova proposta de valor estimulará o dinamismo inovativo e a capacidade de reinvenção. A figura 2 exibe o ciclo virtuoso defendido pelos pesquisadores.

¹ O desempenho econômico das firmas é explicado pela interação de fatores competitivos internos como: capital físico – tecnologia e equipamentos –, capital humano – capacidade intelectual e interpessoal –, e capital organizacional – estrutura e organização formal da empresa.

Figura 2 - A estrutura do RCOV: principais componentes do Modelo de Negócios e seus relacionamentos

Fonte: Demil & Lecocq (2010), adaptado e traduzido.

Por fim, Wirtz et al. (2016, P. 41), a partir da análise do trabalho de diversos autores, de diferentes épocas e vertentes, elabora uma abrangente definição para modelo de negócio:

“Um modelo de negócio é uma representação simplificada e agregada das atividades relevantes de uma empresa. Descreve como informações de mercado, produtos e/ou serviços são gerados por meio do componente de valor agregado de uma empresa. Além da arquitetura de criação de valor, tanto os componentes estratégicos quanto os de clientes e de mercado são levados em consideração a fim de alcançar o objetivo supremo de gerar, ou melhor, garantir a vantagem competitiva. Para cumprir este último propósito, um modelo de negócios atual deve sempre ser considerado criticamente de uma perspectiva dinâmica, consciência de que pode haver a necessidade de evolução ou inovação do modelo de negócios, devido a mudanças externas ao longo do tempo.”

Além das ideias acima citadas, este trabalho buscará correlacionar as diferentes abordagens dos conceitos de modelos de negócios, abrangendo de forma heterogênea o ponto de vista dos diversos autores apresentados.

Nesse sentido, serão importantes para as discussões as ideias expostas na concepção estratégica dos modelos, assim como a abordagem apresentada por Demil and Lecocq (2010) baseada na visão de Penrose. De forma complementar, tanto as óticas de análise estática (do estudo entre os componentes do modelo de negócio e sua relação com o resultado da empresa) quanto à dinâmica (que aponta sobre a maleabilidade dos modelos em se adaptarem a transformações econômicas e sociais) serão fundamentais para o estudo dos modelos implementados pelos principais clubes de futebol.



Principais Atributos dos Modelos de Negócio no Futebol

Estudos dos Modelos de Negócios Existentes

O cenário esportivo sofreu consideráveis transformações econômicas, sociais e esportivas nos últimos anos. O esporte, além de ser um catalisador social importante, passa a ser, simultaneamente, uma atividade altamente lucrativa e atrativa economicamente. O crescimento do seu papel socioeconômico pode ser visto no aumento do consumo de espetáculos esportivos, serviços, equipamentos, publicidade, patrocínios, etc.

Segundo Pires (2006), o processo de espetacularização do esporte se iniciou com a adaptação deste para à linguagem da televisão e com a massiva publicidade em torno dos atletas e equipes. Além disso, como sugere Di Giovanni (2005), o esporte-espetáculo mostrou um crescimento rumo ao campo de investimento econômico a partir do envolvimento da mass media e do forte desenvolvimento da indústria cultural (maior fabricação e comercialização de seus subprodutos). Essa mercantilização do esporte fica evidente com a presença de grandes corporações internacionais patrocinando grandes eventos ou equipes, como por exemplo, a Coca-Cola Company e a Adidas, patrocinadores por longos anos dos Jogos Olímpicos.

Nesse contexto, sendo o principal esporte praticado no mundo, o futebol também vivenciou essas mudanças, modernizando sua gestão a fim de se adequar a um mercado altamente dinâmico e valorizado. Dessa maneira, a Premier League (campeonato inglês de futebol), excedeu na temporada 2018/2019 um total de 5,1 bilhões libras em receitas, sendo 3,7 bilhões receitas de transmissão (o que demonstra o forte envolvimento da mídia com o futebol) e 1,4 bilhões em receitas comerciais (presença massiva de grandes patrocinadores que buscam posicionar suas marcas ao ponto de se aproveitarem financeiramente do alcance comercial que o futebol possui no mundo). Além disso, esse crescimento de faturamento trouxe para o governo inglês 2,3 bilhões em impostos, mostrando que a atratividade econômica do futebol não beneficia somente clubes, atletas e empresas, mas tanto o setor privado quanto o público, com geração de renda e dinamismo econômico. (Deloitte, Annual Review of Football Finance, 2020).

Por outro lado, apesar dos holofotes midiáticos e financeiros atuais, a organização e o funcionamento das equipes de futebol historicamente orbitaram em torno da ideia de maximização de vitórias. Essa afirmação foi estudada por Sloane (1971), que analisando os recorrentes déficits de clubes de futebol europeu, conclui que a maximização de vitórias, ou seja, o sucesso esportivo representa o objetivo principal das equipes.

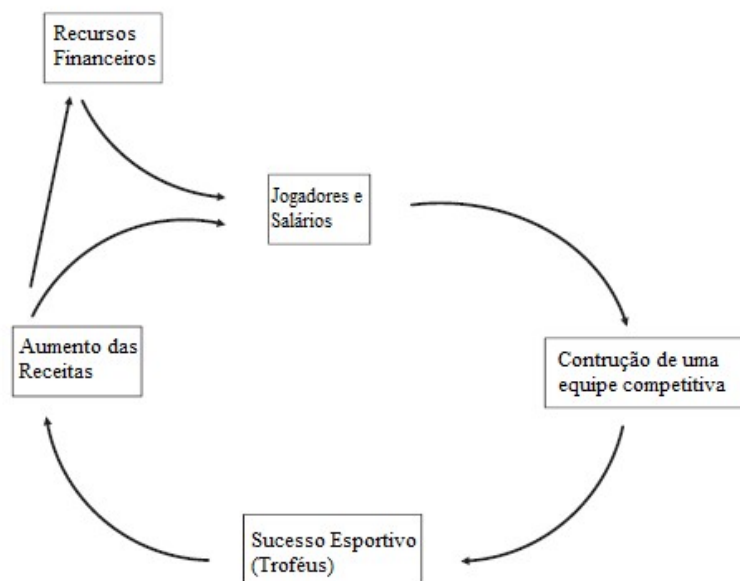
Sob essa hipótese, Stefan e Stephen (2003), complementam que os clubes irão gastar o máximo necessário para se alcançar o sucesso esportivo, inclusive podendo superar o ponto em que a receita total se igualaria ao custo total, desequilibrando o balanço financeiro e contraindo dívidas. Nesse sentido, o endividamento é utilizado como uma “alavancagem de vitórias”, e seu emprego pode ser explicado por alguns fatores que tangenciam a hipótese de maximização de vitórias.

Primeiro, conforme afirmam Szymanski & Kuypers (1999), o sucesso esportivo é diretamente proporcional aos gastos com salário de jogadores, ou seja, quanto mais dinheiro se gasta, maiores são as chances de se levantar troféus. De forma complementar, Canes (1974), comenta que, aperfeiçoando seu elenco de jogadores, os clubes criam externalidades positivas entre si, elevando o nível de qualidade e competitividade da liga. Nesse sentido, as equipes competirão não só por resultados dentro de campo, mas por investimentos esportivos fora dele. Por

consequência, a maior qualificação das equipes e de seus jogadores valoriza o campeonato atraindo mais patrocinadores e espectadores, beneficiando, assim, todos seus participantes.

As ideias apresentadas por esses autores sugerem um ciclo virtuoso em que, se gasta o máximo possível com o objetivo de conquistar troféus, que conseqüentemente irão alavancar as receitas dos clubes e equilibrar as finanças. Essa dinâmica é explorada por Baroncelli & Lago (2006), que desenvolvem o conceito de “O Círculo Virtuoso entre Resultados Esportivos e Ganho Econômico”, ilustrado pela figura 3.

Figura 3 – “O Círculo Virtuoso entre Resultados Esportivos e Ganho Econômico”



Fonte: Baroncelli & Lago (2006), traduzido.

O sistema se inicia com os recursos financeiros da equipe que são destinados a contratar jogadores e pagar seus salários. Em seguida, o treinador e sua comissão técnica têm o desafio de transformar o potencial de seus jogadores em realidade, conquistando campeonatos. O sucesso esportivo então é convertido em lucro, alavancado pelo consumo dos torcedores e pela exploração comercial de patrocinadores. Por fim, o ciclo se fecha com as receitas sendo o principal motor financeiro, alimentando o fluxo novamente.

Apesar de ainda relevante no esporte, essa visão puramente voltada para ganhar campeonatos está ultrapassada. O cenário do futebol moderno exige que os clubes implementem modelos de negócios perenes e que busquem a profissionalização de sua gestão esportiva. Nesse sentido, Moore & Levermore (2012) sugerem um aumento no nível de profissionalismo na gestão desses clubes, que passam a contratar profissionais renomados do mercado para compor suas equipes administrativas².

Seguindo e fomentando essa tendência, a UEFA propôs o Fair Play Financeiro em 2009 (vigorando a partir da temporada 2011/2012) como um mecanismo promovedor da sustentabilidade financeira aos clubes. Sua principal regra (“break-even”) estipula um gasto máximo para cada

² Alguns exemplos desse movimento são: Sir Roland Smith como chefe da equipe de marketing do Manchester United, a contratação do CEO Robert Elstone para o Everton do grupo de consultoria Deloitte Sports Business, contratação do especialista em gerenciamento de marca, Tom Fox, pelo Arsenal e a aquisição do Liverpool pelo Fenway Sports Group.

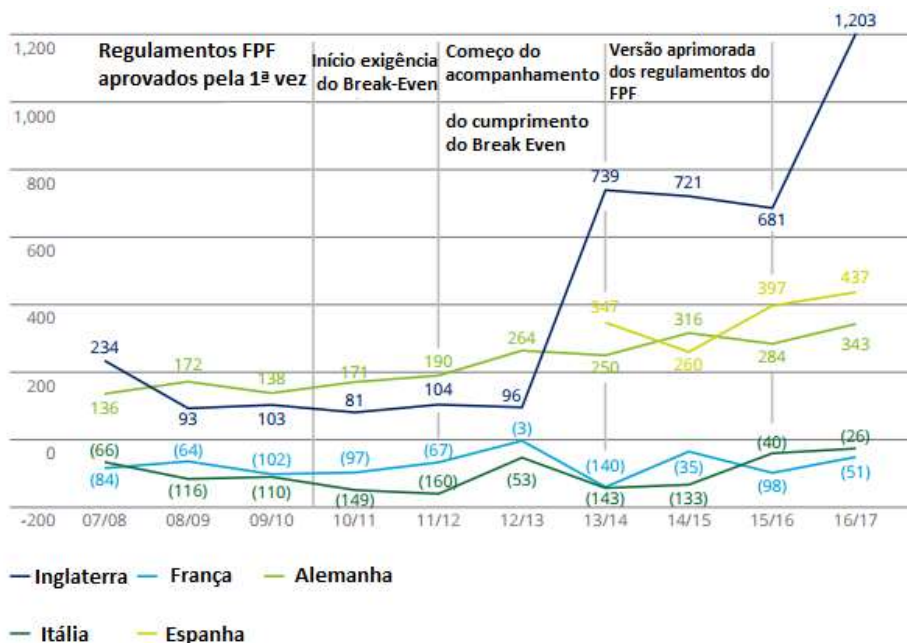
equipe de cinco milhões de euros a mais do que arrecadado por um período de três anos (UEFA, 2010).

De acordo com, Plumley, Wilson & Ramchandani (2014), essa regulamentação exigirá que muitos clubes reinventem seus respectivos modelos de negócios. Do ponto de vista da UEFA, as medidas do “Fair Play Financeiro” não são um meio de punir os clubes, mas uma forma de auxiliá-los a melhorar os padrões financeiros do futebol europeu.

Essa adequação a uma nova realidade do futebol ilustra a teoria proposta por Demil and Lecocq (2010) de consistência dinâmica, que é a capacidade de antecipar riscos e oportunidades, implementando mudanças incrementais ou radicais para adaptar o modelo de negócio a manter ou restaurar seu desempenho.

O balanço dos primeiros anos do “Fair Play Financeiro” (FPF) é positivo. Segundo Beraldi (2018), a introdução das regulamentações desencadeou o aumento da rentabilidade das principais ligas, em comparação ao período anterior à regra da UEFA. No gráfico 1, é possível observar essa evolução, principalmente na liga inglesa.

Gráfico 1 – Rentabilidade das cinco maiores ligas europeias (€m)



Fonte: Beraldi (2018).

Nesse cenário, adaptações no modelo de negócio das equipes, visando o crescimento e desempenho financeiro e esportivo de longo prazo, devem ser realizadas, atingindo distintas áreas de sua organização. Por exemplo, segundo Leocini & Silva (2000, p 5), o clube inglês Manchester United possui como pilares de sua gestão aspectos intrínsecos a essa nova tendência de gestão: o controle salarial e de transferência dos jogadores, a maximização de receitas e a exploração de seu estádio. Estes três alicerces de seu modelo de gestão traduzem a estratégia global e procura equidade entre os interesses de todos em seu ambiente operacional (sócios, acionistas, torcedores, governo, imprensa, patrocinadores e jogadores).

Neste contexto, Dima (2015), destaca que a literatura especializada considera o modelo de negócio atual do futebol europeu sustentado em três tipos de receitas: cotas de televisão (remuneração da transmissão das partidas), receitas comerciais (exploração da marca, patrocínios),

e receitas das partidas em seus estádios (venda de ingressos e consumo dos torcedores em dias de jogo).

Do ponto de vista financeiro, o cenário ideal é que haja um equilíbrio entre esses três fluxos de receita, a fim de resguardar a saúde financeira em longo prazo. Por exemplo, mesmo que um clube não esteja em seu auge esportivo, fato que acarreta uma menor audiência em seus jogos, possuir uma forte marca, com relevantes parceiros comerciais lhe protege financeiramente nesse cenário de instabilidade. Segundo Oprean & Oprisor (2014), a marca é um elemento essencial, pois atrai apoiadores, investidores e patrocinadores.

O cuidado com a imagem do time é fundamental, o envolvimento em certos escândalos, ações judiciais ou penalidades (como o rebaixamento para um campeonato inferior) prejudicam significativamente a reputação do clube, com sérias implicações no desempenho financeiro. Um exemplo prático dessa afirmação é a Juventus FC (equipe italiana que em 2006 foi condenada ao rebaixamento no esquema de manipulação de resultados conhecido como “Calciopoli”), que devido a danos severos de imagem viu suas receitas totais caírem de €251 milhões para €145 milhões na temporada seguinte (Delloite, 2007).

Além desses tópicos, Gerrard (2005), discute que o desempenho financeiro das equipes, e consequentemente sua capacidade de gerar recursos, é significativamente afetado pelo tipo de propriedade do clube. De acordo com Hamil & Chadwick (2010) em seu estudo sobre o futebol inglês, é possível classificar três modelos: o modelo de mercado de ações, o modelo de “supporter trust” e o modelo de propriedade dos investidores estrangeiros.

Em 1983, o Tottenham Hotspurs tornou-se o primeiro clube de futebol da Europa a ser cotado na bolsa de valores. Desde então, muitos outros clubes europeus, principalmente ingleses como o Arsenal FC e o Manchester United FC, também tiveram suas ações flutuando na bolsa. Entretanto, a existência de uma alta incerteza sobre o valor justo dos clubes (atrelado ao sucesso esportivo de curto prazo) atribuía um perfil de risco-retorno baixo a esse tipo de investimento (Aglietta, Andreff & Drut, 2010).

Com relação ao modelo de “supporter trust”, Hamil & Chadwick (2010) classificam-no como uma organização independente, sem fins lucrativos, democrática, que procura influenciar a governança de um clube de futebol através de uma melhor representação dos torcedores. Os modelos associativos, como são comumente conhecidos, predominam principalmente no futebol espanhol, português, alemão e brasileiro. Os principais exemplos desse modelo no futebol europeu são os dois gigantes espanhóis Real Madrid CF e FC Barcelona. Segundo levantamento feito em 2020 pelo site “Goal.com”, os três clubes com mais sócios do mundo são: Bayern de Munique (293.000 aproximadamente), Benfica (230.000 aproximadamente) e Barcelona (223.000 aproximadamente). Os ganhos financeiros com sócios contribuem diretamente para às receitas comerciais (por exemplo, descontos para a compra de produtos licenciados) e “Matchday” (pacote de ingressos, gastos nos jogos, etc.). Dessa forma, segundo a “Deloitte Football Money League” (2019), o Bayern, Benfica e Barcelona obtiveram em receitas comerciais e “matchday” na temporada 2017/2018, respectivamente, 452,5 mil euros (72% do total de receitas), 88,1 mil euros (58% do total de receitas) e 467,4 mil euros (66% do total de receitas).

Por fim, o terceiro modelo de propriedade vem sendo a grande tendência do futebol atual. Equipes tradicionais como o Manchester United e o Liverpool da Inglaterra, assim como Juventus e Roma da Itália, possuem investidores estrangeiros administrando seu futebol. A tabela 1 abaixo ilustra esse fenômeno, em que dos 10 principais clubes do mundo (em termos de receita), seis possuem estrangeiros como seus proprietários majoritários.

**Tabela 1** – Origem dos Proprietários dos top10 clubes do mundo (em termos de receita, 2018).

#	Clubes	Países	Tipo de Propriedade	Origem do Proprietário Majoritário	Proprietário Majoritário e %
1	Manchester United	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Família Glazer - 62,2%
2	Real Madrid	Espanha	Modelo Associativo	Local	Sócios - 100%
3	FC Barcelona	Espanha	Modelo Associativo	Local	Sócios - 100%
4	Bayer Munich	Alemanha	Investidor Local	Local	FC Bayern München eV
5	Manchester City	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	City Football Group - 86,21%
6	Arsenal FC	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Kroenke Sports & Entertainment - 100%
7	Paris Saint-Germain	França	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Qatar Sports Investments - 70%
8	Chelsea FC	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Roman Abramovich - 100%
9	Liverpool FC	Inglaterra	Investidor Estrangeiro	Estrangeiro	Fenway Sports Group - 100%
10	Juventus	Itália	Investidor Local	Local	Exor (Holding da família italiana Agnelli) - 63.77%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2018).

Na Tabela acima, é possível observar a presença de grandes holdings voltadas para o investimento no esporte como a Qatar Sports Investments, City Football Group e a Kroenke Sports & Entertainment. Esse fato revela um aspecto recente de reconfiguração profunda da estrutura patrimonial e de propriedade de muitos clubes europeus. As duas primeiras são responsáveis pelo crescimento financeiro e de popularidade de Paris Saint-Germain e Manchester City, respectivamente. Esse aumento da disponibilidade de recursos financeiros e o acirramento da interação competitiva entre os clubes em busca do sucesso esportivo levam ao superinvestimento (Rohde e Breuer, 2016).

A contratação de grandes estrelas internacionais proporciona ganhos além dos esportivos as equipes. “Garotos-propaganda” como Neymar e Cristiano Ronaldo, representam um grande potencial de incremento de receitas comerciais como patrocínios e licenciamento de produtos. Além disso, o aproveitamento da imagem internacional desses jogadores alavanca a internacionalização da marca do clube para mercados emergentes como o asiático e norte americano.

Em contrapartida a essa disputa por atletas no mercado, Bullough & Jordan (2017) demonstram a importância da acadêmica de jovens jogadores ao apresentar os cinco principais objetivos que os clubes possuem para desenvolver jovens jogadores em suas divisões de base: suprir a equipe sênior com bons e promissores atletas; reter jogadores para cumprir regras de cotas domésticas (por exemplo, na Inglaterra, a partir da “home-grown rule”, os clubes para poder disputar a liga nacional precisam ter no mínimo oito atletas desenvolvidos no país compondo seu elenco de jogadores – esta política trouxe resultados para a Inglaterra, visto que todos os jogadores presentes no elenco que chegou a semifinal da copa da Rússia 2018 jogam na liga inglesa); emprestá-los a outros clubes, cobrando uma taxa de empréstimo; valorizá-los e vendê-los por uma considerável quantia e/ou com cláusulas de lucros futuros; construir uma reputação como clube formador, fato que pode atrair os melhores jovens jogadores para sua academia de jovens (Um exemplo importante é a “La Masia”, divisão de base do Barcelona F.C, mundialmente reconhecida por formar grandes jogadores como Messi, Xavi e Iniesta).

Por fim, assim como suas matrizes de receita, seu tipo de propriedade e sua estratégia na contratação de jogadores, a relação entre o clube e seu torcedor é essencial para seu sucesso

esportivo e financeiro. Kuper & Szymanski (2010) destacam uma definição feita em 2009 por Arsène Wenger, então treinador do Arsenal FC, em que ele divide os torcedores em quatro categorias: cliente, espectador, torcedor do clube e fanático. Portanto, é indispensável uma estratégia transversal para a equipe se conectar com cada um desses tipos de torcedores.

Um exemplo prático da relevância dessas estratégias é que, assim como hotéis e companhias aéreas, os clubes de futebol vendem ativos perecíveis, ou seja, uma vez não ocupados os lugares vazios para uma partida, estes jamais poderão ser preenchidos. Nesse sentido, diferentes segmentos de torcedores, com níveis diferentes de utilidade para atributos como mais conforto, comodidade ou benefícios, podem ser explorados pelas equipes sem requerer grandes investimentos. O grande desafio estará na compreensão da elasticidade preço da demanda³, a fim de equilibrar a lotação do estádio com o potencial financeiro dos jogos (Deloitte, 2005). Ou seja, preços dos ingressos fixados em níveis muito altos podem inibir a demanda e até reduzir a receita total do evento.

Comparações entre os Modelos de Negócios e o Desequilíbrio competitivo entre equipes

Os modelos de negócios dos cinco maiores clubes europeus (em termos de receitas, Deloitte, 2018), todos estes presentes em uma das 5 maiores ligas de futebol do mundo (“Big Five”) apresentam aspectos relevantes para o debate a cerca da modernização da gestão esportiva do futebol. Na tabela 2, estão reunidos alguns atributos esportivos e financeiros de cada uma dessas equipes, que refletem algumas práticas de gestão esportivas apresentadas na seção anterior.

Primeiramente, vale destacar o caráter unânime que as receitas de origem comercial assumiram como principal matriz de ganhos financeiros dos clubes. Os cinco clubes juntos obtiveram nas últimas 14 temporadas aproximadamente €26 bilhões em receitas, sendo 43% desse valor proveniente da exploração comercial da marca e de acordos de patrocínio. Esse fato ratifica a esfera cada vez mais empresarial que o futebol vem assumindo, em que os principais clubes do mundo possuem receitas comparáveis a grandes empresas de diversos setores da economia. Em contrapartida, as cifras investidas na contratação de jogadores e os lucros obtidos por essas equipes corroboram com as ideias de maximização de vitórias e superinvestimento apresentadas anteriormente.

Observando a tabela 2, os valores gastos com a compra de jogadores superam vigorosamente as vendas, com todos os cinco clubes apresentando consideráveis saldos negativos de transferência atletas. No período de 14 anos, foram contratados por essas equipes 1101 jogadores, com um custo total de aproximadamente €5,6 bilhões, valor que representa 22% do total de receitas. Já os jogadores vendidos somam € 2,2 bilhões, com um total de 1095 atletas, um valor bem abaixo do de aquisições, que é explicado pelo posicionamento dominante que esses clubes assumem no mercado de jogadores. Estes compram os jogadores com desempenho acima da média (mais valorizados) e vendem os que não conseguem cumprir as expectativas (mais desvalorizados).

Além disso, é possível verificar diferentes políticas de contratação de jogadores entre esses cinco clubes. Enquanto os rivais de Manchester adquiriram mais de 300 jogadores cada, os demais três clubes contrataram menos de 200. Barcelona, Real Madrid e Bayern são clubes reconhecidos como formadores de atletas e, portanto, o menor número de jogadores contratados está diretamente relacionado ao maior aproveitamento de jovens atletas. Por outro lado, o Manchester City por estar buscando sua afirmação entre os maiores times do mundo, em uma trajetória de “ramp-up esportivo”, gastou e contratou muitos jogadores (inclusive com taxa de lucro negativa no período).

Nesse contexto, partindo da hipótese de que a razão de ser dos clubes de futebol está em conquistar vitórias, a tendência é que estes invistam seu capital em atletas que possam gerar um

³ O conceito microeconômico de elasticidade preço da demanda se refere a uma medida de sensibilidade ou resposta da demanda, decorrente de variações no preço. A elasticidade-preço de demanda mede qual a variação percentual na quantidade demandada (Q) de uma mercadoria após uma alteração de x% em seu preço (P). Assim, quando a elasticidade-preço da demanda é maior que ,1 em módulo, diz-se que a demanda é elástica ao preço; se for menor que 1 em magnitude, a demanda é dita inelástica ao preço.



impacto imediato dentro de campo. Entretanto, equipes com diferentes características, sejam elas financeiras, esportivas ou institucionais, irão possuir papéis distintos no mercado de atletas. Assim como no mercado de ações, alguns agentes irão comprar ativos valorizados (jogadores renomados e de qualidade reconhecida), mais seguros e que paguem bons dividendos (vitórias), outros irão apostar na valorização de ativos novos, desconhecidos ou depreciados (jovens promessas, jogadores em baixa técnica, etc.). Nesse sentido, o mercado será conduzido pela competição das equipes por investimento em ativos adequados a realidade esportiva e financeira de cada um.

Outro fato presente na tabela que sustenta a hipótese de maximização de vitórias é a quantidade de títulos obtidos por estes cinco clubes nos últimos 14 anos. Em média, as equipes analisadas possuem 124,6 anos de existência, e só no período observado conquistaram aproximadamente 1/3 de todos os seus troféus relevantes (copas e ligas nacionais e internacionais).

De forma complementar ao sucesso esportivo, 4 dos 5 clubes obtiveram lucros operacionais consideráveis nos últimos 9 anos. Arelado a isso, demonstraram consistência financeira se mantendo entre os top 5 clubes por no mínimo 10 dos 14 anos analisados.

Tabela 2 – Atributos Financeiros e Esportivos dos 5 maiores clubes Europeus

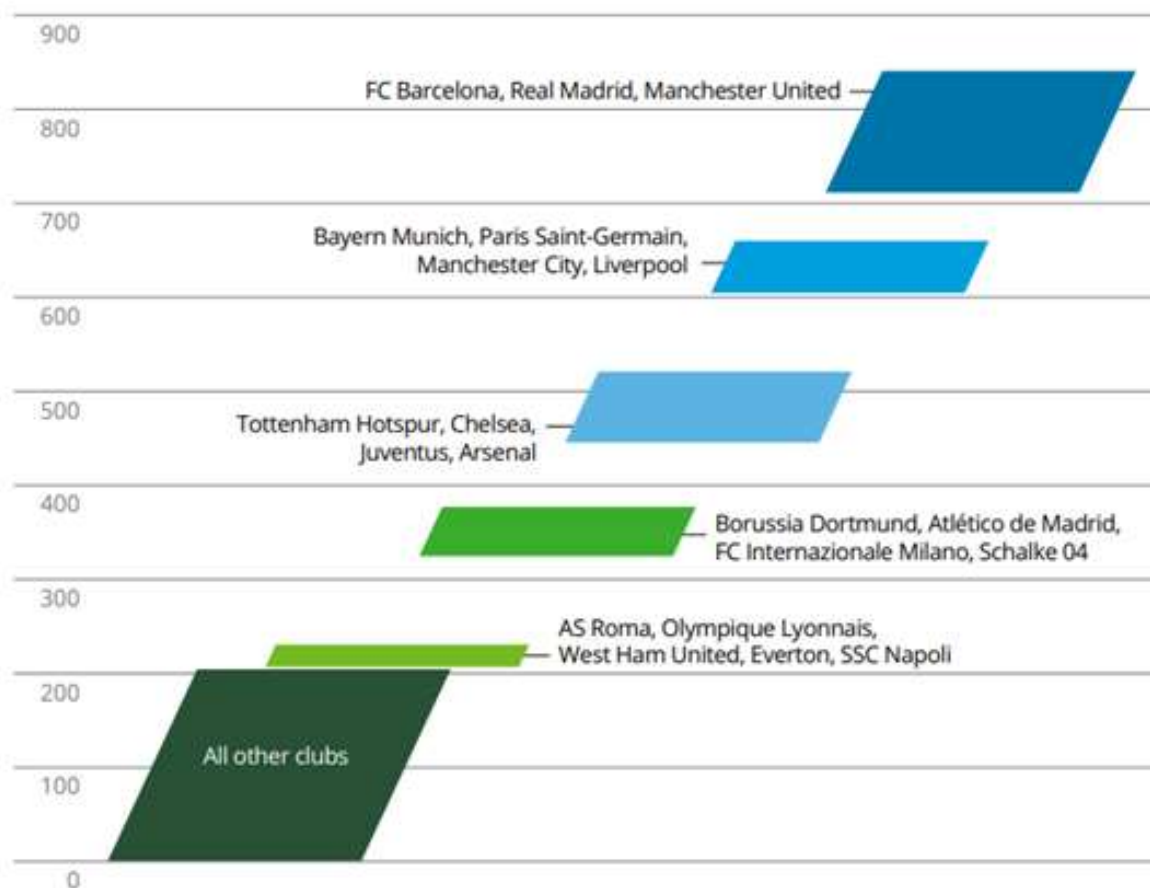
Clubes	Manchester United	Real Madrid	Barcelona	Bayern de Munique	Manchester City
Nacionalidade e idade	Inglaterra - 142 anos	Espanha - 117 anos	Espanha - 120 anos	Alemanha - 119 anos	Inglaterra - 125 anos
Tipo de Propriedade	Investidor Estrangeiro	Modelo Associativo	Modelo Associativo	Investidor Local	Investidor Estrangeiro
Total de Receitas nas últimas 14 temporadas (e principal matriz de receita)	€5,6 Bilhões (Comercial)	€6,3 Bilhões (Comercial)	€5,7 Bilhões (Comercial)	€4,9 Bilhões (Comercial)	€3,4 Bilhões (Comercial)
Lucro operacional depois dos impostos (últimos 9 anos)	€433 Milhões	€289,8 Milhões	€196,4 Milhões	€117,1 Milhões	€-753 Milhões
Número de vezes no Top 5 (últimas 14 temporadas)	14	14	12	10	2
Títulos (Nacionais e Internacionais) nas últimas 14 temporadas (e % nos títulos totais)	20 (29%)	20 (22%)	33 (35%)	27 (38%)	9 (32%)
Principais Patrocinadores	Chevrolet e Adidas	Emirates e Adidas	Qatar Airways e Nike	Deutsche Telekom e Adidas	Etihad Airways e Nike
Média de Público em seu estádio na temporada 2016/2017 (e % ocupação)	75.305 (99%)	69.426 (86%)	78.678 (79%)	75.024 (100%)	54.019 (98%)
Total Receitas com Transferência de jogadores nas últimas 14 temporadas (e Total de jogadores)	€ 495,95 Milhões (329)	€ 628,90 Milhões (158)	€ 433,89 Milhões (153)	€ 270,58 Milhões (120)	€ 378,65 Milhões (335)
Total Despesas com Transferência de jogadores nas últimas 14 temporadas (e Total de jogadores)	€ 1,13 Bilhões (315)	€ 1,36 Bilhões (159)	€ 1,04 Bilhões (153)	€ 670,65 Milhões (119)	€ 1,38 Bilhões (346)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2018), do Transfermarkt.com e balanço financeiro das equipes.

A premissa de Miguel Delaney de que as transformações econômicas no futebol sem regulamentação criaram uma crescente disparidade financeira entre os clubes que poderá acabar com a imprevisibilidade do esporte pode ser vista em números. O mais recente relatório financeiro de clubes da Deloitte (Football Money League, 2020) indica o acirramento dessa desigualdade financeira. A partir do gráfico abaixo, torna-se evidente o aumento do “gap” financeiro, inclusive com o surgimento de “mini ligas”, uma segmentação dos clubes de acordo com sua capacidade de geração de receita. Nessa análise, fica nítida a preocupação com a perda de competitividade no esporte atrelada a disparidades financeiras. É possível verificar que, a grande maioria dos clubes

não possui faturamento acima de 200 milhões de euros, e com o aumento do “gap” financeiro, seria necessário uma significativa mudança em suas gestões ou performances esportivas para rivalizar com os clubes de “mini ligas” superiores.

Gráfico 2 – Ilustração das “mini ligas” dentro do Deloitte “Football Money League” (€m)



Fonte: Deloitte Football Money League (2020).

Nesse sentido, ao analisar Top 20 de clubes mais ricos do relatório financeiro da Deloitte nota-se um turnover muito baixo, de 2005 a 2018, 60% dos clubes são os mesmos. Além disso, se forem analisados só os Top 10 clubes, esse número sobe para 80% (Deloitte, 2018). De acordo com a afirmação de Szymanski & Kuypers (1999), quanto mais dinheiro se gasta, maiores são as chances de se levantar troféus, a concentração de riqueza na mão de poucos clubes coloca em risco a competitividade do esporte. Além disso, diferentemente do que afirmou Canes (aperfeiçoando seu elenco de jogadores, os clubes criam externalidades positivas entre si, elevando o nível de qualidade e competitividade da liga), o limite das externalidades positivas entre os clubes é justamente o quão distante financeiramente uns estão dos outros, fato que impossibilitará qualquer competitividade por jogadores e salários.

Do ponto de vista esportivo, o desequilíbrio competitivo que motivou a implantação do “Fair Play Financeiro” se manteve, inclusive aumentando seu grau de concentração em equipes do top 20 de maiores receitas (Deloitte Football Money League, rank baseado em total de receitas de cada clube) nas ligas alemã e espanhola. Na liga francesa, a queda no percentual de participação de equipes do top 20 é compensada com a ascensão do Paris Saint-Germain e seu amplo domínio no futebol francês.

**Tabela 3 – Títulos nacionais nas ligas “Big Five” – antes e depois do FPF (2003/2018)**

#	Inglaterra	França	Alemanha	Itália	Espanha
2003/2004	Arsenal	Lyon	Werder Bremen	Milan	Valencia
2004/2005	Chelsea	Lyon	Bayern de Munique	Juventus (Revogado)	Barcelona
2005/2006	Chelsea	Lyon	Bayern de Munique	Internazionale	Barcelona
2006/2007	Manchester United	Lyon	Vfl Stuttgart	Internazionale	Real Madrid
2007/2008	Manchester United	Lyon	Bayern de Munique	Internazionale	Real Madrid
2008/2009	Manchester United	Bordeaux	Vfl Wolfsburg	Internazionale	Barcelona
2009/2010	Chelsea	Olympique de Marseille	Bayern de Munique	Internazionale	Barcelona
2010/2011	Manchester United	Lille	Borussia Dortmund	Milan	Barcelona
Top 20 Clubes	100%	75%	63%	100%	88%
2011/2012	Manchester City	Montpellier	Borussia Dortmund	Juventus	Real Madrid
2012/2013	Manchester United	PSG	Bayern de Munique	Juventus	Barcelona
2013/2014	Manchester City	PSG	Bayern de Munique	Juventus	Atlético de Madrid
2014/2015	Chelsea	PSG	Bayern de Munique	Juventus	Barcelona
2015/2016	Leicester City	PSG	Bayern de Munique	Juventus	Barcelona
2016/2017	Chelsea	Mônaco	Bayern de Munique	Juventus	Real Madrid
2017/2018	Manchester City	PSG	Bayern de Munique	Juventus	Barcelona
Top 20 Clubes	86%	71%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2003 e 2018) e Rohde e Breuer (2016 b).

No âmbito da liga dos campeões europeus, esse desequilíbrio de forças se elevou um pouco, passando de 84% para 88% (Tabela 4 abaixo). Essa concentração fica nítida ao se verificar que o último campeão europeu que não fazia parte do top 20 de clubes mais ricos do mundo foi o FC Porto na temporada 2003/2004.

Tabela 4 – Semifinalistas da liga dos campeões europeus - antes e depois do FPF (2003/2018)

#	Campeão	Vice Campeão	Semi Finalista 1	Semi Finalista 2	Top 20 Clubes
2003/2004	FC Porto	AS Mônaco	Chelsea FC	Dep. La Coruna	25%
2004/2005	Liverpool FC	AC Milan	Chelsea FC	PSV Eindhoven	75%
2005/2006	FC Barcelona	Arsenal FC	AC Milan	FC Villarreal	75%
2006/2007	AC Milan	Liverpool FC	Chelsea FC	Manchester United	100%
2007/2008	Manchester United	Chelsea FC	FC Barcelona	Liverpool FC	100%
2008/2009	FC Barcelona	Manchester United	Arsenal FC	Chelsea FC	100%
2009/2010	Internazionale	Bayern de Munique	Lyon	FC Barcelona	100%
2010/2011	FC Barcelona	Manchester United	Real Madrid	FC Schalke 04	100%

Top 20 Clubes	88%	88%	100%	63%	84%	
2011/2012	Chelsea FC	Bayern de Munique	FC Barcelona	Real Madrid	100%	Depois Fair-Play Financeiro
2012/2013	Bayern de Munique	Borussia Dortmund	FC Barcelona	Real Madrid	100%	
2013/2014	Real Madrid	Atlético de Madrid	Bayer de Munique	Chelsea FC	100%	
2014/2015	FC Barcelona	Juventus	Real Madrid	Bayern de Munique	100%	
2015/2016	Real Madrid	Atlético de Madrid	Manchester City	Bayern de Munique	100%	
2016/2017	Real Madrid	Juventus	Atlético de Madrid	AS Monaco	75%	
2017/2018	Real Madrid	Liverpool FC	AS Roma	Bayern de Munique	75%	
Top 20 Clubes	100%	100%	86%	86%	88%	

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Deloitte Football Money League (2003 e 2018) e Rohde e Breuer (2016 b).

Os dados evidenciados nas duas tabelas anteriores apresentam resultados desconformes com a ideia inicial de promover um maior equilíbrio e competitividade entre os clubes europeus. A situação observada revela uma maior concentração de domínio esportivo entre os clubes mais ricos do mundo. Dessa forma, as obrigações e regulamentações financeiras introduzidas pelo FFP, podem estar promovendo o aumento da distância competitiva entre os clubes com maior capacidade de capital para cumprir a regra do “break-even”, sem penalizar a montagem de uma equipe forte, e aquelas com limitações financeiras.

Nesse sentido, segundo David Goldblatt aborda em seu livro “the Age of Football” (2019), caso a Uefa tivesse introduzido regulamentos como o FFP 20 anos antes, talvez o cenário econômico do futebol fosse outro. Ainda segundo o autor, isto seria um impedimento para a entrada de investidores estrangeiros, que colocaram muito dinheiro e interesses políticos dentro do esporte.

Conclusão

Neste trabalho, foi estudado o conceito de modelo de negócio aplicado ao mundo do futebol, particularmente ao cenário europeu. Dessa maneira, foi possível criar uma correlação entre teoria e prática, discutindo aspectos centrais como: conceito de maximização de vitórias (Sloane, 1971 e Késenne, 2006), o superinvestimento no futebol (Rohde e Breuer, 2016), os modelos de propriedade dos clubes (Hamil & Chadwick, 2010), o poder das marcas esportivas (Oprean & Oprisor, 2014), dentre outras.

Em primeiro lugar, tornou-se evidente a importância do equilíbrio financeiro e da profissionalização da gestão esportiva para os avanços rumo à modernização do esporte. Nesse sentido, ficou nítido a importância das três principais matrizes de receitas dos clubes modernos, as cotas televisivas, que dependem da negociação entre os clubes e a detentora dos direitos de transmissão, as receitas comerciais, atreladas ao poder da marca dos clubes e as receitas de “Match Day”, referentes aos ganhos com a exploração comercial dos estádios de futebol. Dentre elas, o aproveitamento do valor das marcas das equipes se transformou em uma importante alavanca de captação de recursos.

Além disso, o fomento da relação entre clubes e torcedor deve ser priorizado, com enfoque na relação pela qual a empresa (clube) entrega valor aos clientes (torcedores), convertendo essa interação em receitas. Para isso, é indispensável à troca de “mindset” dos dirigentes, estes devem



procurar equilibrar os interesses de seus stakeholders (torcedores, patrocinadores, atletas, mídias e acionistas).

Do ponto de vista do equilíbrio esportivo, há um risco eminente quanto à possibilidade do oligopólio dos clubes considerados ricos. Para desacelerar essa tendência, as autoridades que administram o futebol mundial (FIFA, UEFA, etc.) devem buscar maneiras de proteger a competitividade esportiva do esporte mantendo a atratividade, e por consequência, a perenidade do mesmo. Um ponto de partida importante será a consciência de que sem a competitividade no futebol o impacto negativo afetará tanto os clubes médios e pequenos quanto os clubes grandes e ricos.

Do ponto de vista dos modelos de negócios, é importante destacar que, através das pesquisas e análises realizadas nesse trabalho, não é possível definir um modelo de negócio ideal para a aplicação no futebol. Cada equipe possui particularidades (financeiras, históricas, políticas, etc.) que demandam abordagens distintas do conceito, englobando estratégias e posicionamentos diferentes.

Os modelos de negócio estão também fortemente associados ao tipo de propriedade dos clubes. Foram observados exemplos de como o do Manchester City, cuja propriedade é de investidores estrangeiros, voltado para uma rápida valorização da marca e prestígio esportivo; ou como o do Barcelona, um exemplo de clube associativo, atrelado à tradição de seus princípios fundamentais de compromisso social e futebol como espetáculo.

Por fim, este trabalho não se propôs a esgotar todas as discussões acerca da modernização do futebol. O intuito é contribuir para o debate sobre o tema, identificando as principais transformações empresariais, financeiras e institucionais no modelo de negócio dos clubes e os riscos de uma perda de competitividade no esporte, para que novos trabalhos possam ser influenciados a arquitetar possíveis alternativas para a sustentabilidade financeira e esportiva do futebol.

Referências

- Aglietta, M., Andreff, W., Drut, B. (2010). Floating European football clubs in the stock market.
- Baraldi, A. (2018) O papel das Regulamentações e o Comportamento dos Agentes Econômicos no Futebol: o caso da liga inglesa. Monografia de Bacharelado em Ciências Econômicas - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Baroncelli, A. & Lago, U. (2006). Italian Football, Journal of sports economics. (Vol. 7 No. 1) Doi:10.1177/1527002505282863.
- Bullough, S. & Jordan, J. (2017), "Youth academy player development in English football: The impact of regulation since 2006", Sport, Business and Management. (Vol. 7 No. 4, pp. 375-392). Doi: <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2016-0059>.
- Canes, M. The social benefits of the restrictions on team quality. (1974). In Government and the Sports Business (Noll, R.G., Ed., pp. 77-114) The Brookings Institution: Washington, DC, USA.
- CBF. (2017). Demonstrações financeiras 2017. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201804/20180430162832_0.pdf.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barrier. (Long Range Planning 43, Issues 2-3, Pages 354-363).
- Deloitte. (2005 – 2020). Football Money League.
- Deloitte. (2010-2020). Annual Review of Football Finance.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. (Long Range Planning 43, 227e246).
- Dima, T. (2015). The Business Model of European Football Club Competitions. Procedia Economics and Finance (Vol. 23, Pages, 1245-1252).
- Di Giovanni, G. (2005). Mercantilização das práticas corporais: o esporte na sociedade de consumo de massa. Revista Gestão Industrial. ISSN 1808-0448, v. 01, n. 01, p. 164-173, 2005. Doi: 10.3895/S1808-

- 04482005000100012.
- Fifa.com. 2014 FIFA World Cup™ reached 3.2 billion viewers, one billion watched final – Disponível em: <
<https://www.fifa.com/worldcup/news/2014-fifa-world-cuptm-reached-3-2-billion-viewers-one-billion-watched--2745519/>>. Acesso em: 24 set. 2020.
- Peter C (2020). Top 10 Football Clubs with Most Paid-up Members 2020 – Disponível em: <http://footballmkt.com/2020/06/12/top-10-football-clubs-with-most-paid-up-members-2020/>>. Acesso em: 24 set. 2020.
- Gerrard, B. (2005). A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. *J. SportManag.* (Vol. 19, Issue 2, Pages 143–169).
- Hamil, S. & Chadwick, S. (2010). *Managing Football: An International Perspective*, Elsevier, Oxford.
- Independent.Co.Uk “How modern football became broken beyond repair”, 2020. Disponível em: <
<https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/champions-league-superclubs-liverpool-man-utd-barcelona-real-madrid-a9330431.html>>. Acesso em: 02 mar. 2020.
- Késenne, S. (2006b). The objective function of a team. Em Andreff, W. & Szymanski, S. *Handbook on the economics of sports*. (P. 601-609).
- Konczal, E. (1975) Models are for Managers, not Mathematicians. *Journal of Systems Management* (26, 12-15).
- Kuper, S. & Szymanski, S. *Soccernomics* (2010): Por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia - e até mesmo o Iraque - podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo. (1ª ed. Rio de Janeiro, Tinta Negra).
- Leoncini, M.P., Silva, M.T.A (2000). Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo.
- Oprean, V., Oprisor, T. (2014). Accounting for soccer players: capitalization paradigm vs. Expenditure. Published by Elsevier B.V.
- Osterwalder, A, Pigneur, Y., Tucci, C.L (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* (Vol. 16, Article 1).
- Plumley, D., Wilson, R., Ramchandani, G. (2014) Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer and Society*. Doi: <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980737>.
- Pires, G. (2006). Mídia, esporte e ilusão. – Fórum Internacional de Esporte e Lazer – SESC. Rio de Janeiro, p.01-11, 2006. Disponível em http://www.labomidia.ufsc.br/index.php/acesso-aberto/publicacoes/publicacoes-2006/doc_download/198-esporte-midia-e-ilusao Acesso em 28/09/2020.
- Rohde, M. & Breuer, C. (2016a) The Financial Impact of (Foreign) Private Investors on Team Investments and Profits in Professional Football: Empirical Evidence from the Premier League. *Applied Economics and Finance* (Vol. 3, Issue 2. P. 243-256).
- Rohde, M. & Breuer, C. (2016b). Europe’s Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies* (Vol. 4, Issue 2, 12).
- Sloane, P. (1971) The economics of professional football: the football club as a utility maximiser, *Scottish Journal of Political Economy* (Vol. 17 No. 2, pp. 121-46).
- Szymanski, S & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers - The Business Strategy of Football*. London: Viking (408pp. ISBN 0-670-88486-2).
- Teece, D (2010). Business models, business strategy and innovation. Published by Elsevier, *Long Range Planning* (Vol 43, Issues 2-3, pp 172-194).
- Transfermarkt.pt. As 100 Equipas Mais Valiosas Do Mundo – Disponível em: <
<https://www.transfermarkt.pt/spieler-statistik/wertvollstemannschaften/marktwerte-top/>>. Acesso em: 12 dez. 2018.
- Uefa. (2010). Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010. Disponível em: <https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/174>



4125_DOWNLOAD.pdf.

Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., Gittel, V.; (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. Published by Elsevier, Long Range Planning (Vol 49, Issue 1, pp 36-54).

Recebido em: 09/06/2020

Aceito em: 13/10/2020

Endereço para correspondência:

Rodrigo Mendes Ribeiro Marioni
rodrigomrmarioni@gmail.com

Hélder Queiroz Pinto Junior
helder@ie.ufrj.br



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0