

## GESTÃO DE RECURSOS INTANGÍVEIS: UMA ANÁLISE DO MERCADO ESPORTIVO

[\[ver artigo online\]](#)

Daniel Biondo Dagne<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo objetivou analisar a gestão de recursos intangíveis através de transações de jogadores de futebol realizadas por clubes brasileiros e portugueses nas últimas cinco temporadas, buscando identificar e analisar fatores que tornaram os clubes portugueses referências na área, e como os clubes brasileiros que geralmente atuam como formadores de jogadores podem aprender a realizar negócios lucrativos. Para atingir este objetivo, foram analisados os dois clubes brasileiros que mais arrecadaram com negociações de jogadores em cada país, no Brasil: Clube de Regatas do Flamengo e São Paulo Futebol Clube, e em Portugal: Futebol Clube do Porto e Sport Lisboa Benfica. Devido à ausência de trabalhos científicos e da natureza contemporânea deste segmento de negócios, a pesquisa orientou-se pelos seguintes questionamentos: Como funcionam as transações; Qual é a importância destas receitas para o orçamento dos clubes; Análise das transações realizadas nos últimos anos; Perfil das transações dos clubes e o resultado financeiro apurado pelos clubes. Na busca de respostas a estas questões, analisou-se a gestão de clubes de futebol como um negócio, o mercado do futebol, a forma como as transações acontecem. A pesquisa demonstrou como a gestão estratégica é necessária para a eficácia da administração dos clubes, no que diz respeito à lucratividade.

**Palavras-chave:** Gestão. Estratégia. Futebol. Lucro.

## MANAGEMENT OF INTANGIBLE RESOURCES: AN ANALYSIS OF THE SPORTS MARKET

### ABSTRACT

This article aimed to analyze the management of intangible resources through soccer player transactions carried out by Brazilian and Portuguese clubs in the last five seasons, seeking to identify and analyze factors that have made Portuguese clubs references in the area, and how Brazilian clubs that generally act as player trainers can learn to do profitable business. To achieve this goal, the two Brazilian clubs that collected the most from player negotiations in each country in Brazil were analyzed: Clube de Regatas do Flamengo and São Paulo Futebol Clube, and in Portugal: Futebol Clube do Porto and Sport Lisboa Benfica. Due to the absence of scientific works and the contemporary nature of this business segment, the research was guided by the following questions: How do transactions work; How important is this revenue to the club's budget; Analysis of transactions carried out in recent years; Profile of club transactions and financial results ascertained by clubs. In the search for answers to these questions, the management of football clubs as a business, the football market, the way in which transactions take place were analyzed. The research demonstrated how strategic management is necessary for the effectiveness of club administration in terms of profitability.

**Key Words:** Management. Strategy. Football. Profit.

<sup>1</sup> [danieldagne91@gmail.com](mailto:danieldagne91@gmail.com)



## 1. INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte preferido dos brasileiros e também o que chama mais a atenção da mídia brasileira. Ele é capaz de provocar uma série de sentimentos para o público que o acompanha. Trata-se de uma mistura de paixão, devoção e fanatismo (SILVA *et al.*, 2014).

As transações esportivas envolvendo atletas de futebol são importantíssimas para a saúde financeira dos clubes. Portanto é de extrema importância que o clube que almeja ser bem-sucedido e vitorioso dentro do futebol saiba fazer negócios lucrativos. É esta receita, considerada extraordinária, isto é, não recorrente, que faz com que o clube tenha capacidade de alavancagem de investimentos.

Sabendo investir em contratações de jogadores, o clube consegue formar bons elencos aumentando assim a possibilidade de lograr êxito nas competições que disputar. Realizando assim negócios lucrativos, aproveitando-se da valorização do jogador após uma ou mais conquistas. A premiação financeira das competições nas quais o clube obtiver bom desempenho, permite maior poder de barganha na hora de vender atletas, resultando em vendas mais expressivas.

Segundo Rodrigo Capelo – que escreve sobre economia e negócios no esporte para o jornal O Globo e Revista Época, além de colaborar com os canais SporTV e rádio CBN – as negociações de jogadores foram responsáveis por 18% do faturamento dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro em 2017, ficando atrás apenas dos 36% advindos de receitas com televisão. Tal modelo de transação é, portanto, uma das principais fontes de renda dos grandes times do país (JORNALISMO JÚNIOR, 2019).

Este artigo abordará como objeto de estudo as negociações de jogadores realizadas por clubes brasileiros, Clube de Regatas do Flamengo e São Paulo Futebol Clube, clubes do Brasil que obtiveram maior receita com venda de jogadores nos últimos anos, e clubes os portugueses, Futebol Clube do Porto e Sport Lisboa Benfica, que realizaram negociações com altas margens de lucro, nas últimas 5 temporadas. Especificamente, buscará identificar e analisar fatores que tornaram os clubes portugueses referências na área, e como os clubes brasileiros podem aprender a realizar negócios lucrativos.

## 2. O FUTEBOL COMO NEGÓCIO

A partir da década de 1980, com a evolução da mídia, o futebol passou a receber maior interesse por parte das grandes empresas, que viram nele oportunidades econômicas (PER-RUCI, 2006).

Segundo Souza (2004), as receitas dos clubes brasileiros se originam de quatro fontes principais; a receita de bilheteria, as cotas de televisão, os patrocínios e o fornecimento de material esportivo, além do uso da marca e da remuneração por cessão de jogadores. Existem ainda outras fontes de receita como a mensalidade de associados e cotas de participação em campeonatos (JUNIOR, 2002).

Para Lopes e Davis (2006), por possuir características tanto de estoque (gera receitas diretamente) quanto de imobilizado (não se esgota em uma única transação), o ativo vínculo desportivo com jogador de futebol pode ser considerado um ativo especial, classificação surgida na sexta edição do Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. Com relação à formação dos atletas, sugere-se que, por analogia com as despesas de pesquisa e desenvolvimento, os gastos correspondentes sejam considerados despesas do período (LOPES; DAVIS, 2006).

Leoncini (2001, p. 3) ressalta que:

[...] o mercado de jogadores é bastante eficiente, isto é, que os melhores salários são geralmente pagos aos melhores jogadores e quanto melhor seu desempenho em campo maior deverá ser sua geração de receitas (mostra que o mercado por torcedores ~~também é eficiente~~ atualmente [...])

## 3. TRANSAÇÕES DE ATLETAS PROFISSIONAIS

No Brasil, em setembro de 1976, foi sancionada a Lei 6.354, conhecida como Lei do Passe. No seu artigo 11 ela definia que: “entende-se por passe a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou, depois de seu término, observadas as normas pertinentes”. A lei do passe atribuía aos clubes o que hoje é conhecido como “direitos federativos” do jogador, mas esse tratamento entre o profissional e

seu empregador fugia aos parâmetros das demais atividades econômicas existentes, se estendendo inclusive após o término do contrato entre as partes.

Porém, em 24 de março de 1998 o passe foi extinto, quando foi criada a Lei 9.615, chamada de Lei Pelé que assim dispõe:

Art.28. Parágrafo 2o O vínculo desportivo do atleta com a entidade contratante tem a natureza acessória ao respectivo vínculo empregatício, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais, com o término da vigência do contrato de trabalho (BRASIL, 1998).

Assim, diferentemente do que constava na Lei de 1976, o jogador, ao término de seu contrato, passou a poder negociar sua transferência para qualquer clube sem que esse novo clube tenha que pagar ao clube anterior pelos seus direitos federativos (HARA *et al.*, 2003).

Esta transformação na legislação desportiva brasileira ocorrida em 1998 acompanhou o exemplo europeu. Na Europa, o passe foi extinto após o caso na justiça do jogador belga Jean-Marc Bosman, que conseguiu os direitos de se transferir sem o consentimento do seu clube, abrindo assim precedente jurídico para a extinção do passe. Esse acontecimento ficou conhecido no ambiente de negócios relacionados ao futebol como o “caso Bosman” e ocorreu em 1996. Além disso, mais importante do que listar as disposições judiciais do “caso Bosman” é estudar as consequências para o mercado de jogadores e para o futebol e seus participantes (SOUZA; DE ANGELO, 2005).

Com a extinção da Lei do Passe e o advento da Lei Pelé, surgiu uma nova oportunidade para os clubes, contratar jogadores a custo zero, após o término do seu vínculo contratual com seu antigo clube. Desta forma, o clube que contratar o jogador tem a chance de reforçar sua equipe sem fortalecer o caixa de um rival e caso apareça uma oportunidade, vender este jogador para uma outra equipe posteriormente, criando uma receita que não estava prevista.

#### **4. O MERCADO DO FUTEBOL**

Com o fim do passe proposto pela Lei Pelé, reduz-se de forma significativa o volume de receitas oriundas das negociações com atletas. Os chamados “direitos liberatórios” elimi-

nam a figura do passe e dá maior liberdade ao jogador para negociar o contrato. O caso Bosman foi precursor para o fim do passe. Entretanto, a situação do passe foi substituída por um contrato que mantém vinculado o jogador a um clube esportivo por um período de tempo, no qual utilizam-se mecanismos como multas rescisórias para manter o jogador no clube. Deste modo, o jogador só poderá mover-se para outro clube sem taxa de transferência após o fim do contrato com o clube ao qual está vinculado (PEREIRA *et al.*, 2004).

A venda de craques é um bom negócio que pode ser exemplificada com o caso do jogador Ronaldinho, conforme divulgado no IOB - TC (2001, p. 5): em 1992 o passe do jogador foi comprado pelo Cruzeiro de Minas Gerais por US\$45 mil, e, em sua penúltima transferência, foi vendido do Barcelona ao Internazionale de Milão por um valor estimado entre US\$28 milhões e US\$34 milhões. Desta forma, percebe-se claramente que estes ativos podem ser considerados como elementos que fomentam à atividade econômica dos clubes (PEREIRA *et al.*, 2004)

## 5. ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES

Esta seção está destinada a analisar as transações de jogadores do elenco profissional de cada um dos quatro clubes deste estudo. Foi realizada através de um levantamento de dados feito pelo site *Transfermarkt* que goza de grande prestígio no meio do futebol, e registra todas as transações com datas e valores atualizados. Este levantamento vai permitir um estudo comparativo entre as negociações realizadas pelos clubes brasileiros e as realizadas pelos clubes portugueses.

### 5.1 CLUBES BRASILEIROS

#### 5.1.1 CR FLAMENGO

Tabela 1 - CR FLAMENGO

CR FLAMENGO	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
Jogadores comprados	3	5	4	3	4
Média de idade	23,3	25	26,5	30	25,25
Valor investido*	5,56	6,62	11,96	4,6	38,33

<b>Jogadores vendidos</b>	2	6	2	4	6
<b>Média de idade</b>	27	26	24	29	24,33
<b>Valor arrecadado*</b>	5,46	7,82	9,3	6,62	98,35
<b>Resultado*</b>	0,13	1,2	(-2,66)	2,02	55,02

\*Valores em milhões de €

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados do site [www.transfermarkt.com.br](http://www.transfermarkt.com.br).

Analisando a Tabela 1 acima, percebe-se que no período analisado, o Flamengo:

- Compra entre 3 e 5 jogadores por temporada, somando um total de 19 jogadores comprados;
- Investiu um total de 67.070.000 de euros;
- Vende entre 2 e 6 jogadores por temporada, totalizando 20 jogadores;
- Arrecadou 127.550.000 de euros, sendo 98.350.000 de euros somente na última temporada, número alavancado pelas vendas de dois atletas em particular: Vinícius Júnior, que foi vendido para o Real Madrid por 45.000.000 de euros, se tornando a maior venda da história do clube e a maior venda de um clube brasileiro até então, e Lucas Paquetá que foi vendido para o AC Milan por 35.000.000 de euros, se tornando a segunda maior venda do clube;
- O resultado apurado no período é positivo, mas devemos considerar que o clube arrecadou 97.500.000 euros (76,44% do total), com apenas 5 jogadores formados em suas categorias de base, jogadores estes que não foram comprados pelo clube, não configurando assim um investimento propriamente dito.

São estes os 5 jogadores revelados pelas categorias de base, e que mascaram a inépcia do clube para negociações lucrativas:

**Samir (Samir Caetano de Souza Santos):**

Vendido para Udinese (ITA) em 01/16 aos 20 anos por 4.000.000 €.

**Jorge (Jorge Marco de Oliveiras Moraes):**

Vendido para o Mônaco (FRA) em 01/2017 aos 20 anos por 8.500.000 €, se tornando na época a maior venda da história do clube.

**Vinicius Júnior (Vinicius José Paixão de Oliveira Júnior):**

Vendido para o Real Madrid (ESP) em 07/2018 aos 18 anos por 45.000.000 €, se tornando na época a maior venda da história do Flamengo e de qualquer clube brasileiro.

**Felipe Vizeu (Felipe dos Reis Pereira Vizeu do Carmo):**

Vendido para a Udinese (ITA) em 07/2018 aos 21 anos por 5.000.000 €.

**Lucas Paquetá (Lucas Tolentino Coelho de Lima):**

Vendido para o AC Milan (ITA) em 01/2019 aos 21 anos por 35.000.000 €, se tornando a segunda maior venda da história do CR Flamengo.

Portanto, excluindo a última temporada da análise, por esta ser atípica tanto em vendas como também em compras (alavancadas pelo alto valor arrecadado), conclui-se que o CR Flamengo não é um clube com perfil investidor. Não compra jovens jogadores para integrar seu plantel visando lucro numa venda futura. É um clube com perfil formador, que desenvolve jogadores em suas categorias de base, aproveita estes jovens talentos na equipe principal, os vende ainda jovens (TRANSFERMARKT, 2019).

**5.1.2 SÃO PAULO FC**

**Tabela 2 - SÃO PAULO FC**

<b>SÃO PAULO FC</b>	<b>14/15</b>	<b>15/16</b>	<b>16/17</b>	<b>17/18</b>	<b>18/19</b>
<b>Jogadores comprados</b>	3	2	5	7	4
<b>Média de idade</b>	23	26,5	27,2	27,5	28,3
<b>Valor investido*</b>	10,5	1,32	17,25	14,67	14,69

<b>Jogadores vendidos</b>	3	8	6	8	5
<b>Média de idade</b>	23,3	25,6	23,3	24,6	23,8
<b>Valor arrecadado*</b>	9,8	31,49	33,54	51,62	26
<b>Resultado*</b>	(-0,7)	30,17	16,29	36,85	11,31

\*Valores em milhões de €

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados do site [www.transfermarkt.com.br](http://www.transfermarkt.com.br).

- Em 5 temporadas, contratou um total de 20 jogadores, uma média de 4,2 jogadores por temporada;
- Investiu um total de 58.430.000 €, com investimento mínimo por temporada de 10.500.000 €, e máximo de 17.250.000 €, a exceção é a temporada 15/16, na qual o clube investiu apenas 1.320.000 €;
- Vendeu 30 jogadores nas 5 temporadas, uma média de 6 jogadores por temporada, arrecadando 152.350.000 €. Destes 30 jogadores, um terço (10) são atletas oriundos das categorias de base do time, ou seja, o clube não teve gastos com a aquisição de direitos destes atletas;
- Estes atletas da base, foram responsáveis por 59.820.000 € - 39,26% do valor arrecadado;
- Em todas as temporadas o clube obteve lucro negociando jogadores, a exceção é a temporada 14/15 na qual houve um prejuízo de 700.000 €;
- Obteve um resultado positivo de 93.920.000 €, no período analisado;
- Conseguiu 34.100.000 € de lucro se não considerarmos as categorias de base.

Negociações do São Paulo que chamaram a atenção:

#### **Thiago Mendes (Thiago Henrique Mendes Ribeiro) – brasileiro:**

Comprado junto ao Goiás (BRA) em 01/2015 por 1,8 Mi € e vendido para o Lille (FRA) em 07/2017 por 9 Mi €. Com esta negociação o clube conseguiu um lucro de 400%. Vendido aos 25 anos

#### **Maicon (Maicon Pereira Roque) – brasileiro:**



Comprado junto ao FC Porto (POR) em 07/2016 por 5,75 Mi € e vendido para o Galatasaray (TUR) em 07/2017 por 8 Mi €. Em apenas 1 ano o clube conseguiu um lucro de 2,25 Mi €, obtendo um lucro de 39% sobre o valor investido. Vendido aos 28 anos.

**Lucas Pratto (Lucas David Pratto) – argentino:**

Comprado junto ao Atlético-MG (BRA) em 02/2017 por 6,2 Mi € e vendido para o River Plate (ARG) em 01/2018 por 11,5 Mi €. Em menos de 1 ano o clube conseguiu um lucro de 5,3 Mi €, obtendo um lucro de 85% sobre o valor investido. Vendido aos 29 anos.

**Petros (Petros Matheus dos Santos Araújo) – brasileiro:**

Comprado junto ao Real Bétis (ESP) em 07/2017 por 2,5 Mi € e vendido para o Al Nasr (ARA) em 07/2018 por 5 Mi €. Em apenas 1 ano o clube conseguiu 100% de lucro. Vendido aos 29 anos.

O São Paulo FC conseguiu boa quantidade de vendas de jogadores da sua base, porém nenhuma venda foi muito impactante, sendo a maior destas a de David Neres, vendido por 12 Mi € sem ter tido muitas oportunidades no elenco profissional do clube. O clube também conseguiu realizar negócios lucrativos com atletas de idade mais avançada, fato que não é comum no mundo do futebol. Maicon, Pratto e Petros foram vendidos com idade acima de 28 anos e renderam boa margem de lucro ao São Paulo FC.

## 5.2 CLUBES PORTUGUESES

### 5.2.1 FC PORTO

Tabela 3 - FC PORTO

FC PORTO	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
Jogadores comprados	11	8	6	3	10

<b>Média de idade</b>	23,7	23,7	26	24,5	23,2
<b>Valor investido*</b>	53,7	43,3	38,8	24,89	33,06
<b>Jogadores vendidos</b>	8	14	8	7	10
<b>Média de idade</b>	25	25,4	26,8	21,6	24,4
<b>Valor arrecadado*</b>	81,46	140,75	15,06	70,2	122
<b>Resultado*</b>	27,6	97,45	(-23,74)	45,31	98,8

\*Valores em milhões de €

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados do site transfermarkt.com

Analisando a Tabela 3 acima, podemos perceber que o FC Porto:

- Média de 7 compras por temporada, somando 38 jogadores comprados;
- Realizou um investimento total de 193.750.000 €;
- Vende em média 9 jogadores por temporada, somando 47 vendas no período;
- Arrecadou 429.470.000 € durante esses anos;
- 12 dos 38 jogadores comprados (31,57%) são brasileiros;
- Dos 47 jogadores vendidos pelo Porto, 41 (87,23%) foram transferidos para outras ligas europeias. Os principais destinos são Espanha, Inglaterra e Itália;
- O FC Porto funciona como uma porta de entrada na Europa, onde os jogadores são transferidos posteriormente para as ligas mais ricas (citadas acima);
- No período analisado, o Porto realizou 5 vendas acima de 30.000.000 €;
- Vendeu em média 49.116.000 € por temporada.

As 5 maiores vendas do FC Porto no período:

#### **Eliaquim Mangala (belga):**

Comprado junto ao Standart Liège (BEL) em 08/2011 por 5 Mi €, e vendido para o Manchester City (ING) por 30,5 Mi € em 08/2014. Em 3 anos o Porto conseguiu uma valorização de 510% no atleta.

#### **Danilo (brasileiro):**

Comprado junto ao Santos (BRA) em 07/2011 por 5 Mi €, e vendido para o Real Madrid (ESP) por 31,5 Mi € em 07/2015. Em 4 anos o Porto conseguiu uma valorização de 530% no jogador.

**Jackson Martínez (colombiano):**

Comprado junto ao Jaguares (MEX) em 07/2012 por 8,9 Mi €, e vendido para o Atlético de Madrid (ESP) por 37,1 Mi € em 07/2015. Em 3 anos, o Porto conseguiu uma valorização de 316% no jogador.

**André Silva (português):**

Revelado nas categorias de base do clube, foi vendido para o AC Milan (ITA) por 38 Mi € em 07/2017, e é o único das maiores vendas analisadas que não foi comprado junto a outro clube.

**Éder Militão (brasileiro):**

Comprado junto ao São Paulo (BRA) em 07/2018 por 7 Mi € aos 20 anos, vendido para o Real Madrid (ESP) em 05/2019 por 50 Mi €. Em apenas 1 ano, o Porto conseguiu um lucro de 43 Mi € e a valorização do jogador foi de 614% (TRANSFERMARKT, 2019).

**5.2.2 SL BENFICA**

**Tabela 4 - SL BENFICA**

SL BENFICA	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
<b>Jogadores comprados</b>	11	7	10	7	6
<b>Média de idade</b>	23,1	21,2	22,3	21,8	23,1
<b>Valor investido*</b>	36,65	34,55	43,77	81,25	24,91
<b>Jogadores vendidos</b>	11	9	8	9	8
<b>Média de idade</b>	24,3	24,1	23,7	24,6	23,6
<b>Valor arrecadado*</b>	104,25	103,1	117,35	134,8	54,53
<b>Resultado*</b>	67,6	68,55	73,58	126,55	29,62

\*Valores em milhões de €

**Fonte:** Elaboração própria baseada nos dados do site [www.transfermarkt.com.br](http://www.transfermarkt.com.br).

- Comprou 41 jogadores nas últimas 5 temporadas;
- O investimento total nestes jogadores foi de 148.130.000 €;
- O clube vendeu 45 jogadores no período;
- O valor total arrecadado com estes jogadores foi de 514.030.000 €;
- O lucro apurado nestas negociações foi de 365.900.000 €;
- Entre os 45 jogadores vendidos, 38 (84,44%) tiveram como destino ligas europeias;
- 6 vendas superaram o valor de 30.000.000 €, sendo duas delas de jogadores brasileiros.

As maiores vendas do Benfica no período:

**Rodrigo (Rodrigo Moreno Machado) – brasileiro/espanhol:**

Comprado junto ao Real Madrid Castilla (ESP) em 07/2010 por 6 Mi €, e vendido para o Valencia (ESP) em 07/2015 por 30 Mi €, conferindo ao clube um lucro de 400% em 5 anos.

**Renato Sanches – português:**

Jogador formado nas categorias de base do clube, vendido para o Bayern de Munique (ALE) em 07/2016 por 35 Mi €.

**Gonçalo Guedes – português:**

Jogador formado nas categorias de base do clube, vendido para o Paris Saint-Germain (FRA) em 01/2017 por 30 Mi €.

**Victor Lindelöf – sueco:**

Comprado junto ao Västerås(SUE) em 07/2012 por 3 Mi €, e vendido para o Manchester United (ING) em 07/2017 por 35 Mi €. Em 5 anos o clube lucrou 1.066% sobre o valor investido.

#### **Éderson – brasileiro:**

Comprado junto ao Rio Ave (POR) em 07/2015 por 500.000 €, e vendido para o Manchester City (ING) em 07/2017 por 40 Mi €. Em 2 anos o clube lucrou 39.5 Mi €.

#### **Nélson Semedo – português:**

Jogador formado nas categorias de base do clube, vendido para o Barcelona (ESP) em 07/2017 por 35,7 Mi €.

Analisando os dados acima, podemos perceber que o SL Benfica conseguiu revelar jovens talentos que foram vendidos por altas cifras, possibilitando ao clube maior capacidade de investimento, e também realizar negócios lucrativos, como o caso do jogador Éderson, que foi vendido após 2 anos, deixando um lucro de 39,5 Mi € para o clube português. O sucesso fora de campo também se refletiu no desempenho esportivo da equipe, que conquistou 4 das 5 “Primeira Liga” disputadas no período analisado, só tendo perdido a edição 2017/2018 que foi conquistada pelo FC Porto, ficando o SL Benfica com o 2º lugar.

## **6. ANÁLISE GERAL**

Os clubes brasileiros compram jogadores em menor quantidade, pois ainda não enxergam o jogador de futebol como um investimento. Os clubes portugueses compraram juntos 79 jogadores, e os brasileiros 40. Os clubes portugueses também vendem mais jogadores totalizando 92 vendas contra apenas 50 dos clubes brasileiros, são mais ativos no mercado do futebol. Interessante notar que os portugueses investem em jogadores mais jovens, que possuem maior potencial de valorização, mais um reflexo da maneira como estes enxergam o mercado de jogadores. O SL Benfica foi o clube que mais arrecadou com venda de atletas, conseguin-

do uma receita de 514.030.000 €, aliando a venda de jogadores revelados nas categorias de base do clube, e jogadores que foram comprados e posteriormente revendidos, dando retorno técnico e também financeiro. O CR Flamengo conseguiu vendas expressivas de jogadores formados em casa, porém não soube investir em jogadores com potencial de revenda.

Segundo Weber (2004), uma empresa é uma organização que realiza ações economicamente orientadas para um objetivo, baseadas em cálculos utilitários e análise das consequências, visando a maximização do retorno esperado. Diante da afirmação de Weber, podemos perceber como os clubes portugueses possuem uma visão mais estratégica do mercado de jogadores, enquanto os clubes brasileiros ainda colocam o retorno técnico como principal diferencial para contratar, optando por jogadores mais velhos e mais prontos que podem oferecer um retorno técnico imediato.

O São Paulo FC é um caso que foge ao padrão de que o jogador precisa ser jovem para dar lucro em uma negociação. O clube conseguiu aferir lucro em negociações envolvendo jogadores acima de 28 anos, idade que dentro do contexto do futebol, é considerada avançada para uma

Podemos perceber uma estratégia de mercado dos clubes portugueses: Investir em jovens valores, geralmente sul americanos, se valendo da força do Euro frente às moedas sul americanas, aproveitar esses jogadores em sua equipe principal, e revendê-los para outras ligas europeias, que possuem mais recursos financeiros.

O planejamento empresarial é definido por Drucker (1975, p. 136) como um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais, o que permite o conhecimento das consequências futuras, a fim de comparar os resultados com as expectativas. É dessa maneira que os clubes portugueses atuam no mercado, em um processo contínuo e sistemático que vem rendendo frutos fora de campo, no âmbito financeiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol pode ser visto como um negócio que se situa entre a competição e a cooperação entre os times. Assim, essas duas características do negócio deram origem a dois tipos de mercado que atualmente o futebol opera: o mercado de jogadores e torcedores (PEREIRA *et al.*, 2004).

Enquanto os clubes brasileiros se destacaram nas vendas de atletas oriundos das categorias de base, os clubes portugueses conseguiram realizar negócios com margens de lucro exorbitantes, como por exemplo a negociação do jogador brasileiro Éder Militão, na qual o FC Porto em apenas 1 ano conseguiu um lucro de 43 Mi €, quase o valor da maior negociação da história do Flamengo, Vinícius Júnior que foi vendido por 45 Mi €.

Segundo estudo da *Sports Value*, empresa de marketing esportivo que analisou as demonstrações contábeis referentes ao ano de 2018 dos 20 clubes de maior faturamento do Brasil, 24% das receitas destes clubes foram referentes à venda de jogadores, sendo a maior dependência desta fonte desde 2007, quando estas receitas atingiram 27% (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019).

Em um cenário ideal, o clube que conseguir unir o perfil formador de atletas dos clubes brasileiros e o perfil investidor do mercado do futebol das agremiações portuguesas, conseguirá um grande resultado financeiro, que permitirá formar grandes equipes e assim atingir o objetivo principal de um clube de futebol, que é lograr êxito esportivo e alegrar os seus adeptos. Dentre os clubes analisados, o SL Benfica foi quem conseguiu isto, e os resultados vieram, tanto na parte econômico-financeira, quanto na parte técnica, ganhando títulos.

O fato do FC Porto estar localizado na Europa, ajudou o clube na construção da imagem de ponte, entre o “produtor” que é o futebol sul-americano e o grande consumidor, que são os grandes clubes europeus, principalmente os dos principais centros, que são Espanha, Inglaterra, Itália e França; como bem salientou Jorge Rocha, diretor financeiro do clube: “Por isso o modelo do Porto há 30 anos é o de potencialização de talentos. O talento que vem da própria base e o talento que o Porto compra bem e vende melhor, digamos assim” (ROCHA, 2019)

O trabalho satisfatório em negociações de jogadores, como aconteceu recentemente com Éder Militão, comprado do São Paulo e revendido para o Real Madrid, tem relação com o perfil de intermediador entre América do Sul e Europa que o Porto criou. Com a facilidade da língua, o clube português adapta atletas sul-americanos à cultura europeia e ao modelo de jogo que se pratica por lá, de maneira que os gigantes europeus encontram nele um preparador de bons jogadores (CAPELO, 2019).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998*, Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, DF, 24 mar. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm). Acesso em: 23 de out. de 2019

CAPELO, R. “As lições do Porto para o futebol brasileiro”. *Globo Esporte*. São Paulo, 10 de abr. de 2019. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2019/04/10/revenda-de-jogadores-sociedade-anonima-e-transparencia-as-licoes-do-porto-para-o-futebol-brasileiro.ghtml>. Acesso em 21 de nov. de 2019.

CAPUANO, A. “A grana em campo e o mercado bilionário das transferências do futebol”. *Jornalismo Júnior*. São Paulo, 10 de jul. de 2019. Disponível em: <https://jornalismojunior.com.br/a-grana-em-campo-e-o-mercado-bilionario-das-transferencias-do-futebol/>. Acesso em 14 de jul. de 2019.

DRUCKER, P. *Administração, tarefas e responsabilidade*. Pioneira. Vol. I, 3 ed. Sao Paulo 1995.

FOLHA DE SÃO PAULO. “Saiba quais são os clubes que mais dependem da venda de jogadores”. São Paulo, 06 de maio de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/esporte/2019/05/saiba-quais-sao-os-clubes-que-mais-dependem-da-venda-de-jogadores.shtml>. Acesso em 14 de jul. de 2019.

HARA, L. N. *et al. Uma análise sobre as práticas contábeis nos principais clubes de futebol profissional*. 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, São Paulo, 2004.

JUNIOR, M.M. *A organização do trabalho de treinadores de futebol: Estratégias de Ação e Produtividade de Equipes profissionais*. Dissertação de Mestrado Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LEONCINI, M. P. *A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo, 2000.



LEONCINI, M. P. *Entendendo o Negócio de Futebol: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica dos clubes de futebol*. São Paulo. Tese de Doutorado da USP em 2001

LOPES, H. D; DAVIS, M. D. “O ativo jogador de futebol”. *Pensar Contábil*. 2006, p. 01-10.

PEREIRA C.A *et al.* *A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: Uma Análise da Correlação Entre Performance Esportiva e Resultado Operacional*, 4º Congresso USP - Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2004.

PERRUCCI, F. F. *Clube-empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias*. Dissertação (Mestrado em Direito) – Curso de Mestrado da Faculdade de Direito Milton Campos, Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima, 2006.

SILVA, R. G. S.; AÑAÑA, E. S.; ALVES, C. E. D. S.; BORGES, G. R. Um estudo das relações entre a paixão dos torcedores e as marcas patrocinadoras de clubes de futebol. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 7, n. 3, p. 63-90, 2014.

SOUZA, F. A. P. Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros. São Paulo: FEA/USP, 2004.

SOUZA, F. A. P.; DE ANGELO, C. F. “O fim do passe e seu impacto sobre o desequilíbrio competitivo entre as equipes de futebol”. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 280-288, jul./ago./set. 2005.

TRANSFERMARKT, 2019. Disponível em: [www.transfermarkt.com.br](http://www.transfermarkt.com.br). Acesso em 20 de nov. de 2019.

WEBER, M. *Economia e Sociedade*. 1. ed. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2004. 580 p.