Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)
Curso de Ciências Contábeis

A Relação entre o Valor de Mercado dos Elencos e o Desempenho Esportivo no Campeonato Brasileiro: Uma Análise Contábil e Financeira do Futebol Brasileiro

Gustavo Regueira Dias Prestes

Marcelo Antonio Lisboa Cordeiro

RESUMO

Este trabalho analisa a relação entre o valor de mercado dos elencos e o desempenho esportivo dos clubes no Campeonato Brasileiro, à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV). Utilizando dados secundários obtidos no site Transfermarkt, foram analisados os valores de mercado dos elencos de 22 clubes brasileiros entre os anos de 2022 e 2024, bem como suas respectivas colocações no Campeonato Brasileiro da Série A. Aplicaram-se técnicas estatísticas como correlação de Pearson, com o objetivo de verificar se maiores investimentos nos elencos se refletem em melhores desempenhos em campo. Os resultados apontaram uma correlação positiva e moderadamente forte ($R^2 = 0{,}617$), indicando que clubes com elencos mais valiosos tendem a obter melhores posições na tabela. Contudo, a análise também evidenciou que outros fatores não contemplados, como gestão técnica e aspectos táticos, influenciam o desempenho esportivo, relativizando a imobilidade dos recursos prevista pela RBV. Conclui-se que, embora o valor do elenco seja um indicador relevante, o sucesso esportivo depende de um conjunto mais amplo de recursos e capacidades organizacionais.

Palavras-chave: Futebol brasileiro; Valor de mercado; Desempenho esportivo; Gestão esportiva; RBV.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between the market value of football squads and the sports performance of clubs in the Brazilian Championship, through the lens of the Resource-Based View (RBV). Using secondary data from the Transfermarkt website, the market values of the squads of 22 Brazilian clubs from 2022 to 2024 were examined, along with their respective standings in Série A. Statistical techniques such as Pearson correlation were applied to verify whether higher investments in squads result in better on-field performance. The results indicated a positive and moderately strong correlation ($R^2 = 0.617$), suggesting that clubs with higher squad values tend to achieve better league positions. However, the analysis also showed that other unexamined factors, such as technical management and tactical aspects, influence performance, thus challenging the resource immobility assumed by RBV. It is concluded that, although squad value is a relevant indicator, sporting success depends on a broader set of organizational resources and capabilities.

Key words: Brazilian football; Market value; Sports performance; Sports management; RBV.

[1]*Aluno Gustavo Regueira Dias Prestes do curso de Ciências Contábeis. Trabalho apresentado ao Centro

Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: xxx@sempreceub.com.

[2]** Professor(a) orientador(a) do curso de [Administração ou Ciências Contábeis. Doutor(a)/Mestre em [...]. Centro Universitário de Brasília. E-mail: xxx@ceub.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais populares e economicamente relevantes no Brasil. Tem movimentando cifras expressivas e impactando diretamente diversos setores da economia. A crescente profissionalização do esporte trouxe à tona a necessidade de gestão eficiente dos clubes, tanto em aspectos financeiros quanto administrativos, para garantir não apenas a sustentabilidade econômica, mas também o sucesso esportivo. Nesse contexto, surge a importância de compreender a relação entre o valor de mercado dos elencos e o desempenho esportivo dos clubes no Campeonato Brasileiro, por meio de uma análise contábil e financeira. Masteralexis, Barr e Hums (2015) destacam que a indústria do esporte está em constante crescimento, tornando-se um setor altamente monetizado. Com esse crescimento, tornou-se evidente a necessidade de um conhecimento acadêmico sistemático e aprofundado sobre gestão esportiva, visto que, apesar de algumas semelhanças com a administração empresarial tradicional, esse campo apresenta particularidades próprias. A gestão esportiva inclui aspectos como estratégias de financiamento, estrutura organizacional, marketing, governança e gestão de talentos (MASTERALEXIS; BARR; HUMS, 2015).

A base teórica deste estudo está ancorada na Teoria Baseada em Recursos (RBV), proposta por Wernerfelt (1984) e posteriormente desenvolvida por Barney (1991), que sugere que as organizações alcancem vantagem competitiva sustentável ao gerenciar eficientemente seus recursos internos. Segundo Barney (1991), um recurso organizacional pode ser valioso, raro, inimitável e não substituível (VRIN), permitindo que a organização se diferencie de seus concorrentes e obtenha melhores resultados. No contexto esportivo, a qualidade do elenco, a gestão financeira e a estrutura organizacional podem ser analisadas à luz desse modelo para entender sua influência no desempenho das equipes.

Siqueira (2017) ressalta que o esporte está profundamente enraizado não apenas na cultura de um país, mas também em seus aspectos econômicos e empresariais. Dessa forma, a gestão eficiente dos clubes torna-se fundamental para garantir a competitividade dentro e fora de campo. Parte-se da hipótese de que clubes com melhor gestão financeira alcançam melhores resultados esportivos, pois possuem maior capacidade de investimento em infraestrutura, elencos qualificados e inovação técnica. Para testar essa hipótese, esta pesquisa analisa dados financeiros dos clubes brasileiros e sua correlação com o desempenho no Campeonato Brasileiro, utilizando como fonte principal os dados do site Transfermarkt, amplamente reconhecido por sua precisão na avaliação do valor de mercado de jogadores e clubes.

De acordo com as investigações na área, observa-se uma lacuna nos estudos que utilizam a classificação das receitas como indicador de desempenho econômico-financeiro. Não há consenso sobre se o desempenho em campo é a causa dos níveis de receita ou se, ao contrário, as receitas geradas contribuem para melhorar o desempenho esportivo. Entretanto, é possível identificar a existência de um círculo virtuoso: um bom desempenho esportivo resulta em maiores receitas, que podem ser reinvestidas na melhoria dos resultados esportivos (Barajas, Fernandes-Jardon & Crolley, 2005; Bollen, 2010; Augusto-Eça, Magalhães-Timotio & Leite Filho, 2018). Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo examinar a relação entre o desempenho esportivo e o valor de mercado dos salários de jogadores e treinadores, com base nos clubes de futebol brasileiros.

De acordo com Gil (2002), a justificativa de uma pesquisa deve considerar sua relevância teórica, metodológica e prática. Academicamente, a gestão esportiva é uma área recente, com vasto potencial de desenvolvimento (ROCHA; BASTOS, 2011). Metodologicamente, o estudo baseia-se em dados secundários de alta credibilidade, contribuindo para um entendimento mais aprofundado da relação entre gestão financeira e desempenho esportivo. Diante desse contexto, a pesquisa procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: (colocar). Assim, seu objetivo geral foi (colocar). Os objetivos específicos deste trabalho foram: (1) explicitar o setor esportivo como indústria e carreira acadêmica, (2) definir os conceitos de gestão esportiva e contabilidade esportiva, (3) analisar e discutir a correlação entre desempenho esportivo e financeiros dos clubes brasileiros.

Ao desenvolver essa análise, espera-se contribuir para a compreensão da relevância da gestão financeira no desempenho esportivo e auxiliar na formulação de estratégias para uma administração mais eficiente dos clubes brasileiros. O trabalho está organizado da seguinte forma: cinco seções, incluindo esta introdução, seguida São definidos conceitos de áreas acadêmicas que são complementares, e que são essenciais para o entendimento da análise da pesquisa: Vantagem competitiva e recursos organizacionais, gestão esportiva e marketing esportivo. Na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. A quarta seção apresenta a análise e discussão dos resultados. Por fim, na quinta seção são apresentadas considerações sobre os resultados da pesquisa, os limites destas e propostas de pesquisas futuras a partir dos achados do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Vantagem competitiva e recursos organizacionais

A gestão estratégica é uma forma de gerenciar e organizar os recursos de uma organização. A gestão baseada em recursos foca na importância dos recursos internos das organizações como fonte de vantagem competitiva sustentável. **A Teoria Baseada em Recursos (RBV)** foi proposta inicialmente por **Wernerfelt (1984)** e, posteriormente, ampliada por autores como **Barney (1991)**, que introduziram o conceito de recursos **VRIN** (valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis). Um recurso é valioso (V) quando ele agrega valor à empresa, permitindo que ela aproveite oportunidades ou mitigar ameaças**.** Para **Barney (1991)**, um recurso raro (R) é aquele que é possuído por um pequeno número de empresas concorrentes. Ele é um dos atributos essenciais para um recurso ser uma fonte de vantagem competitiva. Um recurso inimitável (I) é um recurso que é difícil de imitar ou substituir, ainda de acordo com **Barney (1991).** No caso dos recursos não imitáveis (N), não devem existir substitutos estratégicos equivalentes ao recurso para que ele possa gerar vantagem competitiva.

Barney (1991, 2017) de modo amplo, considera como recursos todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, atributos e conhecimentos controlados pela firma, que a permitam idealizar e desenvolver estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade. No modelo da **RBV (Resource-Based View)**, para **Barney e Hesterly (2007**), os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e pode utilizar para desenvolver e implementar suas estratégias. Os recursos tangíveis correspondem a bens físicos que podem ser observados e quantificados, enquanto os recursos intangíveis são aqueles construídos ao longo do tempo e enraizados na história da organização.

Entre os exemplos de recursos tangíveis, destacam-se a localização de fábricas, a capacidade de captação de capital, os equipamentos de produção e o acesso a matérias-primas. Já os recursos intangíveis incluem conhecimentos, ideias, rotinas organizacionais, capacidade de inovação, confiança entre gerentes e funcionários, competências gerenciais e científicas, reputação da empresa em relação a seus produtos e serviços, além das formas de interação com empregados, clientes e fornecedores. Nesse contexto, **Kristandl e Bontis (2007)** destacam que os recursos intangíveis são estratégicos, pois permitem às organizações gerar valor de forma sustentável. Esses recursos não estão amplamente disponíveis no mercado, sendo considerados raros. Segundo os autores, os recursos intangíveis possuem características que dificultam sua apropriação, imitação, substituição, comercialização ou transferência, devido ao controle exercido pelas próprias organizações sobre eles.

Barney e Hesterly (2011) ampliam essa classificação, ao categorizar tanto os **recursos** quanto às **capacidades** organizacionais em quatro grupos principais: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Os **recursos financeiros** englobam todo o capital disponível para a empresa utilizar no desenvolvimento e implementação de suas estratégias. Já os **recursos físicos** referem-se às tecnologias e infraestruturas físicas da organização, incluindo instalações, equipamentos e localização geográfica. No que se refere aos **recursos humanos**, **Barney e Hesterly (2011)** incluem fatores como treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamento interpessoal e visão estratégica dos gestores e colaboradores. Enquanto os recursos humanos são atributos individuais, **Barney (1991)** define os **recursos organizacionais** como características coletivas, englobando a estrutura hierárquica da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, bem como sua cultura, reputação e relações interpessoais dentro e fora da organização.

A **RBV** sugere que as estratégias da organização devem ser formuladas a partir de recursos considerados raros e valiosos, mas que também sejam insubstituíveis e de difícil imitação. A premissa central da **RBV** é que a competitividade das empresas depende da combinação e da gestão eficiente de seus recursos internos, em contraste com teorias que se concentram apenas no ambiente externo ou na estratégia de mercado. Para a **RBV**, recursos são os elementos que permitem que uma empresa se diferencie e obtenha vantagem competitiva. Essa vantagem corrobora a **heterogeneidade dos recursos** das organizações, o que significa que para ramos específicos de atividades algumas empresas podem ser mais eficientes em realizar essa atividade do que outras, permitindo assim explicar o fato de que algumas empresas lideram seus nichos de mercado.

No futebol, é possível relacionar esse conceito apresentado por **Barney (1991 , 2017)**, aos atletas dentro de um clube, onde os jovens jogadores podem ser considerados como recursos que o time investe para o futuro. Assim, um jogador de futebol de alto nível pode ser considerado um recurso valioso, pois sua habilidade técnica, física e mental pode ser o diferencial nas partidas. A qualidade do elenco, assim como jogadores específicos, podem ser considerados recursos raros. Quanto aos recursos inimitáveis, não apenas a qualidade técnica de todo um time jogando em equipe, mas também a cultura do clube e a filosofia tática do treinador são fatores difíceis de serem replicados. Além disso, o entrosamento entre os atletas do time titular ajuda a maximizar o desempenho da equipe e a inimitabilidade da equipe. Por exemplo, a relação entre um atacante e um meio-campista criativo, que desenvolve jogadas de ataque, pode ser considerada como sendo um recurso não substituível.

Ainda dentro da **RBV**, o modelo **VRIO** é uma ferramenta de análise estratégica que avalia os recursos e capacidades de uma organização a fim de determinar sua vantagem competitiva sustentável. Desenvolvido por **Barney e Hesterly (2017)**, o modelo se baseia em quatro dimensões principais: Valor (V), Raridade (R), Imitabilidade (I) e Organização (O).No

tocante ao valor (V), os recursos devem permitir que a organização explore oportunidades ou neutralize ameaças. No contexto da gestão esportiva, recursos valiosos podem incluir infraestrutura de qualidade, tecnologia avançada e capital humano altamente qualificado. Em relação à raridade (R), para que um recurso gere vantagem competitiva ele deve ser escasso entre os concorrentes. No setor esportivo, um exemplo pode ser um atleta de alto desempenho ou uma marca exclusiva com grande apelo mercadológico. Quanto à imitabilidade (I), quanto mais difícil for para os concorrentes copiarem um recurso, maior será a vantagem competitiva sustentável. No esporte, isso pode incluir histórico de sucesso, cultura organizacional forte e metodologias de treinamento diferenciadas. Por último, o critério da organização (O)implica que, para capturar o valor dos recursos raros e inimitáveis, a organização precisa estar estruturada para explorá-los de forma eficiente. Isso envolve boa gestão de pessoas, processos internos eficazes e estratégias bem definidas.

De acordo com **Barney e Hesterly (2017)**, se um recurso atender a todos os critérios do modelo VRIO, ele proporciona uma vantagem competitiva sustentável para a organização. No esporte, clubes e federações que aplicam esse modelo podem garantir um posicionamento estratégico diferenciado e obter melhores resultados a longo prazo.

2.2 Gestão esportiva

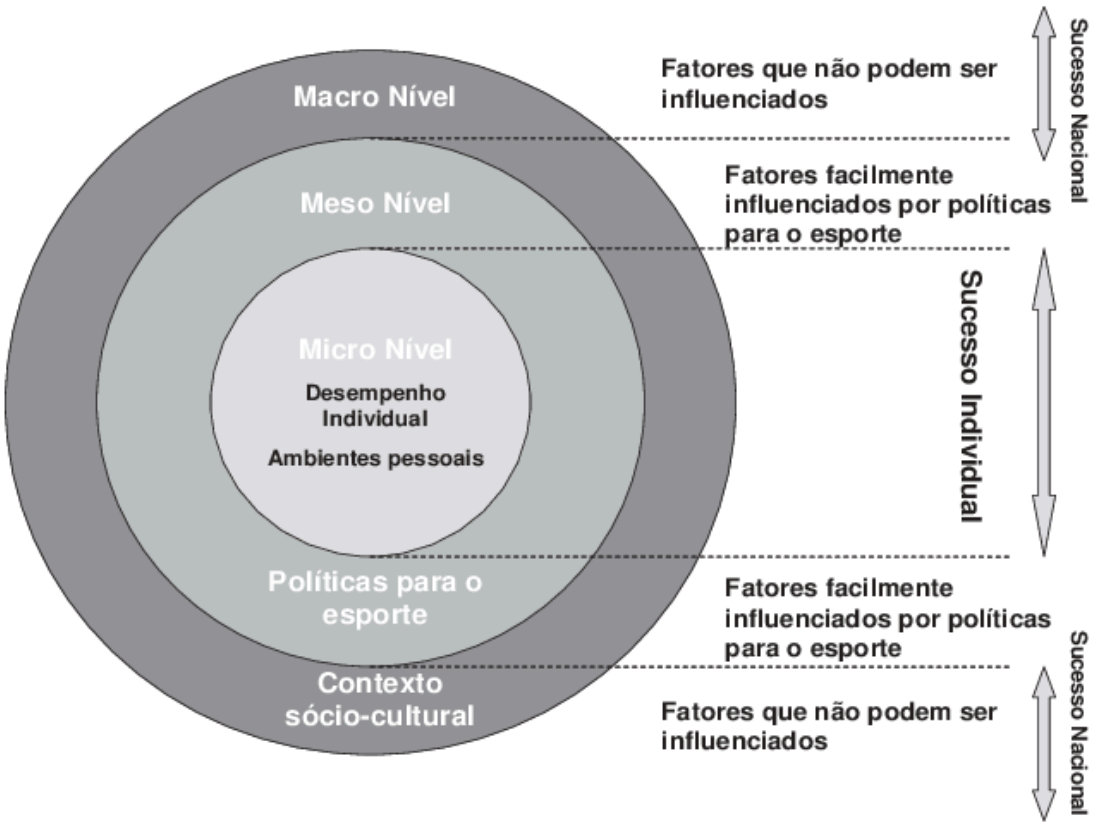
A gestão do esporte pode ser compreendida como a aplicação de princípios administrativos a organizações esportivas, garantindo o alinhamento entre pessoas, recursos materiais e objetivos estratégicos. De acordo com **Bateman e Snell (1996)**, a gestão do esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para atingir os objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente. Esse conceito envolve planejamento, organização, liderança e controle, elementos essenciais para a administração bem-sucedida no contexto esportivo. Clubes, federações esportivas, academias, centros esportivos e associações são exemplos de entidades que demandam esse tipo de gestão para garantir seu funcionamento eficiente e sustentável.

Para entender melhor o objeto de estudo da gestão esportiva, é fundamental definir o conceito de organização esportiva. Segundo **Robbins (1997)**, uma organização é uma entidade social conscientemente coordenada, composta por duas ou mais pessoas, que funciona de maneira estruturada para atingir um conjunto de objetivos comuns. No contexto esportivo, essa definição se aplica a instituições que promovem e desenvolvem atividades esportivas, sejam elas amadoras ou profissionais. Segundo **Masteralexis, Barr e Hums (2011)**, a gestão esportiva envolve diversas áreas, incluindo direito esportivo, marketing, finanças, gestão de instalações e organização de eventos. **Ademais, Oliveira e Pimentel (2017)** destacam a importância da governança no esporte, enfatizando que boas práticas de gestão e transparência são essenciais para o desenvolvimento do setor.

Dessa forma, para **Simões (2014)** a gestão esportiva não se limita apenas à administração financeira e operacional das entidades esportivas, mas também inclui aspectos como marketing esportivo, gestão de talentos, captação de recursos e estratégias de desenvolvimento institucional. A evolução desse campo de estudo tem levado à implementação de modelos de governança corporativa e gestão profissionalizada no setor esportivo, tornando-se um fator essencial para o crescimento e sucesso das organizações que atuam nessa área. Conforme **Slack e Parent (2006)**, a profissionalização do esporte tem impactado diretamente a forma como as organizações esportivas são estruturadas e administradas, exigindo um modelo de gestão cada vez mais qualificado e inovador. A gestão esportiva dentro de um clube de futebol tem como objetivo o sucesso esportivo. Ou seja, títulos, boas campanhas, vitórias e outras conquistas. Portanto, é fundamental a boa gestão dos recursos, para dar as

melhores condições possíveis para que os atletas possam desempenhar seu melhor nível.

Outra linha de estudo foi desenvolvida por **De Bosscher et al.(2008)** que propõem outra abordagem para a análise do sistema esportivo, considerando-se três níveis de análise: macro, meso e micro. O macro nível compreende as condições gerais (sociais, econômicas, históricas, culturais, entre outras); o meso nível engloba as políticas da sociedade e do respectivo governo voltadas para o esporte; já o micro nível refere-se aos aspectos específicos do treinamento físico e desempenho individual de atletas (FIGURA 1).



. **FIGURA 1 - Níveis de fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional (traduzido de De Bosscher et al., 2008).**

A análise em nível meso permite comparar as estruturas esportivas de diferentes países e compreender os fatores determinantes para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento. Pesquisas na área demonstram que a maioria dos estudos se concentra na descrição, identificação e comparação das características dos sistemas esportivos de cada país **(DIGEL, 2002a, b; GREEN & OAKLEY, 2001; HOULIHAN & GREEN, 2008; THUMM, 2006; ZIEMMAINZ & GULBIN, 2002).**

Com o objetivo de sistematizar critérios para análise dos sistemas esportivos e identificar fatores determinantes para o sucesso no esporte de alto nível, **De Bosscher et al. (2008, 2009, 2010)** desenvolveram o modelo **SPLISS (*Sports Policies Leading to International Sport Success*).** Esse modelo teórico propõe nove pilares fundamentais que influenciam o sucesso esportivo internacional, avaliando o desempenho das nações com base em indicadores estruturais e organizacionais. O Pilar 1 do modelo **SPLISS** representa a entrada do sistema esportivo, enquanto os demais oito pilares integram o processo que leva ao sucesso. Como saída do modelo, considera-se o desempenho esportivo internacional, baseado em resultados dos Jogos Olímpicos de Verão e Inverno, além de campeonatos mundiais. O propósito do modelo é criar um Índice de Desenvolvimento Esportivo para cada país, possibilitando benchmarking e auxiliando na formulação de políticas para o esporte de alto

rendimento. Dentro do modelo, o Pilar 2 – "Organização e Estrutura de Políticas para o Esporte" – é fundamental, pois fornece a base estrutural para os demais pilares do sucesso esportivo. Estudos indicam que países com estruturas esportivas bem organizadas apresentam melhor desempenho internacional **(GREEN & OAKLEY, 2001; DIGEL, 2002b)**. A interação entre fatores sociais e específicos do esporte influencia diretamente a maneira como cada nação sistematiza sua política esportiva.

Modelo SPLISS (adaptado de Bosscher et atl. 2008, 2009).

Segundo os estudos de **Meira (2013)** em relação ao Brasil, a pesquisa apontou que possuímos baixos números em comparação à média dos outros países, exceto na participação em competições internacionais e no apoio financeiro. As áreas que apresentam índices mais abaixo da média são as de apoio aos técnicos, desenvolvimento de talentos e infraestrutura. Segundo o modelo **SPLISS**, essas três áreas devem ser os focos das políticas públicas no país para aumentar o sucesso esportivo internacional.

2.3 Marketing esportivo

Para **Kotler (2024)** envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais de uma maneira que esteja em harmonia com os objetivos da organização. No contexto esportivo, o marketing desempenha um papel fundamental ao criar valor para os consumidores e gerar vantagens competitivas para as organizações esportivas. De acordo com **Kotler (1989)**, o marketing consiste em determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado e adaptar a

organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes. Essa abordagem se aplica diretamente ao marketing esportivo, que busca compreender os interesses dos torcedores, patrocinadores e demais stakeholders, para oferecer produtos e experiências que fortaleçam a relação entre o público e a marca esportiva.

Mullin, Hardy e Sutton (2014) ressaltam que o marketing esportivo envolve tanto a promoção de eventos, atletas e clubes quanto o uso do esporte como plataforma para a comercialização de produtos e serviços. A segmentação do público-alvo, a personalização das ações de marketing e o engajamento digital são fatores essenciais para o sucesso das estratégias no setor esportivo. Temos diversos exemplos de grandes estrelas nos esportes, como por exemplo Neymar Jr, Cristiano Ronaldo e Lionel Messi, que contribuem bastante nas ações de marketing e na comercialização dos mais variados produtos, como por exemplo direitos de transmissões, ingressos e até mesmo marcas, tanto próprias como de terceiros, por conta da popularidade que ganharam com o desempenho esportivo.

Shank (2008) destaca a importância do mix de marketing esportivo, composto por produto, preço, praça e promoção. A criação de experiências memoráveis para os fãs, a precificação estratégica de ingressos e produtos, a distribuição eficaz e as campanhas promocionais bem planejadas são elementos-chave para alcançar os objetivos organizacionais. No ambiente digital, as redes sociais e plataformas de streaming revolucionaram o marketing esportivo, permitindo interações diretas entre organizações esportivas e seus públicos. Segundo **Peetz (2019)**, o marketing digital no esporte tem sido essencial para ampliar o alcance das marcas, fortalecer a identidade das equipes e aumentar a receita por meio de estratégias de engajamento e monetização.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

De acordo com a tipologia proposta por Malhotra (2005), esta pesquisa é descritiva, pois visa descrever as características de um fenómeno, grupo ou evento específico, pois busca estabelecer relações entre variáveis previamente identificadas, com o intuito de compreender padrões e comportamentos observáveis no contexto do futebol brasileiro. Em especial, objetiva-se analisar a possível correlação entre o valor de mercado dos elencos dos clubes e seu desempenho esportivo ao longo do período analisado.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa documental, baseada na coleta de dados secundários provenientes da base de dados pública Transfermarkt, que fornece estimativas de valores de mercado dos elencos, bem como informações sobre desempenho esportivo, representado pelas classificações nos campeonatos brasileiros da série A.

3.2 Procedimentos Analíticos

No que diz respeito à abordagem do problema, a pesquisa é de natureza quantitativa, pois realiza tratamento estatístico dos dados coletados, conforme defendido por Capon e Rocha (2012), para quem a pesquisa quantitativa se caracteriza pela utilização de dados numéricos e análises matemáticas aplicadas a amostras representativas. Nessa linha, Soderman e Dolles (2013) ressaltam que a gestão esportiva frequentemente recorre a métodos quantitativos com o intuito de compreender relações entre variáveis, o que se aplica à presente investigação.

A população do estudo é composta por todos os clubes que participaram, pelo menos duas vezes, da primeira divisão do Campeonato Brasileiro (Série A) no período de **2022 a 2024**, totalizando **22 clubes**. Essa delimitação permite maior consistência nos dados ao considerar

equipes que tiveram, ao menos, duas oportunidades de competir no mais alto nível do futebol nacional durante o período estudado.

Os dados utilizados são secundários, conforme definição de Ribeiro (2009), que os classifica como informações previamente coletadas para outras finalidades, mas que podem ser reutilizadas para novos estudos. Hawkins e Mothersbaugh (2018) complementam que esses dados englobam relatórios contábeis, dados financeiros públicos e registros estatísticos de desempenho. Em consonância com Capon e Rocha (2012), os dados secundários utilizados nesta pesquisa incluem dados públicos e informações técnicas, tais como os valores estimados dos elencos, colocações nos campeonatos e participações nas divisões nacionais. O objetivo foi analisar, sob uma perspectiva contábil-financeira, se os valores dos elencos refletem ou não em melhores desempenhos esportivos.

Para a análise dos dados, foram selecionadas as edições do Campeonato Brasileiro dos anos de 2022, 2023 e 2024, abrangendo as primeira (Série A) e segunda divisões (Série B). No entanto, para fins de pontuação no desempenho esportivo, considerou-se apenas a participação dos clubes na Série A.

A mensuração do desempenho esportivo foi realizada por meio da colocação final de cada clube em cada temporada da Série A, sendo atribuída uma pontuação de forma inversamente proporcional à posição na tabela. Assim, o clube campeão recebe 20 pontos, o vice-campeão recebe 19 pontos, e assim sucessivamente, até o 20º colocado, que recebe 1 ponto. Já nos anos em que o clube disputou a Série B, a pontuação atribuída foi zero, uma vez que o foco da análise é a relação entre valor de mercado e desempenho na elite do futebol brasileiro.

O valor de mercado dos elencos foi extraído do site **Transfermarkt**, reconhecido por fornecer estimativas amplamente utilizadas em estudos acadêmicos e análises profissionais. Os valores foram coletados no início de cada temporada para refletir a expectativa de investimento no elenco principal. Foi retirado de cada equipe 3 goleiros, 8 defensores, 8 meio campistas e 6 atacantes, totalizando 25 atletas, para contribuir com a montagem do elenco de cada equipe.

Posteriormente, os dados foram organizados em uma planilha eletrônica e submetidos a tratamentos estatísticos, incluindo medidas de tendência central, correlação de Pearson, com o objetivo de identificar a existência e a força de uma possível relação entre o valor dos elencos e o desempenho esportivo. Mais precisamente, foram calculadas as médias de valor de mercado dos elencos e do desempenho nos 3 anos observados, para cada equipe. Essas médias representam as bases da análise de correlação. A análise estatística foi realizada com o auxílio do software **Excel**, garantindo a precisão e a confiabilidade dos resultados obtidos.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os dados coletados e analisados, com o objetivo de investigar a relação entre o valor de mercado dos elencos dos clubes e seu desempenho esportivo no Campeonato Brasileiro, durante o período de 2022 a 2024. Os resultados são expostos na forma de gráficos e tabelas, a fim de proporcionar uma visualização clara e objetiva dos dados. Os gráficos ilustram o desempenho esportivo dos clubes em cada temporada, assim como seus respectivos valores de mercado no início de cada ano analisado. As tabelas complementam a apresentação, permitindo a comparação direta entre as variáveis e auxiliando na identificação de padrões e tendências.

Para a análise estatística, foi aplicada a técnica de correlação de Pearson, a fim de medir a força e a direção da relação entre as variáveis "valor de elenco" e "desempenho esportivo". Além disso, buscou verificar se o valor de mercado dos elencos pode ser considerado um

preditor significativo do desempenho esportivo dos clubes. As interpretações baseiam-se na análise dos resultados estatísticos obtidos, discutindo-se os achados à luz da literatura teórica previamente apresentada. Assim, busca-se compreender se, de fato, maiores investimentos financeiros nos elencos refletem em melhor performance esportiva, ou se existem outros fatores relevantes que podem influenciar os resultados dentro de campo.

TABELA 1: POSIÇÃO DOS CLUBES NO BRASILEIRÃO

Fonte: Elaboração própria (2025)

EQUIPES	POSIÇÃO NO BR 22	POSIÇÃO NO BR 23	POSIÇÃO NO BR 24	PONTUAÇÃO
PALMEIRAS	1°	1°	2°	59
FLAMENGO	5°	4°	3°	51
INTERNACIONAL	2°	9°	5°	46
BOTAFOGO	11°	5°	1°	46
ATLÉTICO-MG	7°	3°	12°	41
FORTALEZA	8°	10°	4°	41
FLUMINENSE	3°	7°	13°	40
CORINTHIANS	4°	13°	7°	39
SÃO PAULO	9°	11°	6°	37
ATHLETICO-PR	6°	8°	17°	32
RB BRAGANTINO	14°	6°	16°	27
GRÊMIO	0	2°	14°	26
CRUZEIRO	0	14°	9°	19
BAHIA	0	16°	8°	18
VASCO	0	15°	10°	17
CUIABÁ	16°	12°	20°	16
SANTOS	12°	17°	0	13
AMÉRICA-MG	10°	20°	0	12
GOIÁS	13°	18°	0	11
CORITIBA	15°	19°	0	8
JUVENTUDE	20°	0	15°	7
ATLÉTICO-GO	18°	0	19°	5

A Tabela 1 apresenta o desempenho dos clubes brasileiros que participaram, pelo menos duas vezes, da Série A do Campeonato Brasileiro entre os anos de 2022 e 2024. As colunas indicam a posição final de cada equipe nas respectivas edições do campeonato, sendo que a pontuação atribuída segue a metodologia definida neste estudo: o primeiro colocado recebe 20 pontos, o segundo recebe 19 pontos, e assim sucessivamente, até o vigésimo colocado, que

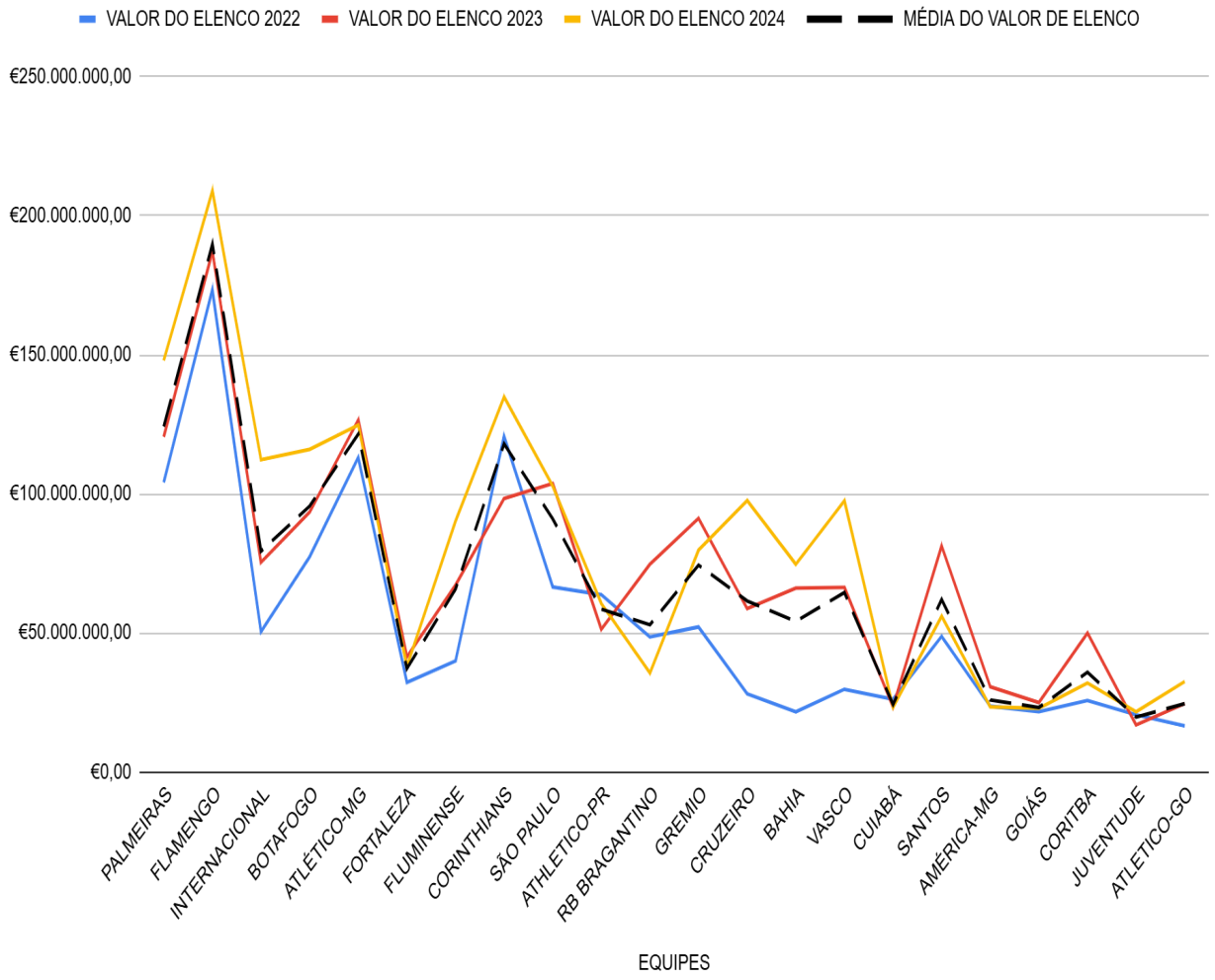
recebe 1 ponto. Nos anos em que o clube disputou a Série B, foi atribuído o valor **zero** na respectiva coluna, indicando ausência na elite do futebol brasileiro. A coluna "Pontuação" representa a soma dos pontos obtidos por cada clube ao longo dos três anos analisados, refletindo o desempenho esportivo acumulado no período.
A tabela 2 abaixo organiza os valores dos elencos.

TABELA 2: VALOR DO ELENCO DOS CLUBES DO BRASILEIRÃO

EQUIPES	VALOR DO ELENCO 2022	VALOR DO ELENCO 2023	VALOR DO ELENCO 2024	MÉDIA DO VALOR DE ELENCO
PALMEIRAS	€104.100.000,00	€120.500.000,00	€148.000.000,00	€124.200.000,00
FLAMENGO	€173.400.000,00	€187.200.000,00	€209.050.000,00	€189.883.333,33
INTERNACIONAL	€50.475.000,00	€75.350.000,00	€112.300.000,00	€79.375.000,00
BOTAFOGO	€77.300.000,00	€93.425.000,00	€116.000.000,00	€95.575.000,00
ATLÉTICO-MG	€113.050.000,00	€126.600.000,00	€124.750.000,00	€121.466.666,67
FORTALEZA	€32.150.000,00	€41.350.000,00	€37.950.000,00	€37.150.000,00
FLUMINENSE	€39.880.000,00	€67.150.000,00	€90.100.000,00	€65.710.000,00
CORINTHIANS	€120.700.000,00	€98.300.000,00	€134.900.000,00	€117.966.666,67
SÃO PAULO	€66.500.000,00	€103.705.000,00	€102.800.000,00	€91.001.666,67
ATHLETICO-PR	€63.750.000,00	€51.250.000,00	€60.550.000,00	€58.516.666,67
RB BRAGANTINO	€48.510.000,00	€74.700.000,00	€35.550.000,00	€52.920.000,00
GRÊMIO	€52.130.000,00	€91.200.000,00	€79.800.000,00	€74.376.666,67
CRUZEIRO	€28.100.000,00	€58.750.000,00	€97.600.000,00	€61.483.333,33
BAHIA	€21.610.000,00	€66.100.000,00	€74.650.000,00	€54.120.000,00
VASCO	€29.700.000,00	€66.350.000,00	€97.500.000,00	€64.516.666,67
CUIABÁ	€26.110.000,00	€23.380.000,00	€23.275.000,00	€24.255.000,00
SANTOS	€48.750.000,00	€81.250.000,00	€56.000.000,00	€62.000.000,00
AMÉRICA-MG	€23.600.000,00	€30.575.000,00	€23.330.000,00	€25.835.000,00
GOIÁS	€21.680.000,00	€24.950.000,00	€22.850.000,00	€23.160.000,00
CORITIBA	€25.640.000,00	€49.930.000,00	€31.950.000,00	€35.840.000,00
JUVENTUDE	€20.540.000,00	€16.930.000,00	€21.600.000,00	€19.690.000,00
ATLETICO-GO	€16.530.000,00	€24.530.000,00	€32.500.000,00	€24.520.000,00

Fonte: Elaboração própria (2025)

FIGURA 3 :Comparativo do valor dos elencos dos Clubes do Brasileirão (2022-2024)



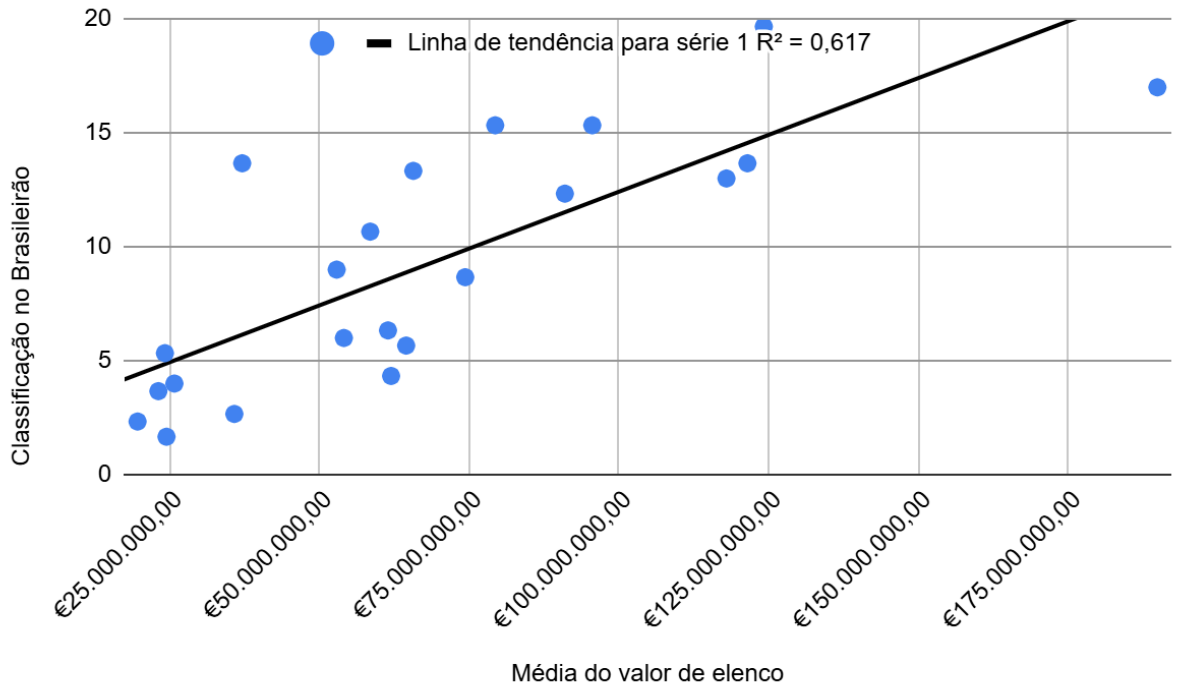
Fonte: Elaboração própria (2025)

A análise dos dados do valor de mercado dos elencos dos clubes do Brasileirão entre 2022 e 2024 mostra uma valorização significativa dos ativos dos principais times, reforçando a ideia da RBV de que os recursos internos como atletas e estrutura esportiva são determinantes para o desempenho. Clubes como Flamengo e Palmeiras apresentaram os maiores valores de elenco ao longo do período, o que indica um esforço estratégico de manutenção e desenvolvimento de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

4.1 Análise da Correlação entre Valor do Elenco e Desempenho Esportivo

A relação entre o valor de mercado dos elencos e a média de classificação dos clubes no Campeonato Brasileiro, no período de 2022 a 2024, que foi analisada pela correlação Pearson, pode ser visualizada na figura 4 abaixo. O coeficiente de determinação obtido foi de R^2=0,61 indicando uma correlação positiva e moderadamente forte entre as variáveis. Este resultado sugere que aproximadamente 61,7% da variação no desempenho esportivo dos clubes pode ser explicada pelo valor de mercado de seus respectivos elencos. Ou seja, em geral, clubes com elencos mais valorizados tendem a obter melhores posições na tabela do Campeonato Brasileiro.

FIGURA 4 : CORRELAÇÃO ENTRE MÉDIA DO VALOR DE MERCADOS E A MÉDIA DA POSIÇÃO NO BRASILEIRÃO NOS ANOS DE 2022 ATÉ 2024.



Fonte: Elaboração própria (2025)

Embora a correlação seja significativa, o valor de R^2 também evidencia que 38,3% da variação no desempenho esportivo não é explicada diretamente pelo valor dos elencos. Diversos fatores não testados neste estudo, podem influenciar os desempenhos esportivos. Por exemplo, gestão técnica, preparação física, ambiente interno do clube, lesões, fatores táticos, entre outros, que não foram objeto de análise neste estudo. Esses achados corroboram a literatura da área de gestão esportiva, conforme discutido por Söderman e Dolles (2013), que afirmam que embora o investimento financeiro seja um importante fator de sucesso, ele não é o único determinante do desempenho esportivo. Assim, a análise reforça a ideia de que, embora o investimento em jogadores de maior valor de mercado contribua para um melhor desempenho, a conquista de resultados esportivos também depende de aspectos qualitativos e estratégicos.

5. DISCUSSÃO

Nesta seção, os resultados obtidos sobre a relação entre valor de mercado dos elencos e desempenho esportivo no Campeonato Brasileiro são discutidos à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV). Inicialmente proposta por Wernerfelt (1984) e posteriormente ampliada por Barney (1991, 2017), a RBV sustenta que a vantagem competitiva sustentável é alcançada por meio da posse e exploração eficaz de recursos internos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e bem organizados (modelo VRIO). Esses recursos podem ser tangíveis como infraestrutura, instalações e capital ou intangíveis como reputação, cultura, capacidades organizacionais, conhecimento técnico e histórico de desempenho.

De acordo com Barney e Hesterly (2007, 2011), os recursos são classificados em quatro grupos principais: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. No contexto esportivo, é possível aplicar diretamente essa lógica: jogadores de elite são recursos raros; o entrosamento da equipe e a filosofia tática do treinador representam recursos inimitáveis; e a gestão estratégica e a estrutura dos clubes indicam sua capacidade organizacional para capturar valor

desses ativos.

5.1. Diminuindo o poder explicativo da RBV: mobilidade dos recursos

A Visão Baseada em Recursos (RBV) parte de duas premissas fundamentais: a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos. A primeira pressupõe que as empresas, ou clubes no contexto esportivo, possuem diferentes conjuntos de recursos e capacidades, o que explica o desempenho superior de algumas em relação às demais. Já a segunda indica que tais recursos não podem ser facilmente transferidos, replicados ou adquiridos por outras organizações (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017).

Contudo, os resultados da presente pesquisa demonstram que a realidade do futebol brasileiro apresenta exceções a essas premissas. Em alguns casos, clubes com elencos de menor valor de mercado conseguiram desempenhos esportivos superiores a times mais ricos, o que evidencia a mobilidade parcial de recursos, especialmente de jogadores, comissões técnicas e estratégias de jogo. A frequência de empréstimos de atletas, contratações de curto prazo, troca constante de treinadores e mudanças na diretoria podem tornar recursos, antes considerados inimitáveis, como acessíveis temporariamente, enfraquecendo a imobilidade pressuposta pela RBV.

Além disso, fatores como a rotatividade do elenco e o impacto de decisões táticas imediatistas mostram que a simples posse de recursos não garante vantagem competitiva sustentável. Isso aponta para limitações na aplicação direta da RBV ao contexto dinâmico e altamente competitivo do futebol, exigindo uma visão complementar que considere a adaptabilidade, a gestão e a integração dos recursos ao longo do tempo.

Por fim, se realmente a posse de recursos financeiros vultosos, capazes de comprar elencos milionários, for a principal causa de vantagem competitiva, a imobilidade prevista pela RBV perde força. Isso porque as características de recursos geralmente atribuídas pela RBV de serem ligadas à imobilidade, tais como, por exemplo, complexidade social e ambiguidade, não parecem se aplicar a simples recursos financeiros.

5.2 Reforçando o poder explicativo da RBV: desenvolvimento de recursos e capacidades dos clubes campeões

Apesar das limitações da abordagem, a análise histórica dos campeões do Campeonato Brasileiro nas últimas duas décadas revela que, em 17 edições, os clubes vencedores figuravam entre os dez com elencos mais valiosos, calculados por esta pesquisa. Esse dado reforça a ideia de que a posse de recursos financeiros parece estar ligada também ao desenvolvimento de outros recursos estratégicos, como atletas de alto nível, comissões técnicas qualificadas, estabilidade administrativa e infraestrutura adequada. Ou seja, os resultados parecem sugerir um ciclo de retroalimentação: quanto mais vitórias, mais recursos financeiros, consequentemente mais recursos valiosos, raros e inimitáveis, resultando novamente em mais vitórias. Em outras palavras, os resultados parecem sugerir um melhor desenvolvimento de recursos e capacidades por parte de clubes mais ricos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a relação entre o valor de mercado dos elencos e o desempenho esportivo dos clubes no Campeonato Brasileiro, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV). Os resultados sugerem que há indícios relevantes de correlação entre maior valor de elenco e melhor desempenho, reforçando a ideia de que recursos valiosos, raros e difíceis de imitar podem representar uma vantagem competitiva sustentável também no contexto esportivo. No entanto, ao mesmo tempo, os resultados levantam dúvidas em relação à

imobilidade de recursos, defendida pela RBV, quando o setor é o futebol brasileiro de alto nível.

A discussão teórica mostrou que a RBV é útil para explicar o sucesso de clubes que investem estrategicamente em ativos tangíveis e intangíveis, como infraestrutura, cultura organizacional e talentos individuais. Verificou-se que, em muitos casos, os clubes campeões dos últimos anos figuram entre os de maior valor de mercado, o que reforça o poder explicativo da teoria. No entanto, a RBV não deve ser entendida como única explicação possível para o desempenho esportivo, já que o futebol envolve diversas variáveis dinâmicas e imprevisíveis. Ainda assim, compreender os clubes como organizações que precisam gerir estrategicamente seus recursos internos contribui para uma análise mais estruturada da gestão esportiva contemporânea.

6.1 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Pesquisas Futuras

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A principal refere-se ao uso do valor de mercado dos elencos como principal variável para representar os recursos dos clubes, o que, embora amplamente utilizado, não contempla outros elementos estratégicos que influenciam o desempenho esportivo, como gestão técnica, cultura organizacional, estrutura física e aspectos externos.

Além disso, o recorte temporal e geográfico ficou restrito à Série A do Campeonato Brasileiro entre 2022 e 2024, o que não permite generalizações para outras realidades. Dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o escopo para incluir clubes de outras divisões, contextos regionais ou internacionais, como ligas europeias (por exemplo, Premier League, La Liga, Bundesliga, Serie A), visando identificar padrões globais e testar a aplicabilidade da Visão Baseada em Recursos em diferentes cenários.

Também é recomendável que estudos futuros integrem outras variáveis financeiras e qualitativas, como investimentos em categorias de base, receitas com direitos de transmissão e desempenho em competições internacionais, o que poderá oferecer uma compreensão mais abrangente sobre os fatores que influenciam o sucesso esportivo e estratégico dos clubes.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 22 mar. 2025.

KÉSEN, J. C. Análise da gestão financeira dos clubes brasileiros de futebol. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 22, n. 2, p. 45-67, 2020.

BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: expectations, luck and business strategy. Management Science, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, out. 1986.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, v. 17(1), 99-120.

KRISTANDL, G., BONTIS, N. "The impact of voluntary disclosure on cost of equity capital estimates in a temporal setting". Journal of Intellectual Capital, V. 8, N. 4, pp. 577–59, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S. Management: building competitive advantage. 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996.

ROBBINS, S.P.; STUART-KOTZE, R. Management: concepts and applications. Scarborough: Prentice-Hall Canada, 1990.

MASTERALEXIS, L.P.; BARR, C.A.; HUMS, M.A. Principles and practice of sport management 3rd ed. Sudbury: Jones & Bartlett, 2009.

SLACK, T.; PARENT, M.M. Understanding sport organizations: the application of organizational theory. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

KUJAWA, M. C.; PERECHUDA I. Challenges and Transformation of Football Clubs' Business Models. 1. ed. Londres: Routledge. 2022. C. 5, p. 101-123.

De Bosscher, V., Heyndels, B., De Knop, P., van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2008). The paradox of measuring success of nations in elite sport. Belgeo. Revue Belge de Géographie, 2, 217–234.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 4. ed. Champaign: Human Kinetics, 2014.

PEETZ, T. B. *Digital Sports Marketing: The Role of Digital and Social Media in Sports Marketing*. New York: Routledge, 2019.

SHANK, M. D. *Sports marketing: a strategic perspective.* 3. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. 16. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2024. *E-book*. Disponível em:

https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 30 mar. 2025.

MALHOTRA, Naresh K. et al. Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2005.