

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - DEECO
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

TAWIRÊ ALLENDE AQUINO CAPUCHO

**Estrutura de Mercado do Futebol Brasileiro e Europeu entre os anos de
2007 - 2017**

**Mariana
2020**

TAWIRÊ ALLENDE AQUINO CAPUCHO

**Estrutura de Mercado do Futebol Brasileiro e Europeu entre os anos de
2007 - 2017**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Dr^ª Rosângela Aparecida Soares Fernandes.

**Mariana
2020**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C255e Capucho, Tawire Allende Aquino .

Estrutura de mercado do futebol brasileiro e europeu entre os anos de 2007 a 2017. [manuscrito] / Tawire Allende Aquino Capucho. - 2020. 64 f.: il.: , gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Aparecida Soares Fernandes. Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Ciências Econômicas .

1. Futebol . 2. Concentração industrial. 3. Conduta. 4. Desempenho. I. Fernandes, Rosângela Aparecida Soares. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

TAWIRÊ ALLENDE AQUINO CAPUCHO

Estrutura de Mercado do Futebol Brasileiro e Europeu entre os anos de 2007 - 2017

Membros da banca

Carolina Rodrigues Fonseca - Mestre - Universidade Federal de Ouro Preto
Victor Henrique Lana Pinto - Mestre - Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba
Rosângela Aparecida Soares Fernandes - Doutora - Universidade Federal de Ouro Preto

Versão final

Aprovado em 14 de setembro de 2020

De acordo

Rosângela Aparecida Soares Fernandes



Documento assinado eletronicamente por **Rosângela Aparecida Soares Fernandes, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 01/10/2020, às 20:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0089213** e o código CRC **66B1EFCD**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.007271/2020-35

SEI nº 0089213

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

RESUMO

O futebol mundial está cada vez mais tomando proporções relevantes no quesito financeiro e impactando diretamente na economia dos países. Nos locais onde os campeonatos e o times são bem administrados, observa-se a transformação do esporte em um multiplicador financeiro. Desta maneira, é importante analisar a estrutura do setor nos países que possuem receitas significativas ligadas ao esporte. A preocupação com a estrutura desse mercado está associada a desigualdade existente entre os times, que por sua vez, impacta diretamente no desempenho esportivo e também na capacidade de arrecadação total. Deve-se ressaltar que os principais campeonatos do mundo situam-se no Brasil e na Europa, o que pode justificar a comparação na forma de administrar o esporte em cada lugar. Mediante esse contexto, esta monografia tem como objetivo mostrar como se comportou a estrutura de mercado do setor durante os anos de 2007 a 2017, evidenciando as diferenças entre os dois mercados. Para a realização deste estudo utilizou-se como fundamentação teórica a Organização Industrial com enfoque no Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho. Analiticamente, utilizou-se os índices de razão de concentração e também o índice Hirschman-Herfindahl (HHI). Adicionalmente, a dinâmica de competição existente entre os clubes nos dois mercados foi realizada a partir da metodologia sugerida por *Joskow* (1960). Os resultados obtidos mostram que no Brasil o grupo dos quatro maiores clubes controlaram, aproximadamente, 40% do mercado, enquanto na Europa cerca de 34%. O HH evidenciou baixa concentração, em ambos os mercados analisados. O número de clubes que competem acirradamente por participações igualitária nesses dois mercados revelou-se suficientemente elevado, o que pode explicar, em grande medida, a baixa concentração sugerida pelo índice HH. A análise da dinâmica de *Turnover* realizada para o mercado nacional e europeu, sugeriu que a taxa de permanência foi comparativamente maior no grupo dos clubes líderes, possivelmente, em razão das vantagens competitivas dos mesmos em relação aos demais. Sugere-se que, as barreiras à entradas também foram reduzindo gradualmente de forma vertical, de cima para baixo

Palavras-chave: Futebol; Concentração Industrial; *Turnover*; Estrutura-Condução-Desempenho.

ABSTRACT

World football is increasingly taking on relevant proportions in the financial aspect and directly impacting the countries' economy. Places where championships and teams are well managed, the transformation of sport into a financial multiplier can be seen. Thus, it is important to analyze the structure of the sector in countries that have significant revenues related to sport. The concern with the structure of this market is associated with the existing inequality between the teams, which in turn, directly impacts sports performance and also the total collection capacity. It should be noted that the main championships in the world are located in Brazil and Europe, which may justify the comparison in the way of managing the sport in each place. In this context, this monograph aims to show how the sector's market structure behaved during the years 2007 to 2017, highlighting the differences between the two markets. In order to carry out this study, the Industrial Organization with a focus on the Structure-Conduct-Performance Paradigm was used as a theoretical foundation. Analytically, the concentration ratio indexes and the Hirschman-Herfindahl index (HHI) were used. Additionally, the competition dynamics existing between the clubs in the two markets was carried out using the methodology suggested by Joskow (1960). The results obtained show that in Brazil the group of the 4 largest clubs controlled approximately 40% of the market, while in Europe about 34%. The HH showed low concentration, in both markets analyzed. The number of clubs competing fiercely for equal participation in these two markets proved to be sufficiently high, which may explain, to a large extent, the low concentration suggested by the HH index. The analysis of the Turnover dynamics carried out for the national and European market, suggested that the permanence rate was comparatively higher in the group of leading clubs, possibly due to their competitive advantages in relation to the others. It is suggested that the barriers to entry were also gradually reduced in a vertical manner, from top to bottom.

Keywords: Football; Industrial Concentration; Turnover; Structure-Conduct-Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo Vicioso do Futebol.....	12
Figura 2 – Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho.....	18

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do índice de Razão de Concentração das 4 maiores equipes do Brasil entre os anos de 2007 a 2017.....	24
Gráfico 2 - Evolução do índice HHI dos clubes do Brasil entre os anos de 2007 a 2017.....	25
Gráfico 3 – Evolução do índice de Razão de Concentração das 4 maiores equipes da Europa entre os anos de 2006/2007 a 2016/2017.....	27
Gráfico 4 - Evolução do índice HHI dos clubes da Europa entre os anos de 2007 a 2017.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de mudança no ranking de empresas para análise de resultados de Turnover.....	22
Tabela 2 – Tabela dos índices de Razão de Concentração (CR4), HHI e número de equipes equivalentes para os anos de 2007 a 2017.....	24
Tabela 3 - Tabela dos índices de Razão de Concentração (CR4), HHI e número de equipes equivalentes para os anos de 2007 a 2017.....	26
Tabela 4 – Dinâmica de <i>turnover</i> para o futebol brasileiro nos anos de 2007 a 2017.....	29
Tabela 5 – Dinâmica de <i>turnover</i> para o futebol europeu nos anos de 2006/07 a 2016/2017.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Considerações iniciais	1
1.2	O problema e a sua importância	3
1.3	Objetivos geral e específicos	6
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	A Teoria da Organização Industrial e o Paradigma Estrutura- Conduta- Desempenho	8
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
3.1	Índices de Concentração industrial	12
3.2	Dinâmica de posicionamento de Turnover	13
3.4.	Fonte de dados	15
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
4.1	Evolução da estrutura de mercado do futebol brasileiro e europeu no período de 2007 a 2017.	16
4.1.1	Análise da concentração industrial	16
4.1.2	Análise de <i>Turnover</i> no setor de futebol do Brasil e da Europa entre os anos de 2007 e 2017.	23
5	CONCLUSÕES	30
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
7	APÊNDICE A	35

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

O futebol se tornou ao longo dos anos o principal esporte praticado e adorado no mundo inteiro. Estudo recente da Nielsen Sports, World Football Report (2018), mostra que na população mundial, 43% das pessoas se mostram interessadas ou muito interessadas pelo esporte, o que representa algo em torno de 736 milhões de amantes pelo globo. Esses números fazem com que, além de fomentar a prática esportiva e o incentivo ao cuidado com a saúde, o lado econômico do esporte vire um atrativo para que as empresas do mundo inteiro queiram investir na modalidade.

Mediante essa tendência global de consumo, o investimento na indústria futebolística acabou se tornando um grande espetáculo esportivo. Os jogadores transformaram-se em mercadorias, os torcedores em consumidores e o jogo em um ativo financeiro. Assim sendo, o futebol passou a ser considerado como um grande negócio (GONÇALVES; MAGALHÃES FILHO; ALCÂNTARA, 2003).

Entretanto, essa transformação do futebol em algo espetacular e milionário é recente, tendo como destaque as principais ligas europeias e o campeonato brasileiro. Estudo da SportsValue de 2017, que considerava as receitas dos campeonatos ao redor do mundo, mostrou o Brasil, em 6º lugar do *ranking* com uma receita de R\$4,1 bilhões, o primeiro país fora da Europa a aparecer na lista. A hegemonia europeia tem em 1º lugar a Inglaterra com R\$20,7 bilhões, em 2º a Alemanha com R\$13,4 bilhões, em 3º Espanha com R\$12,7 bilhões, em 4º Itália com R\$9 bilhões e em 5º a França com R\$6,5 bilhões.

Considerando esses principais campeonatos, percebe-se que além de recente, a transformação do futebol em mercado é de pioneirismo inglês. A profissionalização do setor com administrações eficientes e preocupadas com a saúde financeira dos clubes começou somente no início da década de 90 na Inglaterra, com um relatório que ficou conhecido como o Relatório Taylor.

No caso do Brasil, verifica-se que a profissionalização foi tardia, quando comparada à Europa, tendo somente o primeiro incentivo a mudança em 1998, com a criação da Lei de nº 9.615, conhecida como Lei Pelé. Essa lei tinha como finalidade transformar os clubes de futebol em empresas, adotando uma lógica mais capitalista de mercado almejando o lucro (BRASIL, 1988). Após essa lei, outra criação do governo para incentivar ainda mais o mercado

futebolístico foi a Lei de nº13.155, conhecida como PROFUT (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), que tinha como finalidade promover uma gestão transparente e democrática e também o equilíbrio financeiro dos clubes profissionais de futebol (BRASIL, 2015).

Atualmente, percebe-se que toda essa mudança no futebol foi de grande impacto, levando o esporte para um outro cenário. Estudos realizados pela SportsValue e Deloitte Football League (2018) evidenciam que as receitas dos clubes brasileiros a partir de 2007 vem aumentando, saindo de R\$1,32 bilhões para R\$5,05 bilhões em 2017. Ou seja, ao longo de 10 anos os clubes conseguiram aumentar, aproximadamente, cinco vezes mais as suas arrecadações. Já no cenário europeu, o principal do ramo, a arrecadação dos clubes na temporada 2006/2007 foi de R\$9,62 bilhões; e na temporada 2016/2017 as cifras aumentaram para R\$31,28 bilhões.

Esses números mostram o quanto o futebol tem impactos sobre a economia dos países que possuem ligas de destaques. Observando os principais mercados do futebol percebe-se que na Inglaterra a Premier League gerou cerca de 100 mil empregos, além de aproximadamente R\$17,42 bilhões de tributos pagos e uma estimativa de receita de R\$40,12 bilhões (ERNST & YOUNG, 2019). Já na Alemanha, a Bundesliga gerou cerca de 54 mil empregos, R\$5,18 bilhões de tributos e uma receita total de R\$17,76 bilhões (DEUTSCHE FUSSBALL LIGA, 2018).

No caso da Espanha, a La Liga gerou cerca de 185 mil empregos, além de R\$4,55 bilhões de tributos e uma receita aproximada de R\$14,49 bilhões (LaLiga, 2017). Na Itália, a Série A gerou cerca de 98 mil empregos, com uma receita aproximada de R\$15,10 bilhões e tributos próximos a R\$5,32 bilhões (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2019). Por último, tem-se a França, a Ligue 1 gerou cerca de 34 mil empregos, pagamentos tributos próximos a R\$3,072 milhões e uma receita aproximada de R\$7,92 bilhões (ERNST & YOUNG, 2017).

No caso do Brasil, valores como tributos pagos e empregos gerados não estão presentes no reporte financeiro da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). A entidade, que é responsável pelo campeonato nacional, não produz um reporte parecido com o do futebol europeu. Entretanto, a Fundação Getúlio Vargas – FGV (2013) publicou um estudo mostrando que os números do futebol brasileiro estavam próximos de R\$11 bilhões ao ano, gerando, aproximadamente, 370 mil empregos. Junto a isso, outros números que ajudam a demonstrar o quanto o futebol é importante para a economia do Brasil e para sua população, são os registros de transferências internacionais de jogadores. De acordo com a Federação de Futebol

Internacional Associação¹ - FIFA (2018), no ano de 2018 houve um recorde no número total de transferências de jogadores profissionais. O Brasil aparece como o país que mais vendeu e comprou jogadores (sendo eles atletas de origem brasileira ou estrangeira) no último ano, sendo 832 e 677, respectivamente. Desta maneira os times do país totalizaram um gasto de US\$55,6 milhões e uma receita de US\$382,8 milhões, ou seja, houve uma receita líquida de transferências positiva de US\$327,2 milhões.

Mediante esses números é possível verificar que o futebol vem ganhando destaque no que tange a geração de renda e empregos, configurando-se como um mercado bilionário. É importante salientar que embora exista uma diferença financeira considerável entre os campeonatos europeus e o campeonato brasileiro, alguns autores como Aidar e Faulin (2013) acreditam que o Brasil possui características significativas para se aproximar das competições europeias.

Diante desse contexto, é interessante analisar a evolução na estrutura de mercado e a dinâmica de competição dos clubes de futebol no mercado brasileiro e europeu no período de 2007 a 2017, além de evidenciar as possíveis diferenças existentes entre esses mercados.

Este trabalho está dividido em cinco partes, na primeira, apresenta-se os elementos introdutórios e o problema de pesquisa; na segunda, o referencial teórico que dará suporte ao estudo; na terceira, os procedimentos metodológicos utilizados; na quarta, os resultados obtidos bem como as respectivas discussões; e por último, a síntese conclusiva.

1.2 O problema e a sua importância

No período mais recente, a transformação do futebol em um mercado está cada vez mais modificando a conduta de seus dirigentes. Antigamente, o futebol não era visto como algo dependente da saúde financeira e por isso os clubes se preocupavam mais com o desempenho esportivo (LAM, 2006). Atualmente, a preocupação mudou, o novo ciclo do futebol requer um bom rendimento tanto esportivo quanto financeiro.

Para garantir essa saúde financeira, os clubes precisam diversificar as fontes de receitas que possuem para garantir que os mesmos não fiquem dependentes de somente uma fonte. Entretanto, alguns times podem encontrar certa resistência para conseguir essa diversificação. Assim, surgem novas preocupações acerca do mercado, como o risco à competitividade,

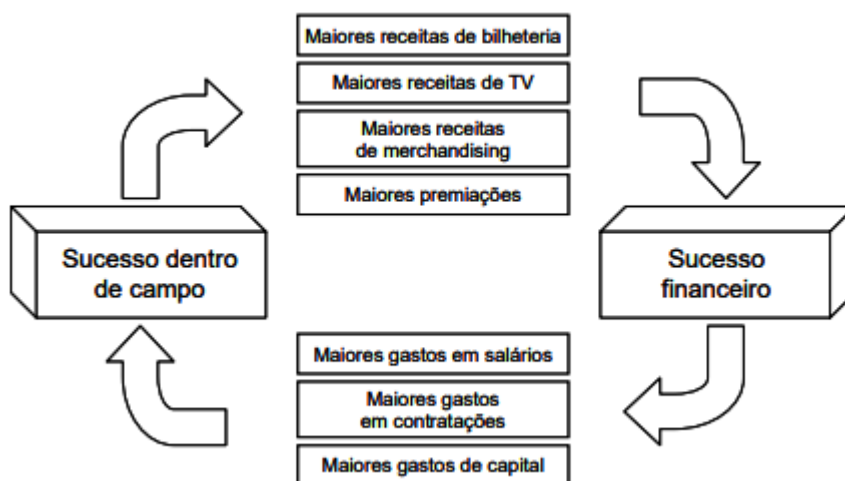
¹ A FIFA é o órgão mundial responsável por ditar as regras praticadas no futebol.

estratégias de publicidades, contabilidade dos times, necessidade de gestão empresarial, entre outras (SILVA, 2006).

As estratégias adotadas pelos clubes, a fim de melhorar o desempenho em termos de rentabilidade, refletem diretamente sobre a estrutura desse mercado. Conforme destacou Silva (2006), os monopólios dos direitos de transmissão, a compra de times por parte de empresas ou patrocínios/gestão de mais de um time por parte de um mesmo grupo, são elementos que geram barreiras à entrada, o que traz impactos sobre a concentração industrial e a possibilidade de exercício de poder de mercado, em especial, dos grandes clubes.

Lam (2006) mostra que o futebol está criando um ciclo difícil de ser quebrado, pois aqueles que estão conseguindo sucesso esportivo são os mesmos que possuem altas receitas e investimentos. Ou seja, os times que estão em evidência, participando dos principais campeonatos, com bons contratos de televisão e patrocínio e com grandes bilheterias são os mesmos que conseguem investir em jogadores e técnicos bons que irão permitir a conquista de títulos e torcedores. E, novamente, esse sucesso esportivo é o que pode garantir que o clube consiga novos patrocinadores e mais destaque criando assim um ciclo vicioso. Outro autor que vê a importância do investimento para atingir o sucesso é Besanko (2006, apud LAM, 2006), segundo ele a principal barreira à entrada no futebol é o dinheiro. A Figura 1, a seguir, ilustra o ciclo vicioso mencionado.

Figura 1- Ciclo Vicioso do Futebol



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

Um problema que persistiu por um bom tempo, no futebol brasileiro, foi a monopolização dos direitos de transmissão dos jogos pela televisão. O monopólio começou em 1987 com a criação da União dos Grandes Clubes do Futebol Brasileiro, que ficou conhecido como o Clube dos 13. Essa união foi criada pelos 13 clubes mais conhecidos do futebol brasileiro, que na época eram os clubes de maiores torcidas. Sendo que a intenção dos times era conseguir tornar o futebol mais igualitário e rentável entre eles (SANTOS, 2009).

Entretanto, o que se observou foi o contrário. Santos (2009) mostra que após um longo período em atividade notou-se que na verdade o Clube dos 13 estava tornando o futebol brasileiro mais desigual. Isso acontecia devido ao fato de que a entidade era responsável por negociar os preços com as emissoras e depois dividir para os seus afiliados. Entretanto, essa divisão estava sendo feita de forma desigual. A entidade, que dividia os clubes em grupos, determinava o valor que seria distribuído de acordo com cada grupo, independentemente da quantidade de times que estivesse em cada um. Essa distribuição favorecia os times que pertenciam aos primeiros grupos, criando uma certa resistência na captação de renda dos clubes menores².

No caso do futebol europeu, os direitos de transmissão também apresentam predominância sobre a geração de receitas dos clubes. De acordo com Santos (2009), o modelo de gestão do futebol praticado na Europa premia os times que possuem maior sucesso esportivo. Dessa maneira, o time que conseguir aumentar suas vitórias, tem acesso a campeonatos mais rentáveis. Porém, isso aumenta ainda mais a discrepância das parcelas de mercados entre os grandes clubes e o restante, pois para chegar nesses campeonatos mais exclusivos, é necessário vencer os campeonatos nacionais. Dessa maneira, os resultados influenciam nas distribuições dos direitos televisivos, pois os times que estiverem em alta e participando tanto dos campeonatos nacionais quanto continentais, estarão recebendo mais.

Entretanto essa diferença entre as equipes acaba não sendo maior, devido a diversificação de receitas que os clubes europeus possuem, diferentemente dos clubes brasileiros. De acordo com a Deloitte (2018), na temporada 2016/2017 os direitos de transmissão chegaram a 45% do total das receitas dos 20 maiores clubes europeus, enquanto a fonte comercial (fonte que representa patrocínio, *merchandising*, sócio torcedor e outras operações comerciais) ficou com 38%. Porém, já na temporada anterior, em 2015/2016, o valor

² Atualmente, o Clube dos 13 acabou encerrando suas atividades, os clubes que faziam parte da entidade acabaram entrando em conflito no que diz respeito a divisão das cotas e isso fez com que os clubes brasileiros passassem a negociar os seus direitos de transmissão individualmente.

dos direitos de transmissão representou 39%, ficando atrás de outra fonte de receita, o comercial, que teve 43% do valor total das receitas.

Aidar e Faulin (2013) adicionam que a principal fonte de receita de um clube são os seus torcedores, ou seja, o tamanho das torcidas dos times. A importância do tamanho da torcida acaba sendo destacada também por Santos (2009). O autor mostra que as cotas de patrocínios e de direitos de transmissão acabam sendo influenciadas pela quantidade de torcedores que um clube possui. Ou seja, as marcas e emissoras escolhem aqueles clubes que lhe darão maiores destaques. Desta maneira o autor sugere que os clubes precisam investir na melhoria da relação junto aos seus torcedores, através de modernização dos estádios, universalização dos preços dos ingressos, reforços com segurança, etc.

Vale ressaltar que, os principais motivos que geram uma demanda por eventos esportivos são maior incerteza de resultado, qualidade do jogo e sucesso do time (SILVA, 2006). Entretanto, Aidar e Faulin (2013), destacam que o futebol é um produto inelástico, devido a irracionalidade que alguns torcedores carregam consigo. Ou seja, independentemente da situação em que os clubes estejam, seus torcedores estarão acompanhando os jogos e consumindo os seus produtos. Por ser um produto inelástico, é possível que os clubes possam exercer algum grau de poder de mercado.

Em suma, os mercados de futebol, brasileiro e europeu, apresentam características que justificam a realização de uma análise a respeito de suas estruturas industriais e dinâmica de competição entre os seus clubes. As mudanças ocorridas neste mercado como um todo, geraram impactos significativos em suas receitas. Além disso, as estratégias adotadas pelos clubes a fim de manterem a rentabilidade e desempenho nos campeonatos, possivelmente, criaram barreiras à entradas, especialmente, no grupo dos líderes do *ranking*³. Tudo isso, pode ter gerado impactos sobre a concentração industrial do setor.

1.3 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral desta monografia é analisar a evolução da estrutura de mercado do mercado de futebol, brasileiro e europeu, no período de 2007 a 2017.

Especificamente, pretende-se:

³ A variável escolhida para a análise da estrutura desses mercados foram as receitas dos clubes.

- a. Mensurar e analisar o grau de concentração industrial para os mercados brasileiro e europeu, no período de 2007 e 2017;
- b. Avaliar a dinâmica de competição existente entre os clubes desses mercados.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Teoria da Organização Industrial e o Paradigma Estrutura-Conduto-Desempenho

A Organização Industrial (OI) ou Economia Industrial é uma área da economia direcionada ao estudo das empresas e suas formas de atuação e organização no mercado. A OI surgiu como uma crítica ao modelo neoclássico tradicional mostrando que esse não era suficiente para explicar as tomadas de decisões das firmas e empresas, mostrando que o pensamento de equilíbrio geral e parcial não conseguia compreender de forma total a natureza e o funcionamento dos diferentes mercados (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

Diante disso, os precursores dessa nova forma de pensamento, Alfred Marshall, Thorstein Veblen, John Maurice Clark, Jean-Baptiste Say e Friedrich List, tiveram como objetivo explicar, de uma forma mais real, as condições e os determinantes que realmente influenciavam as firmas e empresas nas decisões de mercado. Dessa maneira, surgiu uma nova teoria de organização que focava nos empecilhos reais que existiam na indústria, com a tentativa de mostrar o porquê do surgimento de novos setores industriais, formação de cartéis e o impacto da concentração no funcionamento dos mercados (HASENCLEVER; TORRES, 2013).

Nesse novo contexto, destaca-se o trabalho empírico de Edward Mason, que tinha como proposta analisar a firma ativa, que age no sentido de mudar o ambiente em que está inserida. O economista americano foi um dos pioneiros responsáveis por criar o modelo de Estrutura-Conduto-Desempenho (ECD), que posteriormente seria aprimorado por outros economistas tendo destaque para Joe Bain (1956) e Frederic M. Scherer (1990).

O trabalho iniciado por Mason tinha como objetivo estudar casos reais que o ajudassem a entender a forma como as grandes empresas influenciavam o ambiente a que pertenciam. Ou seja, o autor acreditava que as grandes empresas não agiam de forma passiva no mercado, mas sim de forma ativa, fazendo valer o seu poder de mercado e influenciando as tomadas de decisões das empresas rivais. Sendo assim, ao entender a forma como as grandes empresas funcionavam seria possível classificar as firmas que estivessem em condições e estruturas de mercado semelhantes (FONTENELE, 2000).

Ainda segundo Fontenele (2000), buscando achar relações entre as empresas para conseguir classificá-las, Mason (1939) usa como indicadores de estrutura de mercado a escala de compras e vendas em relação ao volume total de transações e o tamanho absoluto da firma medido através do seu volume de ativos, número de empregados ou volume de vendas. Esses

indicadores representariam o poder de controle de mercado da firma e um impacto determinante nas decisões de preço e produção. A partir disso as empresas de grande porte estariam agindo de forma ativa no mercado e provocando reações das empresas rivais no tocante a competição.

Porém, mesmo com toda essa contribuição para o desenvolvimento do modelo, Fontenele (2000) diz que os resultados obtidos por Mason (1939) não foram satisfatórios. A autora pontua dizendo que “apesar dos intensos estudos de casos que surgiram em consequência do esquema de análise sugerido por Mason, seus resultados deixaram a desejar, uma vez que não conseguiram expor generalizações simples que caracterizassem os mercados concentrados” (FONTENELE, 2000, pág. 38).

Corroborando o resultado descrito por Fontenele, Holanda Filho (1983, *apud*, LOPES, 2016) mostra que Mason foi o precursor do modelo ECD, entretanto foi Joe Bain quem mais contribuiu para a elaboração do modelo teórico. A contribuição de Bain se deu na forma de como abordar as relações entre as variáveis, em seu livro *Industrial Organization*, estudou separadamente cada um dos componentes do ECD e, posteriormente, analisou as conexões entre eles. Dessa forma, Bain (1968) descreve que a OI tem por finalidade estudar o quão eficaz uma determinada economia é em distribuir renda, produzir bens e gerar empregos. Ou seja, a OI preocupa-se com o desempenho da economia.

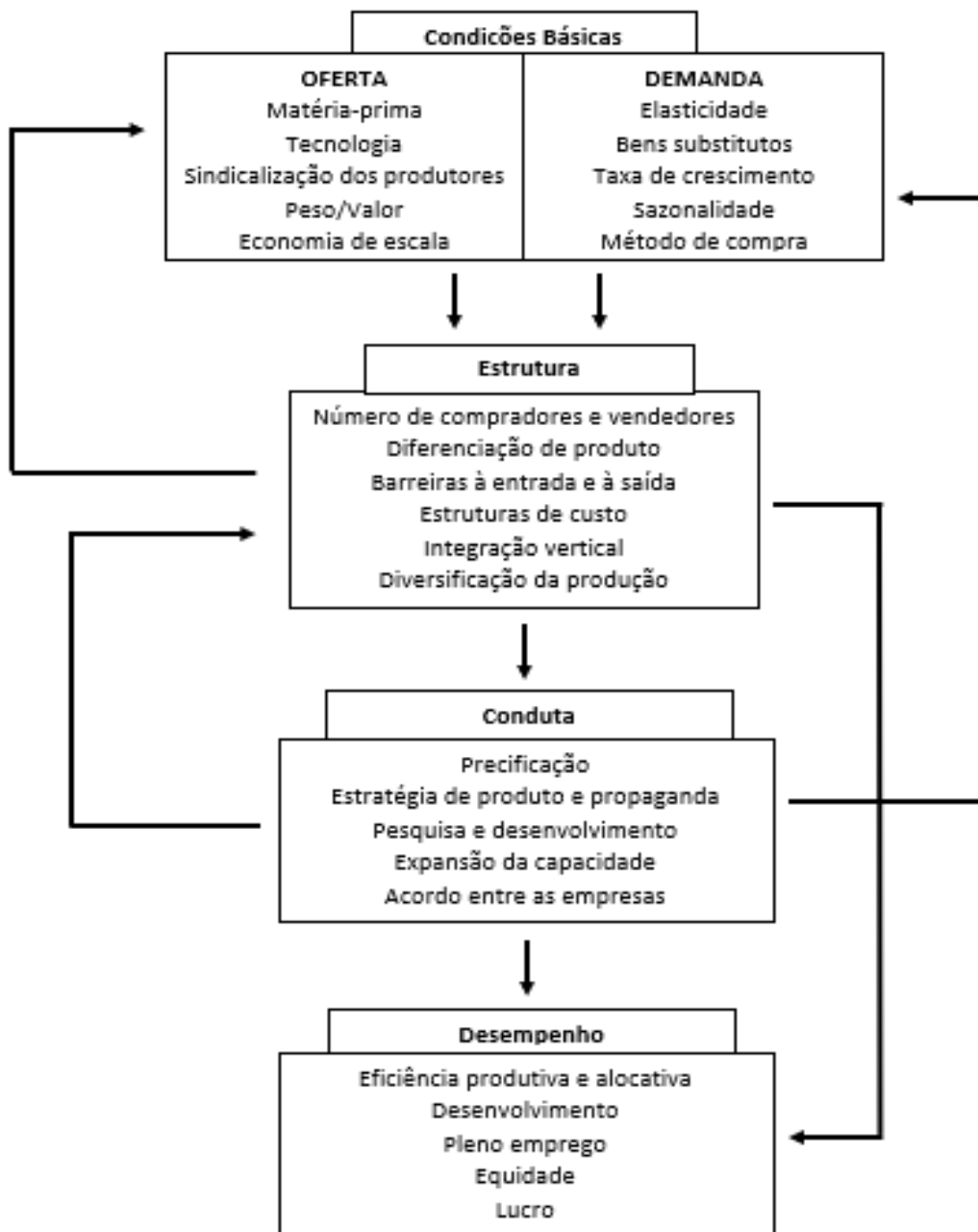
Os destaques para as contribuições de Bain ficam por conta da mudança que o pesquisador causou no rumo do modelo e também pelo objetivo final de seu trabalho. Diferentemente de Mason, Bain buscava realizar estudos empíricos voltados para os dados das indústrias e não somente para dados de uma empresa ou um setor específico. Dessa maneira, como resultado de seus estudos, Bain consegue demonstrar que pode existir uma ligação direta entre estrutura e desempenho, desconsiderando, assim o elo de conduta colocado por Mason.

Essa nova ideia de relação causal entre as variáveis do modelo passa a ser vista de forma multidirecional e não unidirecional, pois constatou-se que desempenhos convincentes eram influenciados por variáveis estruturais. Bain mostra que no esquema unidirecional, condutas diferentes poderiam resultar de uma mesma estrutura e desempenhos diferentes, fazendo com que houvesse previsões ambíguas. Diante disso, em algumas situações a relação entre estrutura e desempenho era direta (FONTENELE, 2000).

Para HASENCLEVER e TORRES (2013), o modelo ECD fundamenta-se na observação das indústrias e a identificação de fatores e determinantes que influenciam o desempenho de diferentes setores. Ou seja, os desempenhos apresentados por indústrias ou empresas são influenciados pelo tipo de conduta adotada por produtores e consumidores. Por

sua vez, a conduta é influenciada pela estrutura de mercado existente em um determinado setor e, por último, essa estrutura é influenciada pelas condições básicas. A Figura 2, a seguir, ilustra as relações do Paradigma ECD.

Figura 2 – Paradigma Estrutura-Conduto- Desempenho



Fonte: Scherer e Ross (1990).

Conforme, se verifica na Figura 2, além da relação causal unidirecional, estabelecida por Mason (1939), Scherer e Ross (1990), acrescentam a existência dos efeitos retro alimentadores da conduta e desempenho sobre a estrutura de mercado. Intensivos esforços de

P&D alteraram a tecnologia e a estrutura dos custos (traz vantagens absolutas de custos das empresas predominantes, o que torna a entrada mais difícil), o grau de diferenciação física do produto. As políticas de determinação de preços podem encorajar a entrada de novas firmas no mercado ou expulsar as mais fracas, alterando, a estrutura de mercado.

Segundo Scherer e Ross (1990) o desempenho das empresas pode ser mensurado de acordo com as decisões sobre o quanto, o que e como produzir; progresso tecnológico, que implica em novas formas de produção; alcance de altos níveis de produtividade; redução de desperdício; entre outras. A conduta empresarial refere-se ao comportamento de produtores e consumidores no que diz respeito à forma de adoção dos preços; o *marketing* dos produtos; P&D; entre outras. A estrutura da indústria é determinada pela organização do setor, tendo como características o número e a distribuição de produtores e consumidores; grau de heterogeneidade dos produtos; barreiras à entrada; integração vertical das empresas; etc. E por último as condições básicas, essas são especificadas pela oferta e demanda, no qual pelo lado da oferta inclui diversidade dos produtores de matéria-prima, o tipo de produção adotado, a durabilidade do produto e a organização sindical. O lado da demanda inclui produtos substitutos, o caráter cíclico e sazonal, a publicidade do produto e o crescimento da demanda. Ainda segundo os autores, esse sentido retilíneo de influências não é sempre seguido, pois tem-se a relação de *feedback* entre as variáveis expostas.

O modelo ECD parte da premissa de que estruturas concentradas determinam poder de mercado, ou seja, quando maior o grau de concentração dos mercados, maior a capacidade que as empresas tem de exercerem poder de mercado. Aguiar e Connor (1997) destacam que quanto maior o distanciamento da competição perfeita um mercado se encontra, maior será a chance de existir monopólio. Eles também adicionam que a existência de estruturas altamente concentradas possa acarretar em perdas para a sociedade. Entretanto, os autores destacam também a contribuição da Escola de Chicago para as análises de concentração econômica. Nesta vertente teórica, estruturas concentradas podem gerar ganhos de eficiência pela diminuição de custos provenientes de economias de escala e escopo, aumento na produtividade em razão de melhorias tecnológicas dentre outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Índices de Concentração industrial

Os índices de concentração industrial servem para obter o grau de concentração que determinadas empresas possuem em um mercado. Para esse cálculo os índices podem usar diferentes variáveis que representam grandeza do setor em análise, como por exemplo, quantidade ofertada, patrimônio líquido, capacidade produtiva, número de empregados, renda total, entre outras. Comumente, utiliza-se as medidas de maior relevância para o setor. Pressupõe-se que quanto maior for o valor do índice, mais concentrado será o mercado e menor será a concorrência.

Para a análise da estrutura dos mercados de futebol brasileiro e europeu os índices escolhidos foram: Parcela de Mercado (*market share*), Razões de Concentração (CR_k) e o índice de Hirschman-Herfindahl (HHI).

i) Índice de Parcela de Mercado (*Market Share*)

Este índice mostra a participação relativa de uma empresa no mercado:

$$S_i = \frac{q_i}{\sum_{j=1}^N q_j} \quad (1)$$

Em que, S_i representa a parcela de mercado de cada firma, e q_i é a variável de grandeza de cada empresa. Desta maneira, é necessário que as medidas usadas para quantificar as empresas estejam todas com a mesma unidade (unidades ou toneladas para a quantidade, reais ou dólares para os valores monetários) de forma que seja possível o agrupamento de todas as informações.

ii) Índice de Razões de Concentração (CR_k)

Esse índice determina o grau de concentração que as K maiores empresas (k = 1, 2, ..., n) possuem dentro do seu próprio mercado.

$$CR(k) = \sum_{i=1}^k S_i \quad (2)$$

Sendo assim, tem-se que quanto maior o valor do CR_k, maior será o poder de mercado que as K maiores empresas possuem, sendo que este varia de zero a cem. Nesse índice é comum que se adote CR(4) ou CR(8), que seriam quatro ou oito empresas do mesmo setor. Mesmo sendo um indicador de fácil interpretação, o índice possui algumas deficiências como:

1. Eles ignoram a presença das n-k empresas menores do setor. Com isso, quaisquer fusões horizontais ou transferências de mercado que ocorrem entre elas não alterarão o valor do índice, se a participação de mercado da nova empresa se mantiver abaixo da k-ésima posição.
2. Esse índice não leva em conta a participação relativa de cada empresa no grupo das K maiores. Assim, importantes transferências de mercado que ocorram entre elas no interior do grupo (sem a exclusão de nenhuma) não afetarão a concentração medida pelo índice.

Com essas omissões o uso do índice pode não ser muito confiável para determinar o poder de mercado das empresas existentes. Além disso adiciona-se algumas inconsistências da natureza no uso a longo prazo, pois as K empresas utilizadas em um determinado período podem não ser as mesmas no futuro. Diante disso, para superar possíveis limitações utiliza-se o Índice de Hirschman-Herfindahl, uma vez que este considera as participações individuais de todas as empresas em análise no *ranking*.

iii) Índice de Hirschman-Herfindahl (HHI)

O índice HH pode ser visto como uma forma de complementar o índice de razões de concentração, pois inclui-se todas as empresas existentes no mercado. O cálculo do HH é feito com base nas parcelas de mercado elevadas ao quadrado, com o intuito de atribuir maior peso para as maiores empresas do setor.

$$HHI = \sum_i^n s_i^2 \quad (3)$$

Desta forma, quanto maior for o valor de HH, maior será a concentração do mercado e assim menor será a concorrência entre seus participantes. O índice varia de 1/n a 1, no qual o resultado de 1/n representa que todas as empresas do mercado possuem o mesmo tamanho. E o resultado de 1 indica um extremo monopólio, no qual apenas uma empresa controla todo o mercado.

3.2 Dinâmica de posicionamento de Turnover

Outra ferramenta utilizada para auxiliar a análise de estrutura de mercado é a dinâmica de posicionamento de *Turnover*. Essa dinâmica será abordada de acordo com Joskow (1960), que consiste na ideia da troca de posições das empresas em um determinado *ranking* de acordo

com um período específico. Desta maneira, seguindo a metodologia proposta por Joskow (196), no presente trabalho optou-se por realizar uma análise utilizando um *ranking* dos 20 maiores clubes brasileiros e europeus no período de 2007 a 2017.

A dinâmica de *Turnover* possibilita a observação da variação das principais empresas de um determinado mercado. Sendo assim, delimita-se uma quantidade de empresas a serem observadas ao longo dos anos e as coloca dentro de um *ranking*, no qual elas são agrupadas de acordo com um número escolhido. Pode-se separá-las em grupos de quatro, oito ou dez empresas, porém após a escolha da quantidade essa não poderá ser modificada. Para efeito de análise, será observado a quantidade de empresas que caíram, ascenderam, permaneceram ou saíram, conforme ilustrado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Exemplo da análise de resultados da dinâmica de *Turnover*.

Grupo	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1 - 5)	...	1	2	2	60%
B (6 - 10)	1	0	1	3	40%
...					

Fonte: Adaptado de Joskow (1960)

A Tabela 1 ilustra um exemplo da análise de *Turnover*, representando o comportamento hipotético de como as empresas se comportaram em dois períodos⁴, entre os grupos. Para Amin e Aguiar (2006), o baixo índice de variação de *Turnover*, ou seja, a manutenção das posições de algumas empresas na Tabela sugere a possibilidade de presença de barreiras à entrada. No sentido oposto, em setores em que há um alto índice de variação de empresas entre os grupos, possivelmente, estas não estão sujeitas às barreiras e poderiam trocar de grupos sem empecilhos.

Para completar a análise, é possível fazer o cálculo de um índice de *Turnover*, que irá possibilitar a comparação de diferentes setores e indústrias, no que tange a taxa de mudanças de empresas entre os grupos.

$$Turnover(100\%) = 100 \left(\frac{NT_i - NP_i}{NT_i} \right) \quad (4)$$

Na equação 4, NT_i representa o número total de empresas no grupo i e NP_i representa o número de empresas que permaneceram no grupo i .

⁴ Neste caso, as empresas são colocadas em um ranking em ordem decrescente, em um ano inicial (ano de referência) e no ano final, a fim de se fazer a análise comparativa entre os anos, conforme metodologia proposta por Joskow (196).

3.4. Fonte de dados

Os dados utilizados para calcular os índices de concentração e realizar a análise de *Turnover*, referem-se as receitas anuais dos 20 maiores clubes brasileiros e 20 maiores clubes europeus, no período de 2007 a 2017. Os dados referentes ao Brasil estão em reais e foram retirados dos estudos da SportsValue Consultorias. Já os dados europeus estão em euros e foram extraídos da Deloitte Consultoria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Evolução da estrutura de mercado do futebol brasileiro e europeu no período de 2007 a 2017.

4.1.1 Análise da concentração industrial

Nesta seção, analisa-se a concentração do futebol brasileiro e europeu entre os anos de 2007 a 2017. Como visto anteriormente, o futebol pode apresentar um impacto significativo sobre as economias dos países, podendo gerar um efeito multiplicador capaz de fomentar diversas outras áreas do país como construção civil, entretenimento, publicidade, etc. Além disso, o estímulo do esporte é capaz de refletir também na saúde do país, através do incentivo a prática de exercício físico.

A análise dos resultados dos índices de concentração industrial permite inferir a respeito das estruturas de mercado, entretanto, é importante ressaltar que concentração de mercado é uma condição necessária, mas não suficiente para o exercício de poder de mercado. Ou seja, apenas a concentração industrial não é capaz de afirmar de forma conclusiva se há de fato um mercado concentrado ou não. Sendo assim, são necessárias análises complementares que permitam chegar em respostas mais assertivas.

Ao longo dos últimos anos, tanto o futebol brasileiro quanto o europeu, aumentaram significativamente as suas receitas. A Tabela 2, a seguir, mostra a evolução do índice de Razão de Concentração das 4 maiores equipes (CR4), o índice de Hirschman-Herfindahl (HHI) e também o número de clubes de futebol equivalente no Brasil, para todo o período de análise.

Tabela 2 – Tabela dos índices de Razão de Concentração (CR4), HHI e número de clubes de futebol equivalentes, no Brasil, para os anos de 2007 a 2017.

Brasil			
ANO	CR4	HHI	v=1/HHI
2007	45,53%	0,078	12
2008	39,93%	0,069	14
2009	41,36%	0,072	13
2010	42,21%	0,072	13
2011	40,43%	0,071	14
2012	36,96%	0,066	15
2013	38,95%	0,067	14
2014	35,44%	0,064	15
2015	37,28%	0,066	15
2016	38,49%	0,066	15
2017	40,37%	0,07	14
MÉDIA	39,72%	0,069181818	14

Fonte: Elaborado pelo autor.

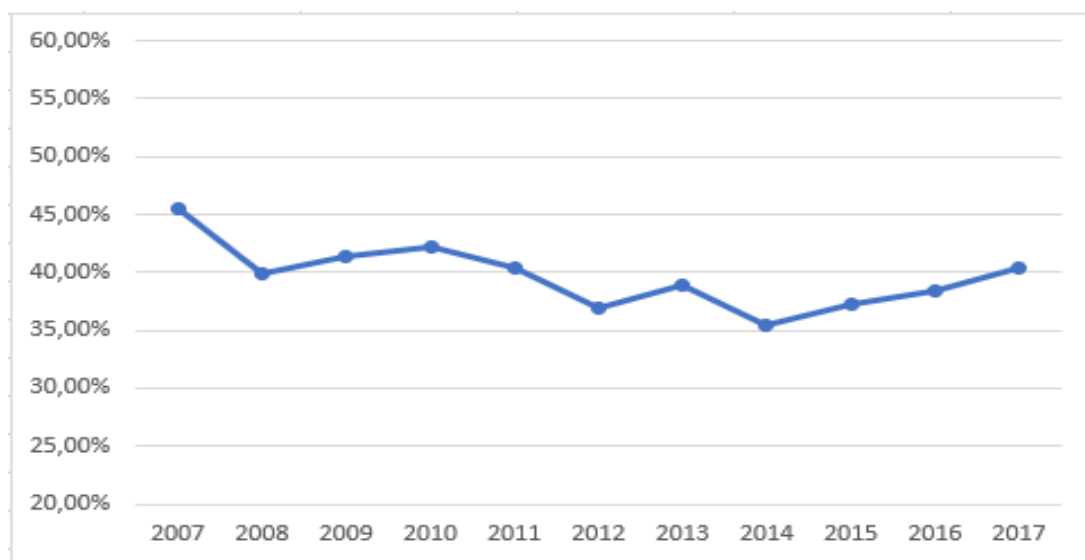
A partir da Tabela 2, verifica-se que no Brasil o índice CR4 apresentou uma pequena tendência de decréscimo ao longo do tempo. Entretanto, dos 20 clubes analisados, somente 4 possuíram aproximadamente, 40% das receitas nos últimos anos.

No caso do índice HHI, o comportamento dos valores foi parecido com os do CR4, mostrando uma tendência de queda a partir de 2011 e uma pequena subida a partir de 2014. Como este índice considera todas as empresas consideradas no ranking, é possível fazer algumas considerações a respeito de seus resultados. Os valores encontrados pelo HHI não foram suficientemente elevados, sugerindo que a estrutura de mercado se distancia da estrutura monopolista. Em contrapartida, não se pode afirmar que a estrutura desse mercado é atomizada, como em mercados altamente competitivos.

Entretanto, os resultados encontrados pelo número de empresas equivalentes permitem fazer algumas considerações a respeito da estrutura desse mercado, pois, este evidencia o número de empresas que competem acirradamente por participações igualitárias nesse mercado. Portanto, sugere-se que dos 20 clubes analisados, em média, 4 deles detinham 40% do mercado, ou seja, mercado moderadamente concentrado. Além disso, em média, nesse período analisado, 14 clubes adotaram condutas competitivas de forma acirrada, a fim de obter participações iguais nesse mercado. Esse fato justifica os valores encontrados para o índice HHI, uma vez que, este considera a participação de todos os clubes do *ranking* em análise.

Os Gráficos 1 e 2, a seguir, ilustram o comportamento do CR₄ e HHI ao longo dos anos analisados.

Gráfico 1 – Evolução do índice de Razão de Concentração das 4 maiores equipes do Brasil entre os anos de 2007 a 2017.

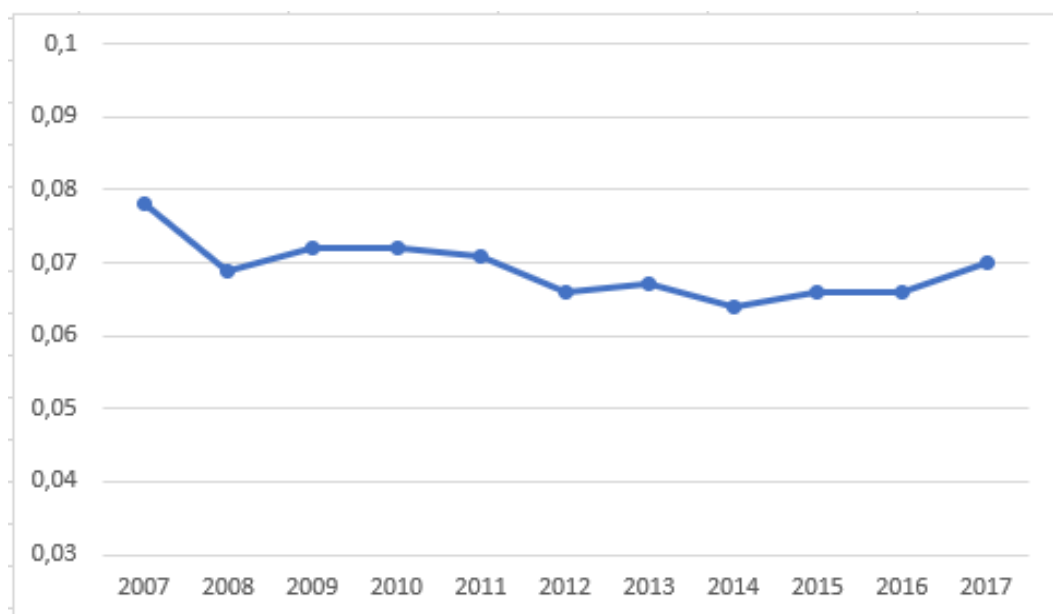


Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos fatores que pode explicar essa tendência de queda, principalmente a partir de 2010, é o fim do Clube dos 13. A entidade era responsável por negociar os direitos de transmissão de televisão e acabava fazendo uma distribuição desigual para os seus participantes, tendo, inclusive, a intervenção do CADE (Conselho Administrativo de Defesa da Economia). Após esse ano os clubes passaram a negociar de forma individual, levando a um acordo que fosse mais favorável a cada um.

Após 2014, a tendência ascendente no valor do índice pode ser, parcialmente, explicada pela realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil. A Copa do Mundo fez com que os principais times do Brasil modernizassem os seus estádios para que o país pudesse receber o evento. Com isso, esses times se beneficiaram com a nova estrutura construída. Com os estádios reformados, os clubes puderam aumentar os preços dos ingressos e, conseqüentemente, aumentar esta forma de fonte de renda.

Gráfico 2 - Evolução do índice HHI dos clubes do Brasil entre os anos de 2007 a 2017.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O índice de *Hirschman-Herfindahl* apresenta um comportamento semelhante ao índice de razão de concentração. Neste caso, uma queda nos anos iniciais e, posteriormente, a partir de 2014, uma ligeira elevação. Entretanto, o índice mantém-se próximo ao limite inferior (0,05), o que indica um baixo índice de concentração no mercado. Cabe ressaltar que o índice HHI é calculado com base em todas as empresas do setor, ou a maioria das empresas, e por isso ele é capaz de verificar a competição que ocorre entre as empresas que estão fora do grupo das líderes do mercado. Como mencionado anteriormente, um fator que pode explicar o baixo valor encontrado para este índice é o número de empresas equivalentes que competem acirradamente por participações igualitárias no mercado.

Desta maneira, nota-se que, a partir da receita dos clubes de futebol brasileiro, foi possível inferir que concentração no setor é moderada, de modo que 4 clubes detêm, em média, cerca de 40% do mercado. Além disso, o número de clubes equivalentes pode explicar o baixo valor encontrado para o HHI.

A respeito da estrutura de mercado do futebol europeu, verifica-se que os índices de concentração calculados apresentaram valores relativamente inferiores aos encontrados para o mercado brasileiro. Essa diferença ficou mais evidente ao se avaliar a razão de concentração dos quatro maiores clubes. Entretanto, o comportamento do índice, apresentou suave tendência ascendente.

A Tabela 3, a seguir, reporta os resultados dos cálculos dos índices CR4, HHI, bem como o número equivalente de clubes do futebol europeu.

Tabela 3 - Tabela dos índices de Razão de Concentração (CR4), HHI e número de equipes equivalentes, na Europa, para os anos de 2007 a 2017.

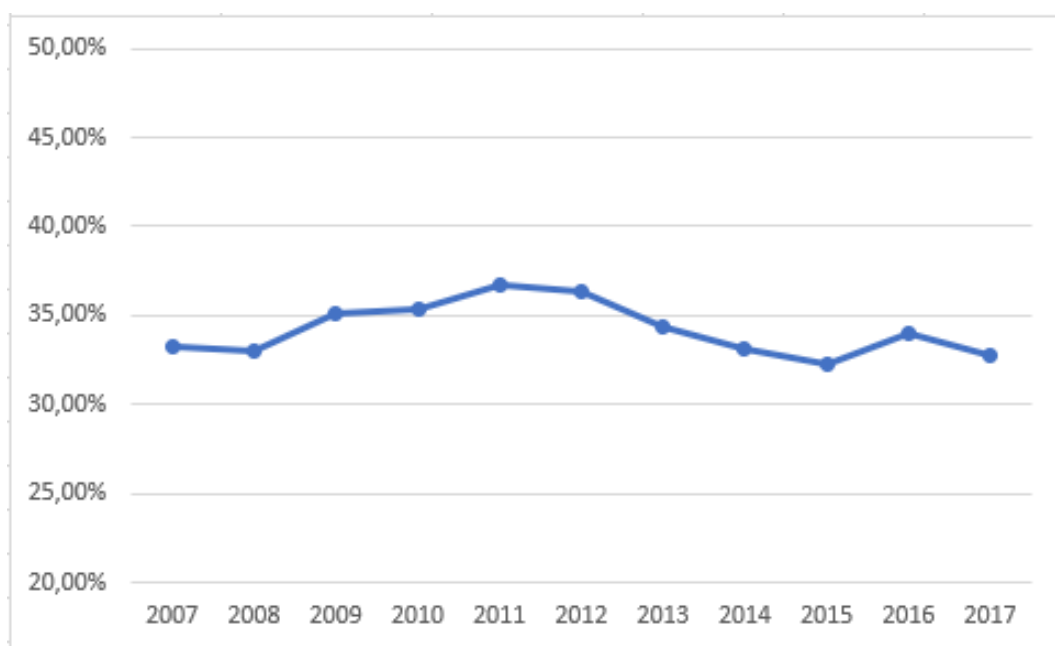
Europa			
ANO	CR4	HHI	v=1/HHI
2007	33,28%	0,058	17
2008	33,02%	0,058	17
2009	35,06%	0,06	16
2010	35,32%	0,06	16
2011	36,77%	0,061	16
2012	36,36%	0,061	16
2013	34,42%	0,06	16
2014	33,10%	0,059	16
2015	32,24%	0,059	16
2016	33,99%	0,06	16
2017	32,76%	0,058	17
MÉDIA	34,21%	0,059454545	16,27272727

Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso da Europa, o índice de Razão de Concentração (CR4) apresentou tendência de crescimento até meados de 2011 e uma posterior queda. Entretanto, é possível perceber que, em média, a razão de concentração dos quatro maiores clubes, ao longo dos 10 anos analisados, foi em torno de 34%.

Os Gráficos 3 e 4, a seguir ilustram o comportamento dos índices CR4 e HHI, calculados para o mercado futebolístico europeu, ao longo dos anos de 2007 a 2017.

Gráfico 3 – Evolução do índice de Razão de Concentração das 4 maiores equipes da Europa entre os anos de 2007 a 2017.



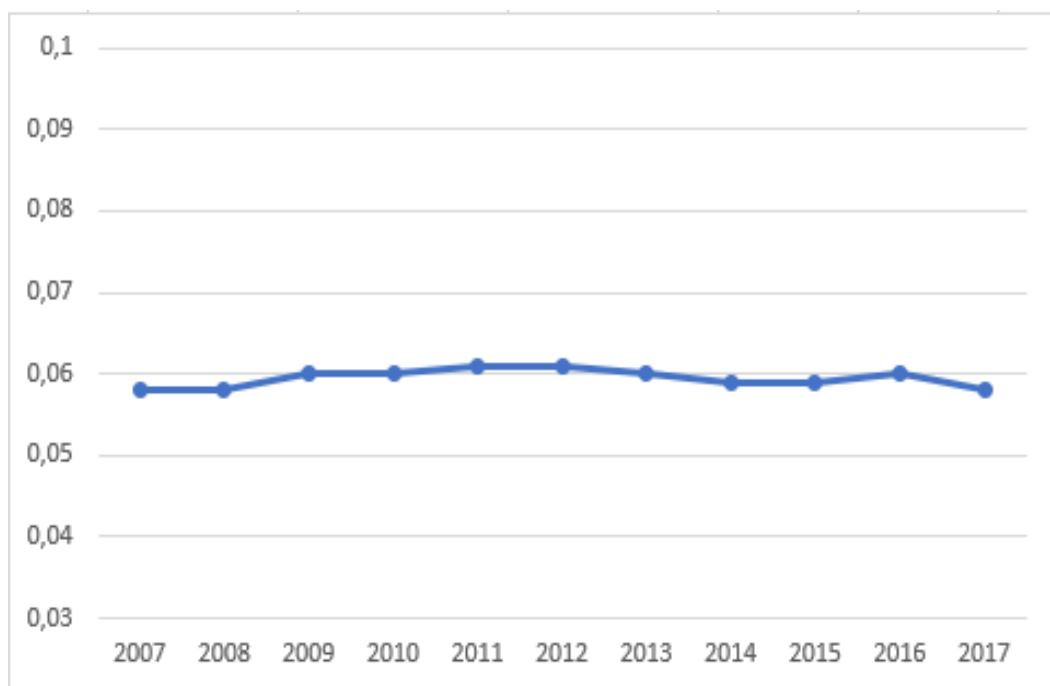
Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos fatores que, possivelmente, pode explicar esse breve aumento de concentração durante os anos de 2008 e 2012 são os sucessos esportivos e administrativos dos times espanhóis Real Madrid e Barcelona. Ao longo das temporadas de 2007/2008 a 2012/2013 os times espanhóis protagonizaram uma grande disputa pelo topo do *ranking* de maiores receitas do futebol europeu. Pelo lado do sucesso esportivo, ambos os times foram liderados pelos principais jogadores de futebol da atualidade, Lionel Messi (Barcelona) e Cristiano Ronaldo (Real Madrid). Ambos travaram uma disputa no prêmio de melhor jogador do mundo durante anos, atraindo expectadores e patrocinadores do mundo inteiro.

Já pelo lado administrativo, pode-se destacar dois fatores que ajudaram nesse aumento de renda. O primeiro, que facilitou os clubes a se tornarem duas das maiores receitas do futebol europeu, foi a má distribuição dos direitos de transmissão que aconteceu na Espanha. Campos e Gabrielli (2015) mostram que, em 2012, os dois clubes juntos chegaram a concentrar 49% do valor total dos repasses televisivos. E o segundo fator, que caminha lado a lado com o sucesso esportivo, foi a expansão de *marketing* dos times visando conquistar novos torcedores em outros países. Tanto Real Madrid quanto Barcelona possuem bases esportivas em diversos países buscando novos talentos e novas oportunidades para inserirem-se em outros mercados (CAMPOS e GABRIELLI, 2015). No caso do Real Madrid, os autores mostram que, na

temporada 2013/2014, 75% dos materiais esportivos vendidos pelo clube foram realizados fora do país.

Gráfico 4 - Evolução do índice HHI dos clubes da Europa entre os anos de 2007 a 2017.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O índice HHI europeu também variou ao longo dos anos, entretanto sua variação foi sutil. A média do índice ficou em 0,0594, ou seja, manteve-se mais próxima do nível inferior, indicando um baixo nível de concentração. Ressalta-se que o índice HHI considera todas as equipes analisadas, mostrando assim o nível de concorrência das equipes que não fazem parte do principal grupo. O número de clubes equivalentes que competem acirradamente por participações igualitárias nesse mercado pode explicar o baixo valor encontrado para esse índice ao longo dos anos. Verifica-se que dos 20 clubes analisados, em média, no período analisado, cerca de 16 clubes buscam estratégias competitivas a fim de obterem participações iguais no mercado.

Em síntese, considerando os índices utilizados nessa pesquisa, a estrutura de mercado do futebol europeu apresentou uma concentração relativamente inferior à encontrada para o mercado brasileiro. Entretanto, não é possível inferir que o mercado é altamente competitivo, especialmente, pelo fato de os clubes líderes apresentarem receitas consideráveis nesse

mercado. A conduta dos clubes que não fazem parte do grupo dos líderes no ranking, pode explicar, pelo menos em parte os resultados encontrados.

A fim de se obter conclusões mais robustas a respeito da estrutura de mercado desse setor no Brasil e Europa, no período de análise, realiza-se na sequência, a dinâmica de posicionamento de *Turnover*. Tal metodologia, permitiu fazer inferências sobre a dinâmica de competição dos clubes, além de realizar uma aproximação, a respeito do grau de barreiras à entradas existentes nesses mercados.

4.1.2 Análise de *Turnover* no setor de futebol do Brasil e da Europa entre os anos de 2007 e 2017.

Com o intuito de completar a análise da estrutura do setor de futebol, realizou-se a dinâmica de posicionamento *Turnover*. Para isso, utilizou-se os dados das receitas dos 20 maiores clubes de futebol brasileiro e europeu, em um *ranking*, durante os anos de 2007 a 2017.

A partir de uma perspectiva geral, verifica-se que ocorreram algumas mudanças de posições dos clubes dentro do *ranking*. Entretanto, observa-se que boa parte das mudanças ocorreu com os clubes dos grupos intermediários ou na parte de baixo do *ranking*.

Como dito anteriormente, a dinâmica de *Turnover* permite verificar as mudanças que ocorreram entre os grupos observados, sendo assim, a taxa de *Turnover* permite verificar o percentual com que isso ocorreu em cada grupo. Autores como Amin e Aguiar (2006) sugerem que quanto menor o valor encontrado para a taxa de *Turnover* de um grupo, maior será a barreira à entrada.

A Tabela 4, a seguir, reporta as informações referentes aos resultados obtidos pela dinâmica de *Turnover* para o futebol brasileiro. A partir do *ranking*, em ordem decrescente das 20 empresas, realizou-se o agrupamento dos 5 clubes em um total de 4 grupos, para cada ano. Para a produção da tabela foi feita uma análise para os anos de 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017, sendo que o ano de 2007 foi usado como base.

Tabela 4 – Resultados da dinâmica de *Turnover* para o futebol brasileiro, de 2007 a 2017

Continua....

2007 - 2008					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	1	0	3	40%
C (11-15)	1	2	0	2	60%
D (16-20)	2	0	1	2	60%
2007 - 2009					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	2	1	0	2	60%
C (11-15)	1	1	1	2	60%
D (16-20)	1	0	1	3	40%
2007 - 2010					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	1	0	3	40%
C (11-15)	1	1	1	2	60%
D (16-20)	0	0	3	2	60%
2007- 2011					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	1	0	3	40%
C (11-15)	1	0	2	2	60%
D (16-20)	1	0	2	2	60%
2007 - 2012					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	1	0	3	40%
C (11-15)	1	1	1	2	60%
D (16-20)	1	0	3	1	80%
2007 - 2013					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	1	0	3	40%
C (11-15)	1	1	1	2	60%
D (16-20)	1	0	4	0	100%
2007 - 2014					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	2	1	0	2	60%
C (11-15)	1	1	1	2	60%
D (16-20)	1	0	3	1	80%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 4 – Resultados da dinâmica de *Turnover* para o futebol brasileiro, de 2007 a 2017

Continuação...

2007 - 2015					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	2	2	0	1	80%
C (11-15)	2	1	1	1	80%
D (16-20)	0	0	3	2	60%
2007 - 2016					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	2	1	0	2	60%
C (11-15)	1	1	1	2	60%
D (16-20)	0	0	3	2	60%
2007 - 2017					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	2	1	0	2	60%
C (11-15)	1	1	1	2	60%
D (16-20)	1	0	4	0	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso do cenário brasileiro verifica-se, a partir dos resultados apresentados na Tabela 4 acima, que as taxas de *Turnover* para o grupo A, no geral, mantiveram um percentual relativamente baixo. Com base nesses resultados, sugere-se que provavelmente os clubes que lideram o *ranking* das receitas desse mercado, tiveram altas taxas de permanências por possuírem algum diferencial em relação aos demais grupos. Essa vantagem, supostamente, é decorrente da existência de barreiras à entrada, o que torna mais difícil a ascensão dos clubes dos demais grupos para o grupo principal. Salienta-se que, os clubes pertencentes aos grupos líderes são também os que tem maior desempenho no esporte, assim, podem arrecadar maiores receitas com cotas de televisão, patrocinadores e publicidades, vendas de ingressos de campeonatos, premiação por títulos, venda e transferências de atletas, dentre outros. Tais vantagens competitivas, tornam a entrada mais difícil, uma vez, que o retorno em termos de receitas também depende do desempenho nas competições.

Observa-se que as dinâmicas de posicionamento dos grupos B e C apresentaram relativa semelhança entre si, e em média, foram comparativamente maiores que a taxa de *Turnover* do grupo líder. Isso pode evidenciar que o grau de competitividade das equipes desses grupos é menor em relação as equipes do grupo no topo do *ranking*. Além disso, os clubes que fazem

parte desses grupos podem estar adotando estratégias para melhorarem as suas receitas e, portanto, alcançarem posições melhores no mercado

De modo geral, a dinâmica de competição do grupo D foi comparativamente maior que todos os demais grupos. Particularmente, no caso dos clubes que faziam parte desse grupo, nos anos analisados, verificou-se que existe uma movimentação bastante intensa caracterizada tanto pela ascensão de clubes para os grupos acima, tanto pela saída de clubes do *ranking*.

Em síntese, os resultados da dinâmica de posicionamento realizada para o mercado brasileiro sugeriram que, possivelmente, as barreiras à entrada foram mais intensas no grupo dos líderes, e reduziram-se gradualmente, de cima para baixo. Esse resultado, pode ser explicado, pelo menos em parte pelas vantagens de eficiências inerentes aos grupos líderes, e também pelos esforços realizados pelos clubes que não fazem parte desse grupo para ganhar competitividade no mercado. Conforme verificado anteriormente, na análise estrutural de mercado, o número de clubes equivalentes que competem acirradamente por participações igualitárias nesses mercados foi suficientemente elevado. Estes podem estar adotando condutas a fim de ganharem participação do mercado o que pode, pelo menos em parte, justificar a baixa taxa de permanência nestes grupos.

A respeito do mercado de futebol europeu, os resultados da dinâmica de posicionamento são apresentados na Tabela 5 a seguir. Adotou-se os mesmos procedimentos realizados para a análise do mercado brasileiro, ou seja, considerando-se os 20 clubes em análise, agrupou-se 5 clubes em 4 grupos (A-D). Diante disso, verificou-se as trocas existentes entre os grupos de acordo com a dinâmica de *turnover* para os anos de 2006/2007 a 2016/2017.

Tabela 5 – Resultados da dinâmica de *Turnover* para o futebol europeu, de 2006/2007 a 2016/2017.

Continua...

2006/2007 - 2007/2008					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	0	0	4	20%
C (11-15)	0	1	0	4	20%
D (16-20)	1	0	3	1	80%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 – Dinâmica de *Turnover* para o futebol europeu nos anos de 2006/2007 a 2016/2017.

Continuação...

2006/2007 - 2008/2009					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	1	0	3	40%
C (11-15)	1	1	0	3	40%
D (16-20)	1	0	2	2	60%
2006/2007 - 2009/2010					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	1	0	3	40%
C (11-15)	1	0	1	3	40%
D (16-20)	1	0	3	1	80%
2006/2007 - 2010/2011					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	1	0	3	40%
C (11-15)	0	2	1	2	60%
D (16-20)	1	0	2	1	80%
2006/2007 - 2011/2012					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	1	0	4	20%
B (6-10)	1	2	0	2	60%
C (11-15)	1	3	0	1	80%
D (16-20)	1	0	3	1	80%
2006/2007 - 2012/2013					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	1	4	0	1	80%
C (11-15)	1	1	2	1	80%
D (16-20)	1	0	4	0	100%
2006/2007 - 2013/2014					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	1	2	1	1	80%
C (11-15)	1	1	2	1	80%
D (16-20)	1	0	4	0	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5 – Dinâmica de *Turnover* para o futebol europeu nos anos de 2006/2007 a 2016/2017.

Continuação...

2006/2007 - 2014/2015					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	1	3	0	1	80%
C (11-15)	1	1	2	1	80%
D (16-20)	1	0	4	0	100%
2006/2007 - 2015/2016					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	1	3	0	1	80%
C (11-15)	1	0	3	1	80%
D (16-20)	1	0	4	0	100%
2006/2007 - 2016/2017					
Grupos	Ascenderam	Caíram	Saíram	Permaneceram	Índice de Turnover
A (1-5)	0	2	0	3	40%
B (6-10)	1	1	2	1	80%
C (11-15)	1	0	3	1	80%
D (16-20)	0	0	4	1	80%

Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso do futebol, europeu percebe-se que a dinâmica de turnover, apresentou tendência vertical semelhante a verificada para o mercado de futebol brasileiro, uma vez que, apresentaram uma relativa rigidez para entrada no grupo dos clubes líderes e, aumentaram gradualmente, as taxas de *Turnover* nos grupos subsequentes. De modo geral, o que difere os resultados verificados nos *Turnover* do mercado europeu em relação aos do Brasil foi em termos de magnitudes das taxas.

Fazendo uma avaliação individual, por grupo, percebe-se que no Grupo A, nos cinco primeiros anos da análise, o *Turnover* foi comparativamente mais baixo que nos demais anos, sugerindo que, após esses anos iniciais, a taxa de permanência sofreu uma leve redução. Possivelmente, alguns clubes dos grupos inferiores podem ter adotado estratégias que lhe conferiram vantagens competitivas, resultando em elevação de suas receitas e, conseqüentemente, a entrada no grupo A.

O grupo B também passou por um aumento na sua taxa de *turnover*, saindo de 20% no primeiro ano para 80% no último ano. Isso mostra que cada vez mais os times desse grupo trocam de posições com equipes de outros grupos, evidenciando a busca cada vez mais por competitividade do futebol europeu, em termos de receita.

Em relação aos grupos C e D, verifica-se que as taxas de *Turnover* foram relativamente maiores que a dos grupos acima (A e B). Particularmente, o grupo D apresentou uma dinâmica de competição comparativamente mais intensa que todos os demais grupos em análise. Além disso, verifica-se que, para ambos os grupos, com o passar dos anos, houve uma queda de suas taxas de permanências. Analisando isoladamente esses dois grupos, o que se pode perceber foi que a dinâmica de competição entre eles foi intensa, sugerindo que os clubes desses grupos adotaram estratégias a fim de buscar maior competitividade nesse mercado e, portanto, participações mais igualitárias. Entretanto, assim como ocorreu no mercado de futebol brasileiro, o último grupo do *ranking* foi o que apresentou um maior número de clubes que não conseguiram sustentar as suas receitas, tendo como consequência a saída do mercado.

Mediante os resultados obtidos pela dinâmica de competição, sugere-se que, as barreiras à entrada também foram reduzindo gradualmente de forma vertical, de cima para baixo. Além disso, assim como verificado anteriormente, o número de clubes que competem acirradamente por participações igualitárias nesse mercado foi suficientemente elevado. Neste sentido, aqueles que não se encontram no grupo do topo da Tabela 5, ao longo de todo o período analisado, passaram a adotar estratégias a fim de melhorarem seus desempenhos financeiros.

5 CONCLUSÕES

Em suma, os mercados de futebol, brasileiro e europeu, apresentam características que justificam a realização de uma análise a respeito de suas estruturas industriais e dinâmica de competição entre os seus clubes. As mudanças ocorridas neste mercado como um todo, geraram impactos significativos em suas receitas. Além disso, as estratégias adotadas pelos clubes a fim de manterem a rentabilidade e desempenho nos campeonatos, possivelmente, criaram barreiras à entrada, especialmente, no grupo dos líderes do *ranking*. Tudo isso, pode ter gerado impactos sobre a concentração industrial do setor.

Mediante esse contexto, o objetivo deste trabalho foi analisar a evolução da estrutura de mercado do mercado de futebol brasileiro e europeu, no período de 2007 a 2017. Para tal, o trabalho foi realizado à luz da Teoria da Organização Industrial, especificamente, a partir do Paradigma ECD. Analiticamente, a priori, a estrutura de mercado foi avaliada a partir dos índices de concentração, razão de concentração das quatro maiores empresas e Hirschman-Herfindal. Além disso, analisou-se a competição das empresas nesse mercado, a partir da dinâmica de posicionamento de *Turnover*.

Os resultados dos índices de concentração sugeriram que, para o Brasil, a razão de concentração dos quatro maiores clubes evidenciou uma concentração moderada. Além disso, os valores encontrados pelo HHI não foram suficientemente elevados, sugerindo que a estrutura de mercado se distancia da estrutura monopolista. Em contrapartida, não se pode afirmar que a estrutura desse mercado é atomizada, como em mercados altamente competitivos. Como este índice considera a participação de todas as 20 empresas analisadas no ranking, possivelmente, o fato de existir, em média 14 empresas disputando acirradamente por participações relativamente igualitárias nesse mercado, pode justificar os baixos valores encontrados para este índice.

A respeito do mercado europeu, não se observou diferenças substanciais em relação à estrutura de mercado nesse período, levando em consideração o cômputo desses índices, exceto com relação a tendência temporal de seus valores. Em média, ao longo do período analisado, os quatro maiores clubes detiveram cerca de 34% das receitas do mercado. Os valores encontrados para o HHI, também se revelaram suficientemente baixo, sugerindo que a concentração não foi elevada. Entretanto, assim como se observou no mercado brasileiro, o número de clubes que disputaram acirradamente por participações igualitárias nesse mercado foi elevado. Esse fato pode ter contribuído para tornar o índice relativamente baixo.

A respeito da dinâmica de competição nos mercados de futebol brasileiro e europeu, verificou-se que o *Turnover* foi relativamente maior para os clubes que não faziam parte do grupo líder, em termos de receitas. Possivelmente, os clubes maiores, líderes no mercado, possuíam vantagens competitivas que contribuíram para que as taxas de permanência dentro deste grupo fossem relativamente maiores gerando, portanto, barreiras à entrada. Além disso, sugere-se que os demais grupos, ao longo dos anos, competiam acirradamente por participações igualitárias nesse mercado, o que pode justificar a movimentação relativamente mais intensa entre eles.

Ainda são escassos estudos dessa natureza que consideram ambos os mercados, brasileiro e europeu. Diante disso, espera-se que este trabalho possa dar subsídios a possíveis pesquisas futuras que tenham como objetivo realizar análises sobre os mercados de futebol no Brasil e Europa.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, D. R. D.; CONNOR, J. M. **The effects of changes in regulatory and trade policies on the structure, conduct and performance of the Brazilian dairy processing industry.** West Lafayette: Purdue University; 1997. 23 p.

AIDAR, Antônio Carlos Kfourri; FAULIN, E. J. **Futebol e desenvolvimento socioeconômico.** Cadernos FGV Projetos, junho-julho, 2013, ano 8, n° 22, p.46-61. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11316/fgvprojetos_caderno_futebol.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mai. 2019.

AMIN, M. C.; AGUIAR D. R. D. **Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista brasileiro.** Gestão & Produção, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 45-56, jan./abr. 2006.

BAIN, J. **Industrial organization.** 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1968, 126 p.

BRASIL. Lei n. 9.615, de 24 de mar. de 1998. **Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.** Brasília, DF, mar. 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm>. Acesso em: 30 mai. 2019

BRASIL. Lei n. 13.155, de 4 de ago. de 2015. **Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol e dá outras providências.** Brasília, DF, ago. 2015. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/13155.htm>. Acesso em: 30 mai. 2019

CAMPOS, Paulo C. de Oliveira; Gabrielli, Murilo Fernandes. **Mundo Afora: Planejamento e Gestão no Futebol.** Edição 13, p. 138-169. Brasília, 2015. Disponível em: <https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Oslo/pt-br/file/09_Cultural/09-10-Mundo_Afora_13.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

DELOITTE. **Football Money League: Rising stars.** Inglaterra, 2018. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-dfml2018.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2019

DEUTSCHE FUSSBALL LIGA. **The Economic State of German Professional Football 2018.** Disponível em: <<https://www.dfl.de/en/2018-dfl-report/>>. Acesso em: 26 set. 2019

ERNST & YOUNG. **Premier League: Economic and Social Impact 2019.** Disponível em: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Premier-League-economic-and-social-impact-January-2019/\\$FILE/EY-Premier-League-economic-and-social-impact-January-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Premier-League-economic-and-social-impact-January-2019/$FILE/EY-Premier-League-economic-and-social-impact-January-2019.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2019

ERNST & YOUNG. **Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel: Changement de rythme 2017.** Disponível em: <<https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre-2017-des-impacts->

[economiques-et-sociaux-du-football-professionnel/\\$File/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel.PDF](#)>. Acesso em: 29 set. 2019.

FIFA – Federação Internacional de Futebol Associação (2018). **Global Transfer Market Report 2018**. Disponível em <https://www.fifatms.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/01/GTM-2018_Men_online_v1.2.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2019.

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

GONÇALVES, J. C; MAGALHÃES, FILHO, P.A.O; ALCANTRA, B.C.S. **Do ócio ao negócio: a expansão da lógica de mercado no futebol de Pernambuco**. In.: Colóquio Internacional sobre o poder local, 9, 2003, Anais, Salvador: Nepol/UFBA, 2003, 1. CD-ROM.

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

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

LaLiga. **Financial Report Of Professional Football 2017**. Disponível em: <https://files.laliga.es/pdf-hd/informe-economico/informe-economico-2017_en_v2.pdf>. Acesso em: 27 set. 2019.

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

Legado da Copa de 2014 é um dos temas do II Seminário “Gestão Esportiva FGV FIFA Master Alumni”. FGV, 2013. Disponível em: <<http://www5.fgv.br/fgvonline/Noticias/7ccbfc9-304b-48a3-95c1-fe1b418fa6b4/Legado-da-Copa-de-2014-%C3%A9-um-dos-temas-do-II-Semin%C3%A1rio->>. Acesso em: 29 set. 2019.

LOPES, H. C. **O setor calçadista do vale dos sinos/RS: um estudo a partir do modelo estrutura-conduta-desempenho**. Revista de Economia (Curitiba), v. 40, p. 68-90, 2014.

MASON, E. S. (1939). **Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise**. The American Economic Review. Pittsburgh, v. 29, n.1, p. 61-74., 1939.

NILSEN SPORTS. **World Football Report 2018**. Disponível em: <https://niensensports.com/wp-content/uploads/2014/12/Nielsen_World-Football-2018-6.11.18.pdf> Acesso em: 26 set. 2019.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). **Report Calcio 2019**. Disponível em: <<https://www.pwc.com/it/publications/reportcalcio/2019/doc/reportcalcio-2019-eng.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2019.

PRONI, M. W.; LIBANIO, J. P. M. **O futebol brasileiro na Bolsa de Valores?** Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE), v. 1, p. 178-200, 2016.

Rosa, L. C. **Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais: um estudo de segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande Sul.** 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SANTOS NETO, Antônio Alberto Matheus dos. **A estrutura organizacional do futebol profissional no Brasil e o Clube dos 13: análise comparativa entre os modelos de organização do futebol brasileiro, europeu e das ligas nos EUA.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Econômicas. Salvador, 2009.

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

SILVA, Cláudio Vicente di Gioia F. **Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5) usando métodos quantitativos.** 2006. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SPORTSVALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2017.** São Paulo, 2018. Disponível em <<https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Sports-Value-Financas-Clubes-Brasileiros-Maio18.pdf>> Acesso em: 13 jun. 2019

7 APÊNDICE A

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2007		
Posição	Clubes	Faturamento
1	São Paulo	R\$ 190.000.000,00
2	Internacional	R\$ 155.800.000,00
3	Corinthians	R\$ 134.600.000,00
4	Grêmio	R\$ 109.000.000,00
5	Flamengo	R\$ 89.400.000,00
6	Palmeiras	R\$ 86.200.000,00
7	Cruzeiro	R\$ 77.600.000,00
8	Atlético Mineiro	R\$ 58.300.000,00
9	Atlético Paranaense	R\$ 54.000.000,00
10	Santos	R\$ 53.100.000,00
11	Vasco	R\$ 51.000.000,00
12	Botafogo	R\$ 41.100.000,00
13	Goiás	R\$ 39.700.000,00
14	Fluminense	R\$ 39.300.000,00
15	Paraná	R\$ 24.900.000,00
16	São Caetano	R\$ 23.200.000,00
17	Grêmio Barueri	R\$ 21.000.000,00
18	Figueirense	R\$ 18.900.000,00
19	Coritiba	R\$ 14.900.000,00
20	Portuguesa	R\$ 12.400.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2008		
Posição	Clubes	Faturamento
1	São Paulo	R\$ 160.500.000,00
2	Internacional	R\$ 142.100.000,00
3	Palmeiras	R\$ 138.800.000,00
4	Flamengo	R\$ 117.900.000,00
5	Corinthians	R\$ 117.500.000,00
6	Grêmio	R\$ 99.000.000,00
7	Cruzeiro	R\$ 94.000.000,00
8	Fluminense	R\$ 66.400.000,00
9	Santos	R\$ 65.300.000,00
10	Atlético Mineiro	R\$ 57.600.000,00
11	Vasco	R\$ 52.000.000,00
12	Botafogo	R\$ 51.500.000,00
13	Portuguesa	R\$ 47.100.000,00
14	Atlético Paranaense	R\$ 44.300.000,00
15	Coritiba	R\$ 37.600.000,00
16	Figueirense	R\$ 28.300.000,00
17	São Caetano	R\$ 24.000.000,00
18	Goiás	R\$ 20.600.000,00
19	Vitória	R\$ 18.800.000,00
20	Paraná	R\$ 17.400.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2009		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Corinthians	R\$ 181.000.000,00
2	Internacional	R\$ 176.100.000,00
3	São Paulo	R\$ 174.800.000,00
4	Palmeiras	R\$ 125.000.000,00
5	Cruzeiro	R\$ 121.300.000,00
6	Flamengo	R\$ 120.000.000,00
7	Grêmio	R\$ 110.800.000,00
8	Vasco	R\$ 84.800.000,00
9	Santos	R\$ 70.300.000,00
10	Atlético Mineiro	R\$ 66.100.000,00
11	Atlético Paranaense	R\$ 63.000.000,00
12	Fluminense	R\$ 61.200.000,00
13	Botafogo	R\$ 45.800.000,00
14	Coritiba	R\$ 41.300.000,00
15	Vitória	R\$ 30.400.000,00
16	Goiás	R\$ 30.000.000,00
17	Portuguesa	R\$ 23.600.000,00
18	São Caetano	R\$ 22.600.000,00
19	Avai	R\$ 21.000.000,00
20	Grêmio Barueri	R\$ 19.200.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2010		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Corinthians	R\$ 212.600.000,00
2	Internacional	R\$ 200.700.000,00
3	São Paulo	R\$ 195.700.000,00
4	Palmeiras	R\$ 148.200.000,00
5	Flamengo	R\$ 128.500.000,00
6	Santos	R\$ 116.500.000,00
7	Grêmio	R\$ 113.600.000,00
8	Cruzeiro	R\$ 101.300.000,00
9	Atlético Mineiro	R\$ 93.200.000,00
10	Vasco	R\$ 83.500.000,00
11	Fluminense	R\$ 76.800.000,00
12	Atlético Paranaense	R\$ 67.700.000,00
13	Botafogo	R\$ 52.600.000,00
14	Vitória	R\$ 42.100.000,00
15	Avaí	R\$ 31.900.000,00
16	Coritiba	R\$ 30.600.000,00
17	Goiás	R\$ 30.300.000,00
18	Portuguesa	R\$ 24.600.000,00
19	Guarani	R\$ 22.900.000,00
20	Bahia	R\$ 20.500.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2011		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Corinthians	R\$ 290.500.000,00
2	São Paulo	R\$ 226.100.000,00
3	Internacional	R\$ 198.200.000,00
4	Santos	R\$ 189.100.000,00
5	Flamengo	R\$ 185.000.000,00
6	Palmeiras	R\$ 148.100.000,00
7	Grêmio	R\$ 143.300.000,00
8	Vasco	R\$ 137.100.000,00
9	Cruzeiro	R\$ 128.700.000,00
10	Atlético Mineiro	R\$ 99.800.000,00
11	Fluminense	R\$ 80.200.000,00
12	Coritiba	R\$ 66.500.000,00
13	Atlético Paranaense	R\$ 62.100.000,00
14	Botafogo	R\$ 58.900.000,00
15	Sport	R\$ 46.900.000,00
16	Figueirense	R\$ 40.600.000,00
17	Bahia	R\$ 36.800.000,00
18	Avai	R\$ 34.600.000,00
19	Vitória	R\$ 34.200.000,00
20	Portuguesa	R\$ 29.100.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2012		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Corinthians	R\$ 358.500.000,00
2	São Paulo	R\$ 284.100.000,00
3	Internacional	R\$ 264.200.000,00
4	Palmeiras	R\$ 244.600.000,00
5	Grêmio	R\$ 233.500.000,00
6	Flamengo	R\$ 212.000.000,00
7	Santos	R\$ 197.800.000,00
8	Atlético Paranaense	R\$ 187.000.000,00
9	Atlético Mineiro	R\$ 163.000.000,00
10	Fluminense	R\$ 151.200.000,00
11	Vasco	R\$ 146.200.000,00
12	Botafogo	R\$ 122.800.000,00
13	Cruzeiro	R\$ 120.400.000,00
14	Coritiba	R\$ 86.800.000,00
15	Sport	R\$ 79.800.000,00
16	Bahia	R\$ 66.600.000,00
17	Goiás	R\$ 53.100.000,00
18	Vitória	R\$ 52.300.000,00
19	Portuguesa	R\$ 50.300.000,00
20	Náutico	R\$ 41.100.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2013			
Posição	Clubes	Faturamento	
1	São Paulo	R\$	364.700.000,00
2	Corinthians	R\$	316.000.000,00
3	Internacional	R\$	276.700.000,00
4	Flamengo	R\$	272.900.000,00
5	Atlético Mineiro	R\$	227.900.000,00
6	Grêmio	R\$	192.300.000,00
7	Santos	R\$	190.300.000,00
8	Cruzeiro	R\$	187.900.000,00
9	Palmeiras	R\$	181.200.000,00
10	Vasco	R\$	159.700.000,00
11	Botafogo	R\$	154.400.000,00
12	Fluminense	R\$	124.800.000,00
13	Coritiba	R\$	96.700.000,00
14	Bahia	R\$	74.400.000,00
15	Atlético Paranaense	R\$	73.400.000,00
16	Vitória	R\$	65.100.000,00
17	Goiás	R\$	55.500.000,00
18	Sport	R\$	51.400.000,00
19	Náutico	R\$	48.100.000,00
20	Ponte Preta	R\$	45.600.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2014		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Flamengo	R\$ 347.000.000,00
2	Corinthians	R\$ 258.200.000,00
3	São Paulo	R\$ 255.300.000,00
4	Palmeiras	R\$ 247.600.000,00
5	Cruzeiro	R\$ 223.200.000,00
6	Internacional	R\$ 221.500.000,00
7	Grêmio	R\$ 216.400.000,00
8	Atlético Mineiro	R\$ 178.900.000,00
9	Santos	R\$ 171.200.000,00
10	Botafogo	R\$ 163.400.000,00
11	Atlético Paranaense	R\$ 154.700.000,00
12	Vasco	R\$ 129.200.000,00
13	Fluminense	R\$ 122.300.000,00
14	Coritiba	R\$ 87.300.000,00
15	Bahia	R\$ 75.800.000,00
16	Goiás	R\$ 66.700.000,00
17	Vitória	R\$ 61.800.000,00
18	Sport	R\$ 60.800.000,00
19	Criciúma	R\$ 43.200.000,00
20	Figueirense	R\$ 41.900.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2015		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Cruzeiro	R\$ 363.800.000,00
2	Flamengo	R\$ 356.200.000,00
3	Palmeiras	R\$ 350.500.000,00
4	São Paulo	R\$ 330.800.000,00
5	Corinthians	R\$ 298.400.000,00
6	Internacional	R\$ 297.000.000,00
7	Atlético Mineiro	R\$ 244.600.000,00
8	Grêmio	R\$ 192.600.000,00
9	Vasco	R\$ 189.700.000,00
10	Fluminense	R\$ 180.300.000,00
11	Atlético Paranaense	R\$ 179.800.000,00
12	Santos	R\$ 169.900.000,00
13	Botafogo	R\$ 113.800.000,00
14	Bahia	R\$ 89.300.000,00
15	Sport	R\$ 87.600.000,00
16	Coritiba	R\$ 85.600.000,00
17	Goiás	R\$ 75.400.000,00
18	Ponte Petra	R\$ 53.700.000,00
19	Vitória	R\$ 52.200.000,00
20	Figueirense	R\$ 47.500.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2016		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Flamengo	R\$ 510.000.000,00
2	Palmeiras	R\$ 497.700.000,00
3	Corinthians	R\$ 485.400.000,00
4	São Paulo	R\$ 393.300.000,00
5	Atlético Mineiro	R\$ 316.300.000,00
6	Grêmio	R\$ 312.600.000,00
7	Santos	R\$ 295.800.000,00
8	Fluminense	R\$ 293.100.000,00
9	Internacional	R\$ 292.600.000,00
10	Cruzeiro	R\$ 238.300.000,00
11	Vasco	R\$ 213.300.000,00
12	Atlético Paranaense	R\$ 180.900.000,00
13	Botafogo	R\$ 156.200.000,00
14	Sport	R\$ 129.500.000,00
15	Bahia	R\$ 128.400.000,00
16	Vitória	R\$ 111.900.000,00
17	Coritiba	R\$ 109.500.000,00
18	Goiás	R\$ 90.400.000,00
19	Chapecoense	R\$ 74.800.000,00
20	Figueirense	R\$ 70.800.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1 A – Ranking dos 20 maiores clubes do Brasil ano a ano.

ANO 2017		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Flamengo	R\$ 648.700.000,00
2	Palmeiras	R\$ 531.100.000,00
3	São Paulo	R\$ 472.000.000,00
4	Corinthians	R\$ 391.200.000,00
5	Cruzeiro	R\$ 344.300.000,00
6	Grêmio	R\$ 341.200.000,00
7	Atlético Mineiro	R\$ 311.300.000,00
8	Santos	R\$ 287.000.000,00
9	Botafogo	R\$ 264.300.000,00
10	Internacional	R\$ 245.900.000,00
11	Fluminense	R\$ 212.100.000,00
12	Vasco	R\$ 191.500.000,00
13	Atlético Paranaense	R\$ 170.000.000,00
14	Coritiba	R\$ 118.900.000,00
15	Sport	R\$ 105.400.000,00
16	Bahia	R\$ 104.800.000,00
17	Chapecoense	R\$ 99.800.000,00
18	Vitória	R\$ 88.100.000,00
19	Ponte Preta	R\$ 68.700.000,00
20	Goiás	R\$ 64.700.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2006 -2007		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Real Madrid	€ 351.000.000,00
2	Manchester United	€ 315.200.000,00
3	FC Barcelona	€ 290.100.000,00
4	Chelsea	€ 283.000.000,00
5	Arsenal	€ 263.900.000,00
6	AC Milan	€ 227.200.000,00
7	Bayern Munich	€ 223.300.000,00
8	Liverpool	€ 198.900.000,00
9	Internazionale	€ 195.000.000,00
10	AS Roma	€ 157.600.000,00
11	Tottenham Hotspur	€ 153.100.000,00
12	Juventus	€ 145.200.000,00
13	Olympique Lyonnais	€ 140.600.000,00
14	Newcastle United	€ 129.400.000,00
15	Hamburger SV	€ 120.400.000,00
16	Schalke 04	€ 114.300.000,00
17	Celtic	€ 111.800.000,00
18	Valencia	€ 107.600.000,00
19	Olympique de Marseille	€ 99.000.000,00
20	Werder Bremen	€ 97.300.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2007 -2008		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Real Madrid	€ 365.800.000,00
2	Manchester United	€ 324.800.000,00
3	FC Barcelona	€ 308.800.000,00
4	Bayern Munich	€ 295.300.000,00
5	Chelsea	€ 268.900.000,00
6	Arsenal	€ 264.400.000,00
7	Liverpool	€ 210.900.000,00
8	AC Milan	€ 209.500.000,00
9	AS Roma	€ 175.400.000,00
10	Internazionale	€ 172.900.000,00
11	Juventus	€ 167.500.000,00
12	Olympique Lyonnais	€ 155.700.000,00
13	Schalke 04	€ 148.400.000,00
14	Tottenham Hotspur	€ 145.000.000,00
15	Hamburger SV	€ 127.900.000,00
16	Olympique de Marseille	€ 126.800.000,00
17	Newcastle United	€ 125.600.000,00
18	Vfb Stuttgart	€ 111.500.000,00
19	Fenerbahce	€ 111.300.000,00
20	Manchester City	€ 104.000.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2008 -2009		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Real Madrid	€ 401.400.000,00
2	FC Barcelona	€ 365.900.000,00
3	Manchester United	€ 327.000.000,00
4	Bayern Munich	€ 289.500.000,00
5	Arsenal	€ 263.000.000,00
6	Chelsea	€ 242.300.000,00
7	Liverpool	€ 217.000.000,00
8	Juventus	€ 203.200.000,00
9	Internazionale	€ 196.500.000,00
10	AC Milan	€ 196.500.000,00
11	Hamburger SV	€ 146.700.000,00
12	AS Roma	€ 146.400.000,00
13	Olympique Lyonnais	€ 139.600.000,00
14	Olympique de Marseille	€ 133.200.000,00
15	Tottenham Hotspur	€ 132.700.000,00
16	Schalke 04	€ 124.500.000,00
17	Werder Bremen	€ 114.700.000,00
18	Borussia Dortmund	€ 103.500.000,00
19	Manchester City	€ 102.200.000,00
20	Newcastle United	€ 101.000.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2009 -2010		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Real Madrid	€ 438.600.000,00
2	FC Barcelona	€ 398.100.000,00
3	Manchester United	€ 349.800.000,00
4	Bayern Munich	€ 323.000.000,00
5	Arsenal	€ 274.100.000,00
6	Chelsea	€ 255.900.000,00
7	AC Milan	€ 235.800.000,00
8	Liverpool	€ 225.300.000,00
9	Internazionale	€ 224.800.000,00
10	Juventus	€ 205.000.000,00
11	Manchester City	€ 152.800.000,00
12	Tottenham Hotspur	€ 146.300.000,00
13	Hamburger SV	€ 146.200.000,00
14	Olympique Lyonnais	€ 146.100.000,00
15	Olympique de Marseille	€ 141.100.000,00
16	Schalke 04	€ 139.800.000,00
17	Atlético de Madrid	€ 124.500.000,00
18	AS Roma	€ 122.700.000,00
19	Vfb Stuttgart	€ 114.800.000,00
20	Aston Vila	€ 109.400.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2010 -2011		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Real Madrid	€ 479.500.000,00
2	FC Barcelona	€ 450.700.000,00
3	Manchester United	€ 367.000.000,00
4	Bayern Munich	€ 321.400.000,00
5	Arsenal	€ 251.100.000,00
6	Chelsea	€ 249.800.000,00
7	AC Milan	€ 235.100.000,00
8	Internazionale	€ 211.400.000,00
9	Liverpool	€ 203.300.000,00
10	Schalke 04	€ 202.400.000,00
11	Tottenham Hotspur	€ 181.000.000,00
12	Manchester City	€ 169.600.000,00
13	Juventus	€ 153.900.000,00
14	Olympique de Marseille	€ 150.400.000,00
15	AS Roma	€ 143.500.000,00
16	Borussia Dortmund	€ 138.500.000,00
17	Olympique Lyonnais	€ 132.800.000,00
18	Hamburger SV	€ 128.800.000,00
19	Valencia	€ 116.800.000,00
20	Napoli	€ 114.900.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2011 -2012		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Real Madrid	€ 512.600.000,00
2	FC Barcelona	€ 483.000.000,00
3	Manchester United	€ 395.900.000,00
4	Bayern Munich	€ 368.400.000,00
5	Chelsea	€ 322.600.000,00
6	Arsenal	€ 290.300.000,00
7	Manchester City	€ 285.600.000,00
8	AC Milan	€ 256.900.000,00
9	Liverpool	€ 233.200.000,00
10	Juventus	€ 195.400.000,00
11	Borussia Dortmund	€ 189.100.000,00
12	Internazionale	€ 185.900.000,00
13	Tottenham Hostpur	€ 178.200.000,00
14	Schalke 04	€ 174.500.000,00
15	Napoli	€ 148.400.000,00
16	Olympique de Marseille	€ 135.700.000,00
17	Olympique Lyonnais	€ 131.900.000,00
18	Hamburger SV	€ 121.100.000,00
19	AS Roma	€ 115.900.000,00
20	Newcastle United	€ 115.300.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2012 -2013		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Real Madrid	€ 518.900.000,00
2	FC Barcelona	€ 482.600.000,00
3	Bayern Munich	€ 431.200.000,00
4	Manchester United	€ 423.800.000,00
5	Paris Saint-Germain	€ 398.800.000,00
6	Manchester City	€ 316.200.000,00
7	Chelsea	€ 303.400.000,00
8	Arsenal	€ 284.300.000,00
9	Juventus	€ 272.400.000,00
10	AC Milan	€ 263.500.000,00
11	Borussia Dortmund	€ 256.200.000,00
12	Liverpool	€ 240.600.000,00
13	Schalke 04	€ 198.200.000,00
14	Tottenham Hotspur	€ 172.000.000,00
15	Internazionale	€ 168.800.000,00
16	Galatasaray	€ 157.000.000,00
17	Hamburger SV	€ 135.400.000,00
18	Fenerbahce	€ 126.400.000,00
19	AS Roma	€ 124.400.000,00
20	Atlético de Madrid	€ 120.000.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2013 -2014		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Real Madrid	€ 549.500.000,00
2	Manchester United	€ 518.000.000,00
3	Bayern Munich	€ 487.500.000,00
4	FC Barcelona	€ 484.600.000,00
5	Paris Saint-Germain	€ 474.200.000,00
6	Manchester City	€ 414.400.000,00
7	Chelsea	€ 387.900.000,00
8	Arsenal	€ 359.300.000,00
9	Liverpool	€ 305.900.000,00
10	Juventus	€ 279.400.000,00
11	Borussia Dortmund	€ 261.500.000,00
12	AC Milan	€ 249.700.000,00
13	Tottenham Hotspur	€ 215.800.000,00
14	Schalke 04	€ 213.900.000,00
15	Atlético de Madrid	€ 169.900.000,00
16	Napoli	€ 164.800.000,00
17	Internazionale	€ 164.000.000,00
18	Galatasaray	€ 161.900.000,00
19	Newcastle United	€ 155.100.000,00
20	Everton	€ 144.100.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2014 -2015		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Real Madrid	€ 577.000.000,00
2	FC Barcelona	€ 560.800.000,00
3	Manchester United	€ 519.500.000,00
4	Paris Saint-Germain	€ 480.800.000,00
5	Bayern Munich	€ 474.000.000,00
6	Manchester City	€ 463.500.000,00
7	Arsenal	€ 435.500.000,00
8	Chelsea	€ 420.000.000,00
9	Liverpool	€ 391.800.000,00
10	Juventus	€ 323.900.000,00
11	Borussia Dortmund	€ 280.600.000,00
12	Tottenham Hotspur	€ 257.500.000,00
13	Schalke 04	€ 219.700.000,00
14	AC Milan	€ 199.100.000,00
15	Atlético de Madrid	€ 187.100.000,00
16	AS Roma	€ 180.400.000,00
17	Newcastle United	€ 169.300.000,00
18	Everton	€ 165.100.000,00
19	Internazionale	€ 164.800.000,00
20	West Ham United	€ 160.900.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2015 - 2016		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Manchester United	€ 689.000.000,00
2	FC Barcelona	€ 620.200.000,00
3	Real Madrid	€ 620.100.000,00
4	Bayern Munich	€ 592.000.000,00
5	Manchester City	€ 524.900.000,00
6	Paris Saint-Germain	€ 520.900.000,00
7	Arsenal	€ 468.500.000,00
8	Chelsea	€ 447.400.000,00
9	Liverpool	€ 403.800.000,00
10	Juventus	€ 341.100.000,00
11	Borussia Dortmund	€ 283.900.000,00
12	Tottenham Hotspur	€ 279.700.000,00
13	Atlético de Madrid	€ 228.600.000,00
14	Schalke 04	€ 224.500.000,00
15	AS Roma	€ 218.200.000,00
16	AC Milan	€ 214.700.000,00
17	FC Zenit Saint Petersburg	€ 196.500.000,00
18	West Ham United	€ 192.300.000,00
19	Internazionale	€ 179.200.000,00
20	Leicester City	€ 172.100.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 A – Ranking dos 20 maiores clubes da Europa ano a ano.

ANO 2016 - 2017		
Posição	Clubes	Faturamento
1	Manchester United	€ 676.300.000,00
2	Real Madrid	€ 674.600.000,00
3	FC Barcelona	€ 648.300.000,00
4	Bayern Munich	€ 587.800.000,00
5	Manchester City	€ 527.700.000,00
6	Arsenal	€ 487.600.000,00
7	Paris Saint-Germain	€ 486.200.000,00
8	Chelsea	€ 428.000.000,00
9	Liverpool	€ 424.200.000,00
10	Juventus	€ 405.700.000,00
11	Tottenham Hotspur	€ 355.600.000,00
12	Borussia Dortmund	€ 332.600.000,00
13	Atlético de Madrid	€ 272.500.000,00
14	Leicester City	€ 271.100.000,00
15	Internazionale	€ 262.100.000,00
16	Schalke 04	€ 230.200.000,00
17	West Ham United	€ 213.300.000,00
18	Southampton	€ 212.100.000,00
19	Napoli	€ 200.700.000,00
20	Everton	€ 199.200.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.