

O FUTEBOL ENTRE TRILHOS E ESTRADAS: ANÁLISE DAS RECEITAS DOS TIMES FERROVIÁRIOS BRASILEIROS EM ATIVIDADE PROFISSIONAL NA TEMPORADA 2022

*FOOTBALL BETWEEN RAILWAYS AND ROADS: AN ANALYSIS OF
THE REVENUES OF BRAZILIAN RAILWAY CLUBS IN
PROFESSIONAL ACTIVITY IN THE 2022 SEASON* 

*FÚTBOL ENTRE FERROCARRILES Y CARRETERAS: ANÁLISIS DE
LOS INGRESOS DE LOS EQUIPOS FERROVIARIOS BRASILEÑOS
EN ACTIVIDAD PROFESIONAL EN LA TEMPORADA 2022* 

 <https://doi.org/10.22456/1982-8918.141617>

 **Thiago Savio Ingles da Luz*** <inglesthiago@hotmail.com>

 **Gonçalo Cassins Moreira do Carmo*** <goncalocassins@gmail.com>

 **Miguel Archanjo de Freitas Júnior*** <mfreitasjr@uepg.br>

* Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Ponta Grossa, PR, Brasil.

Resumo: O objetivo do artigo foi identificar quais foram as principais fontes de receitas dos clubes de origem ferroviária que disputaram o Campeonato Brasileiro de 2022 nas séries A, B, C e D. Para tanto, estruturou-se uma análise documental a partir de relatórios financeiros. Os resultados evidenciam fragilidade de gestão em relação ao compliance em alguns clubes. Foram identificadas 14 fontes de receitas distintas, com destaque para a comercialização dos direitos de transmissão que esteve entre as principais finanças de todos os clubes analisados. O Operário Ferroviário Esporte Clube se destacou na exploração de patrocínios e programa de sócios-torcedores, Botafogo Futebol Clube e Paraná Clube com receitas em dias de jogos, Ituano Futebol Clube e Associação Ferroviária de Esportes na comercialização de atletas. Sugere-se que as fontes de receitas exploradas podem variar de acordo com o período que os clubes contam com jogos durante a temporada.

Palavras-chave: Administração Financeira. Renda. Ferrovias.

Recebido em: 31 jul. 2024
Aprovado em: 22 out. 2025
Publicado em: 31 mar. 2026



Este é um artigo publicado
sob a licença *Creative
Commons* Atribuição 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

1 INTRODUÇÃO¹

Nos últimos anos, a indústria esportiva internacional tem crescido significativamente, impulsionada por movimentações financeiras de grande escala. Esse dinamismo transformou setores interligados, como publicidade e varejo, evidenciando sua influência transversal no mercado global (Seifried *et al.*, 2021). O futebol reflete esse crescimento econômico nas principais ligas mundiais (Hinson *et al.*, 2020; Holzmayer; Schmidt, 2020). Dessa maneira, os clubes tornaram-se um negócio rentável com relevância econômica (Zambom-Ferraresi *et al.*, 2017).

Paralelamente às mudanças na administração do futebol, observa-se aumento significativo da produção científica sobre gestão de clubes esportivos (Regoliosi, 2018). Esse avanço concentra-se sobretudo em abordagens econômicas, categoria com maior densidade de pesquisas no campo. As subcategorias emergentes tratam de estratégias isoladas, como receitas em dias de jogos, venda de jogadores e exploração financeira da relação entre a entidade e torcedores-consumidores (Luz *et al.*, 2023).

Embora as pesquisas reconheçam a relevância da gestão esportiva, especialmente em clubes de futebol, ainda é limitada a produção científica que aborde de forma integrada as diferentes fontes de receita dessas organizações. Essa lacuna é relevante diante do potencial estratégico da diversificação para a eficiência e sustentabilidade da gestão financeira (Minatto; Oliveira; Borba, 2025).

Historicamente, o acesso aos dados contábeis das entidades do futebol era um desafio, restringindo por longo período o desenvolvimento de estudos sobre as fontes de receita. Apenas recentemente, com a adoção de práticas de gestão orientadas pelo *compliance*, esse cenário começou a mudar. Assim, trata-se de um campo de investigação recente e em expansão, especialmente promissor para pesquisadores da gestão esportiva, com ênfase nos clubes de futebol (Silva; Dias; Ribeiro, 2020).

A delimitação das entidades analisadas baseia-se em um recorte histórico relevante para o Brasil e o futebol nacional: os clubes originados das ferrovias, segmento que influenciou economicamente e socialmente a modernização do país na transição do século XIX para o XX. Nesse contexto, a integração territorial impulsionou a construção e expansão da malha ferroviária, que passou de 15 quilômetros em 1850 para mais de 24 mil em 1913 (Summerhill, 2018).

O desenvolvimento ferroviário nacional fez com que os trilhos assumissem o papel de fio condutor da expansão do futebol, aproximando as fronteiras e fazendo com que as práticas – sistematizadas ou não – pudessem chegar a cada vez mais lugares (Gutierrez; Bettine; García, 2021).

¹ O artigo é desdobramento do trabalho LUZ, Thiago Savio Ingles da. **Os times de futebol após o descarrilamento: uma análise da gestão das agremiações ferroviárias brasileiras em atividade profissional.** 2024. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2024. Disponível em: <http://tede2.uepg.br/jspui/handle/prefix/4132>. Acesso em: 29 jul. 2024.

À medida que essas práticas se sistematizaram, surgiram clubes de futebol a partir das ferrovias, por iniciativa de diretores das companhias, associações ou sindicatos de ferroviários, originando mais de cem clubes no país (Buchmann, 2002). Com a expansão das ferrovias, surgiam novos núcleos populacionais, favorecendo a fundação de novas agremiações (Almeida, 2017).

Políticas governamentais posteriores, voltadas ao fortalecimento do mercado interno, priorizaram a readequação do sistema logístico, especialmente com maior integração entre as regiões do país. Assim, os investimentos se direcionaram ao modal rodoviário (Silva; Araújo; Sousa, 2023), provocando o declínio das ferrovias e, consequentemente, o desaparecimento parcial ou total das agremiações do futebol que possuíam gênese ligada aos trilhos (Buchmann, 2002)

Diante da ausência de apoio ao ramo ferroviário, – e aos times oriundos dele – considerando os que ainda resistem, definiu-se como questão-investigativa: como os times ferroviários brasileiros geram receitas para permanecerem em atividade profissional? Para responder esta lacuna, o objetivo deste artigo é identificar quais foram as principais fontes de receitas dos clubes de origem ferroviária que disputaram o Campeonato Brasileiro de 2022 nas séries A, B, C e D.

Diante disso, além da contribuição com o preenchimento da lacuna existente na literatura científica sobre fontes de receitas dos clubes de futebol, esta pesquisa parte de uma contextualização histórica, acerca de uma parcela de clubes que possuem raízes históricas comuns – atreladas à ferrovia, um importante fenômeno social da história do Brasil – com o intuito de contextualizá-los no tempo presente. Dessa forma, este estudo apresenta a articulação entre dois temas de pesquisa: a história do futebol ferroviário brasileiro e a gestão destes clubes.

2 METODOLOGIA

Estruturou-se uma análise documental a partir de relatórios financeiros, balancetes e/ou prestação de contas dos clubes, disponíveis em seus respectivos portais da transparência na internet. Este procedimento analítico abarca materiais e dados que ainda não foram analisados e informações que condicionam uma contextualização histórica, enriquecendo a discussão dos resultados (Bowen, 2009).

Os clubes de futebol brasileiros com origem nas estradas de ferro foram mapeados e organizados a partir da obra literária: “Quando o futebol andava de trem: memórias dos times ferroviários brasileiros”, de Ernani Buchmann (2002), que possui relevância na literatura acerca do futebol ferroviário.

Foram incluídos na análise clubes de futebol ativos profissionalmente e que integraram alguma das quatro divisões do Campeonato Brasileiro masculino (séries A, B, C ou D), os quais possuem um calendário de competições mais extenso em relação aos que disputam apenas campeonatos estaduais e, por conseguinte, dispõem de um quantitativo maior de jogos para explorar e angariar receitas. Foi realizada a delimitação temporal da análise para o ano de 2022 por se tratar do

período mais recente com dados disponíveis de todos os clubes listados antes do início da pesquisa.

O foco da análise foram as suas principais fontes de receitas, isto é, as estratégias pelas quais os clubes angariam seus recursos para suprir suas despesas, permitindo sua estabilidade financeira e, por conseguinte, a possibilidade de estruturação para manter-se em atividade profissional ao longo dos anos.

Três clubes preencheram parcialmente os critérios de elegibilidade e acabaram excluídos da análise: Agremiação Sportiva Arapiraquense (ASA), Ferroviário Atlético Clube (FAC) e Trem Desportivo Clube (TDC). Embora disputassem uma divisão nacional, não disponibilizam publicamente documentos que permitam atingir os objetivos da pesquisa.

Para estes clubes buscou-se obter as informações por outras estratégias. Além da busca virtual, houve tentativas de contatos via e-mail e redes sociais oficiais das agremiações. Também não foi possível acessar do FAC, que os disponibiliza apenas aos associados.

O emprego dos critérios e procedimentos descritos definiram uma amostra final com cinco agremiações: a) Operário Ferroviário Esporte Clube (OFEC); b) Botafogo Futebol Clube (BFC); c) Ituano Futebol Clube (IFC); d) Associação Ferroviária de Esportes (AFE); e) Paraná Clube (PRC). A partir da seleção dos documentos e da coleta de dados, a análise foi realizada a contar da aproximação com artigos de autores que abordam a temática de receitas financeiras nos clubes de futebol. Os documentos analisados estão organizados no Quadro 1. A saber:

Quadro 1 - Clubes ferroviários profissionais ativos em 2022

Clube	Título do documento analisado	Dados específicos coletados
OFEC	Relatório de Gestão Financeira 2022	Informações contábeis
BFC	Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2022	Informações contábeis e corporativas
IFC	Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Contábeis (2022)	Informações contábeis e corporativas
AFE	Demonstração do Resultado do Exercício em 31/12/2022	Informações contábeis
PRC	Demonstrações Financeiras do Exercício Findo em 31 de dezembro de 2022	Informações contábeis e corporativas

Fonte: Os autores.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Quadro 2 apresenta os clubes de futebol brasileiros que possuem origem ligada às estradas de ferro e que permaneciam ativos em âmbito profissional na temporada 2022. Eles foram organizados a partir do nome, o estado ao qual pertencem e a principal competição que disputou. A saber:

Quadro 2 - Clubes ferroviários profissionais ativos em 2022

Nº	Clube	Unidade Federativa	Principal competição em 2022
1	Agremiação Sportiva Arapiraquense	AL	Brasileiro série D
2	América Futebol Clube	SP	5ª divisão estadual
3	Associação Desportiva Ferroviária	ES	1ª divisão estadual
4	Associação Ferroviária de Esportes	SP	Brasileiro série D
5	Botafogo Futebol Clube	SP	Brasileiro série C
6	Esporte Clube Noroeste	SP	3ª divisão estadual
7	Ferroviário Atlético Clube	CE	Brasileiro série C
8	Ferroviário Esporte Clube do Cabo	PE	2ª divisão estadual
9	Ituano Futebol Clube	SP	Brasileiro Série B
10	Nacional Atlético Clube	SP	3ª divisão estadual
11	Operário Ferroviário Esporte Clube	PR	Brasileiro série B
12	Paraná Clube	PR	Brasileiro série D
13	Paulista Futebol Clube	SP	5ª divisão estadual
14	Sport Clube São Paulo	SP	2ª divisão estadual
15	Trem Desportivo Clube	AP	Brasileiro série D
16	Valeriodoce Esporte Clube	MG	2ª divisão estadual

Fonte: Os autores.

Dezesseis clubes ferroviários brasileiros estavam em atividade profissional no ano de 2022, distribuídos em 4 regiões brasileiras: Sul (3), Sudeste (9), Norte (1) e Nordeste (3). O estado de São Paulo abriga 43,75% do total.

Oito clubes disputam apenas o campeonato estadual e contam com poucos meses de competição para mobilizar seus torcedores e gerar receitas que garantam a manutenção das atividades e o planejamento das temporadas seguintes. Além de disporem de um calendário mais curto, os campeonatos estaduais apresentam menor apelo junto ao público quando comparados aos torneios nacionais, o que repercute negativamente em outras fontes de arrecadação, como direitos de transmissão e marketing, já que esses fatores — aliados ao desempenho esportivo — influenciam os resultados financeiros (Minatto; Oliveira; Borba, 2025).

Portanto, infere-se que a diversificação das receitas desses clubes é limitada quando comparada à daqueles que dispõem de mais tempo — e de campeonatos nacionais — para desenvolver estratégias de arrecadação, uma vez que essas equipes possuem um produto permanente e mais atrativo a oferecer ao seu torcedor-consumidor.

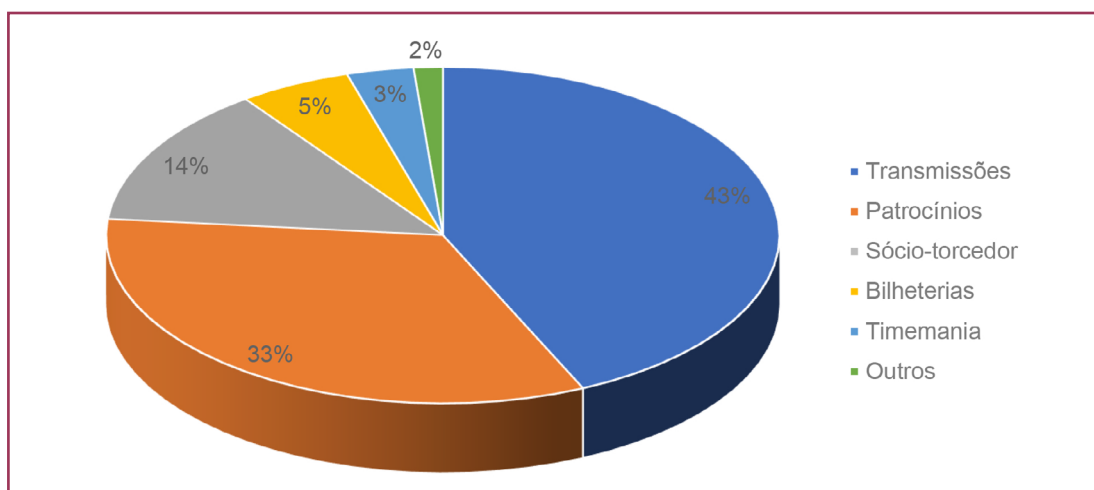
Outros oito clubes possuíam divisão nacional na temporada analisada, entretanto, quatro deles na última divisão, sem garantia de calendário nacional para o ano posterior. Os cinco clubes que compuseram a amostra final destacam-se pelos princípios de gestão moderna, uma vez que a transparência organizacional constitui um critério essencial quando analisada à luz do conceito de *compliance* — entendido como a conduta institucional orientada à conformidade com leis, regimentos, estatutos e demais normas (Hatzidakis; Barros, 2019).

O primeiro clube a ser analisado é o OFEC, equipe paranaense fundada em 1912 por ferroviários na cidade de Ponta Grossa, que disputou a segunda divisão nacional na temporada 2022. O OFEC é um clube associativo sem fins lucrativos, com a gestão do futebol profissional terceirizada a um grupo gestor de iniciativa privada, conforme permite o artigo 23 do seu Regimento Interno (OFEC, 2024). Portanto, na prática a gestão do futebol profissional é distinta do clube social.

De acordo com Freitas Júnior, Oliveira e Luz (2020) o grupo iniciou sua administração em 2014, com o intuito de profissionalizar a gestão do clube e obteve conquistas competitivas relevantes neste período, com ascensão e títulos estaduais e nacionais.

Na temporada analisada foi possível constatar um faturamento de R\$19.730.000,00 distribuídos em 6 fontes de receitas. Os dados encontram-se sumarizados no Gráfico 1. A saber:

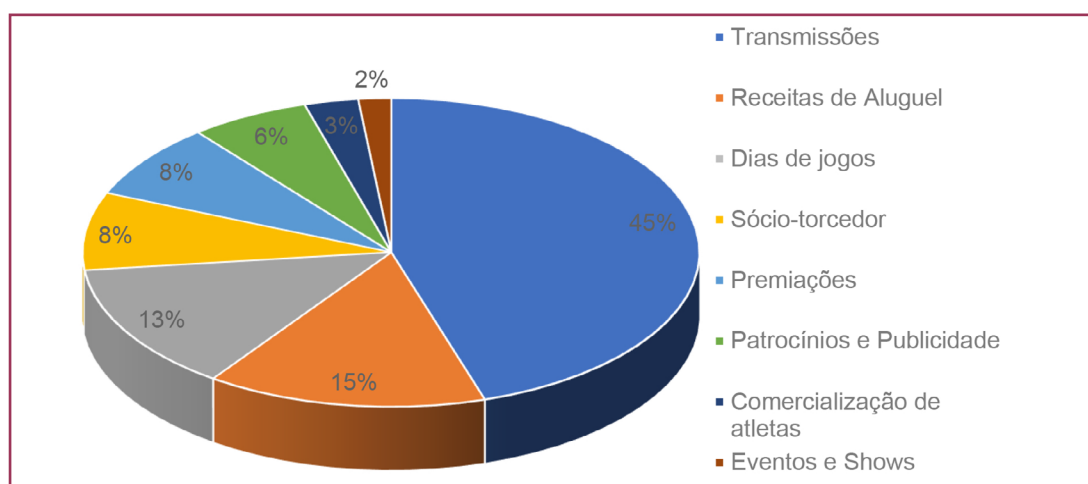
Gráfico 1 - Fontes de receitas do OFEC (2022).



Fonte: Os autores.

O BFC foi fundado em 1918 numa tentativa de organização do futebol em Ribeirão Preto, em que os ferroviários locais participaram ativamente deste processo (Buchmann, 2002). Na temporada 2022 o clube disputou a terceira divisão do Campeonato Brasileiro e garantiu o acesso a divisão superior na temporada seguinte.

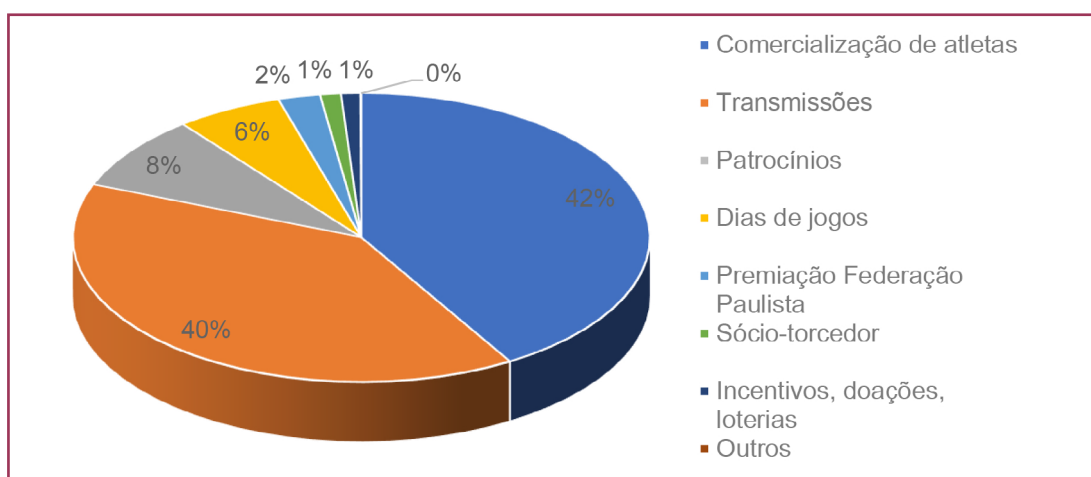
Atualmente, o BFC possui 60% das ações do Botafogo Futebol S.A, SAF de capital fechado, fundada em 2018. A detentora do restante das ações (40%) é a empresa Trexx Sports Participações Ltda (BFC, 2023). A gestão do Botafogo S.A é composta pelo conselho de administração (7 conselheiros; 3 indicados pelo BFC; 2 pela Trexx; e 2 independentes) e diretoria executiva (indicada pelo conselho de administração). Evidenciou-se um faturamento de R\$14.069.526,00 e 8 fontes de renda, expostas no Gráfico 2, a saber:

Gráfico 2 - Fontes de receitas do BFC (2022).

Fonte: Os autores.

O IFC, equipe da cidade paulista de Itu é ferroviário nascido como Associação Atlética Sorocabana, fundado em 1947 por funcionários da estrada de ferro na região. Por razões políticas, ao longo dos anos trocou o nome e as cores predominantes, até que em 1989 estabeleceu a configuração atual (Buchmann, 2002).

Na temporada 2022 – assim como o OFEC – o IFC postulou entre os 40 melhores clubes do Brasil, uma vez que disputou a segunda divisão do campeonato nacional. O relatório analisado também expõe o cenário gerencial do clube, o qual demonstra que se trata de uma associação esportiva sem fins lucrativos que possui gestão terceirizada, a empresa Dimache Participações Esportivas Ltda – responsável pelo futebol profissional. O Gráfico 3 elucida a distribuição das 8 fontes de receitas do clube, diante de um faturamento anual de R\$36.474.684,89.

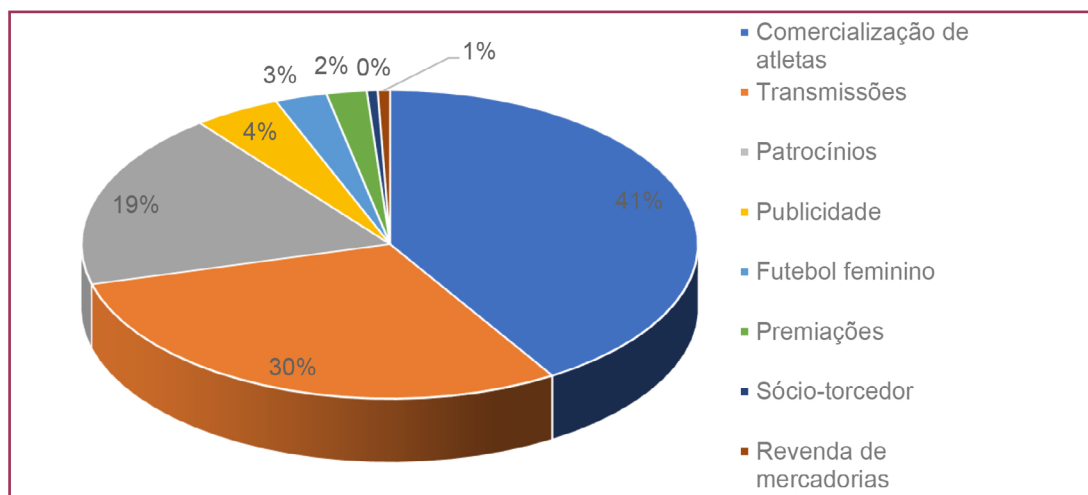
Gráfico 3 - Fontes de receitas do IFC (2022).

Fonte: Os autores.

AAFE foi fundada por engenheiros e funcionários da Estrada de Ferro Araraquara em 1950 (Buchmann, 2002) e na temporada 2022 disputou a quarta divisão nacional. Na temporada estudada a agremiação transpassou um processo de transição gerencial, concretizada no ano seguinte, em que a AFE, associação sem fins lucrativos, sob a prerrogativa de avançar nos aspectos de gestão, tornou-se “Ferroviária SAF”.

Dessa forma, a associação transferiu todos os seus ativos intangíveis e desportivos à SAF sob a condição de permanecer detentora de ações que lhe dão o direito de participação nos lucros e a indicação de ao menos um membro ao Conselho de Administração da sociedade anônima, conforme demonstra o Estatuto Social da Ferroviária SAF (2023). A agremiação obteve um faturamento anual de R\$19.190.545,60 distribuídos a partir de 7 fontes de receitas, conforme o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Fontes de receitas da AFE (2022).

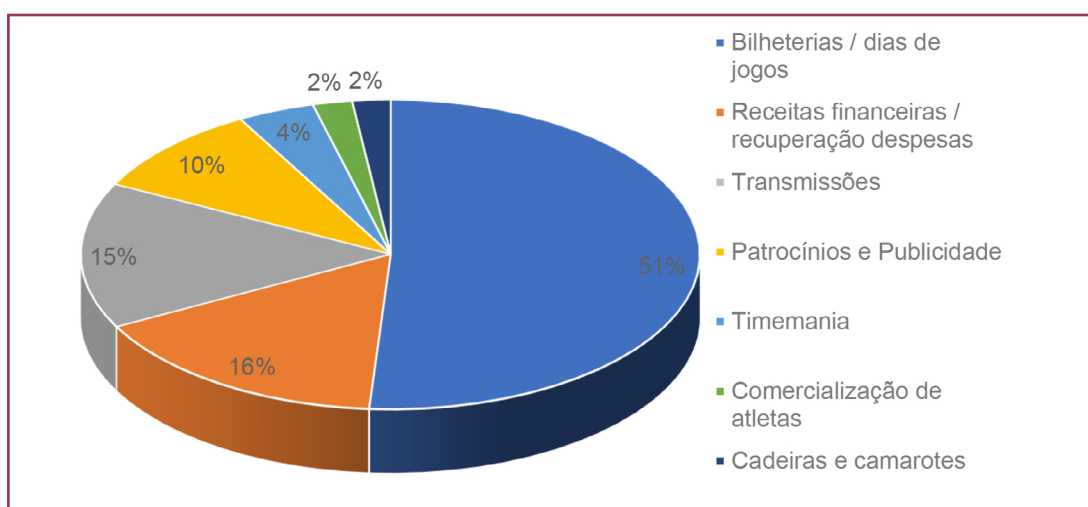


Fonte: Os autores.

O quinto clube analisado é o PRC, ferroviário por parte de um dos seus antecessores: o Clube Atlético Ferroviário (Buchmann, 2002). Na temporada 2022 o PRC disputou a última divisão do Campeonato Brasileiro e foi eliminado na fase de oitavas de final, ficando sem divisão nacional para disputar no ano posterior.

O clube segue o modelo associativo de gestão - a qual vive processo de recuperação judicial após enfrentar problemas administrativos nas últimas temporadas (PRC, 2022). O Gráfico 5 sumariza a distribuição da renda anual de R\$7.200.000,00, a saber:

Gráfico 5 - Fontes de receitas do PRC (2022).



Fonte: Os autores.

Ressalta-se que nenhum time ferroviário brasileiro disputou a elite nacional e, portanto, não ocupou o topo da pirâmide em termos de potencial arrecadação, uma vez que os clubes da primeira divisão tendem a obter maiores receitas e valor atribuído (Nascimento; Dantas; Azevedo, 2019). Dos clubes analisados, OFEC e IFC possuem a administração do futebol terceirizada, BFC e AFE seguem o modelo de gestão SAF. O PRC foi o único clube que demonstrou seguir o modelo associativo de gestão – comum a maioria dos clubes brasileiros (Niedermeyer; Portela, 2024).

O formato associativo de gestão apresenta limitações, como a ausência de formação técnica nos cargos diretivos, gestão não profissionalizada, falta de transparência, tomada de decisões sem embasamento técnico e maior suscetibilidade a influências externas (Niedermeyer; Portela, 2024). Em contrapartida, o modelo SAF proporciona aos clubes uma estrutura de gestão técnica, com processos de governança estruturados, além de alternativas de financiamento (Brandão; Araújo; Monteiro, 2024).

A transformação dos clubes em Sociedade Anônima do Futebol (SAF), conforme a Lei nº 14.193/2021 representa mudança estrutural relevante na gestão esportiva brasileira, sobretudo pelos impactos na governança, sustentabilidade financeira e atratividade de mercado.

Entre as principais vantagens, destaca-se a profissionalização da gestão, com práticas empresariais mais transparentes e eficientes. A estrutura societária permite maior controle contábil, mecanismos de *compliance* e prestação de contas a investidores e à sociedade. Além disso, a SAF facilita a captação de recursos privados, ampliando os investimentos em infraestrutura, categorias de base e contratações estratégicas, o que pode elevar o desempenho esportivo e a competitividade dos clubes.

Outro benefício é a reestruturação dos passivos históricos. A legislação vigente permite separar o clube social da empresa SAF, viabilizando a negociação das dívidas de forma mais flexível e juridicamente segura. Essa característica é apontada como fator decisivo para clubes em situação financeira crítica.

Por outro lado, a adoção do modelo SAF também apresenta desafios e limitações. Como foi demonstrado no estudo de Gomes (2023, p.13):

O que se verifica, em linhas gerais, são clubes extremamente endividados em busca de investidores que lhes auxiliem a solucionar sua crise sistêmica, mediante a adoção de práticas de governança corporativa e de sistemas próprios de quitação de dívidas, além do aumento de receitas por meio de investimentos, ações de marketing e melhora no desempenho esportivo, desde que com respeito aos elementos identitários do clube.

A transição para SAF demanda mudanças profundas na cultura organizacional, podendo gerar resistência interna e conflitos entre o clube social e a nova estrutura empresarial. A entrada de investidores pode reduzir a autonomia decisória, sobretudo em casos de concentração acionária. Há ainda o risco de a lógica mercadológica sobrepor-se aos valores históricos e sociais do clube, comprometendo sua identidade e vínculo comunitário.

A análise mostra que quatro dos cinco clubes estudados apresentam gestão mais desenvolvida que o modelo associativo. Enquanto BFC e AFE já adotavam o formato SAF em 2022, OFEC e IFC tinham o departamento de futebol profissional terceirizado, o que lhes garante maior autonomia decisória e favorece práticas de governança semelhantes.

A observação dos documentos permitiu a identificação de 14 fontes de receitas distintas. Destaca-se que nem todas as estratégias são exploradas por todos os clubes. O Quadro 3 sintetiza as possibilidades exploradas. A saber:

Quadro 3 - As fontes de receitas dos times ferroviários brasileiros

Nº	Descrição	OFEC	BFC	IFC	AFE	PRC
1	Cotas (transmissão / participação)	X	X	X	X	X
2	Patrocínios / publicidade	X	X	X	X	X
3	Programa de sócios-torcedores	X	X	X	X	
4	Bilheterias / dias de jogos	X	X	X		X
5	Timemania / loteria	X		X		X
6	Comercialização de atletas		X	X	X	X
7	Premiações		X	X	X	
8	Mercadorias				X	
9	Futebol Feminino				X	
10	Eventos / shows		X			
11	Aluguel		X			
12	Receitas financeiras / recuperação					X
13	Cadeiras / camarotes					X
14	Outros	X		X		

Fonte: Os autores.

Individualmente, os clubes ferroviários brasileiros exploraram de 6 a 8 fontes de receita em 2022, seguindo a tendência nacional, especialmente entre clubes menores. Minatto, Oliveira e Borba (2025) identificaram que os grandes clubes tendem a apresentar mais fontes de receita do que os menos expressivos.

No Brasil, as principais fontes de receita dos clubes são direitos de transmissão, marketing, bilheteria e programas de sócio-torcedor (Marques; Costa, 2016) — categorias também identificadas nos clubes ferroviários, juntamente à comercialização de atletas. Esses temas formam subcategorias da classe de estudos sobre economia, a mais recorrente em artigos de periódicos indexados na área de gestão de clubes de futebol (Luz *et al.*, 2023).

Verifica-se no Quadro 3 que a comercialização dos direitos de transmissão de jogos ou cotas de valores recebidas em decorrência da participação em campeonatos desempenha significativa importância na gestão das agremiações, uma vez que é a maior fonte de receita do OFEC - equivalente a 43% das receitas totais do clube - e BFC (45%), a segunda maior de IFC (40%), AFE (30%) e a terceira maior do PRC (15%). Matias e Mascarenhas (2020) apontam essa como a maior fonte de arrecadação dos clubes brasileiros em geral – característica ainda mais comum ao olhar para clubes menores (Minatto; Oliveira; Borba, 2025).

A segunda categoria proeminente a ser analisada é a de patrocínios. Para os fins desta pesquisa, partiu-se da discussão de Carvalho e Ribeiro (2019) – que aproximam a modalidade de patrocínios às campanhas de publicidades feitas por grandes personalidades ou entidades esportivas com objetivo de trazer retornos financeiros a ambos – considerando unificadas as receitas de patrocínios e publicidade, formando uma categoria conjunta, denominada “patrocínios/ publicidade”.

Matias e Mascarenhas (2020) destacam que de maneira geral os clubes brasileiros não exploram todo o potencial de patrocínios em comparação aos europeus. Segundo os autores, a taxa média nas receitas das equipes é de cerca de 15%. A partir disso é possível observar que os cinco clubes analisados exploram essa estratégia, entretanto desempenha maior impacto financeiro no OFEC (33%) – mais que o dobro da média nacional. Já PRC (10%), IFC (8%) e BFC (6%) ficam abaixo da média, enquanto AFE (23%) supera o valor médio.

Sobre os programas de sócios-torcedores – terceira categoria proeminente - observa-se maior impacto no OFEC (14%) – terceira maior fonte de receita – e no BFC (8%), quarta maior. Em IFC e AFE, representam apenas 1% e 0,56% do total de receitas de cada clube, respectivamente. O PRC não classifica essa arrecadação de forma independente em seus relatórios.

Essa categoria resulta do pagamento mensal ao longo da temporada, por meio do qual o contribuinte adquire o título de “sócio” e acesso a benefícios exclusivos, conforme cada programa. Segundo Cardoso e Silveira (2014), os clubes brasileiros passaram a investir nesses programas após o sucesso obtido por grandes clubes europeus. Essa fonte de receita tem potencial expressivo, especialmente para clubes de menor porte que buscam reduzir a dependência das receitas de transmissão (Minatto; Oliveira; Borba, 2025).

Na categoria “bilheteria/dias de jogos” foram reunidas as formas de arrecadação realizadas nos dias das partidas, como a venda de ingressos e produtos. Quanto categoria de arrecadação, essas receitas podem ser compreendidas como inconsistentes, por conta da influência que o desempenho competitivo exerce sobre o comparecimento do público (Cardoso; Silveira, 2014; Minatto; Oliveira; Borba, 2025).

O maior impacto dessa categoria ocorreu no PRC (51%) - uma vez que foi a maior fonte de arrecadação do clube - e BFC (13%) - como terceira maior fonte de finanças da temporada. Desempenhou menor impacto nas finanças de OFEC (5%) e IFC (6%).

Não obstante, a AFE não discriminou esse tipo de receita em seus balancetes de 2022. Como se trata de uma estratégia de arrecadação tradicional nos clubes brasileiros (Soriano, 2010), emerge a hipótese de que o valor absoluto arrecadado pode ter sido pequeno em relação às demais estratégias exploradas e – para fins contábeis – pode ter sido incorporado à outra categoria de natureza semelhante.

Outra fonte de receita de destaque é a comercialização de atletas, isto é, a transferências de jogadores para outras agremiações mediante uma compensação financeira. Embora o cenário nacional e internacional revele maior exploração por

parte dos clubes de maior expressão (Minatto; Oliveira; Borba, 2025), essa prática também esteve presente na amostra analisada, mesmo se tratando de clubes menores.

Essa categoria está presente em quatro clubes, sendo que IFC e AFE a têm como principal fonte de receita, representando mais de 40% do total anual. BFC e PRC exploraram essa fonte com menor impacto (3% e 2%, respectivamente), enquanto OFEC não gerou capital com a negociação de atletas em 2022.

As equipes citadas situam-se na chamada Região Concentrada (Sudeste e Sul), um importante polo concentrador de capital – e exportador de jogadores – com proeminência ao estado de São Paulo (Almeida, 2023). É nessa região do país que se concentram a maior parte dos clubes que dispõem de melhores estruturas e recursos para formação de atletas (BERG; Coqueiro; Sganzella, 2019).

Destaca-se que IFC, AFE e BFC possuem o Certificado de Clube Formador, consolidando-os como equipes especializadas na formação de jogadores (CBF, 2022). Portanto, o foco na formação, aliado à posição geográfica favorável, pode ter contribuído para a geração de receitas nessa categoria.

As demais possibilidades de arrecadação identificadas, válidas diante da importância do ponto de vista gerencial de obter fontes financeiras diversificadas (Miragaia; Ferreira; Ratte, 2017; Minatto; Oliveira; Borba, 2025), desempenham menor impacto na gestão financeira dos clubes estudados.

A categoria “Timemania/ loterias” refere-se a valores de um sistema de apostas da Caixa Econômica Federal, com percentual repassado aos clubes participantes (Caixa, 2023), presente nas receitas de OFEC, IFC e PRC. Três clubes: IFC, AFE e BFC contabilizaram a categoria “premiações” que fazem referência a valores repassados pela Federação Paulista de Futebol (FPF) e/ou CBF por resultados competitivos alcançados.

Entre as categorias menos exploradas está a renda do futebol feminino, presente em apenas uma agremiação: AFE. Destaca-se que apenas 3% do faturamento anual da AFE provém dessa categoria, ou seja, 97% da renda em 2022 veio do futebol masculino.

De maneira geral o futebol de mulheres ascendeu nos últimos anos, sobretudo a partir do ano de 2016 com a realização dos Jogos Olímpicos no Brasil, a Copa do Mundo em 2019 e as regulamentações de obrigatoriedade aos clubes brasileiros para constituírem equipes femininas (Martins; Silva; Vasquez, 2021).

Mesmo diante desse cenário, o panorama identificado em relação à AFE pode estar replicando uma característica mercantil da modalidade e não uma fragilidade de gestão, uma vez que talvez o futebol feminino nunca tenha sido promovido o suficiente para torná-lo rentável (Biram, 2021).

A categoria “mercadorias” esteve contabilizada de forma exclusiva apenas nas finanças da AFE. Em relação às verbas oriundas da comercialização de produtos oficiais dos demais clubes, novamente emerge a hipótese de que – para fins

contábeis - o montante financeiro ter sido incorporado a outra categoria de natureza semelhante.

As categorias “eventos/shows” e “aluguel” estão presentes apenas nas receitas do BFC. Infere-se que isso decorre de uma estratégia de gestão, uma vez que o clube disponibiliza seu estádio – modernizado recentemente pela sociedade anônima - para eventos, conforme demonstra o documento analisado. A categoria “Receitas financeiras/ recuperação” emergiu apenas nas receitas do PRC, em decorrência de juros e/ou descontos obtidos.

Não obstante, a categoria identificada como “outros” está presente nos documentos de dois clubes OFEC (2%) e IFC (1%). Apesar de constar no relatório analisado do BFC como “Outras receitas”, observou-se que foram categorizados desta maneira os pagamentos da FPF e da CBF em decorrência de resultados competitivos obtidos, portanto para fins de análise essas receitas foram consideradas pertencentes à categoria “premiações”, como evidencia o Gráfico 2.

Observam-se dois grupos de clubes ferroviários ativos em competições profissionais. O primeiro possui calendário de jogos mais extenso, com ao menos duas competições na temporada: campeonato estadual e nacional. O segundo grupo possui apenas a disputa estadual como período com jogos durante a temporada.

Esse processo impacta diretamente as finanças e fontes de arrecadação dos clubes, pois a participação em múltiplas competições influencia seu desempenho financeiro (Santos; Dani; Hein, 2016), reafirmando que o principal produto explorado é o espetáculo esportivo. Assim, os clubes com calendário mais extenso possuem condições mais favoráveis para captar receitas a partir de diferentes fontes, potencializando seu faturamento em relação ao segundo grupo.

A maioria dos clubes com calendário mais extenso explora fluxos de receita ligados à comercialização do futebol como espetáculo: premiação de torneios disputados, arrecadação em estádio e direitos de transmissão (Marotz *et al.*, 2024), conforme a análise econômica das agremiações ferroviárias. Esse processo conduz à reflexão quanto aos clubes com calendário restrito.

Ao avaliar a eficiência dos clubes do futebol brasileiro Dantas, Machado e Macedo (2015) destacam que clubes menores podem enfrentar problemas financeiros e insuficiência de receitas – além da má gestão – devido à concorrência com torcidas dos clubes maiores, limitando suas fontes de arrecadação. Assim, precisam desenvolver estratégias de captação que garantam a sobrevivência e, posteriormente, possibilitem integrar o grupo de calendário mais extenso, aumentando a previsibilidade financeira.

Por fim, ressalta-se que mesmo com a delimitação da análise aos times de origem ferroviária, esta é a realidade da maioria dos clubes nacionais. Em 2022, havia 850 clubes profissionais ativos (CBF, 2022), sendo 124 (14,59%) com calendário nacional nas séries A, B, C e D — 20 em cada uma das três primeiras divisões e 64 na última.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesquisa identificou 16 clubes ferroviários brasileiros em atividade profissional, mas apenas metade participa de alguma divisão do Campeonato Brasileiro. Dentre esses oito, ASA, FAC e TDC foram excluídos por não disponibilizarem publicamente seus dados financeiros — critério principal de elegibilidade. Essa ausência de transparência pode ser vista como fragilidade na gestão, divergindo da literatura sobre práticas de gestão moderna.

A amostra final de clubes analisados foi: OFEC, BFC, IFC, AFE e PRC. Foi possível constatar que o PRC é o único que segue o modelo associativo tradicional – e enfrenta dificuldades administrativas evidenciadas pelo pedido de recuperação judicial – enquanto OFEC e IFC são clubes associativos que possuem a gestão do futebol profissional terceirizada a iniciativa privada. Já AFE e BFC tornaram-se SAF, mas detentores de ações de propriedade com direitos de indicação aos cargos diretivos.

Infere-se que os princípios de gestão empregados nos últimos quatro clubes podem estar influenciando seus resultados competitivos, pois a estruturação desses modelos administrativos fornece condições técnicas para que o processo gerencial ocorra de maneira eficiente, eficaz e efetiva. Não obstante, ressalta-se que isto foi característico da amostra estudada – e o indicativo de uma possibilidade a ser seguida pelos clubes - uma vez que a forma de gestão e as conquistas competitivas efetivadas não possuem uma relação causa-efeito, devido às imprevisibilidades do esporte (Luz; Freitas Júnior; Oliveira, 2021).

O delineamento metodológico possibilitou a identificação de 14 fontes distintas de receitas exploradas coletivamente pelas agremiações. Individualmente, os clubes ferroviários exploraram de 6 a 8 possibilidades de arrecadação na temporada 2022 – número semelhante ao panorama nacional dos times de menor expressão. Com maior impacto nas receitas anuais, destacaram-se: cotas (transmissões/participação), patrocínios/publicidade, programa de sócios-torcedores, bilheterias/dias de jogos – seguindo a tendência nacional apontada pela literatura - e comercialização de atletas.

Observou-se que as receitas das cotas dos direitos de transmissão ou participação dos jogos aproximam-se do panorama nacional como uma das principais fontes, sendo a maior receita anual de OFEC e BFC. Não obstante, representou a segunda maior modalidade de arrecadação de IFC e AFE, bem como a terceira maior do PRC.

Quanto a modalidade de patrocínios, foi constatado que – quantitativamente - a gestão do OFEC é a que mais explora, uma vez que a agremiação obteve ganhos acima do dobro da média nacional, enquanto PRC, IFC e BFC obtiveram resultados abaixo da média e a AFE com resultado acima da média nacional.

Quatro dos clubes exploraram a estratégia de arrecadação dos programas de sócios-torcedores. Porém, os resultados individuais apontaram um panorama diverso, pois no caso do OFEC há um maior impacto nas finanças do clube - 14% do

total e a terceira maior fonte de receitas. Para o BFC, apesar de ser a quarta maior, representa 8% do quantitativo total. Para IFC e AFE, representou 1% e 0,56% das receitas, respectivamente.

Ressalta-se que entre os clubes estudados o impacto nas receitas a partir de bilheterias / dias de jogos foi maior nas finanças de PRC e BFC. Contudo, esta categoria de fontes de receitas é vista como inconsistente, pois possui maior dependência dos resultados competitivos efetivados.

Ituano e Ferroviária destacaram-se nas receitas a partir da comercialização de atletas, a principal em ambas as agremiações. Já PRC e BFC exploraram com menor relevância, enquanto o OFEC não obteve receitas a partir dessa estratégia em 2022, evidenciando um campo a ser explorado pela gestão do clube. O impacto dessa categoria nas finanças de IFC e AFE contrasta com o que indica a literatura, que associa esse tipo de exploração principalmente a clubes de maior expressão.

As demais categorias identificadas pela pesquisa são importantes para o princípio de diversificação, mas exercem menor impacto financeiro nos clubes estudados e em alguns casos decorrem de estratégias de gestão particulares, como as categorias “eventos/shows” e “aluguel”, explorada apenas pelo BFC a partir de uma parceria com a empresa proprietária da outra parte das ações da sociedade anônima.

Ademais, o caminho metodológico percorrido resultou na categorização dos times ferroviários em dois grupos: a) os que disputam alguma divisão do Campeonato Brasileiro e; b) os que possuem apenas o campeonato estadual em seu calendário de competições. Entende-se que o primeiro grupo possui mais tempo para validar e aplicar estratégias de gestão, condicionando a exploração de um maior número de fontes e a potencialização da quantidade de receitas, em termos de faturamento.

Não obstante, mesmo com a amostra delimitada aos times ferroviários, as descobertas demonstram uma aproximação à realidade da maioria dos clubes brasileiros. Na temporada estudada, 14,59% dos clubes possuíam calendário nacional, enquanto 85,41% contavam somente com competições de nível estadual e, por conseguinte, poucos meses de competição para angariar recursos capazes de garantir a sua existência para a temporada seguinte.

O grupo de clubes que possui apenas o estadual para disputar na temporada acaba dispondo de um período mais curto para traçar seus planos de captação de recursos. Infere-se que essa limitação de calendário competitivo limita também o montante financeiro arrecadado pela agremiação. Isso remete à possibilidade de exploração qualitativa do cenário desse segundo grupo, que pode ser solucionado a partir de novos estudos capazes de elucidar as estratégias que desenvolvem contando com um calendário de jogos reduzidos e como viabilizam-se financeiramente para permanecerem ativos.

As pesquisas podem averiguar o período que os respectivos clubes permanecem em atividade e verificar a hipótese que as estratégias para obtenção de receitas podem variar de acordo com o tempo em atividade disputando jogos,

uma vez que o período com partidas é o que os clubes contam para movimentar seu público e acentuar a captação de recursos.

Esta pesquisa contribui para o avanço científico da literatura nos estudos sobre gestão dos clubes de futebol a partir de dados financeiros, uma vez que é uma área de estudo incipiente. Além disso, abarca exemplos empíricos de conceitos e estratégias de gestão à luz de uma parcela de clubes oriundos da ferrovia – um fenômeno social relevante na história do Brasil – aproximando dois polos de pesquisa relevantes às Ciências Sociais: História e Gestão do esporte.

Por fim, oferece *insights* importantes a pesquisadores, gestores do esporte e de clubes de futebol sobre as estratégias de gestão validadas e exploradas, bem como as fragilidades gerenciais que carecem de mais estruturação, com foco na solidez e na harmonia entre os *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marco Antonio Bettine de. **Os caminhos da bola pelas estradas de São Paulo**. São Paulo: Escola de Artes, Ciências e Humanidades, 2017. DOI: <https://doi.org/10.11606/9788564842267>
- ALMEIDA, Rodrigo. Globalização e futebol: o mercado mundial de transferência de jogadores e a questão centro-periferia no Brasil. **Boletim Campineiro de Geografia**, v. 13, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54446/bcg.v13i1.3020>
- ASSOCIAÇÃO FERROVIÁRIA DE ESPORTES (AFE). **Demonstração do resultado do exercício 2022**. Disponível em: <https://ferroviasaf.com/wp-content/uploads/2023/07/D.-R.-E..pdf>. Acesso em: 18 out. 2023.
- BERG, Artur Lemuel Jung; COQUEIRO, Daniel Pereira; SGANZELLA, Paulo Luciano. Formação de jogadores de futebol no Brasil: uma comparação entre clubes tradicionais e clubes empresas. **RBFF - Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 11, n. 46, p. 555-563, 2019. Disponível em: <https://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/778>. Acesso em: 21 nov. 2023.
- BIRAM, Mark Daniel. As sereias da vila na terra do rei: uma etnografia de Santos FC feminino. **Movimento**, v. 27, p. 27005, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.109357>
- BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE (BFC). **Demonstrações contábeis em 31 de dezembro de 2022 e de 2021 e Relatório do auditor independente**. 2023. Disponível em: <https://botafogofutebola.com.br/wp-content/uploads/2023/09/Relato%CC%81rio-Botafogo-2022-Final.pdf>. Acesso em 28 out. 2023.
- BOWEN, Glenn. Análise de documentos como método de pesquisa qualitativa. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. DOI: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- BRANDÃO, Eliah Oliveira; ARAÚJO, Francisco Kaique Feitosa; MONTEIRO, Vitor Borges. Transição para a Sociedade Anônima do Futebol: contexto internacional e opiniões. **Revista Foco**, v. 17, n. 1, p. e4170, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n1-085>
- BUCHMANN, Ernani. **Quando o futebol andava de trem**: memórias dos times ferroviários brasileiros. 2. ed. Curitiba: Imprensa Oficial do Paraná, 2002.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Timemania**. Visão geral: Loterias Caixa, 2023. Disponível em: <https://loterias.caixa.gov.br/Paginas/Timemania.aspx>. Acesso em: 27 dez. 2023.

CARDOSO, Marcos Vinicius; SILVEIRA, Marcelo Paciello. A importância da adoção do sócio torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 3, p. 12-24, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9075/3902>. Acesso em: 27 dez. 2023.

CARVALHO, Maria José; RIBEIRO, Tiago. Desporto profissional: das políticas à governance e ao lucro. In: CORREIA, Abel; BISCAIA, Rui. **Gestão do desporto**: compreender para gerir. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, 2019. p. 141-160.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). **Relatório de Gestão Anual**. 2022. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202306/20230601132734_85.pdf. Acesso em: 20 jun. 2024.

DANTAS, Marke Geisy da Silva; MACHADO, Márcio André Veras; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 8, n. 1, p. 113-132, 2015. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/asaa/article/view/177/130>. Acesso em: 7 jun. 2024.

FERROVIÁRIA SAF. **Estatuto Social da Ferroviária SAF**. 2023. Disponível em: <https://ferroviariasaf.com/wp-content/uploads/2022/06/Proposta-de-Estatuto-Social-da-Ferrovia%CC%81ria-SAF-01.06.2022.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2023.

FREITAS JÚNIOR, Miguel Archanjo de; OLIVEIRA, Edilson de; LUZ, Thiago Savio Ingles da. Influência da gestão esportiva em uma equipe de médio porte: o caso do Operário Ferroviário Esporte Clube. In: CARNEIRO, Emmanuel Alves; RIBEIRO, Kleber Augusto; ROCCO JUNIOR, Ary José. **Gestão do futebol**: perspectivas e desafios para o futuro. Curitiba: CRV, 2020. p. 47-57.

GOMES, José Eduardo Ribeiro. **A sociedade anônima do futebol**: seria essa a solução para a melhoria da condição financeira dos clubes de futebol brasileiros? 2023. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/36814>. Acesso em: 7 jun. 2024.

GUTIERREZ, Diego Monteiro; BETTINE, Marco; GARCÍA, Borja. The railway and the ball, the spread of football in São Paulo State. **Sport In History**, v. 41, n. 3, p. 309-332, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/17460263.2020.1816565>

HATZIDAKIS, Georgios Stylianos; BARROS, José Arthur Fernandes. **Gestão, compliance e marketing no esporte**. São Paulo: CREF4/SP, 2019. Disponível em: <https://www.crefsp.gov.br/storage/app/arquivos/f74dd150ecce10777031f088d6b9ff1a.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2023.

HINSON, Robert E. *et al.* Internationalisation and branding strategy: a case of the English Premier League's success in an emerging market. **Qualitative Market Research**, v. 23, n.4, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0188>

HOLZMAYER, Florian; SCHMIDT, Sascha L. Financial performance and corporate diversification strategies in professional football – evidence from the English Premier League. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 10, n.3, p. 291-315, 2020. DOI: <https://doi-org.ez82.periodicos.capes.gov.br/10.1108/SBM-03-2019-0019>

ITUANO FUTEBOL CLUBE (IFC). **Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações contábeis**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ituanofc.com/files/ituano-relatorio-auditoria-2022.pdf>. Acesso em 18 out. 2023.

LUZ, Thiago Savio Ingles da; FREITAS JÚNIOR, Miguel Archanjo de; OLIVEIRA, Edilson de. Das margens das ferrovias para um modelo de gestão vitorioso: o Operário Ferroviário Esporte Clube. **Lecturas: Educación Física y Deportes**, v. 26, n. 283, p. 31-46, 2021. DOI: <https://doi.org/10.46642/efd.v26i283.3073>

LUZ, Thiago Savio Ingles da *et al.* Gestão nos clubes de futebol: um olhar sobre a produção científica mundial em uma base de excelência. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 12, n. 1, p. 138-164, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5585/podium.v12i1.21449>

MAROTZ, Daniela Patrícia *et al.* Desempenho financeiro e esportivo de clubes brasileiros de futebol: efeitos de múltiplas competições e séries. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 13, n. 1, p. 188-220, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5585/podium.v13i1.24092>.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 378-405, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-92307823>

MARTINS, Mariana Zuaneti; SILVA, Kerzia Railane Santos; VASQUEZ, Vitor. As mulheres e o país do futebol: intersecções de gênero, classe e raça no Brasil. **Movimento**, v. 27, p. 27006, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.109328>

MATIAS, Wagner Barbosa; MASCARENHAS, Fernando. “A dona da bola”: as finanças da CBF. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 28, n. 3, p. 149-170, 2020. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/view/10694>. Acesso em: 17 nov. 2023.

MINATTO, Fábio; OLIVEIRA, Monique Cristiane de; BORBA, José Alonso. A influência dos desempenhos econômico financeiro e esportivo na diversificação das receitas dos clubes brasileiros de futebol. **Brazilian Business Review**, n. 22, p. e20231506, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/kJ8Yk59HskRVwg9mY5DYq4D/?lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2025.

MIRAGAIA, Dina Alexandra Marques; FERREIRA, João José de Matos; RATTEN, Vanessa. O envolvimento estratégico de stakeholders na eficiência das organizações desportivas sem fins lucrativos: de uma perspectiva de sobrevivência para a sustentabilidade. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 1, p. 42-58, 2017. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.3>

NASCIMENTO, Christiane Larissa Duarte do; DANTAS, Marke Geisy da Silva; AZEVEDO, Yuri Gomes Paiva. A influência dos fatores financeiros e esportivos sobre o valor dos clubes de futebol brasileiros. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 7, n. 1, p. 94-111, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/37890/22076>. Acesso em: 18 out. 2023.

NIEDERMEYER, Mateus Henrique; PORTELA, Matheus Behling. Sociedade Anônima de Futebol (SAF): a evolução do novo modelo de gestão dos clubes brasileiros. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 5, p. e4510, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56083/RCV4N5-218>

OPERÁRIO FERROVIÁRIO ESPORTE CLUBE (OFEC). **Relatório de Gestão Financeira 2022**. Ponta Grossa, 2022. Disponível em: <https://operarioferroviario.com.br/wp-content/uploads/2024/02/2022-Relatorio-de-Gestao-Financeira.pdf>. Acesso em: 18 out. 2023.

OPERÁRIO FERROVIÁRIO ESPORTE CLUBE. (OFEC). **Regimento Interno**. 2024. Disponível em: <https://operarioferroviario.com.br/wp-content/uploads/2024/02/2.REGIMENTO-INTERNO.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2024.

PARANÁ CLUBE (PRC). **Demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2022**. Disponível em: https://paranaclubes.com.br/wp-content/uploads/2024/10/balanco_2022.pdf. Acesso em: 20 out. 2023.

REGOLIOSI, Carlo. Shedding light on the profitability of Italian professional football clubs where a different business model is performing. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 18, n. 1-2, p. 130-154, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSM.2018.091334>

SANTOS, Cleston Alexandre dos; DANI, Andréia Carpes; HEIN, Nelson. Estudo da relação entre os rankings formados pela Confederação Brasileira de Futebol e indicadores econômico-financeiros dos clubes de futebol brasileiros. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 3, p. 41-60, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9528>. Acesso em: 18 nov. 2023.

SEIFRIED, Chad *et al.* Sport management and business schools: a growing partnership in a changing higher education environment. **The International Journal Of Management Education**, v. 19, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100529>

SILVA, Luis Antonio Gomes da Costa Moura da; ARAÚJO, Maria Clara Muniz; SOUSA, Mayssa Alves da Silva. Ferrovias brasileiras: histórico e processo de estagnação. *In*: GUIMARÃES, Osvaldo Sena. **Engenharia, gestão e inovação**. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2023. Disponível em: <https://poisson.com.br/2018/produto/engenharia-gestao-e-inovacao-volume-8/>. Acesso em: 18 nov. 2023.

SILVA, Raquel Ferreira; DIAS, Sara Maria Barreto; RIBEIRO, Kleber Augusto Gestão financeira no futebol - um estudo das receitas dos principais clubes do estado do Ceará, Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 5, n. 1, p. 44-59, jun. 2020. Disponível em: <http://revistagestaodoesporte.com.br/mod/page/view.php?id=127>. Acesso em 19 nov. 2023.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso**: estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol. São Paulo: Larousse, 2010.

SUMMERHILL, William Roderick. **Trilhos do desenvolvimento**: as ferrovias no crescimento da economia brasileira 1854-1913. São Paulo: Alfaiatar, 2018.

ZAMBOM-FERRARESI, Fabíola *et al.* Performance evaluation in the UEFA champions league. **Journal of Sports Economics**, v. 18, n. 5, p. 448-470, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1527002515588135>

Abstract: The objective of the article was to identify the main sources of revenue for clubs of railway origin that competed in the 2022 Brazilian Championship in Series A, B, C, and D. To this end, a documentary analysis was conducted based on financial reports. The results highlight managerial weaknesses regarding compliance in some clubs. 14 different sources of revenue were identified, with emphasis on the commercialization of broadcasting rights, which was among the main revenue sources for all the clubs analyzed. Operário Ferroviário Esporte Clube stood out in exploring sponsorships and fan membership programs, Botafogo Futebol Clube and Paraná Clube with revenues on match days, Ituano Futebol Clube and Associação Ferroviária de Esportes in the transfer of players. It is suggested that the revenue sources exploited may vary according to the period in which clubs have scheduled matches during the season.

Keywords: Financial Management. Revenue. Railroads.

Resumen: El objetivo del artículo fue identificar las principales fuentes de ingresos de los clubes de origen ferroviario que compitieron en el Campeonato Brasileño de 2022 en las series A, B, C y D. Para ello, se estructuró un análisis documental con base en informes. Los resultados ponen de relieve debilidades de gestión en relación al cumplimiento en algunos clubes. Se identificaron 14 fuentes diferentes de ingresos, con énfasis en la comercialización de derechos de transmisión, que se encontraba entre las principales finanzas de todos los clubes analizados. Operário Ferroviário Esporte Clube se destacó en la exploración de patrocinios y programas de afiliación de aficionados, Botafogo Futebol Clube y Parana Clube con ingresos en los días de juego, Ituano Futebol Clube y Associação Ferroviária de Esportes en el marketing de los atletas. Se sugiere que las fuentes de ingresos exploradas pueden variar según el período en el que los clubes juegan durante la temporada.

Palabras clave: Administración Financiera. Renta. Vías Férreas.

LICENÇA DE USO

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que o trabalho original seja corretamente citado. Mais informações em: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declararam que não existe nenhum conflito de interesses neste trabalho.

CONTRIBUIÇÕES AUTORAIS

Thiago Savio Ingles da Luz: Investigação, metodologia, escrita – revisão e edição, escrita – rascunho original.

Gonçalo Cassins Moreira do Carmo: Análise formal, escrita – revisão e edição.

Miguel Archanjo de Freitas Junior: Supervisão, análise formal, metodologia, escrita – revisão e edição.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

DISPONIBILIDADE DE DADOS DE PESQUISA

Os dados de pesquisa estão disponíveis no corpo do documento.

COMO REFERENCIAR

LUZ, Thiago Savio Ingles da; CARMO, Gonçalo Cassins Moreira do; FREITAS JÚNIOR, Miguel Archanjo de. O futebol entre trilhos e estradas: análise das receitas dos times ferroviários brasileiros em atividade profissional na temporada 2022. **Movimento**, v. 32, p. e32007, jan./dez. 2026. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.141617>

RESPONSABILIDADE EDITORIAL

 Alex Branco Fraga*

 Elisandro Schultz Wittizorecki*

 Janice Zarpellon Mazo*

 Mauro Myskiw*

 Raquel da Silveira*

* Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Porto Alegre, RS, Brasil.