



**XXIX Congresso Brasileiro de Custos**  
16 a 18 de novembro de 2022  
- João Pessoa / PB -



## **A gestão de clubes brasileiros de futebol durante a pandemia de Covid-19**

**Pietro Lontra Masiero** (Unisinos) - pietromasiero2000@gmail.com

**Carlos Alberto Diehl** (Unisinos) - cd@unisinos.br

**Maicon Manoel Benin** (Unisinos/Unideau) - maicon.benin@gmail.com

**Sandra Belloli de Vargas** (UNISINOS) - sandrabelloli@terra.com.br

### **Resumo:**

*Este estudo teve como objetivo identificar os meios utilizados por clubes brasileiros de futebol em busca do equilíbrio financeiro durante a pandemia de Covid-19. Para tal, foi realizada uma análise documental de viés descritivo e abordagem quantitativa em relatórios financeiros e informações relacionadas a medidas adotadas pelos clubes. Os principais resultados apontam que as ações adotadas pelos clubes foram majoritariamente de caráter emergencial e englobam principalmente o corte de custos e despesas e a manutenção e captação de sócios. Os achados desse estudo reforçam a importância do investimento em gestão na busca pela sustentabilidade financeira dos clubes, preparando inclusive para possíveis eventos adversos semelhantes à pandemia de Covid-19 que ainda possam ocorrer no futuro.*

**Palavras-chave:** *Pandemia. Futebol. Gestão. Brasil.*

**Área temática:** *Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor*

## **A gestão de clubes brasileiros de futebol durante a pandemia de Covid-19**

### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo identificar os meios utilizados por clubes brasileiros de futebol em busca do equilíbrio financeiro durante a pandemia de Covid-19. Para tal, foi realizada uma análise documental de viés descritivo e abordagem quantitativa em relatórios financeiros e informações relacionadas a medidas adotadas pelos clubes. Os principais resultados apontam que as ações adotadas pelos clubes foram majoritariamente de caráter emergencial e englobam principalmente o corte de custos e despesas e a manutenção e captação de sócios. Os achados desse estudo reforçam a importância do investimento em gestão na busca pela sustentabilidade financeira dos clubes, preparando inclusive para possíveis eventos adversos semelhantes à pandemia de Covid-19 que ainda possam ocorrer no futuro.

Palavras-chave: Pandemia. Futebol. Gestão. Brasil.

Área Temática: Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor

### **1 INTRODUÇÃO**

Podendo ser considerado um símbolo da cultura nacional brasileira e intrinsecamente ligado à paixão de seus torcedores, o futebol vem cada vez mais assumindo características de negócio. Segundo o Relatório Convocados e XP (2021), aproximadamente 75% dos brasileiros possuem o futebol como seu esporte favorito e 88% se declaram torcedores de algum clube do futebol brasileiro. Em termos econômicos, somente no ano de 2021, os clubes que integravam a Série A do campeonato brasileiro de futebol, contabilizaram cerca de 6,6 bilhões de reais em receitas totais e 3,2 bilhões de reais em custos com salários, possuindo uma dívida de aproximadamente 9,2 bilhões de reais (Convocados & XP, 2021).

Conforme destacado por Silva e Mello (2021), embora as quantias monetárias movimentadas pelos clubes de futebol sejam elevadas, a sustentabilidade financeira não costuma ganhar a devida importância. Além de aspectos internos que podem estar ligados à falta de profissionalização da gestão dos clubes e a predominância de aspectos passionais nas decisões (Guzmán & Morrow, 2007), assim como outros negócios, o futebol também é impactado por eventos ambientais adversos, como por exemplo, a pandemia de Covid-19.

A pandemia do Covid-19 tornou 2020 um ano totalmente atípico, trazendo diversas mudanças em âmbito social, econômico, político e sanitário. O futebol também sofreu com as restrições impostas e, por alguns meses, todas as atividades que envolviam contato social foram paralisadas. Gradualmente, o retorno das atividades esportivas foi sendo permitido, seguindo diversos protocolos sanitários. Apenas em agosto de 2020, voltou-se a realizar partidas de futebol no Brasil, porém, ainda sem a presença de público nos estádios. Puxado principalmente pela queda nas receitas de direitos de TV, bilheteria, sócios, transferência de atletas e patrocínio e publicidade, o impacto negativo nas receitas de 2020 quando comparadas às de 2019 variou de 19,5% a 26% (Sportsvalue, 2021).

Nesse contexto, onde os recursos se tornaram ainda mais limitados, a necessidade de os clubes utilizarem boas práticas de gestão para buscar o equilíbrio

entre a formação de equipes competitivas e a sustentabilidade econômica e financeira ganhou ainda mais importância (Marotz, Marquezan & Diehl, 2020).

Diante do exposto, este estudo visa identificar os meios utilizados por clubes brasileiros de futebol em busca do equilíbrio financeiro durante a pandemia de Covid-19. Para isso, foram analisadas informações financeiras e ações adotadas por oito clubes brasileiros de futebol no período de 2019 – 2020. Além deste item de introdução, o item dois dessa pesquisa aborda aspectos relacionados à gestão no futebol e traz estudos relacionados ao tema. O item três apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, enquanto os itens quatro e cinco apresentam, respectivamente, a discussão dos resultados e as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão no futebol**

Ao longo do tempo o futebol teve um grande crescimento, se tornando o esporte mais popular do planeta, adorado por cerca de 2/3 (dois terços) da população mundial (Garcia, 2021). Com isso, as cifras envolvidas foram crescendo, atingindo níveis milionários e por abrindo diversas possibilidades e oportunidades no mundo dos negócios.

Em 2021, a consultoria Deloitte divulgou dados apontando que o mercado do futebol na Europa movimentou um montante de cerca de 25 bilhões de euros, sendo maior que o PIB de pelo menos 90 países no planeta. No Brasil, os valores não chegam a ser tão altos, mas analisando sob a realidade econômica do país, é possível ver que esse setor da economia não está sendo bem explorado.

Em 2019, a CBF juntamente com a consultoria EY, apresentou um relatório com os dados relacionados ao impacto do futebol brasileiro na economia nacional durante o ano de 2018. Segundo o relatório, o futebol brasileiro, diretamente ou indiretamente, representa 0,72% do PIB nacional, o que representa um valor total de R\$ 52,9 bilhões, porém arrecada “apenas” R\$ 761 milhões em impostos, isto é, 1,4% do total (Mattos, 2019). Sobre essa baixa porcentagem de impostos, de acordo com Hazan (2019) “Não dá para fazer uma comparação com outros setores. Essa contribuição de imposto tem relação com a característica do modelo associativo”. No caso, isso se deve a isenção de impostos que clubes e federações têm.

Apesar dos valores milionários, o futebol ainda é um esporte que carece de melhores práticas de gestão. Segundo Mattos (2019), atividades que movimentam esses valores teriam a capacidade de gerar cerca de 700 mil empregos. Porém, o futebol brasileiro gerou apenas 156 mil empregos em 2018 (CBF & EY, 2019)

Os clubes de futebol contam atualmente com um número grande de pessoas envolvidas em suas operações, além dos valores milionários envolvidos já mencionados anteriormente. Sendo assim, torna-se necessária uma estrutura organizacional e gestão muito bem definida, visando minimizar erros e buscar o equilíbrio financeiro (Mattar, 2014).

No Brasil, a promulgação da Lei 13.155/2015, conhecida como Lei do PROFUT, cria o programa de modernização da gestão e de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro (Brasil, 2015). De modo geral, a Lei oferece aos clubes que a ela aderirem, a possibilidade de parcelamento de débitos com órgãos públicos federais, contribuindo para o gerenciamento de recursos e a possibilidade de buscar o equilíbrio entre os resultados esportivo e financeiro. Mais recentemente, a Lei 14.193/2021, instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), dispendo sobre normas de

constituição, governança, controle, transparência e meios de financiamento das atividades esportivas (Brasil, 2021).

Muitos aspectos podem influenciar nas finanças de um clube de futebol, como número de sócios, valores em bilheteria, cotas de transmissão televisiva, venda de jogadores, venda de produtos licenciados, dentre outros. Nessa linha, informações oriundas de demonstrações financeiras e indicadores de desempenho são fontes que vêm sendo utilizadas por estudos no setor do futebol.

## 2.2 Estudos antecedentes

Neste item são apresentados alguns estudos que analisaram aspectos relacionados à gestão de clubes de futebol. Para tal, o Quadro 1 resume brevemente os tópicos de maior relevância para presentes em cada um deles, como objetivo, metodologia e conclusão.

Referência	Objetivo	Metodologia	Conclusão
Marotz, D. P., Marquezan, L. H. F., & Diehl, C. A. (2020)	Analisar as relações entre o investimento nas equipes, os desempenhos financeiro e esportivo de clubes brasileiros de futebol, pré e pós adesão ao PROFUT.	Pesquisa Quantitativa. Dados coletados das demonstrações financeiras disponibilizadas pelos clubes. Amostra de 2011 a 2019. Variáveis utilizadas: INTANG; EFICACIA; RANKING; GIRO; RECPD; ENDIV; ROA; PROFUT; TAM.	Relação quase ausente entre desempenho esportivo e financeiro. Interesse no êxito em campo não está alinhado ao incremento da saúde financeira do clube.
Benin, M. M., Diehl, C. A. & Marquezan, L. H. F. (2019)	Identificar determinantes da divulgação voluntária de indicadores não financeiros por clubes de futebol brasileiros em suas demonstrações contábeis, tanto em sua tipologia como aspectos relacionados ao nível de divulgação.	Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. Amostra: Clubes brasileiros que participaram pelo menos uma vez da Série A do campeonato brasileiro durante o período de 2012 a 2014, totalizando 25 clubes. A coleta dos dados foi feita por análise das demonstrações financeiras disponibilizadas nos sites dos clubes e federações. Variáveis utilizadas: processo, produto, clientes, pessoas, sociedade, ambientais, patrimoniais, imagem.	Destaca-se a divulgação de indicadores relativos a recursos humanos, pela maior frequência e diversidade. O nível de divulgação está positivamente correlacionado com o tamanho dos clubes e apresenta a contribuição para a rentabilidade atual e do período seguinte.
Prado, F. M., Ribeiro, A. L. A. & Azevêdo, P. H. (2018)	Analisar a interdependência entre a gestão financeira e o sucesso esportivo dos oito clubes brasileiros com maior faturamento.	Pesquisa Descritiva. Amostra: Oito clubes brasileiros de maior faturamento nos anos de 2014 e 2015. Dados coletados de demonstrações financeira, artigos, revistas, blogs, crônicas esportivas, etc. Foram analisadas as seguintes variáveis: fontes de receita, faturamento, custos do departamento de futebol e superávit/déficit.	Foi detectado que muitos fatores podem influenciar na performance esportiva. Porém um deles se destaca, o estudo comprova que o clube que possui êxito financeiramente, não necessariamente obterá sucesso no campeonato.

Diehl, C. A., Marquezan, L. H. F. & Martins, V. Q. (2018)	Comparar a eficiência econômica de clubes de futebol atuantes no Brasil com os congêneres espanhóis	Técnica utilizada: Levantamento e DEA. Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Amostra: Clubes brasileiros e espanhóis que participaram de suas respectivas primeiras divisões nos anos 2015 e 2016, no total 47 clubes. Variáveis utilizadas: ativo total, despesas com pessoal e receita total.	Aponta que a eficiência dos recursos é melhor presente em clubes brasileiros para o período analisado. Concentra-se mais frequentemente ligada a clubes menores, podendo ser resultado da maior preocupação com gestão nos mesmos.
Benin, M. M. & Diehl, C. A. (2017)	Identificar a eficiência econômica de clubes de futebol atuantes no Brasil	Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Técnica utilizada: DEA. Amostra: 26 clubes da série A do campeonato brasileiro dos anos de 2011 e 2015. Variáveis: custos operacionais, ativo total (-) ativo imobilizado, nível de endividamento, receita operacional líquida, resultado financeiro líquido e margem de lucro líquida. Dados coletados das demonstrações contábeis.	Detectou-se que os clubes que possuíram as maiores receitas operacionais líquidas em relação ao montante de custos operacionais tendem a obter maiores escores de eficiência econômica.
Pereira, C. A., Rezende, A. J., Corrar, L. J. & Lima, E. M. (2004)	Analisar a relação entre o desempenho esportivo e resultado operacional dos clubes brasileiros, demonstrando a importância da gestão estratégica para otimização de resultados.	Pesquisa Quantitativa, empírico-analítico. Amostra: 16 times que participaram do campeonato brasileiro de 2001 e 2002. Análise das demonstrações financeiras publicadas nos respectivos anos. Utilizadas Receita e Custos/Despesas apenas da equipe profissional e a posição obtida no campeonato como variáveis. Além do Coeficiente r de Spearman utilizado para análise e interpretação.	O estudo detectou um grau de correlação significativo entre as receitas, custos/despesas e o desempenho em campo, o que comprova a hipótese de que o desempenho financeiro está ligado à performance em campo.

**Quadro1 – Pesquisas relacionadas**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nos estudos apresentados no Quadro 1, é possível identificar que não há um consenso referente à relação entre o desempenho esportivo e o desempenho econômico-financeiro. Verifica-se também que não existe uma grande variedade de indicadores que são divulgados pelos clubes, principalmente em se tratando de não financeiros. No entanto, a existência de relação entre o montante de receitas e o desempenho esportivo, encontrada por alguns estudos, corrobora com a importância que essa rubrica pode ter, tanto financeiramente quanto esportivamente.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa é caracterizada como descritiva com abordagem quantitativa e buscou identificar os meios utilizados por clubes brasileiros de futebol em busca do equilíbrio financeiro durante a pandemia de Covid-19. Para tal, foram analisadas as demonstrações financeiras de clubes que estiveram na Série A do campeonato brasileiro de futebol nas temporadas de 2020 e 2021, período que sofreu maior impacto da pandemia de Covid-19. Dos 16 clubes que formaram a população, apenas oito possuem um portal de transparência ativo, disponibilizando informações com maior frequência, formando assim a amostra final deste estudo. Os clubes analisados são: Atlético Mineiro, Corinthians, Flamengo, Fortaleza, Grêmio, Internacional, Palmeiras e São Paulo.

Os dados foram coletados por meio de análise documental das demonstrações financeiras dos clubes e de demais informações relacionadas a ações adotadas com o intuito de manutenção e/ou recuperação de receitas divulgadas pelos clubes em suas plataformas digitais no período. Além de analisar e comparar as informações apresentadas no Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), para medir o impacto que a pandemia do Covid-19 teve nos clubes selecionados, foram pesquisadas ações e medidas tomadas pelos clubes para minimizarem estes impactos. Visando identificar quais ações foram pensadas para que as receitas não sofressem uma queda tão significativa, como promoções de associação, na loja oficial do clube, busca por empréstimos que seriam pagos a longo prazo, utilização das redes sociais para gerar engajamento dos torcedores etc.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 Análise descritiva dos clubes**

Neste item são apresentados alguns impactos que o período pandêmico teve nas finanças dos clubes selecionados e medidas adotadas para minimizá-los. Comparando os resultados apresentados no ano de 2019, ano anterior a pandemia do COVID-19, e o ano que esse vírus gerou as consequências mais graves, 2020. Além de relacionar as mudanças nas finanças com as medidas tomadas pelos clubes para tentar minimizar o impacto econômico.

O Atlético Mineiro tomou algumas medidas e realizou ações promocionais para aliviar o impacto sofrido pela pandemia do Covid-19. Uma ação promocional que fez sucesso, foi a criação do “Manto da Massa”. Nela, foi realizado um concurso com torcedores para desenhar uma camisa especial do clube. O concurso teve um ótimo resultado, vendendo cerca de 100 mil peças, ainda mais com a promoção para sócios, que tinham desconto no valor na compra da camisa, assim, incentivando os torcedores a se associarem (GE, 2020a).

A medida mais comum entre os clubes, e que o Atlético também adotou, foi o corte de 25% do salário dos atletas, comissão técnica e diretores (Diário do poder, 2020). Porém, além disso, para diminuir as despesas durante esse período, o clube foi bem radical no quesito de demissão de funcionários, 248 pessoas foram demitidas, uma redução de cerca de 40% no quadro de funcionários (Morais, 2020).

A partir dos valores demonstrados DRE, nota-se que as medidas e ações realizadas buscando atenuar o impacto da pandemia nas finanças do clube foram efetivas, o clube conseguiu ter uma notável evolução comparado ao ano anterior, o qual foi de déficit de R\$ 47 milhões de reais, e em 2020 conseguiu ter superávit de R\$ 19 milhões de reais.

Consta-se no DRE, que houve um aumento significativo das suas receitas, quase dobrando o valor, passando de R\$ 342 milhões de reais em 2019, para R\$ 615 milhões de reais em 2020. Porém também, houve um pequeno aumento das suas despesas, mas não tão impactante como as receitas, já que passou de aproximadamente R\$ 29 milhões de reais em 2019, para R\$ 41 milhões de reais em 2020. A ação promocional “Manto da Massa” realizada com seus torcedores também teve um resultado positivo, pois gerou um aumento no número de sócios, mesmo durante o período da pandemia, o clube quase triplicou o seu quadro social, passando de 20 mil sócios para 57 mil, arrecadando cerca de R\$ 10 milhões de reais (GE, 2022a).

Com relação ao Corinthians, o clube havia traçado no início de 2020 metas para terminar o ano com superávit depois de três anos tendo déficit e acumulando dívidas, porém a pandemia e a paralisação do futebol não permitiram que as metas fossem atingidas. Para lidar com a pandemia e a paralisação do futebol, o clube realizou algumas ações internas para tentar diminuir os efeitos econômicos que essa mudança traria, são elas: férias para atletas e funcionários durante certo período do mês de abril de 2020, renegociação ou suspensão dos contratos com fornecedores, negociação com patrocinadores para retenção de pagamentos, apesar da ausência de jogos, com outras contrapartidas futuras com o retorno dos campeonatos e elaboração de campanhas com benefícios futuros para sócios do clube e membros do Fiel Torcedor para manutenção dos pagamentos (Canhedo & Cassucci, 2021).

Com essas ações pensadas pela gestão do clube, foram então tomadas algumas medidas. O clube fez o desligamento de alguns funcionários e a dispensa de alguns atletas, buscando reduzir suas despesas durante esse período. Além disso, o clube negociou e chegou a um acordo de redução salarial, os jogadores do elenco profissional tiveram o corte de 25%, e a comissão técnica de 70% dos seus salários (Bocage, 2020).

A partir do DRE do clube, nota-se que, apesar da paralisação do futebol devido à pandemia do Covid-19, houve uma pequena melhora em relação ao ano anterior (2019), porém o clube seguiu com um valor significativo de déficit, de aproximadamente R\$ 123 milhões de reais.

Algumas contas se destacam negativamente no DRE, realizando a comparação com o ano anterior. A principal delas foi a arrecadação com jogos, já que houve a paralisação das partidas e suspensão da presença de público, teve uma diminuição considerável, passando de R\$ 62 milhões de reais em 2019, para apenas R\$ 7 milhões de reais em 2020. Além disso, o clube também registrou uma queda nos valores de arrecadação com sócios-torcedores, em 2020 chegou em aproximadamente R\$ 12 milhões de reais. De março de 2020 até março de 2021, nesse período de um ano, foi registrada uma queda de cerca de 70% dos sócios adimplentes, até março de 2019 havia 70 mil sócios adimplentes, e com a paralisação do futebol durante o ano, chegou à marca de apenas 20 mil sócios adimplentes um ano depois (Guariglia, 2021).

O Flamengo, clube que sempre possuiu bons números em valores de bilheteria (2019 foram arrecadados cerca de R\$ 189 milhões de reais), sofreu um grande impacto causado pela paralisação de jogos e proibição de público nos estádios. Para tentar minimizar a perda dessa fonte de receita, o clube adotou algumas medidas e realizou algumas ações para manter seu torcedor próximo ao clube e gerando receita. Uma delas, foi produzir conteúdo frequente para suas redes sociais, realizando a transmissão de jogos, vídeos exclusivos de bastidores etc.

As ações e medidas realizadas pelo clube para manter seu torcedor próximo ao time nesse período, não foram muito efetivas, já que em 2020 foi registrada uma diminuição de 74 mil pessoas no quadro social do clube (Perrone, 2021). Já no segundo mês de paralisação de jogos, o clube tomou a decisão de fazer o desligamento de cerca de 60 funcionários do clube, para diminuir suas despesas. Além disso, houve corte salarial de 25% e postergação do pagamento dos direitos de imagem do grupo de jogadores (GE, 2020d).

Analisando o DRE do clube, nota-se que a pandemia do COVID-19 e seus efeitos tiveram um grande impacto nas finanças do clube. Em 2019, o Flamengo havia tido um superávit de cerca de R\$ 63 milhões de reais, já em 2020 teve um déficit de cerca de R\$ 107 milhões de reais, ou seja, houve uma grande mudança no cenário financeiro do clube devido, também, a pandemia. Isso é demonstrado principalmente nas receitas, onde houve uma queda de quase um terço. Em 2019 o clube arrecadou para seus cofres cerca de R\$ 915 milhões, já em 2020 esse valor caiu para R\$ 644 milhões. As principais fontes que geraram essa diminuição do valor de receitas foram as de bilheteria, com redução de R\$ 82 milhões, além de R\$ 87 milhões sobre os direitos de transmissão (Perrone, 2021).

O Fortaleza foi um clube que adotou medidas e ações criativas para tentar diminuir os impactos da pandemia nas finanças do clube, buscando meios inovadores de receitas e realizando ações promocionais para seus torcedores. O clube realizou algumas ações para manter seu torcedor conectado com o clube mesmo durante esse período de pandemia, visando novas fontes de receita. Uma delas foi a produção de uma série contendo três episódios que relatam momentos da participação inédita do clube em uma competição continental (Almeida, 2021).

Outra ação realizada, para atrair novos sócios-torcedores para o clube, foi realizada em abril de 2020: uma promoção para um número limitado de pessoas, na qual as primeiras 500 que aderissem a algum plano de associação, teriam 40% de desconto no valor total, além de ter direito à camisa do clube. Também, buscando incentivar os sócios-torcedores a se manterem com seus planos, o clube fez uma promoção no seu site oficial, e colocou todos os produtos com 50% de desconto para os sócios. (GE, 2020b).

Assim como os outros clubes, o Fortaleza também foi obrigado a entrar em acordo com seus atletas para reduzir seus salários durante esse período para que pudesse arcar com suas obrigações. Houve um corte salarial de 25% para os atletas, e 15% para os dirigentes do clube (Ambrós, 2020). Analisando o DRE do clube, nota-se que mesmo com todas as medidas já mencionadas, a pandemia do Covid-19, teve um grande impacto nas finanças. O clube que teve um superávit de cerca de R\$ 3,5 milhões em 2019, registrou um déficit de quase R\$ 10 milhões em 2020. O valor de receitas do clube sofreu uma queda significativa, indo de R\$ 108 milhões em 2019 para R\$ 77 milhões em 2020.

Os valores referentes a pagamento de direitos de imagem, cessão de atletas, comissões a agentes e luvas tiveram um grande aumento. Além disso, nota-se que o clube recorreu à empréstimos durante esse período, já que houve um aumento de cerca de R\$ 3,5 milhões nessa conta. Mesmo com as diversas ações destacadas anteriormente, o número de sócios sofreu uma queda significativa durante o ano de 2020. No início do ano, o clube havia batido seu recorde, chegando aos 35 mil sócios, porém, com a paralisação do futebol, no final do ano foi registrado um número inferior a 15 mil (Esporte News Mundo, 2021).

O Grêmio foi um clube que se preocupou muito em tentar manter os números do quadro social. Para “incentivar” seus sócios-torcedores a se manterem adimplentes

durante o período de paralisação de jogos, o clube divulgou benefícios que eles teriam caso mantivessem sua mensalidade em dia, como tour pela Arena do Grêmio grátis, prioridade na compra de ingressos quando fossem retomados os jogos, um dia de visita ao treino da equipe profissional, desconto na compra de ingressos e produtos oficiais na loja, direito a ter o nome gravado em painéis metálicos de reconhecimento que seriam instalados no estádio e a emissão de um certificado digital ao apoio durante o período (GE, 2020e).

Além dessas ações para sócios-torcedores, o clube teve uma receita significativa com venda de jogadores. No ano de 2020, foi arrecadado um valor de aproximadamente R\$ 100 milhões de reais com vendas de atletas (GE, 2021a). Outras medidas tomadas, foram: a redução no salário dos jogadores, porém a porcentagem não foi divulgada pelo clube, acordo com os jogadores para o pagamento dos direitos de imagem que apenas em 2021 e também a suspensão de alguns contratos de funcionários, as quais foram feitas em comum acordo segundo o clube (GE, 2020c).

A partir das medidas e ações apresentadas e análise dos relatórios financeiros do clube, nota-se que o clube soube lidar com esse período pandêmico, gerando resultados melhores que no ano de 2019. O clube apresentou um superávit maior que o anterior, passando de R\$ 22 milhões para R\$ 37 milhões, um ótimo resultado, ainda mais para um período atípico como foi o ano de 2020.

Os valores de receitas sofreram uma queda, mas os valores de despesas e dívidas caíram mais ainda, algo raro de acontecer durante esse período. A queda nas receitas se deve também, a valores que foram recebidos apenas na competência seguinte, como a premiação do campeonato brasileiro de 2020, que foi finalizado apenas no ano de 2021.

Porém, mesmo com as ações de benefício e promoções aos sócios-torcedores, houve uma queda significativa também no quadro social do Grêmio. O clube, durante a pandemia, perdeu cerca de 20 mil sócios, que resultou numa perda de cerca de R\$ 10 milhões das receitas oriundas dessa rubrica (Mattos, 2021).

O Internacional logo no início da paralisação já tomou algumas medidas administrativas para enfrentar esse período. De acordo com o site oficial do clube, as seguintes medidas foram adotadas: criação de comitê de crise para acompanhamento e reavaliação de ações, simulação de diferentes cenários de fluxo de caixa, aproveitamento das medidas implementadas pelo governo, concessão de férias para atletas e comissão técnica, bem como para grande parte do corpo de funcionários, até 30 de abril, renegociação com fornecedores, renegociação bancária, redução orçamentária em todas as áreas, com meta de 30%, suspensão de todos os novos investimentos, contratações de serviços e compras que não estejam diretamente relacionadas ao funcionamento do clube, suspensão de contratações de pessoas e participação ativa na Comissão Nacional de Clubes.

Além das medidas citadas acima, o clube tratou de realizar ações promocionais, como por exemplo, sorteios semanais de até R\$ 2.000,00 em parceria com a Aplub para os sócios adimplentes, além da possibilidade de ganhar camisas e chuteiras autografadas pelos jogadores do clube. Outra promoção feita com o objetivo de minimizar o número de sócios inadimplentes, foi colocar à disposição um novo modelo de camiseta exclusiva para os sócios-torcedores que se mantivessem em dia.

Outra medida tomada pelo clube para reduzir os prejuízos trazidos pela pandemia, foi realizar um acordo com o grupo de jogadores para ter um corte nos salários em 25% do valor durante o período de paralisação das atividades. Além disso, o clube demitiu cerca de 40 funcionários em busca de atingir a meta estabelecida de redução orçamentária em todas as áreas em 30% (ESPN, 2020). O clube também

conseguiu obter cerca de R\$ 60 milhões com vendas de jogadores para auxiliar nos custos desse período (Correio do povo, 2020).

A partir das medidas e ações apresentadas e a análise dos relatórios financeiros coletados, pode-se notar que mesmo com tais medidas sendo adotadas, houve um aumento significativo no déficit do clube, passando de R\$ 3.019.465,00 em 2019 para R\$ 91.888.204,00 em 2020, um aumento de cerca de 3.000%.

No DRE pode-se observar que ocorreu uma queda significativa das receitas líquidas de 2019 para 2020, passando de R\$ 389.462.445,00 para R\$ 259.656.490,00. O resultado bruto foi negativo em 2020 como é apontado no relatório, ou seja, mesmo sem contabilizar as despesas o resultado já foi negativo. Esses resultados negativos no ano de 2020, podem-se atrelar aos resultados futebolísticos ruins, que geram premiações de valores mais baixos, também uma queda na renda a partir de associações e compra de produtos oficiais do clube, e na venda de atletas.

Outro dado significativo para essa queda das receitas é a diminuição no quadro social do clube, de 2019 para 2020 o clube perdeu cerca de 20 mil sócios-torcedores, que pode ser em grande parte justificado pela pandemia do COVID-19, que fez com que os jogos fossem suspensos por tempo indeterminado, e quando houve o retorno, apenas era permitido esses eventos sem a presença de público nos estádios.

A exemplo de outros clubes, o Palmeiras também reduziu em 25% o salário do departamento de futebol, incluindo diretores, comissão técnica e jogadores, além de postergar o pagamento dos direitos de imagem dos atletas (Gazeta esportiva, 2020). O clube também, realizou uma ação promocional para seus sócios-torcedores, onde todos os sócios que ficassem em dia de abril a dezembro de 2020, poderiam utilizar o valor integral da mensalidade como crédito na compra de ingressos quando ocorresse a volta do público aos estádios.

Analisando os relatórios financeiros, nota-se que o Palmeiras teve uma mudança significativa nas suas finanças de 2019 para 2020. O clube que era superavitário em 2019, teve um déficit de cerca de R\$ 55 milhões de reais em 2020. Mesmo com a ação promocional para os sócios-torcedores, houve uma queda grande nos números do seu quadro social. De 2019 para 2020 o número de sócios caiu de 63 mil para 37, uma queda de aproximadamente 41%. Esses números estão refletidos nos demonstrativos financeiros do clube, que registrou uma queda de R\$ 24 milhões nas receitas com sócios de 2019 para 2020. Outro dado importante é o valor de negociação de atletas, que passou de R\$ 70 milhões em 2019 para R\$ 146 milhões em 2020, servindo como atenuador do impacto negativo nas contas do clube.

Por fim, o São Paulo também realizou algumas ações visando diminuir o impacto da pandemia e a paralisação das partidas de futebol. Com o objetivo de aproximar seus torcedores mesmo em um período em que a distância era necessária, o clube ofertou o Morumbi Tour, no qual o torcedor do clube pagava uma entrada (sócios possuíam desconto) e realizam uma visita em todo o estádio.

Assim como outros clubes, o São Paulo também acordou com seus atletas e funcionários um corte nos salários. O time profissional masculino, comissão técnica e dirigentes tiveram um corte de 50% dos seus salários, e outros funcionários tiveram um corte de 25% (GE, 2020f). Relacionando as medidas tomadas pelo clube com os relatórios financeiros apresentados, nota-se que apesar da pandemia, paralisação das partidas de futebol e proibição da presença de público nas partidas posteriormente, o São Paulo conseguiu amenizar os impactos sofridos, obtendo um resultado melhor que o do ano de 2019. O déficit registrado em 2019 de R\$ 156 milhões, passou a ser de R\$ 129 milhões em 2020.

Apesar das ações feitas pelo clube para aproximar seu torcedor durante esse período e buscar mais associações, houve uma queda nas receitas oriundas do quadro social de R\$ 9,5 milhões para R\$ 7,2 milhões no período. Assim como o Palmeiras, uma fonte de receitas que ajudou a minimizar esse impacto negativo foi a receita com venda de jogadores, passando de R\$ 50 milhões em 2019 para R\$ 150 milhões em 2020.

#### 4.2 Análise geral dos relatórios financeiros e medidas tomadas para atenuar o impacto da pandemia

Com base nos dados apresentados no item anterior, é possível identificar impactos significativos nas finanças dos clubes brasileiros de futebol durante a pandemia de Covid-19, afetando diretamente fontes importantes de geração de receitas, principalmente bilheteria, direitos de TV e patrocínios. Outro dado importante, é o aumento nos valores de empréstimos e financiamentos que todos os clubes analisados tiveram. Esse foi um meio adotado para conseguir lidar com obrigações de curto prazo que ficaram comprometidas com a queda de receitas.

A partir dessas mudanças que ocorreram no período pandêmico, os clubes foram obrigados a tomar certas medidas para diminuir os impactos, realizando ações para se conectar com os seus torcedores mesmo à distância, visando maximizar o número de sócios-torcedores em dia, cortando ou reduzindo gastos etc.

No Quadro 2 é possível visualizar uma síntese relacionada à identificação de alguns impactos financeiros importantes, medidas financeiras adotadas e resultados já identificáveis dessas medidas.

Clube	Variação número de sócios aproximadamente (2019/2020)	Variação do superavit/(déficit) (2019/2020)	Principais medidas	Resultados
Atlético MG	20.000 / 57.000	(47 mi) / 19 mi	Redução salarial de 25% e demissão de 248 funcionários	Clube se tornou superavitário
Corinthians	70.000 / 20.000	(195 mi) / (123 mi)	Redução salarial de 25% dos jogadores e 70% comissão técnica	Diminuição do déficit
Flamengo	125.000 / 50.000	63 mi / (107 mi)	Redução salarial de 25% e demissão de 60 funcionários	Clube que era superavitário, registrou déficit
Fortaleza	35.000 / 15.000	3.5 mi / (10 mi)	Redução salarial de 25% dos jogadores e 15% diretores	Clube que era superavitário, registrou déficit
Grêmio	90.000 / 70.000	22 mi / 37 mi	Redução salarial e suspensão de contratos de funcionários	Aumento do superavit

Internacional	120.000 / 100.000	(3 mi) / (91 mi)	Redução salarial de 25%; Demissão de 40 funcionários	Aumento do déficit
Palmeiras	63.000 / 37.000	13 mi / (54 mi)	Redução salarial de 25%	Clube que era superavitário, registrou déficit
São Paulo	28.500 / 30.000	(156 mi) / (129 mi)	Redução salarial de 50% do elenco e de 25% dos funcionários	Diminuição do déficit

### Quadro 3 – Variações, medidas e resultados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme é possível identificar no Quadro 2, a redução salarial e/ou a demissão de funcionários foi uma medida adotada por todos os clubes analisados. Isso pode ser explicado pelo fato de que, se tratado de um evento adversa de impacto global, para o qual os clubes não estavam preparados, a pandemia de Covid-19 fez com que os esforços fossem direcionados para medidas de cunho emergencial. Isso é corroborado pelas quedas bruscas identificadas no número de sócios e nas receitas totais dos clubes, conforme já mencionado.

Cabe destacar que, embora alguns clubes tenham diminuído ou até revertido o déficit no período, esses resultados parecem ser oriundos ou de ações que já vinham sendo executadas de médio ou longo prazo, ou de um corte emergencial que não se sustentará por um longo período. Esses dados reforçam ainda mais a importância do investimento em gestão na busca pela sustentabilidade financeira dos clubes, preparando inclusive para possíveis eventos adversos semelhantes à pandemia de Covid-19 que ainda possam ocorrer no futuro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar o impacto da pandemia de Covid-19 e as suas consequências nas finanças de clubes de futebol do Brasil. Para isso, foram analisadas demonstrações contábeis disponibilizadas pelos clubes referente ao período de 2019-2020, para efeitos de comparação do período pré-pandemia e durante a pandemia, além de trazer as principais medidas e ações tomadas pelos clubes para minimizar o impacto financeiro. Foram analisadas as demonstrações contábeis de oito clubes brasileiros que disputaram a primeira divisão do campeonato nacional em 2020 e 2021 e disponibilizam esses relatórios em seus respectivos portais de transparência. Para identificar medidas adotadas pelos clubes, foram coletadas informações adicionais oriundas de suas respectivas plataformas digitais.

A principal medida adotada (por todos os clubes analisados), foi o corte salarial dos seus funcionários, incluindo na maioria das vezes elenco e comissão técnica, alguns ainda realizaram demissões de diversos funcionários ligados à diferentes áreas do clube. Para tentar manter as receitas, ou ao menos minimizar a redução delas, os clubes realizaram ações promocionais com seus torcedores, buscando mantê-los próximos à equipe mesmo durante o período que os afastava. Porém, de acordo com os dados pesquisados, essas ações não foram suficientes para manter os torcedores conectados com o clube, houve uma queda significativa no quadro social, além do consequente impacto negativo nas receitas com sócios e bilheterias. Outra fonte de receita importante que sofreu uma redução significativa foi a sobre direitos de

transmissão, já que as partidas de futebol ficaram suspensas por cerca de 4 meses. Também, houve a perda dos valores com premiação dos campeonatos nacionais, pois foram finalizados apenas no ano de 2021.

Com base nos dados analisados, é possível concluir que as ações adotadas pelos clubes durante o período pandêmico seguiram a tendência das demais medidas sanitárias: o caráter de urgência. Os impactos negativos bruscos e significativos em algumas das principais fontes de recursos, somados na grande maioria das vezes à já debilitada saúde financeira e à fragilidade nas práticas de gestão, os clubes se viram obrigados a realizar cortes salariais, demissões, promoções e outras ações de curto prazo. A busca por empréstimos junto a instituições financeiras e à própria CBF também são exemplos de ações voltadas ao cumprimento das obrigações de curto prazo. Cabe destacar que, mesmo os clubes que apresentaram alguma “melhora” no período analisado, não a conquistaram devido à essas medidas emergenciais, mas sim com base em planos de médio e longo prazo que já vinham sendo desenvolvidos. Esses resultados corroboram com a importância que a adoção de boas práticas de gestão pode acarretar para as organizações esportivas, tanto em períodos de dificuldade financeira quanto para a sustentabilidade econômica e financeira no longo prazo.

Por fim, o trabalho visa contribuir para a literatura relacionada à gestão no esporte, em especial no futebol. A relevância social que esse esporte já possui a muitas décadas no Brasil, tem cada vez mais se tornado também econômica, o que corrobora ainda mais com a importância de se analisar e entender as nuances que compõem a gestão dessas organizações. Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação do período analisado, visando identificar o impacto que as ações emergenciais adotadas terão em médio e longo prazo. Ademais, é possível incluir novos indicadores de medida econômica, financeira e esportiva, visando analisar de forma mais profunda a correlação entre essas variáveis.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, A. Fortaleza lança série com os bastidores da estreia na Sul-Americana em 2020. Diário do Nordeste. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/jogada/fortaleza-lanca-serie-com-os-bastidores-da-estrela-na-sul-americana-em-2020-1.2237175>. Acesso em: 28 maio 2022.
- Ambrós, G. Presidente do Fortaleza explica redução salarial e realidade do clube em meio a pandemia. Gazeta Esportiva. Disponível em: <https://www.gazetaesportiva.com/times/fortaleza/presidente-do-fortaleza-explica-reducao-salarial-e-realidade-do-clube-em-meio-a-pandemia/>. Acesso em: 28 maio 2022.
- Benin, M. M. (2017). Eficiência econômica em clubes de futebol: um estudo com base na análise envoltória de dados.
- Benin, M. M., Diehl, C. A., Marquezan, L. H. F. (2019). Determinants of disclosure of non-financial performance indicators by Brazilian football clubs. *Estudios Gerenciales*, 35(150). <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2884>
- Bocage, S. Clubes da Série A reduzem salários de jogadores na pandemia. Agência Brasil, 8 maio 2020. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2020-05/clubes-da-serie-reduzem-salarios-de-jogadores-na-pandemia>. Acesso em: 28 maio 2022.

Brasil (2015) Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm).

Brasil (2021) Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm).

Canhedo, A.; Cassucci, B. Com queda de 70%, Corinthians prepara série de benefícios para alavancar planos do Fiel Torcedor. Globo Esporte, 1 mar. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/noticias-corinthians-beneficios-fiel-torcedor-socios.ghtml>. Acesso em: 18 nov. 2021.

CBF; EY. (2019) Impacto do futebol brasileiro. Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843\\_346.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf)

Correio do Povo. Em orçamento para 2021, Inter prevê arrecadação de R\$ 115 milhões com venda de jogadores. Correio do Povo, 24 dez. 2020. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/esportes/inter/em-or%C3%A7amento-para-2021-inter-prev%C3%AA-arrecada%C3%A7%C3%A3o-de-r-115-milh%C3%B5es-com-venda-de-jogadores-1.543122>. Acesso em: 24 maio 2022.

ESPN. Internacional: calculando perder R\$ 100 milhões, clube corta salários, demite funcionários e sobra até para ídolo. ESPN. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/6916856/internacional-calculando-perder-r-100-milhoes-clube-corta-salarios-demite-funcionarios-sobra-ate-idolo](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/6916856/internacional-calculando-perder-r-100-milhoes-clube-corta-salarios-demite-funcionarios-sobra-ate-idolo). Acesso em: 24 maio 2022.

GARCIA, E. 10 esportes mais populares no mundo. Diário do Estado. Disponível em: <https://diariodoestado.com.br/10-esportes-mais-populares-do-mundo-108500/>. Acesso em: 18 nov. 2021.

Gazeta Esportiva. Veja 10 ações tomadas pelo Palmeiras durante a pandemia de covid-19. Gazeta Esportiva. Disponível em: <https://www.gazetaesportiva.com/times/palmeiras/veja-10-acoes-tomadas-pelo-palmeiras-durante-a-pandemia-e-covid-19/>. Acesso em: 26 maio 2022.

GE. Com 125 mil sócios ativos, Atlético-MG projeta R\$ 30 milhões do "Galo na Veia" para temporada 2022. Globo Esporte, 9 jan. 2022a. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/atletico-mg/noticia/com-125-mil-socios-ativos-atletico-mg-projeta-r-30-milhoes-do-galo-na-veia-para-temporada-2022.ghtml>. Acesso em: 28 maio 2022.

GE. Coronavírus: Fortaleza investe em promoção para sócios e vende um produto a cada 40 segundos. Globo Esporte, 11 abr. 2020b. Disponível em:

<https://ge.globo.com/ce/futebol/times/fortaleza/noticia/coronavirus-fortaleza-investe-em-promocao-para-socios-e-vende-um-produto-a-cada-40-segundos.ghtml>. Acesso em: 28 maio 2022.

- GE. Corte de salários durante a pandemia já atinge 16 clubes da Série A; veja medidas de cada um. *Globo Esporte*, 30 abr. 2020c. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/futebol/noticia/corte-de-salarios-durante-a-pandemia-ja-atinge-16-clubes-da-serie-a-veja-medidas-de-cada-um.ghtml>. Acesso em: 25 maio 2022.
- GE. Flamengo anuncia acordo com jogadores para redução de 25% dos salários em maio e junho. *Globo Esporte*, 5 maio 2020d. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-anuncia-acordo-com-jogadores-para-reducao-de-salarios-nos-meses-de-maio-e-junho.ghtml>. Acesso em: 28 maio 2022.
- GE. R\$ 1 bilhão? Veja quanto o Grêmio arrecadou com vendas de jogadores com Renato no clube. *Globo Esporte*, 16 fev. 2021a. Disponível em: <https://ge.globo.com/rs/futebol/times/gremio/noticia/r-1-bilhao-veja-quanto-o-gremio-arrecadou-com-vendas-de-jogadores-com-renato-no-clube.ghtml>. Acesso em: 25 maio 2022.
- GE. São Paulo corta 25% do salário dos funcionários em meio à pandemia do coronavírus. *Globo Esporte*, 4 maio 2020f. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/sao-paulo/noticia/sao-paulo-corta-25percent-do-salario-dos-funcionarios-e-atletas-do-futebol-feminino-e-basquete.ghtml>. Acesso em: 28 maio 2022.
- Guariglia, A. Em um ano, Corinthians perdeu mais de 70% dos sócios-torcedores e promete aperfeiçoar programa. *Lance*, 9 jul. 2021. Disponível em: <https://www.lance.com.br/corinthians/ano-perdeu-mais-dos-socios-torcedores-promete-aperfeicoar-programa.html>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- Guzmán, I.; Morrow, S. (2007) Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, v. 15, p. 309-328. <https://doi.org/10.1007/s10100-007-0034-y>
- Hazan, G. Futebol movimenta R\$ 53 bi na economia do Brasil, mas só gera 1% de imposto. *Rodrigomattos.blogosfera*, 2019. Disponível em: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/13/futebol-movimenta-r-53-bi-na-economia-do-brasil-mas-so-gera-1-de-imposto/>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- Marotz, D. P., Marquezan, L. H. F., & Diehl, C. A. (2020). Clubes de futebol: relações entre investimento, desempenho e adesão ao PROFUT. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(43), 3-18.
- Mattar, M. F. (2014) *Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mattos, R. Clubes perdem 270 mil sócios-torcedores na pandemia. Veja quem mais caiu. *Uol Esporte*, 9 abr. 2021. Disponível em:

<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2021/04/09/clubes-perdem-270-mil-socios-torcedores-na-pandemia-veja-quem-mais-caiu.htm>. Acesso em: 25 maio 2022.

Mattos, R.. Futebol movimenta R\$ 53 bi na economia do Brasil, mas só gera 1% de imposto. Rodrigomattos.blogosfera, 2019. Disponível em: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/13/futebol-movimenta-r-53-bi-na-economia-do-brasil-mas-so-gera-1-de-imposto/>. Acesso em: 18 nov. 2021.

Mello, J. A. V. B., & d Silva, D. F. R. (2021). Aplicando a Análise Relacional Grey a clubes de futebol Brasileiros: uma medição do desempenho financeiro e esportivo. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 15(1).

Pereira, C. A., Rezende, A. J., Corrar, L. J., & Lima, E. M. (2004). A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In Congresso USP de Controladoria e contabilidade (Vol. 4).

Perrone. Flamengo perdeu 74.850 sócios-torcedores em 2020. UOL Esporte, 2 abr. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/perrone/2021/04/02/flamengo-perdeu-74850-socios-torcedores-em-2020.htm>. Acesso em: 28 maio 2022.

Prado Filho, H. R. do. Os conceitos de uma boa gestão financeira. Disponível em: <https://www.qualidadeonline.wordpress.com/.../os-conceitos-de-uma-boja-gestao-financeira>. Acesso em: 20 nov. 2021.

Sportsvalue. (2021). *Finanças dos top 20 clubes brasileiros*. Recuperado de <http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2021/05/Finan%C3%A7as-Top-20-clube-Brasil-Sports-Value-maio-2021-3.pdf>

XP; Convocados (2022) Relatório convocados: finanças, história e mercado do futebol brasileiro em 2021. Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/relatorio-futebol-2022/>