

Do jogo ao negócio: Análise dos Clubes Brasileiros de Futebol.

Fernanda Ota Coqueiro ^{1*}; Vinicius Medeiros Magnani²

1 Mestranda em Controladoria (UEM); Especialista em Finanças e Controladoria (PECEGE – ESALQ/USP)

2 Doutor em Controladoria e Contabilidade (FEA-RP/USP).

*autor correspondente: fercoqueiro@gmail.com

Resumo: O estudo parte do pressuposto de que, apesar do futebol ser um esporte bilionário, a maioria dos clubes brasileiros enfrenta problemas financeiros. Busca-se averiguar o impacto da pandemia em quatro clubes paulistas – Corinthians, Palmeiras, Santos e São Paulo – entre 2017 e 2021. As questões centrais são: Qual a real situação econômico-financeira dos clubes da elite? Como a pandemia impactou suas finanças? A pesquisa é aplicada, descritiva e qualitativa, com coleta documental e bibliográfica, analisando liquidez, endividamento e rentabilidade. Para conduzir essa avaliação, foi realizada a coleta de dados - levantamento financeiro - por meio da pesquisa documental e bibliográfica, e posteriormente, foram aplicadas técnicas de análise financeira, incluindo as métricas de liquidez, endividamento e rentabilidade. Os resultados evidenciaram que os clubes necessitam de gestão profissional, transparente e eficaz. A análise de indicadores financeiros é essencial para ver o futebol como negócio e apoiar decisões estratégicas. Para futuras pesquisas, sugere-se aprofundar os indicadores em relação ao desempenho esportivo, ampliar a amostra a nível nacional/internacional e estudar as SAFs, avaliando como investidores podem tornar a administração mais profissional.

Palavras-Chave: Contabilidade; Demonstrações contábeis; Clubes de futebol; Indicadores; Campeonato Brasileiro.

1. Introdução

O Brasil é reconhecido mundialmente como o “país do futebol”, devido à paixão que o esporte despertou na nação e a facilidade com que os brasileiros dominaram o jogo com suas habilidades, dribles e técnicas com a bola. A relação do torcedor com o futebol tornou o mercado financeiro bilionário com potencial para dominar e encantar o mundo, porém a realidade do esporte no país é preocupante. Historicamente, o futebol no Brasil apresentou um contraste evidente entre o talento notável dos jogadores e a paixão fervorosa da torcida, contrastando com a falta de profissionalismo na administração.

Segundo Silva (2022), a maioria dos clubes do país vêm enfrentando problemas causados por gestões amadoras e ultrapassadas que acumularam dívidas impagáveis e protagonizaram escândalos de corrupção, o que por sua vez coloca em risco a sobrevivência de "gigantes" do esporte. Para Cunha (2022), o futebol brasileiro parou no tempo, mas ainda dá tempo de virar o jogo e encarar esse desafio de frente, porém é preciso que haja mudanças radicais para que os clubes brasileiros possam voltar a competir de igual para igual com os demais. Grafiatti et al. (2022) ressaltam que o mercado financeiro do futebol tem passado por uma intensa transformação nos últimos anos: os jogadores passaram a ser considerados como ativos, as competições estão se transformando com o uso da tecnologia e cada vez mais os clubes estão buscando a profissionalização em termos de gestão.

Dentro dessa perspectiva, Mendes e Gonçalves (2021) destacam que o modo como os clubes agem dentro e fora do campo é o que define se obterão sucesso ou não. Portanto, com um cenário cada vez mais competitivo, a forma como são gerenciados impacta diretamente no desempenho esportivo, visto que para se manter em alto nível dentro de campo é preciso também um bom desempenho financeiro. Em outras palavras, é impossível separar a administração do clube da montagem e manutenção de uma equipe vencedora, pois uma captação, aplicação e gestão dos recursos financeiros eficiente proporcionará uma maior capacidade de investimentos.

Neto et al. (2019) destacam que a necessidade de avaliar a gestão dos clubes desenvolvida pelos seus dirigentes e conselhos administrativos surgiu após a vigência das leis que obrigam as entidades a disponibilizarem suas demonstrações contábeis para visualização de toda a sociedade, como a Lei nº 9.615/98, popularmente conhecida como “Lei Pelé”. Para Silva (2017), a análise das demonstrações contábeis consiste em realizar toda a coleta e apuração dos índices, permitindo por consequência avaliar a capacidade econômica, financeira e patrimonial das organizações. Nesse contexto, Iudícibus (2017) e Marion (2017) mencionam que a necessidade de analisar as demonstrações contábeis é tão antiga quanto a própria origem, visto que é uma ferramenta de grande valia para as tomadas de decisões e têm por objetivo oferecer informação e conhecimento sobre a posição financeira, o desempenho e fluxos de caixa da entidade.

Por sua vez, Neto et al. (2019) destacam que com a identificação da condição econômica vivenciada pelo clube, e considerando a responsabilidade que a contabilidade adquire dentro deste processo é possível aplicar índices financeiros para evidenciar o comportamento periodicamente das demonstrações contábeis. Marion (2017), Martins et al. (2020) e Ribeiro (2017) ressaltam a sua importância, uma vez que essa técnica contábil consiste em realizar toda a coleta e apuração dos índices e possibilita a transformação de dados em informações úteis aos

diversos usuários, auxiliando os diversos segmentos participantes da gestão do clube nas tomadas de decisões.

É tendo isso em vista que diversos autores, como Cunha (2022); Fontana e Garcia (2018); Silva (2022), mencionam que os clubes de futebol profissionais brasileiros estão inseridos em um ambiente que carece de uma administração mais profissional, com transparência e eficácia na gestão. Para Osada (1992), os negócios são como esportes em equipes, onde cada pessoa tem seu papel e todos precisam cumpri-lo, se quiserem ajudar o time a vencer. Diante da constatação dos autores mencionados e buscando entender as mudanças que estão acontecendo no mundo do futebol, surge a seguinte indagação: Qual a real situação econômico-financeira dos clubes da elite do Campeonato Brasileiro? Como a pandemia impactou as finanças dos clubes brasileiros?

Para encontrar resposta à questão, o presente estudo tem como objetivo geral: apresentar o cenário econômico-financeiro dos clubes brasileiros ao longo dos últimos 5 anos (2017-2021), por meio da aplicação de indicadores nas demonstrações contábeis. Tendo a intenção de aprofundar conhecimentos sobre o impacto da pandemia nas finanças dos clubes, desdobrou-se o objetivo geral nos seguintes objetivos específicos: (1) analisar as demonstrações e identificar a atual situação econômico-financeira dos clubes; (2) comparar os resultados entre os clubes e; (3) verificar o nível de endividamento ao longo dos anos. Dessa forma, busca-se demonstrar como as informações obtidas na análise tem potencial para auxiliar o gestor dos clubes na tomada de decisão e na busca de melhores resultados. É importante salientar que a contabilidade é importante para gerenciar o dinheiro dos clubes de futebol e pode ser usada em futuras pesquisas sobre o assunto.

2. Fundamentação teórica

A contabilidade é uma ferramenta de gestão vital para qualquer organização, incluindo os clubes de futebol, pois oferece informações sobre posição financeira, desempenho e fluxos de caixa. Tais informações são essenciais para a tomada de decisões estratégicas. Autores como Iudícibus (2017) e Marion (2017) destacam a relevância histórica e contínua da análise contábil, ressaltando que a coleta, organização e interpretação de dados contábeis possibilitam avaliar a capacidade econômica, financeira e patrimonial das entidades.

No Brasil, a implementação da Lei nº 9.615/98, conhecida como Lei Pelé, ampliou a importância da contabilidade no contexto esportivo. A obrigatoriedade de publicação das demonstrações contábeis pelos clubes trouxe maior transparência e permitiu que diferentes usuários – torcedores, patrocinadores, investidores e órgãos de fiscalização – acompanhassem a saúde financeira das instituições. Conforme Neto et al. (2019), esse marco legal fortaleceu o papel da contabilidade como instrumento de controle e de legitimação social.

A transformação dos dados contábeis em informações úteis ocorre por meio da aplicação de indicadores financeiros, que permitem diagnosticar de maneira precisa a situação econômico-financeira. No caso dos clubes de futebol, destacam-se três categorias principais. Os índices de liquidez ou solvência, como a Liquidez Corrente e a Liquidez Geral, medem a capacidade de cumprimento de obrigações de curto e longo prazo. Esses indicadores funcionam como preditores da capacidade de pagamento em situações adversas, como a pandemia de Covid-19. De forma geral, índices superiores a 1 indicam que a entidade possui ativos suficientes para honrar suas obrigações, enquanto valores inferiores revelam vulnerabilidade.

Os índices de estrutura de capitais e endividamento, representados principalmente pela Participação de Capitais de Terceiros e pela Composição do Endividamento, avaliam a dependência de recursos externos. Uma elevada participação de capital de terceiros pode comprometer a autonomia financeira e aumentar os riscos de insolvência, especialmente quando as dívidas estão concentradas no curto prazo. Ribeiro (2017) e Martins et al. (2020) apontam que valores ideais situam-se abaixo de 60% para a participação de capitais de terceiros e entre 30% e 40% para a composição de endividamento no curto prazo.

Já os índices de rentabilidade e lucratividade, como Giro do Ativo, Margem Líquida e Retorno sobre o Investimento (ROI), permitem avaliar a eficiência operacional e a capacidade de gerar lucros de forma sustentável. O Giro do Ativo mensura a utilização dos recursos para gerar receita, enquanto a Margem Líquida demonstra se os gastos são inferiores às receitas. O ROI, por sua vez, evidencia o retorno em relação ao capital investido, sendo um dos indicadores mais relevantes para medir a viabilidade financeira de longo prazo. ROI negativo, como ressaltado em diversos relatórios de clubes brasileiros, indica que o capital aplicado não está gerando retorno suficiente.

Embora o futebol seja tradicionalmente marcado pela paixão e pelo engajamento de torcedores, sua gestão deve ser compreendida à luz de uma lógica empresarial. Cunha (2022) e Silva (2022) argumentam que os clubes brasileiros necessitam de uma administração mais profissional, transparente e eficaz, capaz de reduzir prejuízos operacionais e controlar dívidas que, em muitos casos, alcançam cifras bilionárias. A falta de planejamento financeiro a longo prazo é apontada como um dos principais problemas da gestão esportiva no Brasil, comprometendo tanto a sustentabilidade econômica quanto o desempenho esportivo.

Nesse ponto, a Teoria da Agência oferece uma lente útil para compreender os conflitos entre dirigentes (agentes) e torcedores/investidores (principais). Muitas vezes, as decisões dos agentes priorizam interesses de curto prazo ou pessoais, em detrimento da saúde financeira do clube. A ausência de mecanismos de governança e de monitoramento eficiente agrava esses conflitos, gerando resultados negativos. Por isso, a adoção de práticas de governança corporativa, como transparência, prestação de contas e responsabilidade na gestão, torna-se imprescindível para mitigar a assimetria de informações e alinhar os interesses de todos os envolvidos (Fontana & Garcia, 2018).

3. Método de pesquisa

A metodologia científica é a maneira como diferentes métodos e técnicas são manipulados e utilizados para fornecer respostas às indagações do autor, bem como contribuir para o conhecimento de determinada realidade. Dessa forma, para cumprir com o objetivo exposto e buscando identificar a existência de possíveis relações entre as variáveis, foi desenvolvida uma pesquisa aplicada descritiva sobre a situação econômico-financeira e o desempenho esportivo nos principais campeonatos. Com relação à abordagem do problema, optou-se por uma pesquisa qualitativa, pois visa coletar e examinar as evidências baseadas em dados para entender o endividamento dos clubes, além de permitir a comparação dos resultados por serem altamente estruturados (GIL, 2022).

Já o delineamento da pesquisa enquadra-se como um estudo de múltiplos casos, visto que para analisar, interpretar e emitir opiniões sobre as Demonstrações Contábeis é preciso conhecer os elementos que a compõem. Em outras palavras, é preciso conhecer o que é

necessário para qualquer projeto de futebol, e dessa forma, torna-se possível realizar uma avaliação da gestão dentro e fora de campo.

Diante do tema e para coleta dos dados, foi realizado um levantamento financeiro dos “gigantes”, clubes que possuem anos de tradição e atuantes na Série A do Campeonato Nacional. Para análise de dados, o período estabelecido foi os últimos 5 anos disponíveis, compreendido entre os exercícios dos anos de 2017 a 2021. De acordo com o artigo 46, inciso II da Lei nº 9.615/98, intitulada Lei Pelé, que rege o esporte no Brasil, os clubes têm até o último dia útil do mês de abril do ano subsequente para publicarem seus demonstrativos financeiros, justificando a ausência do ano de 2022 na abordagem do estudo (BRASIL, 1998). Desta forma, optou-se por analisar as demonstrações financeiras dos 04 “grandes” clubes paulistas, que conseguiram se manter na Série A, são eles: Sport Clube Corinthians Paulista, Sociedade Esportiva Palmeiras, Santos Futebol Clube e São Paulo Futebol Clube. A escolha dos quatro principais clubes do estado de São Paulo se deu pelo fato de que nos cinco anos da série temporal estudada, os times não foram rebaixados, sempre disputaram títulos expressivos até as fases finais, além de revelarem grandes jogadores da história do esporte no Brasil e no mundo. Todos esses aspectos levantados contribuem para um fator determinante nas finanças dos clubes, que é a geração de receitas.

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, Gil (2022) explica que a pesquisa documental apresenta muitos pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica, uma vez que as duas modalidades utilizam dados já existentes diferindo quanto à natureza das fontes. Para o propósito a que se emprega essa pesquisa, o autor recomenda considerar como fontes documentais os materiais consultados internamente às organizações e como fontes bibliográficas os materiais obtidos em bibliotecas ou bases de dados. Os dados foram obtidos por meio da pesquisa documental a partir das demonstrações contábeis dos clubes, acompanhadas dos relatórios de auditoria (quando houver), e divulgadas em seus respectivos sites, bem como bibliográfica, a partir dos relatórios anuais publicados por empresas de grande renome na área de consultoria. Sendo assim, para agregar dados e compreensão das informações publicadas, este trabalho foi baseado exclusivamente em informações públicas (dados apresentados pelos clubes em seus sites e informações divulgadas pela imprensa especializada).

O presente estudo buscou analisar os demonstrativos contábeis a fim de encontrar os fatos, eventos e contas contábeis que mais se destacavam, e a partir deste, calcular os índices para avaliar o presente com base no passado e projetando o futuro, fundamentando-se sempre nos desempenhos dos últimos períodos. Para sintetizar as informações contábeis, calculou-se os indicadores, elaborou-se tabelas e gráficos por meio das planilhas eletrônicas da Microsoft Excel. Para análise optou-se por ajustar os balanços a fim de torná-los comparáveis e pelo uso de alguns critérios, demonstrados na Tabela 1, os quais permitem estabelecer posicionamentos da eficiência na gestão de equipe. Ao decorrer da pesquisa, pode ser acrescentado outros indicadores que se apresentarem necessários para atingir os propósitos.

Tabela 1 - Índices/Quocientes

Índices	Fórmulas	Conceitos
---------	----------	-----------

Índices de Liquidez ou Solvência	Liquidez Corrente	Ativo Circulante /Passivo Circulante	Verificar a capacidade financeira da empresa para cumprir os seus compromissos de curto prazo.
	Liquidez Geral	(Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo) / (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante)	Verificar se tem solidez financeira suficiente para cobrir os compromissos de curto e de longo prazo.
Índices de Estrutura de Capitais e Endividamento	Participação de Capitais de Terceiros	Exigível Total/ Patrimônio Líquido	Revela qual a proporção existente entre capitais de terceiros e capitais próprios.
	Composição do Endividamento	Passivo Circulante/ Exigível Total	Revela qual a proporção existente entre as obrigações de curto prazo e as obrigações totais.
Índices de Rentabilidade e Lucratividade	Giro do Ativo	Receitas Líquidas / Ativo Total	Evidencia a proporção existente entre o volume das vendas e os investimentos totais efetuados na empresa.
	Margem Operacional Líquida	Lucro Líquido/ Receitas Líquidas	Evidencia a margem de lucratividade obtida pela empresa em função do seu faturamento.
	Retorno sobre o Investimento (ROI)	Margem Líquida/ Giro do Ativo Total	Evidencia o potencial de geração de lucros por parte da empresa.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2017)

Cabe destacar que os índices utilizados são compostos de aspectos econômico-financeiros clássicos, como alavancagem e desempenho operacional, mas também de aspectos de gestão, como dependência da venda de atletas e capacidade de obter receitas. Nesse sentido, Martins et al. (2020) e Ribeiro (2017) alertam sobre o risco de distorções ou fixação em detalhes sem importância, quando se utilizam muitos indicadores. Portanto, é preciso evitar o acúmulo de informações e visar um bom diagnóstico quanto à situação econômica e financeira dos clubes.

Reis (2009) e Ribeiro (2017) discorrem sobre as análises econômica e financeira. Para os autores, a situação econômica trata do aspecto estático e busca conhecer a rentabilidade obtida pelo Capital investido na entidade. Enquanto que a situação financeira está voltada para o grau de endividamento e a capacidade da organização honrar com seus compromissos (solvência). Em outras palavras, Bazzi (2020) destaca que a análise financeira permite avaliar se a entidade é rentável ou não.

Para Martins et al. (2020) e Ribeiro (2017), o relatório de análise deve apresentar informações sobre a situação econômica e financeira da entidade objeto da análise e sobre seu desempenho ao longo dos períodos analisados, além de esclarecer as causas que proporcionaram o grau de endividamento, liquidez e rentabilidade encontrados, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis. Portanto, espera-se que este relatório, permita olhar para o futebol

e analisar para onde vai o futebol brasileiro e qual é o melhor caminho para cada clube percorrer, ou seja, as tendências para o futuro.

4. Resultados e Discussão

Nesta seção, optou-se por apresentar a análise e a interpretação dos quocientes econômicos e financeiros, calculados com base nos Demonstrativos Contábeis dos Clubes de Futebol, bem como os relatórios financeiros de empresas de consultoria especializada, durante o período 2017-2021. Na primeira etapa buscou-se apresentar uma análise mais geral sobre o cenário dos clubes que compõem a principal divisão nacional; e na segunda etapa analisar os indicadores ao decorrer dos anos e comparando entre o desempenho dos clubes.

4.1 Primeiro Tempo: Receitas x Custos

Nos últimos anos, a principal competição futebolística no país vem sendo classificada como um dos campeonatos nacionais mais valiosos do mundo, visto que conta com a participação de clubes que já foram campeões dos principais torneios internacionais, conquistando a América e o Mundo. Desta forma, a “Série A” do Campeonato Brasileiro de Futebol também é reconhecida como uma das ligas nacionais mais equilibradas do mundo.

Ao final de cada temporada, grandes clubes foram rebaixados e passaram a disputar a série B nos anos seguintes, o que mostra que não se vive apenas de história e tradição. Os números e desempenhos não deixam dúvidas, a pirâmide competitiva do futebol brasileiro mudou, mais que tudo é preciso ser eficiente, pois o mérito definirá os grandes clubes através de suas conquistas.

Portanto, a fim de promover um panorama econômico-financeiro, a amostragem será constituída por quatro clubes do futebol brasileiro – Sport Clube Corinthians Paulista, Sociedade Esportiva Palmeiras, Santos Futebol Clube e São Paulo Futebol Clube - todos do estado de São Paulo e que apesar das dificuldades encontradas, estes clubes não foram rebaixados durante o período analisado.

Apesar de terem as características contábeis e os compromissos financeiros de uma empresa, o clube de futebol tem uma grande diferença para as companhias que comumente analisamos: os clientes fiéis, ou seja, o grande potencial de receita das equipes reside na sua massa de torcedores. No segmento econômico relacionado ao futebol, as receitas totais dos clubes que compõem a principal série do Campeonato, tem gerado no Brasil, cerca de 5 bilhões de reais anualmente. Ao analisar a Figura 1, intitulado “Evolução das Receitas da Série A do Campeonato Brasileiro”, o qual apresenta as principais fontes de receitas, observa-se que o mercado do futebol se mostra bem promissor no país, embora tenha sido fortemente impactado pela pandemia de Covid-19 durante a temporada 2020 e 2021.

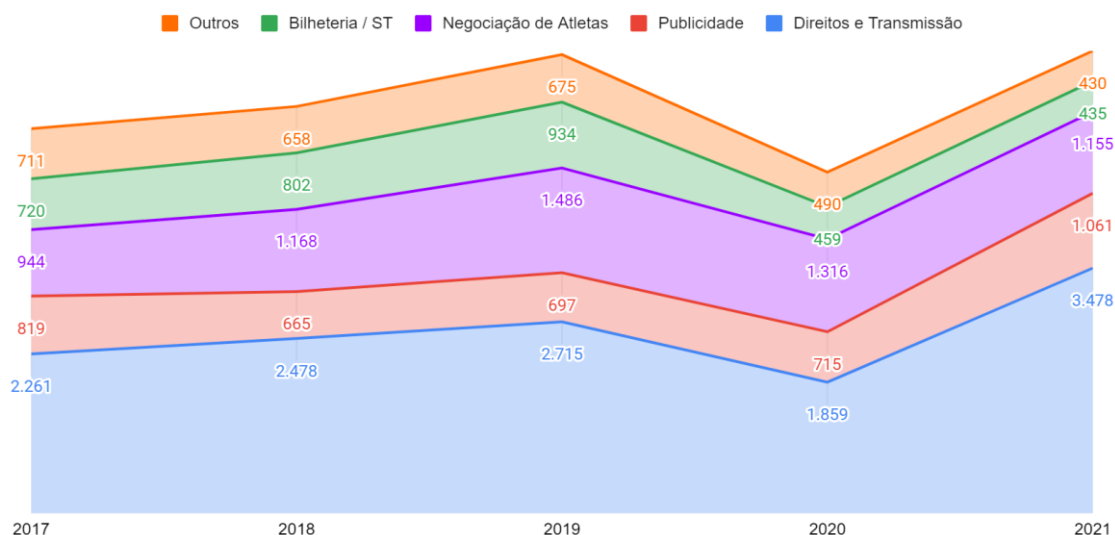


Figura 1. Evolução das Receitas da “Série A” do Campeonato Brasileiro

Fonte: Adaptado de XP Convocados (2022)

Nota: R\$ em milhões - Corrigidos pelo IPCA

Em 2021, com a retomada das partidas e o retorno parcial do público aos estádios, os principais times brasileiros mostram estar se recuperando da pandemia, com crescimento de 35,6% na comparação com o ano anterior. Porém, mesmo com receitas acumuladas de 2020 (transferência de receitas de direitos de transmissão, incluindo premiações) e o retorno das partidas, o crescimento real em relação a 2019 foi de apenas 1%. Essa estabilidade nas receitas pode ser explicada por uma série de fatores, como a pouca receita com bilheteria e também pela diminuição no número de sócios torcedores. Outro destaque também é a venda de atletas, que vem caindo ano após ano.

Por outro lado, os Direitos de Transmissão seguem como carro-chefe das receitas dos clubes de brasileiros que estão diretamente associados às premiações dos Campeonatos. Dessa forma, alguns clubes registram crescimento em publicidade devido ao impacto da performance dentro de campo, bem como despontam como os clubes que geram o maior faturamento, demonstrando assim sua eficiência operacional. A alta de 48% nas receitas com publicidade de 2020 para 2021 também merece destaque, pois demonstra como o foco de investimento publicitário está cada vez mais relevante no futebol.

As receitas com Negociação de Atletas já foram mais relevantes no passado, mas vem perdendo espaço à medida que os clubes europeus buscam atletas mais jovens e, conseqüentemente, com valor de mercado e multas menores. Outro ponto é que os atletas estão cumprindo seus contratos até o fim, deixando os clubes “de graça”, portanto sem direito a ressarcimento financeiro. Essa receita já representou € 293 milhões em 2019, mas caiu para € 183 milhões em 2021 – uma queda de 37,5%. Apesar dessa dificuldade, alguns clubes conseguem se destacar na geração desta receita, como é o caso do Santos, que está entre os times que arrecadaram valores superiores a R\$100 milhões de receitas com transferências de atletas.

Já quando o assunto é receitas sem transferência de jogadores, o Palmeiras lidera o ranking com cerca de R\$838 milhões em 2021, valor que representa quase o dobro do apresentado na temporada anterior (R\$428 milhões em 2020). Já entre os paulistas, o Corinthians aparece logo atrás em segundo lugar, mas com uma grande diferença, com R\$474 milhões arrecadados em 2021 sem a transferência de jogadores. Por outro lado, tanto o São Paulo quanto o Santos apresentaram aumentos significativos de receitas comerciais, cerca de R\$20 milhões a mais que no ano anterior.

Já com relação aos custos e despesas dos clubes da Série A, notou-se que a pandemia forçou uma redução de custos de 24% em 2020, mas que não se sustentaram à medida que as coisas voltaram à normalidade, visto que em 2021 houve alta de 11% sobre o ano anterior, chegando a atingir o valor R\$ 4,36 bilhões, como demonstrado na Figura 2. Em outras palavras, alguns poucos clubes conseguiram aproveitar o momento e consolidar custos menores, como Corinthians e Santos.

Dessa forma, tem se que um dos efeitos positivos da pandemia foi a redução de custos, devido a restrição de recursos durante o período, os clubes precisaram cortar os custos gerais. Esse reflexo pode ser percebido ao analisar o EBITDA, visto que a maioria dos clubes conseguiu melhorar o desempenho em comparação a 2020, uma vez que esse indicador representa a diferença entre as receitas líquidas e os custos e despesas de uma organização.

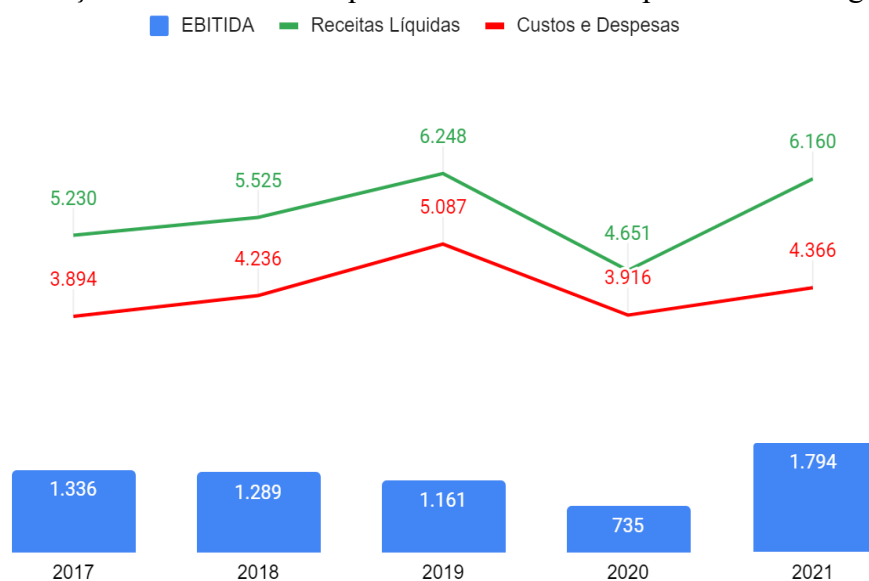


Figura 2. Formação do EBITDA Total

Fonte: Adaptado de XP Convocados (2022)

Nota: R\$ em milhões - Corrigidos pelo IPCA

Segundo relatório recente da XP Convocados (2023), após 2 anos incomuns sob impacto da pandemia de Covid-19 houve poucas diferenças considerando o cenário pré-pandêmico de 2019. Para os autores Grafietti et al. (2023), os clubes insistem em ignorar os custos e despesas que só continuam a aumentar e antigiram R\$ 10 bilhões em 2022, deixando assim poucos recursos para investimentos e pagamento das dívidas bilionárias. Já ao analisar sob a ótica das receitas no futebol brasileiro, estas foram praticamente iguais às de 2019, cresceram de forma

moderada, mas acima da inflação. Cabe destacar que as receitas recorrentes cresceram apenas 8,7%, demonstrando que as negociações de atletas não são a grande salvação dos clubes.

Portanto, com menos dinheiro, também houve menos investimentos por parte dos Clubes da Série A, como pode ser observado na Figura 3. Uma das mudanças positivas, impactadas pela Covid-19 foi a redução no investimento em formação de elenco profissional e um aumento nos investimentos em categorias de base, importante medida para controle de custos e fonte de receita para os Clubes (Venda de Atletas). Com relação aos investimentos totais, os números de 2021 foram 13% menores que o ano anterior, e 17% quando comparado a 2019 (pré-pandemia).

Ao mencionar as categorias de base é importante falar sobre a venda das principais joias desses times, já que o desempenho esportivo funciona como uma vitrine para os garotos. Os especialistas Daniel e Hazan (2023) da EY Sports mencionam em seu relatório mais recente que o Brasil foi o país com mais transferências de jogadores para o exterior e o 2º em contratações no ano de 2022. Desta forma, uma base forte que consegue brilhar no profissional impacta no desempenho e sucesso financeiro dos clubes, pois dessa forma é possível agregar valor aos seus principais ativos, os intangíveis. Para Grafietti et al. (2023), negociar os atletas faz parte do negócio, mas é preciso inteligência para fazer as escolhas certas, formar bem e se apropriar do ganho pela formação. Porém, os clubes ainda apresentam uma tendência a olhar para as categorias de base como uma fonte de renda importante para completar o caixa e ir atrás de reforços.

Os clubes que estão amparados pela boa performance esportiva e crescimento de receitas se destacam positivamente quando se fala em geração de caixa. Por outro lado, clubes que negociaram menos com atletas, apresentam forte redução na geração de caixa. Já os clubes que apresentam Ebitda negativo estão em modo alerta, e precisam urgentemente cortar custos.

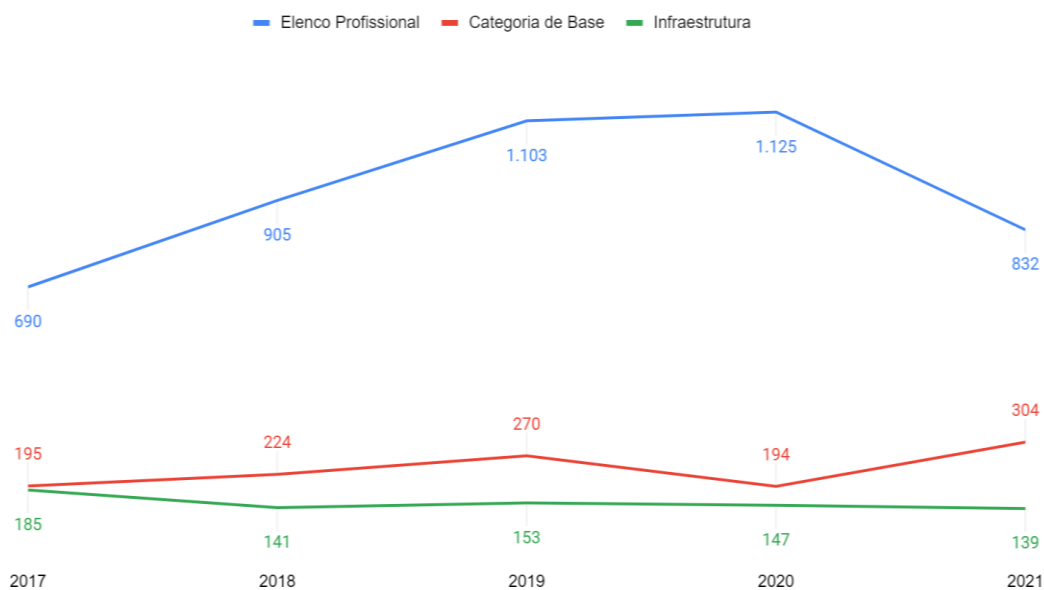


Figura 3. Evolução dos Investimentos da Série A

Fonte: Adaptado de XP Convocados (2022)

Nota: R\$ em milhões - Corrigidos pelo IPCA

Uma das grandes diferenças entre os clubes da série A e B, se deve ao fato que os times da elite do futebol geram mais receita, possuem mais torcida e estabilidade política, o que propicia um melhor planejamento de longo prazo e acaba impactando a performance operacional dos mesmos, ou seja, demonstram um descolamento na eficiência das gestões

Embora, o EBITDA apresenta um resultado positivo para as organizações esportivas, frequentemente, estas apresentam prejuízos em seus relatórios, demonstrando altos valores de endividamento, explicado pelos fracos resultados financeiros, ao mesmo tempo que realizam altos investimentos na compra de jogadores para suas equipes. Um exemplo dessa situação é o São Paulo, clube com terceiro maior endividamento com empréstimos, apresentou aumento de R\$31 milhões, cerca de 17% em dívidas.

Recentemente, vários clubes chegaram a apresentar dívidas superiores a R\$ 900 milhões, números que são muito preocupantes levando em conta a capacidade financeira das instituições, ainda mais em um momento tão delicado como a pandemia e que precisam continuar investindo para se manter em alto nível e não perderem mais receitas.

Em um cenário de receitas estagnadas, 60 % dos clubes analisados levariam mais de sete anos para pagar suas dívidas caso colocassem 20% das receitas para pagá-las. O fato é que a existência de dívidas elevadas compromete o fluxo de caixa e sem o crescimento de receitas, os clubes precisam controlar custos e parar de fazer novas dívidas, porém um dos grandes problemas dos clubes brasileiros são as dívidas que só continuam a crescer, como pode ser observado na Figura 4.

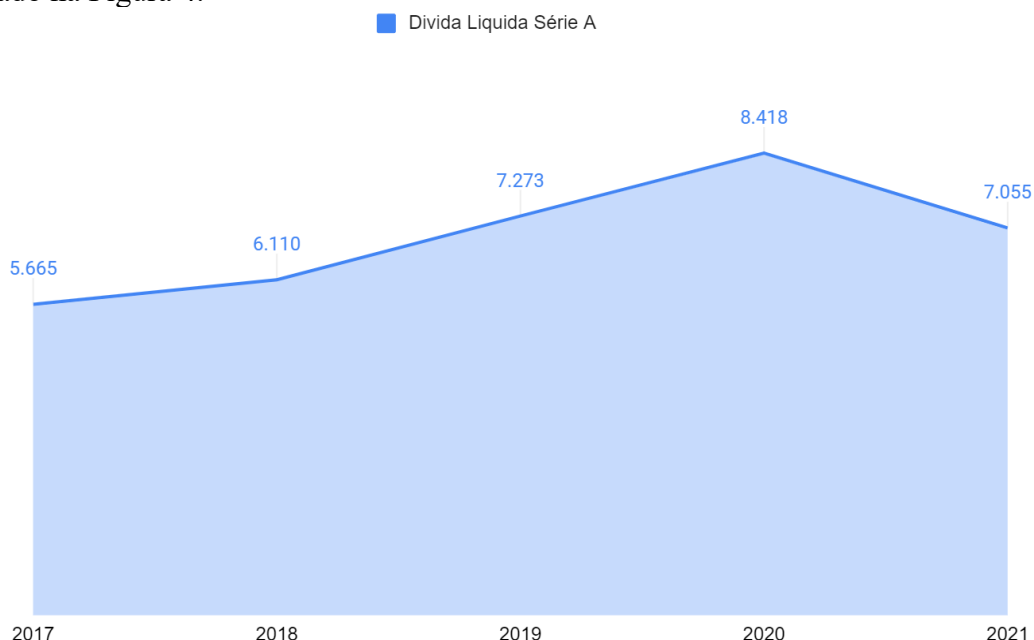


Figura 4. Evolução da Dívida Líquida da Série A

Fonte: Adaptado de XP Convocados (2022)

Nota: R\$ em milhões - Corrigidos pelo IPCA

Em 2015, foi implementado o Programa de Modernização da Gestão de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (Profut) que oferece parcelamento das dívidas e descontos em multas e juros, desde que os clubes cumprissem algumas exigências. Porém, nem mesmo o PROFUT foi capaz de estancar a sangria, visto que apenas 3 anos após o perdão das dívidas milionárias, os clubes voltaram a se endividar com a União.

Durante a pandemia, os clubes optaram por um processo de reestruturação de passivos, ao renegociarem suas dívidas ao longo prazo, enquanto poucos optaram por pagá-las. Dessa forma, alguns clubes que viram suas dívidas crescerem precisam de atenção na gestão, e parar de fazer novas dívidas, pois já começaram a se colocar em situação de risco, uma vez que a dívida pode ficar incontrolável.

4.2 Segundo Tempo: Indicadores Econômicos-Financeiros dos Clubes

Neste tópico, são apresentadas as análises de liquidez; de estrutura patrimonial e rentabilidade. Cabe destacar que cada negócio pode ter seus próprios indicadores financeiros, que se encaixam melhor com a realidade da entidade e da sua área de atuação. Portanto, foram selecionados os indicadores que mais se adaptam ao cenário do futebol brasileiro.

A liquidez mede a capacidade da empresa em converter ativos correntes em caixa, o que é importante para garantir a solvência da empresa. A rentabilidade, por sua vez, indica o desempenho financeiro da empresa, mostrando se ela está gerando lucros ou prejuízos. E o endividamento mede a relação entre dívidas e patrimônio da empresa, fornecendo informações sobre a sua alavancagem financeira.

A combinação desses indicadores fornece uma visão geral do desempenho financeiro e ajuda na tomada de decisões estratégicas e financeiras. Portanto, a análise desses indicadores é crucial para o sucesso e a sustentabilidade financeira de qualquer clube.

4.2.1 Análise de Liquidez

Os Indicadores de liquidez são fundamentais para as entidades, pois representam a situação financeira, comparando os recursos disponíveis e aptos a fazer frente aos compromissos financeiros assumidos, ou seja, são preditores-chave da capacidade de pagamentos diante de um evento imprevisto, como o caso da pandemia. Em outras palavras, com esses indicadores, o clube é capaz de avaliar a performance do negócio por meio da sua saúde financeira a fim de desenvolver ações para sua melhoria.

Os índices selecionados, apresentados na Tabela 2, são amplamente utilizados nas análises de liquidez da maioria das empresas, e também fazem sentido no contexto do futebol, sendo eles o Índice de Liquidez Corrente e o Índice de Liquidez Geral. O primeiro diz respeito à capacidade da empresa de honrar seus compromissos, principalmente os de curto prazo; enquanto que o segundo representa a saúde financeira de longo prazo da empresa. Estes índices são favoráveis quando superior a 1; porém quando menor a 1 revelam a curto prazo insuficiência de fundos para o pagamento das obrigações.

Tabela 2 - Índices de Liquidez ou Solvência

Índices de Liquidez ou Solvência					
	2017	2018	2019	2020	2021
Índices de Liquidez Corrente					
Corinthians	0,46	0,47	0,28	0,39	0,50
Palmeiras	0,35	0,33	0,33	0,29	0,37
Santos	0,09	0,35	0,23	0,13	0,28
São Paulo	0,79	0,79	0,46	0,37	0,48
Índices de Liquidez Geral					
Corinthians	0,30	0,32	0,20	0,26	0,38
Palmeiras	0,19	0,21	0,26	0,26	0,27
Santos	0,11	0,48	0,18	0,12	0,24
São Paulo	0,68	0,67	0,48	0,40	0,48

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Um clube que apresenta alto grau de liquidez é capaz de cumprir seus pagamentos com o próprio fluxo de caixa, porém os clubes paulistas apresentam uma baixa liquidez. Assim, fica evidente que a maioria dos clubes tem baixa liquidez, especialmente a curto prazo, e muitos dependem de vender jogadores com frequência ou de prêmios em competições para cobrir suas despesas. Isso torna uma situação prejudicial e perigosa, pois reduz o valor patrimonial do clube, especialmente o das jovens promessas do futebol que precisam ser vendidas a preços abaixo do seu potencial futuro.

No decorrer dos anos 2017 e 2018, o clube de futebol São Paulo exibiu uma expressiva solidez financeira, em comparação com seus rivais, evidenciada tanto pela sua liquidez corrente quanto pela sua liquidez geral. Entretanto, a imensa crise mundial causada pela pandemia deixou uma profunda marca nas finanças do clube, provocando uma forte pressão sobre as finanças do clube, impedindo-o de manter o seu padrão financeiro. Contudo, é importante destacar que mesmo diante dessas adversidades, o São Paulo ainda apresenta índices financeiros melhores do que aqueles de seus principais adversários.

Por outro lado, o Santos é o clube paulista com os piores indicadores financeiros entre os clubes paulistas. Apesar de ter buscado uma pequena recuperação em 2018, também não conseguiu escapar dos efeitos nocivos da pandemia, agravando ainda mais sua situação financeira. Assim como muitos outros times de futebol, o Santos Futebol Clube tem recorrido

à venda de jogadores talentosos como uma forma de cobrir suas despesas e equilibrar suas finanças.

Portanto, quando se trata da situação financeira dos clubes paulistas, nota-se que os mesmos se encontram mal estruturados sob o ponto de vista da solvência, não possuindo solidez financeira suficiente para cobrir seus compromissos de curto e de longo prazos, uma vez que opera com todos os quocientes de Liquidez abaixo do padrão de seus concorrentes.

4.2.2 Análise de estrutura patrimonial

Os Indicadores de estrutura patrimonial mostram o relacionamento entre a posição do capital próprio (patrimônio líquido) em relação ao capital de terceiros (empréstimos), sendo que se destacam os seguintes índices: Participação de Capital de Terceiros sobre os recursos totais e Composição do endividamento.

A Participação de Capital de Terceiros representa o nível de endividamento da empresa, demonstrando quanto dos recursos totais da empresa são oriundos de capital de terceiros, ou seja, a dependência de fontes externas ao clube. Para análise, quanto maior o quociente, mais endividada está a empresa, e maior será o risco dele não conseguir pagar seus compromissos; portanto a despesa financeira também aumentará, diminuindo assim o lucro.

Já o monitoramento da composição do endividamento é muito relevante, pois representa o desdobramento do endividamento em curto e longo prazo, sendo que quanto maior for esse índice, maior será a pressão no caixa para pagar os compromissos no curto prazo; bem como quanto menor for esse índice, maior será a folga da empresa para honrar suas obrigações de curto prazo. Na Tabela 3, os indicadores apresentados verificam se o clube faz uma boa gestão do endividamento, bem como traz um comparativo com os principais concorrentes.

Tabela 3 - Índices de Estrutura de Capitais e Endividamento

Índices de Estrutura de Capitais e Endividamento					
	2017	2018	2019	2020	2021
Participação de Capitais de Terceiros					
Corinthians	69,36%	72,83%	100,66%	111,34%	109,61%
Palmeiras	94,36%	90,76%	91,68%	113,25%	94,64%
Santos	243,21%	153,08%	242,44%	356,36%	270,97%
São Paulo	90,55%	88,28%	104,96%	122,27%	129,17%
Composição do Endividamento					
Corinthians	63,90%	66,48%	67,69%	65,64%	65,65%
Palmeiras	42,31%	32,22%	34,22%	53,16%	49,00%

Santos	47,14%	61,02%	39,74%	52,77%	47,51%
São Paulo	36,07%	36,26%	49,66%	56,61%	42,72%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para que a participação de capital de terceiros seja vantajosa para o clube, este deve ser capaz de quitar seus débitos no prazo estipulado, bem como ser capaz de fazer com que, após quitado, esse se reverta em lucros a longo prazo. Por outro lado, uma participação excessiva de capital de terceiros complica a obtenção de financiamento externo, uma vez que torna a empresa mais suscetível aos riscos do mercado.

Em condições ideais, esse índice deve ser mantido abaixo de 60%, pois requer atenção quando ultrapassa 80%, já que os riscos de insolvência aumentam devido à incidência de juros e encargos. Entretanto, a análise dos clubes paulistas aponta para valores extremamente elevados, com muitos deles apresentando índices próximos a 100%, ou até mesmo ultrapassando como é o caso do Santos

O Santos Futebol Clube encontra-se em uma situação financeira precária, o que resulta em indicadores alarmantes de capital e endividamento, chegando a 300%. Devido ao elevado nível de dívida, o clube tem dificuldades para estabelecer uma estrutura financeira saudável, o que afeta negativamente o desempenho esportivo. Por isso, é necessário tomar medidas para garantir a saúde financeira dos clubes.

Como mencionado, a Composição do Endividamento traz o quanto das dívidas totais estão concentradas no curto prazo (12 meses). O índice ideal seria de 30% a 40%, para que os clubes tenham mais tempo para pagar a dívida, pois uma concentração maior pode gerar dificuldade para honrar os compromissos em situações imprevistas, como a pandemia de Covid-19. Porém, a maioria dos clubes tem endividamento acima do ideal, entre 40% e 50%.

O Sport Clube Corinthians Paulista é um dos que possui alto endividamento, acima de 60% anualmente, refletindo o mal momento financeiro e esportivo do clube. Em outras palavras, quando um clube tem dívida concentrada no curto prazo, principalmente formada por empréstimos, a qualidade do seu endividamento não é boa. Ou seja, apesar de estar entre os clubes com maiores receitas, a falta de planejamento financeiro a longo prazo resulta em prejuízos operacionais.

4.2.3 Análise de Rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade possuem como objetivo principal mensurar quanto que determinada entidade possui de dívida sobre o valor do patrimônio e ativos. Em outras palavras, por meio desses indicadores é possível verificar, portanto, se um clube está sendo gerido de maneira sustentável ou se poderá ter problemas futuros.

Os indicadores abordados apresentam o retorno obtido pela empresa ao usar seus ativos em um determinado período de tempo, além de relacionar o lucro da empresa com seu tamanho, medido através de suas receitas e/ou ativos. A fim de obter maior clareza quanto a estes indicadores, torna-se necessário comparar com as médias dos demais clubes, como

demonstrado na tabela 4 pois assim poderá se ter uma ideia do grau (quantidade) de endividamento e também da composição (qualidade).

Tabela 4 – Índices de Rentabilidade e Lucratividade

Índices de Rentabilidade e Lucratividade					
	2017	2018	2019	2020	2021
Giro do Ativo					
Corinthians	0,47	0,46	0,41	0,39	0,36
Palmeiras	0,98	1,01	0,81	0,79	1,44
Santos	1,83	0,55	1,80	1,32	1,65
São Paulo	0,45	0,44	0,43	0,46	0,49
Margem Operacional Líquida					
Corinthians	-0,08	-0,04	-0,48	-0,27	0,01
Palmeiras	0,11	0,05	0,00	-0,28	0,14
Santos	0,01	0,36	0,06	-0,62	0,11
São Paulo	0,03	0,02	-0,39	-0,36	-0,23
Retorno sobre o Investimento (ROI)					
Corinthians	-0,17	-0,09	-1,17	-0,69	0,03
Palmeiras	0,12	0,05	0,00	-0,36	0,09
Santos	0,01	0,64	0,03	-0,47	0,07
São Paulo	0,07	0,04	-0,91	-0,79	-0,47

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O giro do ativo é uma métrica importante que indica a eficiência operacional dos clubes de futebol na geração de receitas. Valores elevados do giro do ativo sugerem que a empresa está utilizando efetivamente seus recursos para gerar lucro, o que indica saúde financeira. Por outro lado, baixos valores de giro do ativo podem ser sinal de dificuldade em obter rendimento a partir dos ativos e problemas financeiros.

Com relação a esses indicadores, o Palmeiras e o Santos apresentam um bom giro do ativo, com valores superiores a 1. Isso indica que esses clubes estão utilizando eficientemente

seus ativos para gerar receita e são financeiramente saudáveis. Já o Corinthians e o São Paulo apresentam giros entre 0,4 e 0,5, o que pode ser considerado menos eficiente. Portanto, comparar o giro do ativo com outros clubes de futebol pode ser uma ferramenta valiosa para avaliar a necessidade de investir em ativos e identificar tendências no desempenho da empresa, ajudando na tomada de decisões financeiras.

A margem líquida é um indicador importante da saúde financeira de uma empresa, porque mostra se a empresa está gerando lucros ou prejuízos e se está administrando seus gastos de forma eficiente. É importante avaliar a margem líquida ao longo do tempo e compará-la com a margem líquida de outros clubes para ter uma compreensão mais completa da situação financeira do clube.

Se um clube apresenta uma margem líquida positiva, significa que o clube está gerando lucros e que seus gastos são inferiores às suas receitas. Isso é um sinal de que o clube está bem administrado e que suas atividades estão sendo realizadas de forma eficiente. Por outro lado, se um clube apresenta uma margem líquida negativa, significa que o clube está gerando prejuízos e que seus gastos são superiores às suas receitas. Isso pode ser um sinal de que o clube está tendo dificuldades financeiras e que precisa revisar sua gestão financeira para melhorar sua situação.

A pandemia teve um impacto significativo nas finanças e eficiência dos clubes, o que ficou evidente na queda da margem de lucro. Com a interrupção das receitas de premiações e vendas de ingressos devido à proibição de público nos estádios, houve uma redução no faturamento, resultando em prejuízos significativos, especialmente para os clubes mais vulneráveis. Infelizmente, estes clubes não têm sido capazes de gerar lucro e apresentam margens de lucro negativas. É fundamental que estes clubes revisem sua gestão financeira e busquem soluções para melhorar sua situação financeira, a fim de assegurar sua estabilidade e viabilidade a longo prazo.

O ROI é uma métrica importante para tomada de decisão financeira, pois ajuda a determinar se o investimento está gerando retornos adequados em relação ao capital investido. Se um clube apresenta um retorno sobre o investimento (ROI) negativo, significa que o clube está gerando perdas em relação ao seu patrimônio. Em outras palavras, o montante de investimento feito no clube é maior do que o montante de lucro gerado. Isso pode ser um sinal de que o clube não está gerando receita suficiente para cobrir seus gastos e pode estar tendo dificuldades financeiras.

Com relação ao Retorno sobre Investimento, infelizmente, é notório que o clube Corinthians apresenta uma tendência de resultados desfavoráveis ao longo dos anos, sendo que, em 2021, houve uma pequena recuperação, o que se deve à mudança de administração. É importante destacar que esse foi o período em que o time apresentou demonstrações financeiras positivas.

A causa de um ROI negativo pode ser variada, mas pode incluir gastos elevados com salários de jogadores, gastos com instalações esportivas, problemas com a administração financeira do clube, entre outros. É importante que o clube avalie sua situação financeira e identifique as causas desse ROI negativo para implementar medidas para melhorar sua situação financeira.

5. Conclusões

Diante da constatação que a análise de indicadores financeiros e de performance é fundamental para o mundo do futebol, pois permite ver o futebol como um negócio de verdade e tomar decisões estratégicas para o seu crescimento e sucesso financeiro, o estudo buscou responder a seguinte indagação: Qual a real situação econômico-financeira dos clubes da elite do Campeonato Brasileiro? Como a pandemia impactou as finanças dos clubes brasileiros?

Para desenvolvimento e suporte do estudo, os materiais e métodos adotados caracterizam a pesquisa como aplicada, descritiva e qualitativa. Para coleta de dados foi realizado um levantamento financeiro por meio da pesquisa documental e bibliográfica, pautando-se nas demonstrações contábeis dos clubes, bem como nos relatórios anuais das empresas de consultoria especializada. Por meio deste, foi possível a aplicação de técnicas de análise financeira, incluindo as métricas de liquidez, endividamento e rentabilidade, as quais são fundamentais para avaliar a saúde financeira de uma empresa. Esses indicadores fornecem informações valiosas sobre a capacidade da empresa em pagar suas dívidas, gerar lucros e alcançar seus objetivos financeiros.

Portanto, o estudo verificou que em um ano tão singular, como o ano de 2020, a jornada financeira para clubes de futebol foi de extrema dificuldade, resultando em uma taxa de retorno sobre investimento infelizmente negativa. Esta realidade foi o resultado direto do impacto pandêmico, que causou um colapso econômico sem precedentes, afetando profundamente a indústria do futebol.

Cabe destacar que liquidez e rentabilidade são objetivos contraditórios. A maximização da liquidez é alcançada com muito recurso financeiro disponível, o que diminui a rentabilidade. Por outro lado, a maximização da rentabilidade implica em trabalhar com muitos recursos de terceiros, aumentando os riscos e os problemas de liquidez.

Infelizmente, nos últimos anos, vários clubes estão se endividando muito além do que comportam. Dessa forma, pode se perceber que usar apenas a receita de um negócio não é suficiente para conhecer a saúde financeira real de um clube, pois os mesmos possuem receitas expressivas, e isso não quer dizer que está tudo bem, uma vez que este mesmo negócio pode ter custos e despesas altos, e estar se encaminhando para ter um déficit operacional e um montante de dívidas.

Pode-se concluir que o estudo atingiu os objetivos propostos, visto que os resultados obtidos evidenciaram que os clubes de futebol enfrentam dificuldades para honrar seus compromissos financeiros devido à falta de liquidez, recorrendo a capitais de terceiros e comprometendo seu próprio capital para suportar as operações, por conta de déficits acumulados de períodos passados. Com base nos indicadores financeiros abordados, notou-se que os clubes de futebol possuem dificuldades em diversos aspectos em sua estrutura financeira. Também pode se concluir que com as finanças em dias, o time entra em campo mais forte.

Para futuras pesquisas, sugere-se ampliação da amostra e dos períodos analisados, podendo estender para outras ligas do futebol mundial e de outros esportes, comparando os diferentes cenários, bem como avaliando a gestão. Outro tema que também se demonstra muito relevante seria a aplicação desse estudo em times que recentemente se tornaram SAFs

(Sociedade Anônima do Futebol) para averiguar como a participação de um investidor tem potencial para tornar a administração mais profissional do que a situação apresentada.

Referências

Brasil. Lei nº9.615, de 24 de março de 1998 (Lei Pelé). Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm>. Acesso em: 13. jul. 2023.

Cunha, F. A. D. 2022. Governança corporativa no esporte. Blog F Cunha. Disponível em: <<http://fcunha.com.br/index.php/governanca-corporativa-no-esporte/>>. Acesso em: 29. set. 2022.

Cunha, F. A. D. 2022. Resgate do futebol arte. Blog F Cunha. Disponível em: <<http://fcunha.com.br/index.php/resgate-do-futebol-arte/>>. Acesso em: 29. out. 2022.

Daniel P.; Hazan G. 2023. Levantamento Financeiro dos Clubes Brasileiros em 2022. EY Brasil Consulting, Ernst & Young Global Ltda. Disponível em: <https://www.ey.com/pt_br/media-entertainment/levantamento-financeiro-dos-clubes-brasileiros-2022>. Acesso em 05. jul. 2023.
Fontana, S. B.; Garcia, F. M. 2018. Contribuições das práticas de governança corporativa nos clubes brasileiros de futebol: uma análise dos efeitos na gestão. UNESC. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/6209>>. Acesso em: 29. set. 2022.

Gil, A. C. 2022. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559771653>>. Acesso em: 12. out. 2022.

Grafietti, C. et al. 2022. Relatório anual sobre as finanças, mercado e história do futebol brasileiro. Convocados, XP Report. Disponível em: <<https://convocados.net/>>. Acesso em: 10. out. 2022.

Grafietti, C. et al. 2023. Relatório anual sobre as finanças, mercado e história do futebol brasileiro. Convocados, XP Report. Disponível em: <<https://convocados.net/>>. Acesso em: 10. jul. 2023.

Iudícibus, S. D. 2017. Análise de Balanços, 11. ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597010879>>. Acesso em: 17. out. 2022.

Marion, J. C. 2017. Introdução à contabilidade gerencial. 3. ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547220891>>. Acesso em: 17. out. 2022.

Martins, E. et al. 2020. Análise Didática das Demonstrações Contábeis. 2. ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597025439>>. Acesso em: 17. out. 2022

Mendes, R. C.; Gonçalves, R. S. 2021. Terceiro tempo: análise do desempenho financeiro dos maiores clubes esportivos mundiais e aplicação das técnicas de índice padrão e modelo de solvência. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, 10(4), 1-21. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/podium.v10i4.17006>>. Acesso em: 20. out. 2022.

Neto, J. M. G. et al.. Análise financeira das demonstrações contábeis do São Paulo Futebol Clube. Revista de Informação Contábil (RIC). Pernambuco, 9(2), 1-17. Disponível em: <<https://doi.org/10.34629/ric.v13i2.1-17>>. Acesso em: 21. out. 2022.

OSADA, Takashi. Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

Reis, A.C.D. R. 2009. Demonstrações contábeis: estrutura e análise. 3. ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502109575>>. Acesso em: 12. out. 2022.

Ribeiro, O. M. 2017. Série + em Foco - Estrutura e análises de balanços. 12. ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547222796>>. Acesso em: 17. out. 2022.

Santos Futebol Clube. Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.santosfc.com.br/balancos-patrimoniais/>>. Acesso em: 16. jan. 2023.

São Paulo Futebol Clube. Portal da Transparência. Disponível em: <<http://www.saopaulofc.net/o-clube/transparencia>>. Acesso em: 16. jan. 2023.

Silva, A. A. D. 2017. Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis. 5. ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Silva, L. (2022). Nova Era no Futebol Brasileiro? O Que Muda Com A Lei Da SAF. TC Blog. Disponível em: <<https://site.tc.com.br/blog/renda-variavel/clube-empresa-futebol>>. Acesso em: 06. set. 2022.

Sociedade Esportiva Palmeiras. Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.palmeiras.com.br/transparencia/>>. Acesso em: 16. jan. 2023.

Sport Clube Corinthians Paulista. Portal da Transparência. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/clubes/transparencia>>. Acesso em: 16. jan. 2023.