



**UFRJ – Universidade Federal do Rio de
Janeiro Centro de Ciências Jurídicas e
Econômicas
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC**

LUÍS HENRIQUE FERRANTE VIEIRA SCHERMA REIS

**MEDIDAS GERENCIAIS ADOTADAS POR CLUBES CARIOCAS DE FUTEBOL PERANTE
À PANDEMIA DO CORONAVÍRUS**

Rio de Janeiro – RJ

2022

LUÍS HENRIQUE FERRANTE VIEIRA SCHERMA REIS

**MEDIDAS GERENCIAIS ADOTADAS POR CLUBES CARIOCAS DE FUTEBOL
PERANTE À PANDEMIA DO CORONAVÍRUS**

Monografia apresentada como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora: Prof^a.Dr^a. Maria de Fátima Bruno de Faria

Rio de Janeiro – RJ

2022

AGRADECIMENTOS

Ao meu avô Walter e meu irmão Luís Filipe por serem responsáveis pela minha paixão pelo Flamengo e me levarem ao Maracanã.

Aos meus amigos João Pinto, Pedro, João Gato, Yago, Leandro, Henrique, Bernardo Soares, Bernardo Ilha, Gabriel, Rodrigo, Guilherme, Vinicius, Clara, Thaina e Andressa por estarem ao meu lado em momentos bons e difíceis.

À Prof.^a. Dr.^a. Maria de Fátima Bruno-Faria, por ter paciência, ser um exemplo de educadora e ter ajudado na elaboração dessa monografia.

À minha vó Lucia por sempre cuidar de mim.

Aos meus pais Luis Fernando e Ana Lucia, irmãos, tios e primo por estarem presentes em todos momentos da minha vida.

Ao Dr^o Rinaldo e todos os profissionais de saúde que me permitiram estar saudável.

À Maria Fernanda pelo apoio e carinho dado e por estar presente nos momentos bons e difíceis.

**“Quando o Flamengo
vence, há mais amor nos
morros, mais doçura nos
lares, mais vibração nas
ruas, a vida canta, os
ânimos se roboram, o
homem trabalha mais e
melhor, os filhos ganham
presentes. Há beijos nas
praças e nos jardins,
porque a alma está em
paz, está feliz.”**

Eliezer Rosa

RESUMO

Este estudo buscou compreender as medidas gerenciais adotadas por clubes de futebol cariocas perante à pandemia do coronavírus. Dessa maneira, procurou-se identificar quais as ações foram adotadas por essas equipes, como uma resposta às adaptações necessárias ao enfrentamento do vírus. Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura sobre a gestão de futebol em periódicos científicos nacionais, identificando assim seus objetivos e desafios. No mesmo capítulo, são tratados alguns aspectos sobre o coronavírus e os seus impactos na sociedade e nas organizações, para que então seja abordado o impacto da COVID-19 nos clubes de futebol cariocas. Como metodologia, foi utilizado o método qualitativo, com emprego da técnica de pesquisa documental a partir da análise dos balanços patrimoniais e demonstrações financeiras dessas equipes disponíveis nos *sites* dos clubes, além de notícias na mídia sobre essas ações gerenciais. Para análise dos resultados, foram criadas categorias à posteriori, durante a análise do conteúdo dos documentos e notícias, visto que houve uma troca de entre o conteúdo analisado e a teoria. Os resultados mostram que o foco foi na saúde dos colobadores e nas finanças dos times, evidenciaram que os clubes não estavam preparados para o impacto repentino causado pela pandemia e que ações inéditas foram adotadas. Mesmo com um maior controle do vírus atualmente, os clubes seguem em busca de ações que diminuam os impactos do vírus.

Palavras-chave: futebol; pandemia; coronavírus; gestão; medidas gerenciais.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 Formulação do problema de pesquisa..... | 6 |
| 1.2 Objetivos | 6 |
| 1.2.1. Objetivo geral..... | 7 |
| 1.2.2. Objetivos específicos..... | 7 |
| 1.3. Justificativas | 7 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 8 |
| 2.1 Aspectos da pandemia do coronavírus no país | 9 |
| 2.2 Gestão de futebol | 10 |
| 2.3 Clubes de futebol na pandemia | 13 |
| 3. METODOLOGIA..... | 16 |
| 3.1 Classificação da pesquisa, método e técnicas de coleta de dados..... | 16 |
| 3.2 Amostra de documentos | 16 |
| 3.3 Instrumento | 17 |
| 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados | 17 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO | 18 |
| 4.1 Restrições iniciais impostas pela pandemia aos quatro clubes cariocas | 18 |
| 4.2 Impacto da pandemia em cada clube | 24 |
| 4.3 Comparação das ações dos clubes cariocas | 29 |
| 5. CONCLUSÕES | 33 |
| REFERÊNCIAS | 34 |

1. INTRODUÇÃO

O futebol é uma paixão nacional e envolve não apenas o sentimento de milhões de brasileiros espalhados pelo país, mas também bilhões de reais. Segundo Nakamura e Cerqueira (2021), o futebol brasileiro tem uma participação de 0,72% no PIB brasileiro, movimentando R\$ 52,9 bilhões e gerando 156 mil empregos. Para Marques e Costa (2016) o conhecimento do ambiente organizacional é crucial e esse entendimento se mostrou fundamental quando em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o estado da contaminação à pandemia da COVID-19, o que abalou toda a estrutura do futebol mundial.

Com essa notícia, as fronteiras passaram a se fechar, segundo Guerreiro e Vilela (2021) iniciou-se a quarentena obrigatória em diversos países e a economia paralisou. Os clubes de futebol da cidade do Rio de Janeiro foram diretamente impactados pelas medidas restritivas. Inicialmente ausência de treinos (por dois meses) foi o maior impacto causado. Posteriormente com o retorno dos campeonatos, os clubes sentiram financeiramente a ausência do público nos jogos. Segundo Nakamura e Cerqueira (2021), foi construído no Complexo do Maracanã um hospital de campanha, na área externa do estádio foram criados 200 leitos de acordo com a Secretaria de Saúde (2020).

De acordo com Nakamura e Cerqueira (2021) os clubes geram receita de bilheteria, os programas de sócio-torcedor são voltados para a venda antecipada, entrada “gratuita” ou prioridade de compra dos seus associados. Ou seja, além de perderem dinheiro de bilheteria, perderam financeiramente com a saída de inúmeros sócios torcedores. Para Moreno *et al.* (2021), a faixa etária que mais se infecta pelo vírus é entre 20 a 49 anos, intervalo esse em que a maioria dos jogadores está.

Esse estudo mostrará como os quatro clubes com mais torcedores de futebol no Rio de Janeiro, segundo o Datafolha (2019), lidaram com essas e outras situações inéditas causadas pelo coronavírus.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

Como escrito anteriormente, o problema de pesquisa é: Quais as medidas gerenciais adotadas pelos clubes cariocas de futebol com maior número de torcedores no enfrentamento da COVID-19?

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Descrever as ações gerenciais adotadas pelos quatro clubes de futebol com maior número de torcedores do Rio de Janeiro frente à pandemia do coronavírus.

1.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Apontar as restrições iniciais impostas pela pandemia aos quatro clubes de futebol;
- Identificar o impacto das mudanças nos clubes;
- Comparar as ações adotadas e os impactos sofridos pelos diferentes clubes cariocas para fazer frente à pandemia.

1.3. Justificativas

Segundo Gasparetto (2013), o futebol ganhou notoriedade em todo mundo e tornou-se o esporte preferido não apenas do Brasil como do mundo inteiro. Para Freitas e Fontes Filho (2011), os clubes brasileiros vêm angariando mais receitas com patrocinadores e cotas de televisão, como principal fonte de receita. Com a paralisação dos campeonatos, os clubes precisaram se reinventar para conseguirem novas formas de receita. O estudo tem como função apontar como os clubes com maior torcida da cidade do Rio de Janeiro, segundo o Datafolha (2019), reagiram a essa situação inédita de pandemia, que de acordo com Guerreiro e Vilela (2021) resultou em inúmeras medidas para que o vírus não se propagasse e quarentena de diversos setores, inclusive os campeonatos de futebol.

De acordo com Marques e Costa (2016), as boas práticas de governança podem ser uma resposta para os problemas, nessa situação de pandemia, isso se torna imprescindível. O estudo deve evidenciar como cada clube lidou com uma situação tão complicada e que impactou a todos. Por ser um acontecimento tão recente, não foi identificado um estudo mais específico sobre esse assunto. Lucente e Bressan (2018) falam sobre gestão em clubes de futebol, porém não relacionam com a pandemia. Martinez (2021) cita os impactos da pandemia em um clube gaúcho, porém não foca nas ações gerenciais. Daí o diferencial deste estudo, pois engloba as ações gerenciais de clubes de futebol no contexto da pandemia. Essa pesquisa pode ajudar clubes que foram impactados por causa do coronavírus a tomarem ações gerenciais, que possam auxiliar na gestão do clube.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a construção desta monografia, foi realizado um levantamento bibliográfico baseado em artigos revisados por pares, a fim de descrever informações pertinentes ao tema e que contribuíssem para a análise dos resultados. Primeiramente, o tema foi estudado com a finalidade de encontrar algumas palavras chaves que auxiliassem no levantamento bibliográfico.

Foram escolhidos temas que tivessem relação ou com a pandemia do coronavírus, gestão no futebol e os dois temas em conjunto. Foi utilizado o Google Scholar com as palavras chaves “gestão futebol” que resultou em 9020 resultados e “covid and futebol” que com o filtro a partir do ano de 2020 resultou em 3210 resultados. Desse total, foram filtrados após leitura do título e resumo, 14 artigos, que faziam sentido com o tema abordado. Todos esses artigos encontrados foram posteriormente pesquisados na Plataforma Sucupira, para que fosse encontrada a classificação do periódico, afim de verificar se eram científicos. No Quadro 1, estão os artigos utilizados na fundamentação teórica.

Quadro 1: Artigos selecionados para a monografia

| Sobrenome do autor | Ano | Periódico | Título de obra | Classificação do periódico |
|------------------------|------|---|--|----------------------------|
| Biazoto | 2021 | Brazilian Journals of Business | Uma análise da Relação entre a Solvência e a Estrutura de Capital dos Clubes de Futebol Brasileiro no Período Pré-Covid-19 | H5 |
| Castro <i>et al.</i> | 2020 | Revista Psicologia: Organizações & Trabalho | COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos | B1 |
| Côrte <i>et al.</i> | 2020 | Revista Brasileira Med Esporte | Recomendações de Segurança na COVID-19 para a reabertura do CT Dr. Joaquim Grava do Corinthians | B3 |
| Freitas e Fontes Filho | 2011 | Revista ADM.MADE | A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo | B2 |
| Gasparetto | 2013 | Revista Bras.Ciênc.Esporte | O Futebol como negócio: uma comparação financeira com outros segmentos | B1 |
| Guerreiro e Vilela | 2021 | Revista Turismo em Análise | Os impactos do coronavírus nos pequenos negócios de turismo no Brasil | A2 |

| | | | | |
|----------------------|------|--|---|----|
| Lucente e Bressan | 2018 | Podium, Sport, Leisure and tourism review | Gestão em clubes de futebol: orientação do certificado de clube formador no Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto/SP | B3 |
| Marques e Costa | 2016 | Revista O&S | Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor | A2 |
| Martinez | 2021 | Revista Online de Educação Física da UEG | Impactos da pandemia da Covid-19 em um clube da segunda divisão gaúcha de futebol | B4 |
| Moreno e Câmara | 2021 | Brazilian Journal of Development | COVID-19 em atletas no campeonato brasileiro de futebol (Brasileirão) de 2020 | B3 |
| Moura <i>et al.</i> | 2021 | Revista de Medicina (São Paulo) | Comparação entre três protocolos para o retorno ao esporte durante a pandemia de COVID-19 | B4 |
| Nakamura e Cerqueira | 2021 | Revista de Administração Contemporânea (RAC) | A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio | A2 |
| Nazi e Amboni | 2021 | Podium, Sport, Leisure and tourism review | Governança e futebol: um estudo em clubes de Caxias do Sul | B3 |
| Reis <i>et al.</i> | 2021 | Lecturas: Educación Física y deportes | O uso dos estádios de futebol durante a pandemia da COVID-19 | B4 |

Fonte: Elaborado pelo autor

2.1 Aspectos da pandemia do coronavírus no mundo

Segundo Moura *et al.* (2021) os primeiros casos do novo coronavírus foram identificados na cidade de Wuhan, na China. A doença foi se espalhando com proporções muito grandes, até que em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da COVID-19. Para Moreno e Câmara (2021) os sintomas do coronavírus são: tosse seca, febre, cansaço, perda de olfato e paladar, dores, desconfortos e outros impactos no organismo que afetam diretamente um esportista. Segundo Moura *et al.* (2021) as fronteiras de diversos países foram fechadas, trabalhos, escolas e lougradouros públicos foram suspensos, tudo para que o contágio do novo vírus fosse o mais restrito possível. Para Côrte *et al.* (2020) medidas restritivas são adotadas para que o sistema de saúde não fique sobrecarregado, dessa forma podendo atender todos necessitados. De acordo com Reis *et al.* (2021), grandes eventos ao redor do mundo foram adiados como os Jogos Olímpicos de Tóquio 2020.

De acordo com Castro *et al.* (2020), o Governo Federal declarou situação Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional e com isso apresentou medidas trabalhistas para enfrentar o coronavírus como: banco de horas, adoção de férias e feriados, suspensão do recolhimento do FGTS, funcionários utilizarem o momento para qualificação e o teletrabalho.

Para Castro *et al.* (2020) a situação pandêmica foi uma preocupação dos trabalhadores, por não terem garantido postos de trabalhos e suas rendas, assim como a incerteza em relação ao fim das medidas restritivas e por quanto tempo perdurariam as consequências econômicas e sociais no pós-crise.

Com isso diversos hábitos foram “criados” como o distanciamento social, a utilização de máscaras, uma maior quantidade de pessoas trabalhando de casa, entre outros. Para Castro *et al.* (2020) os impactos da pandemia são enormes, não apenas na área da saúde, como também na economia e seus efeitos poderão afetar os próximos anos. Com isso, as organizações tiveram suas rotinas fortemente alteradas e quanto mais rápidas ações foram tomadas no enfrentamento e adaptação desta nova realidade, menor foram os impactos sofridos. Segundo Castro *et al.* (2020), três tópicos foram essenciais para as organizações se adaptarem com a pandemia: ambientes digitais e estratégias laborais e mercadológicas, atenção à saúde mental do colaborador e o teletrabalho como alternativa.

Para Castro *et al.* (2020) as organizações podem minimizar o efeito da crise financeira com um investimento nas mídias digitais, criando uma nova forma de relacionamento com o cliente. Para isso é necessário que existam plataformas digitais estáveis e acessíveis para grandes número de usuários.

O segundo tópico essencial para Castro *et al.* (2020), foi o teletrabalho. O home office é feito totalmente online, sem a necessidade da presença física no ambiente de trabalho. Com isso, ocorreu uma redução de custos por parte da empresa e maior produtividade por parte dos colaboradores, além de uma qualidade de vida melhor, por não haver necessidade de perder horas em trânsito e no transporte público, maior convivência com os familiares e outros benefícios.

Para finalizar, Castro *et al.* (2020) cita a preocupação com a saúde mental dos funcionários, visto que a COVID-19 pode gerar mudança de humor e estresse, não apenas os profissionais de saúde sofreram com ansiedade, medo e frustração. O medo de não ter emprego também é fundamental no aspecto psicológico, por isso Castro *et al.* (2020) diz que é necessário os líderes organizacionais adotarem práticas organizacionais que mitiguem esses efeitos adversos.

2.2 Gestão de futebol

De acordo com Marques e Costa(2016), o futebol é o esporte mais praticado do mundo

e em termos econômicos seria a 17ª economia mundial, se considerar o lado financeiro do esporte. Nazi e Amboni (2018) citam que o futebol é uma série de manifestação cultural e por isso os negócios são bem diferentes de uma empresa, onde é comum ter transparência, equidade e sustentabilidade financeira. Para Nakamura e Cerqueira (2021) o jogo de bola é uma paixão nacional e mundial que atrai toda classe social. No Brasil, o futebol é uma indústria que movimentou em 2018 o equivalente a 0,72% do PIB brasileiro, cerca de 52,9 bilhões de reais, com a geração de 156 mil empregos. Com o maior crescimento do esporte, essa paixão está se transformando e cada vez mais sendo administrados com competência. Com a virada do século, a indústria futebolística mudou muito e com isso os clubes de futebol europeus, passaram a ser administrados com mais capacidade. Os clubes brasileiros por não terem fins lucrativos, costumam ter uma gestão menos profissional.

Para Marques e Costa (2016) a gestão dos clubes de futebol, não é compatível com a importância que o esporte tem na sociedade, pela ausência de planejamento e estrutura organizacional defasada. Segundo Nazi e Amboni (2018) a Lei Pelé forçou os clubes a serem mais transparentes e adotarem práticas de boa governança como mudanças nas estruturas físicas e gerenciais, prestação de contas e responsabilização dos dirigentes. Essa medida foi tomada por causa dos diversos problemas na gestão das agremiações esportivas, o que gera desconfiança por parte da sociedade civil, dessa forma afastando parceiros comerciais. De acordo com Freitas e Fontes Filho (2011), boas práticas de gestão dos clubes trazem maior interesse de investidores e patrocinadores. Marques e Costa (2016) defendem que não há um modelo específico a ser seguido para boas práticas de governança, devido às peculiaridades de cada equipe, mas que elas vão além dos negócios, visto que os interesses do futebol são intimamente ligados com os interesses da sociedade. em que está inserido. Por isso o torcedor é diferente de um mero consumidor, um exemplo é apoio que o torcedor dá durante um jogo e que estimula o time em campo. Apesar do torcedor ter pago um ingresso para adentrar o estádio, esse apoio incondicional dado, não tem um valor financeiro e beneficia esportivamente o clube. Freitas e Fontes Filho (2011) dizem que é necessário que a torcida tenha uma confiança na diretoria para que a equipe seja bem sucedida, visto que a paixão é o principal ativo na busca por recursos financeiros.

Para Nazi e Amboni (2018) era urgente a profissionalização do futebol, visto que o endividamento dos clubes só aumentavam e muitos atletas começaram a deixar o país rumo ao futebol europeu. Segundo Nakamura e Cerqueira (2021) os clubes estão cada vez mais buscando diferentes formas de gerar novas receitas, como programas de sócio torcedor,

bilheteria de estádio, propagandas, direitos televisivos visto que para Marques e Costa (2016) essas são as maiores fontes de renda de uma equipe. Gasparetto (2013) também cita uma importante nova forma de receita, os *Naming Rights*, sejam de estádios ou de centros de treinamento. Para Lucente e Bressam (2018), os clubes perceberam as categorias de base como uma importante fonte de receita, visto que investir em jovens jogadores para serem revendidos no futuro, é um negócio lucrativo. Segundo Nazi e Amboni (2018) existem diversas agremiações brasileiras com problemas de gestão e com situação financeira longe da ideal.

De acordo com Marques e Costa (2016) o futebol é um ambiente de alta complexidade, visto que lidam com torcedores, empresários, jogadores, federações, fundos de investimentos e fornecedores, logo são comuns problemas administrativos em clubes de futebol e é urgente uma maior transparência e boa governança por parte das diretorias, para que possa ser criada uma maior confiabilidade nos investidores. Gasparetto (2013) também cita a necessidade de aplicar técnicas administrativas serem implementadas para que as equipes sejam esportivamente mais competitivas. Segundo Nazi e Amboni (2018) as boas práticas visam maximizar o valor das organizações e que com uma gestão eficiente a empresa resista ao tempo e esses conceitos devem ser adaptados ao mundo futebolístico. Diferentemente da Europa, onde muitos clubes podem ser empresas, no Brasil isso não é possível, o que muda a maneira como os clubes são geridos. Para Nakamura e Cerqueira (2021), as equipes brasileiras não podem ser consideradas empresas, com isso há um empecilho na criação de um conselho de administração e na contratação de executivos qualificados para que haja maior transparência e melhores práticas de gestão. Por outro lado, existem pontos positivos de clubes não serem empresas. Segundo Nazi e Amboni (2018), o torcedor vai apoiar o clube incondicionalmente, independentemente do bom desempenho esportivo, não irá trocar de equipe por causa de uma má fase. Um grande exemplo disso, segundo Marques e Costa (2016), são os associados, uma fórmula de sucesso do marketing que atrai o torcedor ao clube. Para Gasparetto (2013) os clubes têm um risco muito pequeno de perder os seus consumidores (torcedores) e também é bem difícil uma equipe conquistar a torcida rival. O mesmo não pode-se afirmar sobre uma empresa, um cliente não é incondicionalmente fã como um torcedor.

De acordo com Nakamura e Cerqueira (2021) a maior dificuldade dos gestores de futebol no Brasil é maximizar receitas, enquanto diminui os custos. Para Nazi e Amboni (2018) normalmente uma equipe com mais recursos financeiros tem mais êxito esportivo,

porém seguir tendo uma equipe competitiva, é necessário gasto com jogadores melhores, que nada mais são do que dívidas a longo do tempo. Por isso para Nakamura e Cerqueira (2021) é urgente práticas de boa governança, através da contratação de executivos qualificados e remunerados, o que foge do padrão atual do futebol brasileiro. De acordo com Gasparetto (2013), os dirigentes do futebol brasileiro não têm uma qualificação profissional. Um grande dilema, apontado por Marques e Costa (2016) é o rendimento esportivo, pois os diretores do clube sempre buscam maior excelência dentro de campo, realizam contratações de melhores jogadores que podem ser desastrosas para as finanças de uma equipe, o que retoma o dilema entre desempenho esportivo e contas em dia. Ainda de acordo com Marques e Costa (2016), para isso a FIFA vem criando mecanismos para garantir um maior controle financeiro das equipes, como limitação de salários e equilíbrio entre as equipes de um mesmo campeonato. Segundo Gasparetto (2013), as equipes têm que saber controlar os custos com as receitas, para que não seja acumulada dívidas em excedente. Assim como as grandes empresas, os maiores clubes do mundo em termos de arrecadação, também são os que têm mais dívidas, porém o que deve ser observado é se essa equipe tem uma receita compatível com essa dívida.

2.3 Clubes de futebol na pandemia

Para Lucente e Bressam (2018) as organizações futeboísticas precisaram se adequar financeiramente em termos de gestão, visto que antigamente era baseada no amadorismo, com a pandemia da COVID-19 isso tornou fundamental. Biazoto *et al.* (2021) ressaltam que os clubes tiveram seu valor financeiro diminuído perante a pandemia e quão mais organizado estruturalmente, menores foram os impactos. Segundo Côrte *et al.* (2020) o futebol sempre serviu de modelo para a sociedade e quando o assunto foi pandemia, isso não foi diferente, com as medidas tomadas pelas equipes servindo de exemplo para a população. De acordo com Reis *et al.* (2021), estádios de futebol foram fechados para serem temporariamente hospitais de campanha, receberam doações médicas, além de servirem como centro de isolamento de pessoas. Isso evidencia a dificuldade inicial dos clubes, que se viram sem poder utilizar o local de trabalho. Reis *et al.* (2021) citam que na América do Sul, a Confederação Sulamericana de Futebol adiou as partidas da Copa Libertadores e da Copa Sulamericana. Posteriormente, a Confederação Brasileira de Futebol não conseguiu iniciar o Campeonato Brasileiro e paralisou a Copa do Brasil. Para complementar, além da paralisação total do futebol no país, as federações estaduais pausaram os Campeonatos Estaduais, isso mostra como a COVID-19 forçou uma série de imposições novas aos clubes.

A Confederação Brasileira de Futebol, de acordo com Reis *et al.* (2021), como forma de minimizar os efeitos dessa paralisação foi aberta uma linha de crédito de 100 milhões de reais para os clubes da série A e B, além da isenção de taxas de registros e transferências.

Moura *et al.* (2021) afirmam que os jovens são os mais infectados pelo vírus da COVID-19, apesar da mortalidade não ser a maior nessa faixa etária. Dessa forma, mesmo saudáveis, os jogadores de futebol estão incluídos na faixa etária que mais se contamina pelo coronavírus. Segundo Moreno e Câmara (2021), no ano de 2020, de 625 jogadores disputaram a série A do Campeonato Brasileiro de Futebol, 302 atletas contraíram o novo coronavírus. Essa taxa de 48,32% é bastante superior a taxa de infecção da população do país, que foi de 3,6%. Esses dados mostram o grande impacto da pandemia nas equipes de futebol, visto que ficaram mais expostas do que o restante da população. Segundo Moreno e Câmara (2021) os clubes se tornaram um grande centro de disseminação do coronavírus, por espalharem o vírus para o ambiente externo, seja para amigos ou familiares. Apesar disso, nenhum jogador que disputou o Campeonato Brasileiro de 2020 foi hospitalizado ou morreu devido à COVID-19.

Para Moura *et al.* (2021) eventos esportivos têm um grande risco de proporcionar aglomerações, assim disseminando o vírus da COVID-19. Por isso, os jogos passaram a ser sem a presença de público, ou seja, as equipes perderam uma importante fonte de receita: a bilheteria dos jogos. Segundo Moura *et al.* (2021) as organizações não estavam preparadas para enfrentar a COVID-19, por isso a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) teve que criar um protocolo sanitário de acordo com as regras estabelecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), Ministério da Saúde (MS), Conselho Federal de Medicina (CFM) e da Associação Médica Brasileira (AMB).

Segundo Moura *et al.* (2021) os treinamentos inicialmente teriam que ser individuais, com a proibição de participação coletiva, com higienização constante das mãos. Posteriormente, com as partidas de futebol, foi necessária a realização de testes de temperatura no estádio, com resultado 4 horas antes do início do jogo. Qualquer jogador com temperatura corporal superior a 37,5°C estava proibido de adentrar o local. A entrada no estádio foi restrita para funcionários indispensáveis. Todos os presentes, com exceção dos atletas atuando no momento, deveriam usar máscaras de proteção facial. De acordo com Reis *et al.* (2021) foi criado um novo ambiente nos estádios de futebol com torcedores sendo exibidos no telão e caixas de sons reproduzindo as torcidas, banners cobrindo as arquibancadas muitas vezes com patrocínios, homenagens às vítimas da COVID-19 e equipes de transmissão 100% de

casa. Todos os participantes da partida, foram obrigados a usar máscara, com exceção dos 22 jogadores atuando. Para Moura *et al.* (2021) também foi necessária uma logística diferente, com autorização das autoridades do país e diálogo constante com as empresas aéreas e rodoviárias, visto que os jogos ocorrem muitas vezes em municípios e estados diferentes, dessa forma podendo disseminar o vírus.

Reis *et al.* (2021) afirmam que o estádio do Maracanã foi utilizado como hospital de campanha pela Prefeitura do Rio de Janeiro, dessa forma foi um risco saúde aos funcionários, jogadores, comissão de arbitragem e outros membros das delegações, a utilização do estádio em julho, visto que no mesmo complexo esportivo, médicos e enfermeiros tratavam pacientes com a doença.

Segundo Nakamura e Cerqueira (2021), os clubes estão cada vez mais buscando formas diferentes de receitas, são elas as bilheterias, patrocínios, sócio torcedor e direitos de transmissão dos jogos. Com a pandemia, as equipes são diretamente afetadas por esse cenário. Sem torcida nos estádios, devido às medidas restritivas, a receita de bilheteria e dos planos de sócio torcedor se tornam nula, visto que esse último é criado justamente para o torcedor conseguir um ingresso mais barato, ou antecipado. Diversas empresas sofreram financeiramente com a pandemia, por isso retiraram patrocínios de clubes, visto que suas marca não seriam mais exibidas durante partidas, com isso outra fonte importante de renda afetada. Televisões adiaram o pagamento das cotas de televisão por causa do cancelamento ou paralisação de campeonatos. Outro ponto é o aspecto psicológico, segundo Martinez (2021), muitos jogadores sofreram ansiedade com as paralisações de campeonatos e uma incerteza de retorno. Para Nakamura e Cerqueira (2021) a internet pode ser uma estratégia de capitalização financeira, visto que as mídias sociais e os serviços de streaming podem ser muito explorados, de modo a dar mais autonomia para os clubes.

Para Lucente e Bressam (2018) existe uma disputa entre os clubes por recursos financeiros e profissionais especializados com competências gerenciais. Dois aspectos fundamentais para os clubes conseguirem enfrentar a pandemia com o menor impacto possível.

É evidente, portanto a dificuldade de clubes já não bem estruturados administrativamente, de lidarem com uma pandemia. Além disso, muito das ações adotadas, geraram um risco não só para as finanças dos clubes, mas também para a saúde da sociedade, visto que o retorno do esporte foi um risco para a população.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será abordada a estratégia utilizada na pesquisa; método e técnica de coleta de dados, como foram escolhidos os documentos para compor a amostra, o instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

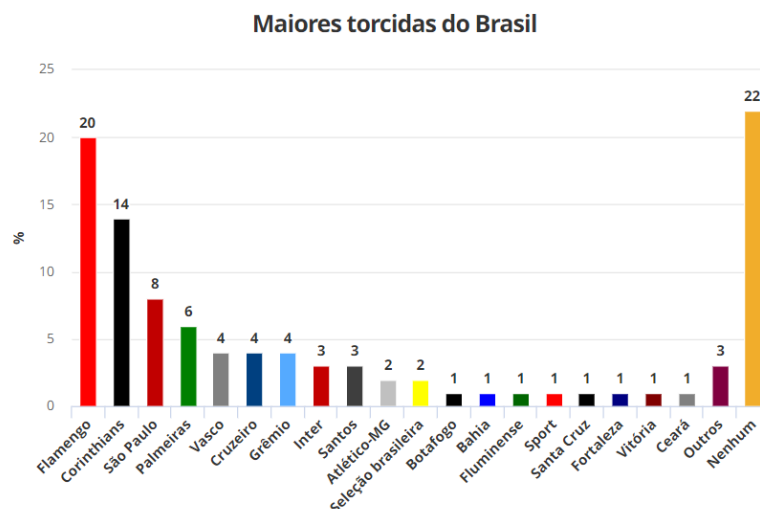
3.1 Classificação da pesquisa, método e técnicas de coleta de dados

Essa pesquisa é descritiva visto que, para Gil (2008) e Vergara (2005), a pesquisa descritiva tem como objetivo demonstrar as características do objeto a ser estudado e explicação dos fenômenos descritos. A pesquisa é qualitativa, pois segundo Creswell (2014) esse método apresenta uma relação tão dinâmica que não se pode mensurar em números, por isso a mesma interpreta e dá significado aos fenômenos. A técnica, de acordo com Gil (2008), é a documental, visto que utiliza como fonte de informação documentos oficiais e reportagens de jornais.

3.2 Amostra de documentos

Os documentos utilizados foram recolhidos dos sítios eletrônicos oficiais dos quatro clubes cariocas com maior torcida na cidade do Rio de Janeiro, segundo o Datafolha (2019), dessa forma foram analisados, doze notas oficiais, os balanços patrimoniais e demonstrações financeiras do ano 2020 de Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco, os clubes com maior número de torcedores no Rio de Janeiro conforme pode ser visto na Figura 1.

Figura 1: Maiores torcidas do Brasil



Fonte: Gráfico retirado do Globoesporte (2019) baseado em pesquisa do Datafolha

Também foram analisadas três reportagens, de um dos principais *sites* esportivos do país, o Globoesporte, após a ausência de informações sobre sócios torcedores do Vasco, salário de jogadores do Fluminense sobre a pandemia e a busca pelas maiores torcidas do país.

3.3 Instrumento

A pesquisa seguiu um determinado roteiro com o objetivo de responder o problema de pesquisa: “Quais as medidas gerenciais adotadas pelos clubes cariocas de futebol com mais torcedores no enfrentamento da COVID-19?”

Foram extraídos dos documentos os seguintes dados e informações:

- Ações relacionadas ao coronavírus
- Restrições impostas pelo coronavírus
- Impacto da pandemia em cada clube

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados da realização da pesquisa foram retirados de documentos oficiais dos clubes cariocas, disponibilizados de maneira virtual, nos *sites* oficiais dos mesmos e em reportagens de meios de comunicação em massa, também digitalmente. Todos os balanços patrimoniais e demonstrações financeiras dos clubes foram retirados a partir de março de 2020 até janeiro de 2022, data do início da paralização dos campeonatos.

Para análise dos documentos foi utilizada a análise de conteúdo que, de acordo com Franco (2005), possibilita ao autor fazer uma inferência sobre os resultados. A categoria de análise utilizada, segundo Franco (2005), é a posteriori, porque ocorreu uma troca entre o conteúdo analisado e a teoria, dessa forma foram criadas categorias ao longo da análise dos documentos dos clubes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são descritos e apresentados os resultados das análises dos balanços patrimoniais, demonstrações financeiras e notas oficiais, além de reportagens do Globoesporte, dos quatro clubes de maior torcida na cidade do Rio de Janeiro segundo o Datafolha (2019), durante o período de 2019 a 2022, com o propósito de analisar os impactos da pandemia na administrações de Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco.

4.1 Restrições iniciais impostas pela pandemia aos quatro clubes cariocas

Durante a leitura, foram categorizadas as ações gerenciais de acordo com o seu conteúdo, adotadas pelos quatro clubes cariocas. No quadro 1 constam as categorias de ações gerenciais, definições operacionais e trechos extraídos dos documentos que ilustram cada categoria.

Quadro 1 – Tipos de ações gerenciais

| Tipos de ações gerenciais |
|---|
| Categoria I: Relacionadas à saúde da delegação, dos jogadores e dos funcionários dos clubes |
| Definição operacional Ações gerenciais do clube com foco na preservação da saúde daqueles que trabalham nos clubes. |
| Trecho dos documentos ilustrativos da categoria <i>“O Clube de Regatas do Flamengo, de forma a garantir a maior segurança de seus atletas, comissão técnica e funcionários do Departamento de Futebol, realizou uma ampla mobilização para efetuar testes do novo coronavírus, que causa a COVID-19.</i> <i>Entre os dias 30 de abril e 3 de maio, foram realizados 293 testes alcançando, além de 100% destes colaboradores, muitos familiares próximos dos jogadores.” “A partir de março de 2020, o Clube adotando diversas medidas e protocolos para garantir: (i) a saúde, segurança e bem-estar de seus jogadores, sócios e parceiros; e (ii) a continuidade de todas as suas operações. A seguir, algumas das medidas adotadas:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rotina de trabalho remoto para a equipe administrativa com redução trabalho presencial para colaboradores considerados de risco, diminuição das reuniões presenciais</i> • <i>Medidas de higiene reforçadas e uso obrigatório de máscaras;</i> • <i>Período de quarentena obrigatório até a recuperação total em caso de contaminação do funcionário ou contato direto com pessoas infectadas; e</i> <i>Campanha de comunicação interna e externa para compartilhamento de informações e orientações qualificadas”</i> |

“Adotando afastamento dos profissionais dos grupos de risco, isolamento domiciliar de profissionais com sintomas de gripe ou com suspeita de infecção, intensificação das medidas de higienização e fornecimento de máscaras, adoção de regime de teletrabalho (“home office”) para os colaboradores onde esta modalidade for possível”. “Comunicação regular e transparente com todos os colaboradores e veiculação de campanhas educativas para a prevenção da COVID-19 por meio de vídeos, avisos sonoros e mensagens nos canais digitais da controladora e sua controlada.”.
(Botafogo)

“O Fluminense Football Club informa que, diante da paralisação determinada hoje (16/03) pela Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro, suspendeu integralmente as atividades do Departamento de Futebol até o dia 23 de março de 2020 (possivelmente prorrogáveis até o dia 30 de março de 2020), até que as autoridades competentes determinem novas diretrizes relativas à questão de saúde pública”.

“Todos os setores, integrados, de uma maneira a orientar os atletas nesse período. Principalmente os setores envolvidos em performance e cuidados se envolveu na produção desse material: departamento médico, fisioterapia, fisiologia, nutrição, preparação física e psicologia. Todos receberam esse material e nós também estamos em contato diário com todo mundo. Estamos aguardando as definições após esse período que todo o mundo está passando”. (Vasco da Gama)

Categoria II:Relacionadas à manutenção de seus sócios torcedores

Definição operacional

Ações destinadas à manutenção dos torcedores, uma vez que não puderam frequentar os estádios.

Trecho dos documentos ilustrativos da categoria

“O Botafogo esclarece que nenhum sócio-torcedor será prejudicado com a perda de qualquer benefício, independentemente do período em que as partidas estejam suspensas. Informamos que os associados com Pacote Temporada terão seus pacotes estendidos até o final das competições válidas pelo ano de 2020. Isso significa que os associados com Pacote poderão continuar usufruindo de seus benefícios até o encerramento dos torneios, não importa quando terminem.”

“O Fluminense continua contando com seus sócios e torcedores para superar essa crise momentânea. Com a paralisação causada pela pandemia, o Sócio Futebol se tornou uma das poucas fontes de receita recorrentes do clube e tem sido fundamental para manter as atividades, incluindo o pagamento dos salários de jogadores e funcionários”, destaca o presidente Mario Bittencourt.

Como forma de agradecer o apoio do Sócio Futebol, o clube vai manter ativa a campanha, reforçando que haverá descontos extras em ingressos para as partidas com mando de campo do Fluminense, de acordo com o número de jogos suspensos pela paralisação (confira detalhes no quadro mais abaixo).

E mais: a pontuação obtida pelo pagamento das mensalidades durante a quarentena terá valor

dobrado no programa de pontos do Sócio Futebol, a ser lançado no segundo semestre. Além disso, uma placa móvel com o nome de cada um será exibida atrás do gol em frente ao Setor Sul do Maracanã assim que as competições voltarem a ser disputadas. Os sócios seguirão recebendo em primeira mão, via e-mail, conteúdos especiais criados para aliviar o momento delicado imposto pela quarentena.”

Categoria III: Destinadas ao controle financeiro

Definição operacional

Ações destinadas ao controle financeiro dos clubes durante à pandemia.

Trecho dos documentos ilustrativos da categoria

“O Clube e seus jogadores do elenco do futebol profissional comunicam que firmaram um acordo de redução salarial e postergação de direitos de imagem, que valerá para os meses de maio e junho de 2020.” “Em 31 de dezembro de 2020, caixa e equivalentes de caixa e investimentos de curto prazo totalizaram R\$ 65.885. No primeiro trimestre de 2021 o Clube assinou um acordo de financiamento, totalizando o valor de R\$ 66.450, alongando o perfil de sua dívida com o objetivo de reforçar sua liquidez de curto prazo, dada a volatilidade do mercado causada pela crise da Covid-19 no mercado global.” (Flamengo)

“Tivemos redução de 27% em nossa receita operacional líquida. Com o mercado publicitário deprimido, tivemos dificuldades para atrair patrocinadores, o que nos fez investir na reformulação do departamento comercial para dar maior vitalidade a essa área do clube. Perdemos receitas com ingressos e nosso programa de sócio futebol, embora tenha crescido por força da paixão e solidariedade de nossos torcedores, ficou aquém do que esperávamos, em razão do momento. Perdemos receitas de bilheteria, que são parte importante do financiamento do clube. Procuramos compensar as perdas com a criatividade e uma gestão austera. Reduzimos despesas financeiras em 48%. Cortamos gastos e planejamos melhor nossos pagamentos. Honramos acordos e, graças ao conjunto de esforços, conseguimos reduzir o prejuízo de cerca de 9,3 milhões de reais registrado em 2019 para os 2,9 milhões de reais em 2020, como se verá nas páginas à frente. Estamos nos aproximando, aos poucos, de um resultado positivo graças aos esforços de nossas equipes”. “Com relação aos salários de março, que venceram no último dia 7, o Fluminense combinou de pagar 65% de forma imediata e os outros 20% (para completar os 85% do corte) até o final do ano. Abril, como serão 30 dias de férias, os valores serão integrais, mas sendo 50% quitados só em dezembro, junto com o 1/3 do período. Os jogadores terão 10 dias de recesso quando terminar a temporada.” (Fluminense)

“Revisando a estratégia de manutenção e continuidade dos negócios, a controladora e sua controlada fizeram a revisão do orçamento previsto para o próximo ano com manutenção apenas dos custos e investimentos essenciais para o funcionamento das atividades e renegociação com fornecedores.” (Botafogo)

“No ano de 2020, em função da pandemia da COVID-19, o Governo Federal, visando a

manutenção dos empregos, editou a MP 936, que permitia a suspensão/redução de contrato de trabalho. Tal medida foi convertida na Lei n. 10.020, de 6 de julho de 2020, que teve duração até dezembro de 2020. Buscando reduzir os custos com folha de pagamento e preservar os colaboradores, nesse período, o Club de Regatas Vasco da Gama aderiu à Medida Provisória, atingindo aproximadamente 290 colaboradores, resultando em redução temporária de custo, uma vez, que ao fim do referido benefício os colaboradores retornariam às suas atividades. Ao longo do ano, alguns colaboradores retornaram às suas atividades normais de acordo com a necessidade do clube, conforme permitia a MP, e outros tiveram a suspensão ou redução de seus contratos de trabalho” (Vasco da Gama)

Categoria IV: Realizadas em relação à sociedade

Definição operacional

Ações para ajudar a sociedade no enfrentamento da pandemia.

Trecho dos documentos ilustrativos da categoria

“Serão distribuídas em comunidades do estado do Rio de Janeiro mais de 200 mil embalagens de álcool em gel dos tamanhos de 65ml e 500ml nos próximos meses.” “Pensando em promover proteção e renda para seus torcedores, o clube deu preferência ao projeto de liberar gratuitamente sua marca para toda pessoa física ou para microempresas, com faturamento anual de até R\$ 180 mil, poderem produzir. (Flamengo)

“Os valores arrecadados nesta campanha serão destinados à Fiocruz para auxiliar no combate e tratamento do novo coronavírus, em ações como produção de kits para diagnóstico, atendimento a pessoas com casos graves, no Centro Hospitalar para a Pandemia de Covid-19 – Instituto Nacional de Infectologia, que está sendo construído na sede da Fiocruz, apoio comunitário e pesquisas que colaborem com o combate à doença e cuidado aos pacientes.” (4 clubes em conjunto)

Categoria V: Ações realizadas em relação às sedes sociais

Definição operacional

Providências adotadas pelos clubes em relação às sedes sociais quer seja a partir do seu fechamento ou adequação para obtenção de maior nível de segurança para seus usuários.

Trecho dos documentos ilustrativos da categoria

“A administração adota as medidas emergências de natureza restritiva à permanência de pessoas nas áreas públicas e está implementando medidas educativas e de segurança para prevenção da contaminação pelo Coronavírus para os colaboradores, seus familiares, atletas, prestadores de serviço, sócios e sociedade em geral.” (Botafogo)

“Pensando em preservar a saúde e o bem-estar de todos e pautados pela responsabilidade em acatar as determinações do governo, manteremos fechada a sede social do Clube de Regatas do

Flamengo por tempo indeterminado.”

Fonte: Elaboração própria

Segundo Nazi e Amboni (2018) a Lei Pelé forçou a adotarem práticas de boa governança como mudanças nas estruturas físicas e gerenciais e na prestação de contas. No Quadro 1 são exibidas algumas dessas práticas adotadas pelos clubes. Isso também fica evidente com os quatro clubes divulgando suas demonstrações financeiras do ano de 2020, algo que em um passado recente não era comum.

De acordo com Moura *et al.* (2021) doença foi se espalhando com proporções muito grandes, até que em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da COVID-19. As equipes cariocas, logo adotaram medidas restritivas, que segundo Côrte *et al.* (2020) são adotadas para que o sistema de saúde não fique sobrecarregado, dessa forma podendo atender todos necessitados. As sedes sociais foram fechadas, as equipes de futebol tiveram seu treinamento paralisado. O teletrabalho foi adotado, além de medidas de distanciamento social, uso de máscaras e álcool em gel.

Para Castro *et al.* (2020), as organizações foram fortemente impactadas pelo coronavírus e dessa forma precisaram se reinventar. Toda essa paralisação dos treinamentos e fechamento das sedes sociais, dá razão a isso. Segundo Moura *et al.* (2021) os treinamentos inicialmente teriam que ser individuais, com a proibição de participação coletiva, com higienização constante das mãos. Essa preocupação ficou evidente com o Flamengo, que cita também a constante testagem dos jogadores e funcionários do seu centro de treinamento. Ele também cita que o “home office” seria uma alternativa para as organizações se adequarem, algo também adotado pelas equipes cariocas.

Segundo Moreno e Câmara (2021) os clubes se tornaram um grande centro de disseminação do coronavírus, visto que os jovens são a faixa etária dos jogadores que mais se contaminam e assim disseminam o vírus. Por isso, o Flamengo adotou a testagem de todos os funcionários, como forma de segurança.

Freitas e Fontes Filho (2011) dizem que as boas práticas trazem maior interesse dos patrocinadores e que é necessário confiança da torcida para um time ser bem sucedido. Nesse caso Botafogo e Fluminense, foram certos valorizando o seu sócio-torcedor, visto que o alvinegro estendeu o benefício dos seus sócios até o fim dos campeonatos paralisados

e o tricolor concedeu mais vantagens aos adimplentes, não afetando o bolso do seu principal ativo que é o torcedor e conseguindo impulsionar uma receita que diminuiria. Com isso, o clube agiu de acordo com Nakamura e Cerqueira (2021), que cita a importância da receita de sócio torcedor para as finanças de um clube.

De acordo com Reis *et al.* (2021), grandes eventos ao redor do mundo foram adiados como os Jogos Olímpicos de Tóquio 2020 e os campeonatos disputados pelas equipes do Rio de Janeiro não fugiram disso, com a suspensão ou adiamento do Campeonato Carioca, da Libertadores da América, da Copa Sulamericana, da Copa do Brasil e do Brasileirão. Para Moura *et al.* (2021) eventos esportivos têm um grande risco de proporcionar aglomerações, assim disseminando o vírus da COVID-19. Por isso, os jogos passaram a ser sem a presença de público, ou seja, as equipes cariocas perderam uma importante fonte de receita: a bilheteria dos jogos. Segundo Nakamura e Cerqueira (2021), foi construído no Complexo do Maracanã um hospital de campanha, na área externa do estádio. Com isso, Flamengo e Fluminense viram repentinamente o palco dos seus jogos, ser transformado para o combate ao coronavírus.

Para Côrte *et al.* (2020) o futebol sempre serviu de modelo para a sociedade e as ações voltadas para sociedade deixam isso bem claro. Quatro clubes rivais se uniram em prol de uma causa maior como a pandemia e auxiliaram no combate do vírus. Algo que evidencia a relação do futebol servindo como um modelo para sociedade foi a ação do Flamengo de liberar gratuitamente sua marca, para que pequenos comerciantes pudessem se beneficiar financeiramente durante um período de crise. Além disso o clube distribuiu máscaras, álcool em gel e alimentos em comunidades do Rio de Janeiro.

Para Marques e Costa (2016) o ambiente futebolístico é bastante complexo e como se não bastasse, surgiu uma pandemia. Com isso as finanças dos clubes foram impactadas repentinamente, visto que as paralisações dos campeonatos geraram perdas de receitas de transmissão e de bilheteria de cara. O Flamengo, que é um dos clubes mais bem estruturados financeiramente do país, teve que renegociar os salários dos seus jogadores, para que a conta pudesse ser fechada no período sem jogos. De acordo com Nakamura e Cerqueira (2021) os gestores de futebol tem dificuldade de maximizar os lucros, enquanto cortam gastos. O Fluminense tentou maximizar as perdas imediatas da pandemia com a criatividade, já o Vasco da Gama utilizou o corte de gastos, visto que aproveitou uma medida do governo e suspendeu ou reduziu contratos de trabalho.

4.2 Impacto da pandemia nos clubes de futebol carioca

Durante a leitura, foram categorizadas os impactos da pandemia nos quatro clubes cariocas como pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de impactos causados pela pandemia

| Tipos de impactos |
|--|
| Categoria I: Relacionados às finanças dos clubes |
| Definição operacional |
| Impacto negativo nas finanças dos clubes ocasionado pela pandemia do COVID-19. |
| Trecho dos documentos ilustrativos da categoria |
| <p><i>“Redução de 27% da receita operacional líquida, considerando os efeitos da pandemia do COVID-19 e os respectivos impactos” e redução de 80% em rendas de operações de jogos, incluindo bilheteria”. (Fluminense)</i></p> <p><i>“A redução da receita de transmissão pelo rebaixamento do futebol profissional para a série B do Campeonato Brasileiro e a pandemia, afetaram a capacidade de custeio e de investimento da controladora e sua controlada. A frequente intervenção de penhoras judiciais no fluxo de caixa, além de provocar uma redução adicional nas suas disponibilidades, estabeleceu (e ainda estabelece) sérias dificuldades na gestão de contas a pagar, dificultando as atividades de planejamento comercial e financeiro e levando a atrasos recorrentes nos compromissos da controladora e sua controlada”. “Em 31 de dezembro de 2020, a controladora e sua controlada apresentam deficiência de capital de giro de R\$ 302.739 mil (R\$ 270.395 mil em 31 de dezembro de 2019) e um patrimônio líquido negativo no montante de R\$ 869.319 (R\$ 730.288 em 31 de dezembro de 2019), evidenciando a necessidade de aporte de recursos financeiros”. (Botafogo)</i></p> <p><i>“Redução de custos em resposta à redução das receitas</i></p> <p><i>O Clube intensificou esforço para redução de custos fixos e variáveis, redução de despesas administrativas e redução ou postergações de projetos corporativos.</i></p> <p><i>Perdas esperadas de crédito</i></p> <p><i>Em vista do cenário atual de incertezas econômicas causadas pela pandemia de Covid-19, o Clube revisou as variáveis que compõem a metodologia de mensuração das perdas estimadas e não observou aumento na inadimplência de clientes devido à pandemia. O Clube continua monitorando o cenário econômico e avaliando os possíveis impactos que podem afetar o desempenho do Clube e consequentemente a mensuração das perdas estimadas.</i></p> <p><i>Redução ao valor recuperável de ativos</i></p> <p><i>A eficácia das ações implementadas tem permitido a manutenção das atividades do Clube, apesar do cenário ter sido bastante adverso. Dessa forma, o melhor julgamento da Administração é que não é necessário a constituição de provisões para perdas relacionados à Covid-19 em suas operações. A administração continuará monitorando cuidadosamente as flutuações de curto prazo</i></p> |

nas premissas macroeconômicas relacionadas aos impactos da Covid-19 e qualquer impacto que possam ter nos fluxos de caixa esperados do Clube ou no custo de capital.

Continuidade

Os eventos e condições gerados pela Covid-19 não geraram incertezas quanto à continuidade operacional do Clube. O Clube tem implementado inúmeras ações para garantir a continuidade das suas operações e, neste momento, o surto ainda não causou alterações nas circunstâncias que indicariam um risco de continuidade.” “Número de sócios torcedores, de 125.242 para 50.392 em 2020” (Flamengo)

“Com a suspensão de público nos estádios em função da pandemia Covid-19, com impacto direto nas receitas do Clube, principalmente as relacionadas a bilheteria, com uma redução 83%. Além disso em função da alteração calendário alterado em razão da pandemia da COVID-19, encerrando-se apenas em 25 de fevereiro de 2021, tivemos postergação do recebimento de receitas de transmissão.” “Do sucesso de uma campanha iniciada pela torcida, passando pela dificuldade da renovação dos planos após o término do desconto e chegando à proibição de público nos jogos provocada pela pandemia, o Vasco perdeu 126 mil sócios. Foi uma redução de 68% em 20 meses.” (Vasco da Gama)

Categoria II: Relacionados à falta da presença de torcedores nos jogos

Definição operacional

Impacto devido à falta de incentivo dos torcedores durante as partidas de futebol.

Trecho dos documentos ilustrativos da categoria

“Faixas e mosaicos se juntam ao som, coordenado por um DJ, das músicas e reações que ecoam pelo sistema de alto falantes, sobre as arquibancadas, mostrando que o time não está sozinho.” (Fluminense)

“Média de público pagantes dos jogos com mando de campo do clube no Maracanã: 53.140 pessoas em 2019 para 47.688 pessoas em 2020” (Flamengo)

“O público foi impedido de frequentar os jogos para evitar aglomeração e contágio.” (Vasco)

Categoria III: Adequação das sedes sociais

Definição operacional

As sedes sociais dos clubes tiveram que ser reabertas com uma nova dinâmica: distanciamento, uso de álcool em gel, fechamento de áreas públicas e outras medidas.

Trecho dos documentos ilustrativos da categoria

“1. A biometria para o acesso às catracas do Clube será desativada e as mesmas serão operadas apenas com crachás e carteiras sociais. Desta forma, solicitamos que estejam sempre em posse de suas carteiras;

2. A biometria também será desativada no relógio de ponto; os colaboradores deverão utilizar o crachá;

3. Serão suspensas as visitas ao Fla Memória;

| |
|---|
| <p>4. <i>Será suspenso o Tour na Gávea;</i></p> <p>5. <i>Durante o período, não será permitido o acesso ao Clube de convidados ou visitantes;</i></p> <p>6. <i>Será suspenso o funcionamento da sauna, da área de convivência e da brinquedoteca;</i></p> <p>7. <i>Recomendamos aos gestores que, quando possível, liberem os colaboradores acima de 65 anos das suas respectivas equipes para trabalharem em casa;</i></p> <p>8. <i>Os colaboradores e atletas que porventura apresentarem sintomas em casa deverão seguir as orientações divulgadas pelo Ministério da Saúde, informar ao seu gestor imediato e não virem ao clube; nos casos de confirmação de contágio, deve ser seguido o protocolo do Ministério da Saúde;</i></p> <p>9. <i>Colaboradores, associados e atletas que porventura apresentarem sintomas estando na sede social deverão se dirigir imediatamente ao Pronto Atendimento do Clube ou, caso estejam no CT, ao Departamento Médico;</i></p> <p>10. <i>As competições internas, festivais, testes de atletas de fora, aulas experimentais, visitas de outras instituições e eventos de capacitação no Auditório e no Salão de Festas serão suspensos;</i></p> <p>11. <i>Os espaços fechados onde há aglomeração de mais de 25 atletas, como as academias (Centro de Força 1 e Centro de Força do Remo), não serão utilizados pelas primeiras categorias de cada modalidade;</i></p> <p>12. <i>Nos espaços abertos de treinamento onde se acumulam mais de 50 pessoas, os treinamentos das pré-equipes e das primeiras categorias serão cancelados;</i></p> <p>13. <i>Aqueles atletas e profissionais que estiveram em competições no exterior recentemente deverão obrigatoriamente fazer o teste de detecção de Coronavírus e os pedidos serão fornecidos pelos médicos do CUIDAR;</i></p> <p>14. <i>As aulas das Escolas de Esporte Sempre Flamengo serão suspensas;</i></p> <p><i>Prevenção e responsabilidade são fundamentais para que tudo volte à normalidade o mais rápido possível. Fique atento aos cuidados com higiene pessoal e evite o contato físico frequente para evitar a propagação do vírus.</i></p> <p><i>Substitua apertos de mão e beijos no rosto por sorrisos e saudações rubro-negras! Contamos com a compreensão e o apoio de todos. “.</i></p> |
|---|

Categoria IV: Redução do comércio nos estádios

Definição operacional

Impacto no comércio interno e local trazido pela ausência ou redução do público nos estádios durante a pandemia.

Trecho dos documentos ilustrativos da categoria

“Com redução significativa da cessão de camarotes, patrocínios, locação, Praça de alimentação, estacionamento, entre outros, em função da paralisação dos campeonatos regionais, mesmo que temporariamente e proibição de público nos estádios e, conseqüentemente, redução no faturamento. Este cenário de pandemia poderá se agravar nos próximos dias, ou até semanas, a depender das medidas de prevenção a COVID-19. Neste momento, ainda não se sabe o tempo necessário para conter o avanço do vírus e por quanto tempo serão mantidas as medidas de

restrições e recomendações de isolamento.” “Com a redução significativa na receita de bilheteria dos campeonatos com a proibição de público nos estádios, redução dos contratos de patrocínios, considerando as rescisões de contratos, redução das receitas de transmissão e outras e a sua controlada” (Botafogo)

“Como maior efeito direto, o Clube perdeu uma importante receita, os recursos arrecadados com a bilheteria nos jogos de futebol, já que o público foi impedido de frequentar os jogos para evitar aglomeração e contágio. Essa receita representava um valor entre R\$ 15 e 20 Milhões, aproximadamente 10% da Receita do Clube. Indiretamente, pela severa crise econômica e efeitos na renda da população e na saúde financeira das empresas, ocorreram perdas expressivas nas arrecadações, principalmente, com sócios e marketing.” (Vasco da Gama)

Fonte: Elaboração própria

Conforme Quadro 2 podem ser percebidos diferentes impactos causados aos clubes devido à pandemia tais como: perda de receita de bilheteria, ausência dos torcedores no estádio, adequação das sedes sociais e ausência de comércio nos estádios.

Para Freitas e Fontes Filho (2011), boas práticas de gestão dos clubes trazem maior interesse de investidores e patrocinadores, o que fica evidenciado para o caso do Flamengo. Mesmo com a pandemia e diversas dificuldades, o clube não teve suas finanças tão impactadas e soube se estruturar administrativamente para reduzir os efeitos da pandemia. Prova dessa organização foi a coroação no final da temporada com o título de Campeão Brasileiro.

Segundo Nakamura e Cerqueira (2021) os clubes estão cada vez mais buscando diferentes formas de gerar novas receitas, como programas de sócio torcedor, bilheteria de estádio, propagandas, direitos televisivos. Essa foi a saída encontrada pelo Fluminense para minimizar os efeitos da pandemia. Como receitas importantes como bilheteria e direitos televisivos foram muito afetadas, o clube buscou novas receitas. De acordo com Nakamura e Cerqueira (2021) a internet pode ser uma estratégia de capitalização financeira, com a exploração de mídias sociais e streaming, dando mais autonomia. Os quatro clubes do Rio de Janeiro tiveram seus serviços de streaming do Campeonato Carioca de 2021, dessa forma buscando novas receitas para compensar as perdas com a pandemia.

Para Castro *et al.* (2020) os impactos da pandemia foram enormes na área da saúde. Visando a segurança dos seus sócios, o Flamengo, em nota oficial, citou todo um novo protocolo que teve que adotar para a reabertura da sua sede social.

Biazoto *et al.* (2021) ressaltam que os clubes tiveram seu valor financeiro diminuído

perante a pandemia e quão mais organizado estruturalmente, menores foram os impactos. Isso é bastante evidente quando retratamos os clubes cariocas, visto que o Flamengo não foi tão afetado financeiramente, por ser bem estruturado, o Fluminense não ter sofrido muito por ter uma boa administração, enquanto Vasco e Botafogo sofreram mais, por não adotarem boas práticas. Isso evidencia o que Lucente e Bressam (2018) falam sobre a necessidade das organizações futebolísticas precisarem se adequar em termos de gestão, visto que o futebol tinha um comando amador antigamente.

Reis *et al.* (2021) citam que na América do Sul, a Confederação Sulamericana de Futebol adiou as partidas da Copa Libertadores e da Copa Sulamericana. Posteriormente, a Confederação Brasileira de Futebol não conseguiu iniciar o Campeonato Brasileiro e paralizou a Copa do Brasil. Para complementar, além da paralisação total do futebol no país, as federações estaduais pausaram os Campeonatos Estaduais, isso mostra como a COVID-19 forçou uma série de imposições novas aos clubes. Os clubes cariocas estavam disputando esses campeonatos e por isso foram bastante impactados com isso. A Confederação Brasileira de Futebol, de acordo com Reis *et al.* (2021), como forma de minimizar os efeitos dessa paralisação foi aberta uma linha de crédito de 100 milhões de reais para os clubes da série A e B, além da isenção de taxas de registros e transferências. Como exemplificada nas demonstrações financeiras das equipes cariocas, fica evidente o impacto financeiro causado e quão necessária foi essa medida da CBF.

Para Moura *et al.* (2021) eventos esportivos têm um grande risco de proporcionar aglomerações, assim disseminando o vírus da COVID-19. Além da perda de bilheteria, que afetou todos os clubes, o Flamengo foi “prejudicado” até pelo bom momento que estava vivendo. Como atual campeão brasileiro e da Libertadores, o clube só teve público nos jogos do campeonato carioca e um jogo da Libertadores. Dessa forma, por ser um campeonato menos atrativo, o clube teve a sua média do ano diminuída em 6 mil torcedores e não conseguiu aproveitar o período histórico que estava vivendo para lotar o Maracanã. O programa de sócio torcedor do clube, que é focado em dar desconto aos ingressos das partidas, também sofreu uma queda grande, após alta histórica devido à temporada de sucesso da equipe no ano de 2019.

Segundo Moura *et al.* (2021) as organizações não estavam preparadas para enfrentar a COVID-19, por isso a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) teve que criar um protocolo sanitário, o qual os clubes tiveram que se adequar. Botafogo e Vasco, os clubes cariocas com estádio próprio, sofreram bastante com a perda de receitas devido à proibição do

público, não apenas com receita de bilheteria como Flamengo e Fluminense. Todo o comércio ao redor do Estádio Olímpico João Havelange foi afetado, como o estacionamento e praça de alimentação. Com o fechamento de São Januário, o Vasco perdeu cerca de 10% de sua receita.

Reis *et al.* (2021) afirmam que o Maracanã foi utilizado como hospital de campanha, o que foi um risco à saúde aos funcionários, jogadores, comissão de arbitragem e outros membros das delegações, a utilização do estádio em julho, visto que no mesmo complexo esportivo, médicos e enfermeiros tratavam pacientes com a doença. Flamengo e Fluminense mandam as suas partidas no estádio do Maracanã e jogaram enquanto ao lado acontecia o combate ao coronavírus.

Segundo Reis *et al.* (2021) foi criado um novo ambiente nos estádios de futebol com torcedores sendo exibidos no telão e caixas de sons reproduzindo as torcidas. Isso ocorreu com o Fluminense, que contratou um DJ, além de colocar faixas e mosaicos no Maracanã, para que a equipe pudesse sentir o clima de uma partida de futebol, mesmo sem o principal protagonista: a torcida.

4.3 Comparação entre as ações adotadas pelos quatro clubes e os impactos da pandemia neles

Os quatro clubes cariocas: Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco, apesar da grande rivalidade, se uniram no dia 31 de março de 2020, para realizar uma campanha de responsabilidade social para apoiar o combate do novo coronavírus. Em nota oficial no *site* do Botafogo, os presidentes dos quatro clubes se manifestam sobre a importância dos clubes se unirem em um momento tão delicado. De acordo com Marques e Costa (2016) não existe um só modelo de boas práticas de governança e assim ocorreu nos estudos com cada equipe tendo uma ação e sofrendo um impacto diferente perante a novidade da pandemia do coronavírus.

Para Marques e Costa (2016) a gestão dos clubes de futebol é defasada e não condiz com a importância que o futebol tem para a sociedade. Isso é evidente no futebol brasileiro e no carioca. O mundo não esperava e nem estava preparado para uma pandemia, porém ela expôs as deficiências administrativas dos clubes. Uns mais, outros menos, mas todos os quatro clubes cariocas sofreram com a perda de receitas de bilheteria e direito de transmissão. Isso ocorreu, porque a receita dos clubes não é diversificada o suficiente, para suportar o impacto nas suas principais fontes de renda. Por isso, segundo Nazi e Amboni

(2018) é necessária a profissionalização do futebol, pois os clubes estão se endividando muito e perdendo talentos para a Europa.

O Flamengo teve um foco maior na saúde dos seus colaboradores, com testagens e distanciamento social nos treinamentos. O Flamengo foi o clube que menos teve impacto nas finanças, dessa forma podendo se preocupar com outros aspectos da pandemia, como o próprio retorno dos jogos. O time da Gávea teve uma ação social diferenciada, com a liberação da sua marca para pequenos comerciantes, além das ações mais comuns, porém tão importantes como distribuição de alimentos, máscaras e álcool em gel. O Flamengo também negociou o salário dos atletas, como uma forma de minimizar os impactos financeiros. Freitas e Fontes Filho (2011) dizem que é necessário que a torcida tenha uma confiança na diretoria para que a equipe seja bem sucedida, visto que a paixão é o principal ativo na busca por recursos financeiros e a torcida do Flamengo pode confiar nos seus gestores. O orçamento de 2022 da receita bruta do clube é de 1 bilhão de reais, o que seria um recorde no futebol brasileiro e que evidencia que o clube não sofreu grandes impactos em comparação com os outros clubes do Rio de Janeiro e do Brasil. O impacto esportivo também foi pequeno, visto que a equipe foi campeã brasileira em 2020. O Clube de Regatas do Flamengo também seguiu as orientações quanto ao padrão de fechamento da sede social e com a sua reabertura, passou a ter uma nova dinâmica, evitando contágio e aglomeração na Gávea. O aspecto negativo ficou por conta dos sócios torcedores, visto que com a ausência de jogos ocorreu uma grande perda de sócios e o clube não realizou nenhuma ação visando manter os seus sócios torcedores, como o seu rival Botafogo fez.

O Botafogo focou no corte de gastos para que as finanças pudessem estar em dia. O Botafogo chegou em 2019 com uma dívida de 826 milhões e uma receita de 185 milhões. Com a pandemia, esses números foram alarmantes em 2020, com uma dívida beirando a casa do bilhão (933 milhões) e uma receita diminuindo para 157 milhões, segundo a Demonstração Financeira do clube. Os direitos de transmissão, que são a principal forma de renda do clube, foram afetados com as paralisações. Esportivamente, o ano foi de derrotas, com o rebaixamento da equipe para a segunda divisão do futebol brasileiro. O alvinegro também não adotou nenhuma medida de negociação de salários com os jogadores e teve grandes impactos com a ausência de comércio ao redor do estádio Olímpico João Havelange. O clube também teve ações positivas: como a atenção dada ao seu sócio torcedor. A equipe postergou os benefícios das partidas suspensas até o encerramento dos torneios, não importando com a data de término. Além disso, a equipe seguiu os padrões de

paralisação dos treinamentos, com teletrabalho para os profissionais que conseguiam trabalhar de casa. Moura *et al.* (2021) afirmam que a faixa etária dos jogadores de futebol são as mais infectados pelo vírus da COVID-19, apesar da mortalidade não ser a maior nessa idade. Dessa forma os jogadores são grandes disseminadores do vírus. Com o retorno a equipe também focou no distanciamento social, uso de máscaras e álcool em gel para evitar a maior contaminação.

O Fluminense teve um foco nas finanças, através da criatividade para gerar receitas, de forma a evitar que o clube tivesse um declínio. A receita do programa de sócios torcedores dobrou, mostrando um grande apoio da torcida tricolor e uma boa ação de marketing do clube, que concedeu mais descontos a quem mantivesse adimplente durante a pandemia. Em 2019, segundo a Demonstração Financeira, a equipe tinha uma dívida de 645 milhões de reais e uma receita de 249 milhões. Com a pandemia esses valores passaram para 706 milhões e 172 milhões respectivamente. Apesar dos números serem preocupantes, o cenário seria pior se não fossem as medidas adotadas pela diretoria. O time das laranjeiras negociou com seus atletas a redução de salário em dois meses, além de dar férias aos jogadores durante a pandemia. Esportivamente o ano foi bom para a equipe das laranjeiras, com o retorno à Copa Libertadores da América depois de oito anos, principal competição do continente. O tricolor também focou no ambiente do Maracanã, visto que a torcida não estava presente. Para que os jogadores pudessem sentir um calor humano que não estava presente, foi contratado um DJ e colocado faixas durante as partidas. As medidas protocolares como máscaras, distanciamento, testagem para os treinos também foram adotadas.

O Vasco da Gama também teve que adotar um maior foco nas finanças. Os números da equipe foram preocupantes, com a dívida aumentando de 645 milhões para 832 milhões de 2019 para 2020 e em contrapartida a receita diminuindo de 208 milhões para 183 milhões. As duas principais fontes de receita do cruzmaltino são direitos de transmissão e torcida/estádio, coincidentemente as mais afetadas com a pandemia, por causa da ausência do público em São Januário e do adiamento dos campeonatos. Esportivamente, o torcedor vascaíno amargou o quarto rebaixamento da equipe para a segunda divisão em 13 anos. O cruzmaltino optou por não negociar nenhuma redução de salários com os jogadores, visto que antes da pandemia a equipe já não conseguia honrar seus compromissos e pagar seus atletas. O programa de sócio torcedor também foi esquecido pela diretoria vascaína, com uma perda de 126 mil sócios em 20 meses. O lado positivo além dos protocolos padrões de testagem, uso de máscaras, álcool em gel e distanciamento social no retorno aos treinos, o

Vasco fez um acompanhamento dos atletas durante a paralisação com um contato diário, que incluiu ajuda médica, psicológica, nutricional e preparo físico.

5. CONCLUSÕES

A pesquisa apresentou as ações gerenciais adotadas pelos quatro clubes de futebol com maior número de torcedores no Rio de Janeiro. Através da análise de documentos oficiais e reportagens foi possível coletar dados que mostram essas ações e os impactos da pandemia na administração dessas equipes.

Os resultados mostram que nenhuma equipe estava preparada para o enfrentamento de uma pandemia, mas que através da adoção de protocolos de biossegurança e a adoção de algumas medidas gerenciais conseguiram retomar treinos e campeonatos e readaptar o futebol de uma maneira geral. Quanto pior a situação financeira de uma equipe, maiores os impactos sofridos.

Pode-se perceber que os clubes estão adotando uma administração cada vez mais transparente, mas faltou uma divulgação mais completa, como a quantidade de testes desde início da pandemia, quantos testaram positivo e maiores especificidades envolvendo a pandemia.

Este estudo apesar de analisar as ações adotadas para o combate à pandemia visando a saúde, finanças e o social possui limitações, visto que analisou apenas os quatro clubes de futebol com maior torcida no Rio de Janeiro. Além disso, são clubes que estavam na primeira divisão do futebol no início da pandemia. É possível que outros times apresentassem resultados e ações diferentes para o enfrentamento do coronavírus, de acordo com a sua cidade e condição financeira. Além disso, a pesquisa analisou a perspectiva dos clubes e da imprensa, ignorando a opinião e visão dos atletas.

Para estudos futuros que busquem analisar ações gerenciais no enfrentamento da pandemia, que busque analisar clubes com menos recursos financeiros, visto que os quatro times analisados estavam na elite do futebol brasileiro no início de 2020. Além disso, que a voz dos jogadores seja mais ouvida.

Por fim, conclui-se que as equipes precisam cada vez mais ter boas práticas de governança para que eventos adversos como a pandemia, não tenham um impacto financeiro muito grande. Mesmo assim as equipes conseguiram se adequar ao combate do vírus e adaptar o seu funcionamento repentinamente. Os gestores de equipes de futebol, frente ao inusitado, precisam adotar ações de enfrentamento e esse estudo pode mostrar inúmeras medidas gerenciais realizadas com tal propósito.

REFERÊNCIAS

BLAZOTO, Rafael *et al.* Uma análise da relação entre a solvência e a estrutura de capital dos clubes de futebol brasileiro no período pré-covid-19. **Brazilian Journals of Business**. Curitiba, v.3, n.1, p.938-957, jan./mar.2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/26170/20766>. Acesso em: 17 dez. 2021.

BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS (Rio de Janeiro). **Futebol x COVID-19**. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=5832>. Acesso em: 04 jan. 2022.

BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS (Rio de Janeiro). **Sou Botafogo**. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=5830>. Acesso em: 04 jan. 2022.

CASTRO, Beatriz *et al.* COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**. v.20, 1059-1063, jun.2020. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n3/v20n3a02.pdf> . Acesso em: 2 out. 2021.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (Rio de Janeiro). **Coronavírus clube adota ações preventivas**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/coronavirus--clube-adota-acoes-preventivas> . Acesso em: 04 jan. 2022.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (Rio de Janeiro). **Flamengo abre utilização gratuita de sua marca para torcedores produzirem máscaras higiênicas**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/flamengo-abre-utilizacao-gratuita-de-sua-marca-para-torcedores-produzirem-mascaras-higienicas>. Acesso em: 04 jan. 2022.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (Rio de Janeiro). **Flamengo destina mais de 200 mil unidades de álcool em gel para comunidades do Rio**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/flamengo-destina-mais-de-200-mil-unidades-de-alcool-em-gel-para-comunidades-do-rio>. Acesso em: 04 jan. 2022.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (Rio de Janeiro). **Flamengo faz doação de álcool gel e cestas básicas na Vila Aliança**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/flamengo-faz-doacao-de-alcool-gel-e-cestas-basicas-na-vila-alianca>. Acesso em: 04 jan. 2022.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (Rio de Janeiro). **Flamengo recebe resultado dos exames da covid-19 no departamento de futebol**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/flamengo-recebe-resultados-dos-exames-da-covid-19-no-departamento-de-futebol>. Acesso em: 04 jan. 2022.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (Rio de Janeiro). **Nota oficial - acordo com jogadores frente à pandemia da COVID-19**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/nota-oficial---acordo-com-jogadores-frente-a-pandemia-da-covid-19>. Acesso em: 04 jan. 2022.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (Rio de Janeiro). **Sede social da Gávea está fechada por tempo indeterminado**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/sede-social-da-gavea-esta-fechada-por-tempo-indeterminado>. Acesso em: 04 jan. 2022.

CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA (Rio de Janeiro). **Mazzuco fala sobre recesso forçado, novo técnico, reforços e avalia temporada.** Disponível em: <https://vasco.com.br/mazzuco-fala-sobre-recesso-forcado-novo-tecnico-reforc-os-e-avalia-temporada/>. Acesso em: 04 jan. 2022.

CÔRTE *et al.* Recomendações de segurança na Covid-19 para a reabertura do CT Dr. Joaquim Grava do Corinthians. **Revista Bras Med Esporte.** v.26, n.5, set./out. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbme/a/JdhNfYQnGYyXQ79XB88XpDH/abstract/?lang=en>. Acesso em: 17 dez. 2021.

CRESWELL, John. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa.** 3 ed. Trad. Sandra Mallmann. RS: Penso, 2014, cap. 3, p. 48-65. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acesso em: 24 set. 2021.

Flamengo é o time mais popular do Brasil. **Datafolha,** 2019. Disponível em: <https://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2019/09/1988413-flamengo-e-time-mais-popular-do-brasil.shtml>. Acesso em: 17 out. 2021.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB (Rio de Janeiro). **Faixas, bandeiras, mosaicos e dj para esquentar os jogos do Flu.** Disponível em: <https://www.fluminense.com.br/noticia/faixas-bandeiras-mosaicos-e-dj-para-esquentar-os-jogos-do-flu>. Acesso em: 04 jan. 2022.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB (Rio de Janeiro). **Fluminense suspende atividades do futebol por prevenção ao COVID-19.** Disponível em: <https://www.fluminense.com.br/noticia/fluminense-suspende-atividades-do-futebol-por-prevencao-ao-covid-19>. Acesso em: 04 jan. 2022.

FRANCO, Maria Laura. **Análise de conteúdo.** 2. Ed. Brasília: Líber Livro, 2005, cap. 6, p. 57-65.

FREITAS, Helio; FONTES FILHO, Joaquim. A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo de caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo. **Revista ADM.MADE.** Rio de Janeiro, ano 11, v. 15, n. 3, p. 39-60, set./dez. 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8829/a-governanca-corporativa-nos-clubes-de-futebol--um-estudo-de-caso-sobre-o-clube-de-regatas-do-flamengo>. Acesso em: 24 jul. 2021.

GASPARETTO, Thadeu. O futebol como negócio: uma comparação financeira com outros segmentos. **Revista Brasileira de Ciência dos Esportes,** Florianópolis, v. 35, n. 4, out/dez. de 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbce/a/nQwxcCFYTPGQy5cyLCVTzrm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2021.

GIL, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, caps. 3 e 6.

GUERREIRO, Ana; VILELA, Grazielle. Os impactos do coronavírus nos pequenos negócios de turismo no Brasil: uma análise a partir dos dados do Sebrae. **Revista Turismo em Análise.** São Paulo, v.32, n. 1, p. 77-99, jan/abr. 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63426/os-impactos-do-coronavirus-nos-pequenos-negocios-de-turismo-no-brasil--uma-analise-a-partir-dos-dados-do-sebrae>. Acesso em: 23 jul 2021.

Hospital de campanha do Maracanã recebe pacientes na noite de sábado. **Governo do Estado do Rio de Janeiro,** 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.rj.gov.br/hospital-de-campanha-do-maracana-recebe-pacientes-na-noite-de-sabado/>. Acesso em: 17 out. 2021.

LUCENTE, Adriano; BRESSAN, Pedro. Gestão em clubes de futebol: orientação do certificado de clube formador no Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto/SP. **Podium, Sport, Leisure and tourism review**. v.7, n.2, p. 226-239, mai/ago.2018.

Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/10440/5001>. Acesso em: 24 jul. 2021.

MARQUES, Daniel; COSTA, André. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **O&S**, Salvador, v. 23, n. 78, p. 378-405, jul./set. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Q79HYQTFRtFXPcWXYGGC3Xy/?lang=pt>. Acesso em 24 jul. 2021.

MARTINEZ, Victor. Impactos da pandemia da Covid-19 em um clube da segunda divisão gaúcha de futebol. **Revista Online de Educação Física da UEG**. v. 3, e2021004, 2021 Disponível em: <https://www.revista.ueg.br/index.php/praxia/article/view/11548>. Acesso em: 24 jul. 2021.

MOREIRA, Ardilhes; PINHEIRO, Lara. OMS declara pandemia de coronavírus. **G1**, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 17 de out de 2021.

MORENO, Marcelo; COELHO, Marina; CÂMARA, Fernando. COVID-19 em atletas no campeonato brasileiro de futebol (Brasileirão) de 2020. **Brazilian Journal of Development**. V.7, n. 4, p.35867-35874, 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/27835/22166>. Acesso em: 24 jul. 2021.

MOURA, José *et al.* Comparação entre três protocolos para o retorno ao esporte durante a pandemia de COVID-19. **Revista de Medicina (São Paulo)**. V. 100i3, p. 279-286, maio-jun. 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revistadc/article/view/176019/174739>. Acesso em: 24 jul. 2021.

NAKAMURA, Wilson; CERQUEIRA, Sérgio. A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. **Revista de Administração Contemporânea**. V.15, n. 4, e-210055, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8829/a-governanca-corporativa-nos-clubes-de-futebol--um-estudo-de-caso-sobre-o-clube-de-regatas-do-flamengo> . Acesso em: 24 jul. 2021.

NAZI, Régis; AMBONI, Nério. Governança e futebol: um estudo em clubes de Caxias do Sul. **Podium, Sport, Leisure and tourism review**. v.7, n.2, p. 240-259, mai/ago.2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/10446/5007> . Acesso em: 24 jul. 2021.

REIS, Rômulo *et al.* O uso dos estádios de futebol durante a pandemia da COVID-19. **Lecturas: Educación Física y deportes**. V. 26, n. 276, mai0. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Romulo-Reis/publication/351463207_O_uso_dos_estadios_de_futebol_durante_a_pandemia_da_COVID-19/links/60d4b2fb92851ca94483da18/O-uso-dos-estadios-de-futebol-durante-a-pandemia-da-COVID-19.pdf . Acesso em: 24 jul. 2021.

Segundo pesquisa Datafolha, um em cada cinco brasileiros é torcedor do Flamengo. **GE**, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/noticia/segundo-pesquisa-datafolha-um-em-cada-cinco-brasileiros-e-torcedor-do-flamengo.ghtml>. Acesso em: 17 out. 2021.

SIQUEIRA, Felipe; LIMA, Thiago. **Fluminense fecha acordo com jogadores para reduzir os salários na pandemia: veja como será**. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/fluminense/noticia/fluminense-fecha-acordo-com-jogadores-para-reduzir-os-salarios-na-pandemia-veja-como-sera.ghtml>. Acesso em: 04 jan. 2022.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. São Paulo: Atlas, 2005, cap. 1, p.15-24.

WERLANG, Hector. **Vasco perde 126 mil sócios em 20 meses, e direção aposta em clube de descontos para voltar a crescer**. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/vasco-perde-126-mil-socios-em-20-meses-e-direcao-aposta-em-clube-de-descontos-para-voltar-a-crescer.ghtml>. Acesso em: 04 jan. 2022.