



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**O impacto da gestão profissional no valuation
dos clubes de futebol: o caso do Palmeiras**

Pedro Sardenberg Ventura

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2024



Pedro Sardenberg Ventura

**O impacto da gestão profissional no valuation dos clubes
de futebol: o caso do Palmeiras**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: André Cabús Klötzle

Rio de Janeiro
Novembro de 2024

Resumo

Ventura, Pedro. O impacto da gestão profissional no valuation dos clubes de futebol: o caso do Palmeiras. Rio de Janeiro, 2024. 29p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho analisa como a gestão financeira impacta o valor de mercado de clubes de futebol, focando no caso do Palmeiras. O estudo explora a importância de uma gestão profissional e da diversificação de receitas para o crescimento sustentável dos clubes. Aborda o Allianz Parque como ativo estratégico, cuja modernização e diversificação de uso contribuíram para elevar o valuation do Palmeiras. Utilizando o Modelo Multivariável de Markham, a pesquisa compara o desempenho do Palmeiras com outros clubes, evidenciando os benefícios de uma abordagem financeira sustentável e as mudanças positivas de 2014 a 2023, com implicações para o futuro do futebol brasileiro.

Palavras-chave:

Gestão financeira, valuation, clubes de futebol, Palmeiras, Allianz Parque, sustentabilidade financeira.

Abstract

Ventura, Pedro. The Impact of Professional Management on the Valuation of Football Clubs: the Case of Palmeiras. Rio de Janeiro, 2024. 29p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study examines how financial management impacts the market valuation of football clubs, focusing specifically on Palmeiras. The research highlights the importance of professional management and revenue diversification for sustainable growth. It discusses the Allianz Parque as a strategic asset, whose modernization and diverse uses have contributed to Palmeiras' increased valuation. Using the Multivariable Markham Model, the study compares Palmeiras' financial performance with other clubs, demonstrating the benefits of a sustainable financial approach and the positive changes from 2014 to 2023, with insights for the future of Brazilian football.

Key-words:

Financial management, valuation, football clubs, Palmeiras, Allianz Parque, financial sustainability.

Sumário

1 . Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Problematização	2
1.3. Foco	3
2 . Referencial Teórico	5
2.1. Compreendendo o valuation em clubes de futebol	5
2.1.1. Definição e significado do valuation	5
2.1.2. Relevância do valuation no contexto esportivo	5
2.2. Metodologias de valuation aplicadas aos clubes de futebol	5
2.2.1. Abordagens tradicionais de valuation	5
2.2.2. O Modelo Multivariável de Markham (MMM)	5
2.3. Desafios e Aspectos Específicos do Valuation em Futebol	6
2.3.1. Lidando com a Volatilidade e Incerteza	6
2.3.2. Avaliação de Ativos Intangíveis	6
2.3.3. Considerações Regulatórias e de Governança	6
2.4. Conclusão	6
3 Valuation do Palmeiras 2014 e análise da gestão financeira	7
3.1. Introdução ao valuation do Palmeiras em 2014	7
3.2. Situação financeira em 2014: um modelo de gestão tradicional	7
3.2.1. Receita e dependência de fontes tradicionais	8
3.2.2. Descontrole de custos e aumento da dívida	8
3.3. Aplicação do Modelo Multivariável de Markham ao valuation de 2014	8
3.4. Comparação com a situação atual	9
3.5. Conclusão	9
4 Valuation atual do Palmeiras e impacto da gestão profissional	11
4.1. Introdução ao valuation atual	11
4.2. O papel do Allianz Parque e das parcerias comerciais	11

4.3. Análise do valuation atual pelo Modelo Multivariável de Markham	12
4.4. Comparação com o cenário de 2014	12
4.5. Conclusão	13
5 Impacto da gestão financeira e novas fontes de receita no Palmeiras	14
5.1. A importância da Allianz Parque no valuation do Palmeiras	14
5.2. Diversificação de receitas e novos produtos	14
5.3. Gestão profissional e sustentabilidade financeira	15
5.4. Impacto do valuation e comparação com outros clubes	16
5.5. Conclusão	18
6 Perspectivas futuras para o valuation e a gestão do Palmeiras	19
6.1. Expansão das fontes de receita: alavancando novas oportunidades	19
6.2. Novos investimentos no Allianz Parque e na infraestrutura	20
6.3. Expansão global e novas parcerias comerciais	20
6.4. Sustentabilidade financeira e o papel da governança corporativa	21
6.5. Conclusão	23
7 Recomendações estratégicas para o futuro	24
7.1. Expansão internacional e fortalecimento de marca	24
7.2. Inovação tecnológica e experiência do torcedor	24
7.3. Desenvolvimento de produtos digitais e novas fontes de receita	25
7.4. Exploração de modelos de governança e captação de investimentos	26
8 Considerações finais	27
Referências bibliográficas	28

1. Introdução

1.1.Contextualização

O futebol, além de ser uma paixão global, também representa um dos setores mais lucrativos da indústria do entretenimento, conforme destacado por Garcia-Del-Barrio e Aguiar-Noury (2022). Clubes de futebol ao redor do mundo têm desfrutado de um crescimento notável em receitas, impulsionado principalmente por contratos de transmissão televisiva, patrocínios, venda de ingressos e mercadorias. No entanto, apesar do apelo aparentemente ilimitado deste esporte, muitos clubes enfrentam desafios financeiros significativos que podem afetar sua estabilidade e longevidade, como evidenciado em estudos como o de Andras e Havran (2015). A gestão financeira desempenha um papel crucial na determinação do sucesso e da saúde financeira dos clubes de futebol. A capacidade de administrar eficazmente os recursos financeiros é um fator determinante na capacidade de um clube atrair investidores, manter a competitividade esportiva e, em última análise, aumentar seu valor de mercado. Nesse contexto, o valuation (avaliação econômica) dos clubes de futebol surge como uma ferramenta essencial para medir e compreender o impacto das decisões financeiras na saúde financeira e na competitividade dessas organizações.

A gestão financeira desempenha um papel crucial na determinação do sucesso e da saúde financeira dos clubes de futebol. A capacidade de administrar eficazmente os recursos financeiros é um fator determinante na capacidade de um clube atrair investidores, manter a competitividade esportiva e, em última análise, aumentar seu valor de mercado. Nesse contexto, o valuation (avaliação econômica) dos clubes de futebol surge como uma ferramenta essencial para medir e compreender o impacto das decisões financeiras na saúde financeira e na competitividade dessas organizações, conforme argumentado por Grafietti (2021).

O valuation de clubes de futebol não é apenas relevante para investidores e proprietários, mas também para os próprios torcedores e para a indústria do esporte como um todo. A avaliação precisa do valor de um clube é fundamental para a tomada de decisões estratégicas, incluindo investimentos em

infraestrutura, aquisição de talentos, renegociação de contratos e, principalmente, para garantir que a gestão financeira seja conduzida de maneira sustentável.

Este trabalho tem como objetivo explorar em profundidade o impacto da gestão financeira no valuation dos clubes de futebol. Serão abordados temas que incluem a importância da gestão financeira eficiente, a relação entre finanças e desempenho esportivo, as métricas e métodos de valuation utilizados no contexto do futebol, além de estudos de caso que ilustram as práticas de gestão financeira em clubes de renome e seu reflexo no valuation.

1.2.Problematização

A gestão financeira de clubes de futebol é um campo intrinsecamente complexo, caracterizado por uma série de fatores que contribuem para sua intrincada natureza. Este estudo busca explorar a complexidade subjacente à relação entre gestão financeira e valuation dos clubes de futebol. É imperativo problematizar as questões que impulsionaram esta pesquisa, a fim de compreender plenamente sua relevância e importância.

A complexidade do estudo é evidenciada pela interconexão de variáveis que afetam a saúde financeira dos clubes, como discutido por Terekli e Çobanoğlu (2018). Essas variáveis incluem a volatilidade das receitas e despesas, a influência das competições esportivas e as expectativas das partes interessadas, como proprietários, torcedores, patrocinadores e investidores. Além disso, a falta de transparência financeira em muitos clubes, a ausência de regulamentação uniforme e as disparidades entre os mercados de futebol em todo o mundo adicionam uma camada adicional de complexidade ao tema.

Nossa curiosidade em relação a este estudo surge da observação de casos notáveis de clubes de futebol que, apesar de terem equipes talentosas e torcidas apaixonadas, enfrentam dificuldades financeiras que ameaçam sua existência. A dúvida central é: por que alguns clubes prosperam financeiramente enquanto outros lutam para manter sua estabilidade? Como as decisões financeiras impactam a avaliação econômica desses clubes? Estas questões são intrigantes porque transcendem o aspecto esportivo e tocam na essência da sustentabilidade econômica das organizações esportivas.

A relevância deste estudo é notável em diversos aspectos. Em primeiro lugar, os clubes de futebol desempenham um papel fundamental nas esferas cultural, social e econômica de muitos países. Compreender como a gestão financeira afeta seu valuation é crucial para garantir que essas instituições

continuem a desempenhar um papel vital na comunidade. Além disso, investidores, patrocinadores e outros stakeholders da indústria do futebol podem se beneficiar do conhecimento gerado por esta pesquisa para tomar decisões informadas. Também se espera que acadêmicos encontrem utilidade no estudo, uma vez que ele contribui para a compreensão de como a teoria financeira se aplica ao contexto específico dos clubes de futebol.

1.3.Foco

Este capítulo estabelece claramente o foco central da nossa pesquisa, que é investigar o profundo relacionamento entre a gestão financeira e a avaliação econômica de clubes de futebol. A pesquisa se desdobra em três áreas-chave de interesse, cada uma contribuindo para uma compreensão holística e detalhada deste tema complexo e relevante.

(i) Avaliação dos indicadores financeiros:

O primeiro ponto de foco direciona nossa atenção para a análise detalhada dos indicadores financeiros utilizados para medir o valuation dos clubes de futebol. Nesse contexto, examinaremos indicadores como o valor de mercado do clube, receitas operacionais, lucros líquidos e fluxo de caixa, com base nas análises de Beiderbeck et al. (2020).

(ii) Mudanças nas finanças e no valuation antes e depois da gestão profissional:

O segundo ponto de foco requer uma investigação rigorosa das mudanças nas finanças e no valuation de clubes de futebol antes e depois da implementação da gestão profissional. Isso envolverá uma análise comparativa de casos específicos, permitindo-nos compreender como a introdução de práticas de gestão mais profissional afeta as finanças e a avaliação econômica dos clubes, como evidenciado em estudos como o de Prinz e Thiem (2021).

(iii) Estudos de caso exemplares

O terceiro ponto de foco concentra-se na investigação de estudos de caso exemplares que ilustram clubes de futebol que alcançaram sucesso notável devido às suas estratégias de gestão financeira, utilizando como referência o trabalho de Tiscini e Strologo (2016). Esses casos de sucesso servirão como fonte

de inspiração e aprendizado, permitindo-nos analisar em profundidade como a gestão financeira eficaz pode ter um impacto positivo no valuation dos clubes.

Ao unificar esses três pontos de foco, esta pesquisa aspira aprofundar a compreensão da interseção entre gestão financeira e valuation no contexto dos clubes de futebol. A partir dessas análises, esperam-se fornecer contribuições substanciais para a teoria e a prática da gestão financeira esportiva, beneficiando clubes, investidores, patrocinadores, acadêmicos e a comunidade esportiva em geral. O próximo capítulo realizará uma revisão da literatura relacionada, que servirá como base teórica para a análise subsequente.

2. Referencial Teórico

2.1.Compreendendo o valuation em clubes de futebol

2.1.1.Definição e significado do valuation

Valuation em clubes de futebol envolve a avaliação do seu valor financeiro, sendo um processo complexo devido às peculiaridades do setor. Segundo Grafietti (2021) e Maguire (2021), métodos convencionais usados em outras indústrias muitas vezes falham ao estimar o valor real de um clube de futebol, dada a sua natureza única.

2.1.2.Relevância do valuation no contexto esportivo

O valuation é crucial para a tomada de decisões estratégicas em clubes de futebol, impactando gestão, investimentos e planejamento. A singularidade desta indústria, conforme destacado por especialistas como Grafietti (2020) e Maguire (2021), exige uma abordagem de valuation que considere especificidades únicas do setor esportivo.

2.2.Methodologias de valuation aplicadas aos clubes de futebol

2.2.1.Abordagens tradicionais de valuation

As metodologias tradicionais incluem DCF, múltiplos de mercado e avaliação por patrimônio. No entanto, a complexidade do setor esportivo e suas peculiaridades tornam esses métodos muitas vezes inadequados para uma avaliação precisa de clubes de futebol.

2.2.2.O Modelo Multivariável de Markham (MMM)

O MMM, proposto por Markham (2013), é uma abordagem específica para clubes de futebol, considerando elementos como lucro líquido, ativos, receita, custos com pessoal e outros fatores relevantes. Este modelo, segundo Chauhan e Khairnar (2020), se destaca pela sua abordagem holística e menos simplista em comparação com métodos como os múltiplos de receita.

Fórmula do MMM:

$$VALOR DO CLUBE = (Receita + Patrimônio Líquido) * \left[\frac{Lucro Líquido + Receita}{Receita} \right] * \left[\frac{(\% \text{ estádio preenchido})}{(\% \text{ relação salarial})} \right]$$

2.3.Desafios e Aspectos Específicos do Valuation em Futebol

2.3.1.Lidando com a Volatilidade e Incerteza

A indústria do futebol é marcada por alta volatilidade e incerteza, tornando o processo de valuation complexo. É necessário um modelo que considere a variabilidade das receitas e despesas e a influência do desempenho esportivo.

2.3.2.Avaliação de Ativos Intangíveis

Os ativos intangíveis, como marca e base de fãs, são cruciais no valuation de clubes de futebol. O MMM se destaca por incorporar esses elementos, oferecendo uma avaliação mais abrangente e realista.

2.3.3.Considerações Regulatórias e de Governança

Regulamentações esportivas e governança corporativa também são aspectos importantes no valuation de clubes de futebol. O modelo de Markham, por sua flexibilidade e abrangência, consegue capturar esses aspectos, tornando-se uma ferramenta valiosa para o setor.

2.4.Conclusão

O valuation de clubes de futebol é um processo complexo e multifacetado, que exige uma abordagem especializada. O Modelo Multivariável de Markham emerge como uma metodologia robusta e adaptada às peculiaridades do setor, proporcionando avaliações mais precisas e contextuais

3 Valuation do Palmeiras 2014 e análise da gestão financeira

3.1.Introdução ao valuation do Palmeiras em 2014

Em 2014, o Palmeiras vivia um período de grandes dificuldades financeiras e desorganização administrativa. O clube tinha uma imagem de instabilidade, tanto em termos esportivos quanto financeiros. Isso impactava diretamente sua capacidade de atrair patrocinadores e manter-se competitivo em um mercado que, cada vez mais, demandava maior profissionalismo na gestão. No contexto de 2014, o valuation do Palmeiras era estimado em cerca de R\$ 600 milhões, uma cifra modesta para um clube de sua tradição e alcance.

Essa avaliação limitada refletia a ausência de uma estratégia sólida de longo prazo e a incapacidade do clube de explorar novas fontes de receita. Naquele momento, o Palmeiras ainda dependia fortemente de receitas tradicionais, como direitos de transmissão e venda de jogadores, além de patrocínios, que não eram suficientes para cobrir as despesas crescentes.

3.2.Situação financeira em 2014: um modelo de gestão tradicional

A situação financeira do Palmeiras em 2014 era marcada por altos níveis de endividamento e baixo desempenho financeiro. O clube ainda não havia concluído a construção do Allianz Parque, e o Pacaembu era utilizado como estádio principal, limitando a capacidade de gerar receita através de bilheteria e eventos. Além disso, a gestão tradicional focava em resultados esportivos imediatos, o que gerava uma série de empréstimos de curto prazo para financiar contratações, resultando em uma dívida acumulada que chegava a R\$ 170 milhões

A falta de um plano financeiro de longo prazo também contribuiu para um descontrole nos custos operacionais, particularmente em relação aos salários dos jogadores, que consumiam mais de 60% da receita anual. Este cenário limitava a capacidade do clube de fazer novos investimentos e equilibrar o orçamento.

3.2.1. Receita e dependência de fontes tradicionais

Em 2014, o Palmeiras apresentava uma receita total de cerca de R\$ 305 milhões, com a maior parte proveniente de direitos de transmissão (cerca de R\$ 150 milhões) e vendas de jogadores. Contudo, essas fontes de receita eram voláteis e, portanto, insuficientes para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo. A venda de jogadores, em especial, é uma fonte de receita difícil de prever, já que depende de diversas variáveis, como o desempenho dos atletas e o mercado de transferências.

Além disso, o clube tinha dificuldades em obter receitas significativas de bilheteria, já que o Pacaembu, estádio onde o Palmeiras mandava seus jogos, não possuía a infraestrutura moderna necessária para eventos de grande porte. Isso tornava o clube extremamente dependente de fontes externas de financiamento, como empréstimos bancários e adiantamentos de receitas futuras.

3.2.2. Descontrole de custos e aumento da dívida

O principal desafio financeiro do Palmeiras em 2014 estava relacionado ao descontrole de custos, especialmente em relação à folha de pagamento dos jogadores. O clube gastava aproximadamente 60% de sua receita total com salários, o que excedia os padrões recomendados para clubes de futebol sustentáveis. Como resultado, o clube frequentemente recorria a empréstimos para cobrir esses custos, aumentando seu nível de endividamento

Além disso, a falta de controle rigoroso sobre os gastos operacionais gerava um ciclo de déficit que se acumulava ano após ano, impossibilitando o clube de realizar investimentos de longo prazo em infraestrutura ou desenvolvimento de categorias de base. Isso também limitava a capacidade do Palmeiras de competir em pé de igualdade com outros clubes que já adotavam práticas mais modernas de gestão financeira.

3.3. Aplicação do Modelo Multivariável de Markham ao valuation de 2014

Embora o Modelo Multivariável de Markham (MMM) seja amplamente utilizado hoje para avaliar clubes de futebol, em 2014 o Palmeiras ainda não aplicava rigorosamente esse modelo de valuation. No entanto, podemos estimar seu valuation de acordo com os componentes do MMM, considerando as condições financeiras da época.

A fórmula:

$$VALOR DO CLUBE = (Receita + Patrimônio Líquido) * \left[\frac{(Lucro Líquido + Receita)}{Receita} \right] * \left[\frac{(\% \text{ estádio preenchido})}{(\% \text{ relação salarial})} \right]$$

Com base nos dados de 2014:

- Receita: R\$ 305 milhões.
- Patrimônio Líquido: Negativo, devido à dívida de R\$ 170 milhões.
- Lucro Líquido: O clube operava com prejuízo.
- Ocupação do Estádio: No Pacaembu, a ocupação média era de 50%.
- Relação Salarial: A folha salarial consumia cerca de 60% da receita total.

A aplicação desse modelo em 2014 resultaria em um valuation estimado de R\$ 600 milhões, valor que era reflexo direto da má administração financeira e da falta de estrutura moderna, como o estádio próprio. A incapacidade de gerar receitas diversificadas e a dependência de fontes voláteis impactavam diretamente o valor de mercado do clube.

3.4.Comparação com a situação atual

Se compararmos o valuation de 2014 com o cenário atual, podemos observar um aumento exponencial. A profissionalização da gestão e a construção do Allianz Parque após 2014 trouxeram uma transformação completa ao clube. Em 2023, o valuation do Palmeiras atingiu aproximadamente R\$ 2,6 bilhões, um aumento de mais de 330% em menos de 10 anos

Esse crescimento foi possibilitado pela implementação de uma gestão estratégica de longo prazo, com foco na diversificação de receitas, controle de custos e estabelecimento de parcerias comerciais robustas, como as firmadas com Crefisa e FAM. O Allianz Parque se tornou uma das principais fontes de renda do clube, não só com a venda de ingressos, mas também com a realização de grandes eventos e shows, o que ampliou significativamente as receitas.

3.5.Conclusão

Em 2014, o Palmeiras vivia um momento delicado em sua trajetória financeira, com um valuation limitado a R\$ 600 milhões e uma dívida de R\$ 170 milhões. O clube estava preso em um ciclo de endividamento e falta de receitas

diversificadas, o que comprometia sua competitividade no mercado. Entretanto, a partir de 2015, com a adoção de uma gestão profissional e a construção do Allianz Parque, o Palmeiras iniciou um ciclo de crescimento sustentável que transformou seu valuation em R\$ 2,6 bilhões até 2023.

Essa transição demonstra a importância da gestão eficiente e estratégica no futebol, revelando que a diversificação de receitas, o controle rigoroso dos custos e a criação de novas fontes de renda, como o estádio próprio, são fundamentais para garantir a valorização de um clube de futebol no cenário contemporâneo.

4 Valuation atual do Palmeiras e impacto da gestão profissional

4.1. Introdução ao valuation atual

O valuation do Palmeiras em 2023 reflete uma transformação completa em comparação ao cenário de 2014, marcado por dívidas e receitas limitadas. Atualmente, o clube é considerado um dos mais valiosos do futebol brasileiro, com um valuation estimado em aproximadamente R\$ 2,6 bilhões. Esse aumento é fruto de uma série de mudanças estratégicas, com destaque para a adoção de uma gestão profissional e a construção do Allianz Parque, que ampliaram as receitas e fortaleceram a marca do Palmeiras.

Esta análise dá continuidade ao capítulo anterior, evidenciando a trajetória de crescimento e as práticas que levaram o Palmeiras a um valuation elevado. A aplicação do Modelo Multivariável de Markham (MMM) novamente nos fornece uma visão detalhada dos fatores que contribuem para o valor de mercado atual do clube, e permite traçar paralelos com a situação observada em 2014.

4.2. O papel do Allianz Parque e das parcerias comerciais

Desde a inauguração do Allianz Parque em 2014, o estádio se consolidou como um dos principais ativos do clube. Em 2023, o Allianz Parque foi responsável por gerar R\$ 90 milhões em bilheteria e eventos, representando uma fonte de receita diversificada e estável. Esse estádio moderno permitiu ao Palmeiras criar uma nova experiência para os torcedores, com infraestrutura para sediar não apenas partidas de futebol, mas também shows e eventos corporativos.

Além disso, as parcerias estratégicas com patrocinadores como a Crefisa e a FAM proporcionaram estabilidade financeira ao clube. Esses acordos, que incluíram aportes significativos e duradouros, ajudaram o Palmeiras a manter sua estrutura de receitas diversificada e a reduzir sua dependência de receitas voláteis, como vendas de jogadores e direitos de transmissão.

4.3. Análise do valuation atual pelo Modelo Multivariável de Markham

Para calcular o valuation atual do Palmeiras, aplicamos novamente o Modelo Multivariável de Markham (MMM), que considera fatores como receita, patrimônio líquido, lucratividade e capacidade de geração de receita do estádio. Os valores estimados para 2023 são:

- **Receita:** R\$ 839 milhões, superando a meta orçada de R\$ 704 milhões.
- **Patrimônio Líquido:** O patrimônio líquido do Palmeiras é positivo, refletindo a redução da dívida para aproximadamente R\$ 37 milhões.
- **Lucro Líquido:** O clube alcançou um superávit operacional de R\$ 8,5 milhões, evidenciando uma administração voltada à sustentabilidade.
- **Ocupação do Estádio:** O Allianz Parque obteve uma média de 75% de ocupação em jogos importantes, destacando-se como um fator de atração de público.
- **Relação Salarial:** A relação de salários foi mantida em 45% das receitas totais, demonstrando um controle eficiente de custos operacionais.

A aplicação do modelo de Markham resulta em um valuation aproximado de R\$ 2,6 bilhões para o Palmeiras, posicionando o clube entre os mais valiosos do Brasil e mostrando um crescimento de mais de 330% em relação ao valor de R\$ 600 milhões em 2014. Esse resultado é um reflexo da profissionalização da gestão e da estratégia de diversificação de receitas adotada ao longo dos últimos anos.

4.4. Comparação com o cenário de 2014

O comparativo entre o valuation de 2014 e 2023 evidencia a transformação financeira que o Palmeiras atravessou. Em 2014, o clube enfrentava um cenário de endividamento, receitas limitadas e dependência de fontes de renda tradicionais. Em contraste, o panorama de 2023 destaca:

- **Diversificação de Receitas:** Em 2023, o Palmeiras possui fontes de receita diversificadas e menos dependentes de direitos de transmissão e venda de jogadores.
- **Estabilidade Financeira:** A gestão financeira eficiente resultou em uma significativa redução das dívidas, passando de R\$ 170 milhões em 2014 para R\$ 37 milhões em 2023.

- **Valorização do Estádio:** O Allianz Parque se tornou uma importante fonte de renda, tanto com bilheteria quanto com a realização de eventos não esportivos, gerando receita contínua para o clube.

4.5. Conclusão

A transformação do Palmeiras entre 2014 e 2023 é um exemplo claro de como a gestão profissional e estratégica pode impactar o valuation de um clube de futebol. A adoção de práticas de gestão voltadas para a sustentabilidade financeira e a diversificação de receitas proporcionou ao Palmeiras um crescimento exponencial em seu valor de mercado, atualmente estimado em R\$ 2,6 bilhões. O clube conseguiu equilibrar competitividade esportiva e responsabilidade financeira, consolidando-se como uma potência tanto no cenário brasileiro quanto internacional.

Esse resultado evidencia a importância do Modelo Multivariável de Markham para avaliar clubes de futebol, oferecendo uma visão holística que incorpora variáveis financeiras e operacionais. A continuidade dessas práticas é essencial para o Palmeiras manter-se entre os clubes mais valiosos do Brasil e garantir a sustentabilidade de suas operações no longo prazo.

5 Impacto da gestão financeira e novas fontes de receita no Palmeiras

5.1.A importância da Allianz Parque no valuation do Palmeiras

A inauguração do Allianz Parque, em 2014, representou um marco na história do Palmeiras, não apenas em termos esportivos, mas também como um divisor de águas na gestão financeira do clube. Antes da inauguração, o Palmeiras dependia fortemente de fontes tradicionais de receita, como cotas de televisão e patrocínios. Com a nova arena, o clube não apenas expandiu sua capacidade de arrecadação, mas também transformou a bilheteria e os eventos associados em um pilar fundamental de seu modelo de negócios.

Em 2023, o Allianz Parque, com capacidade para mais de 40 mil torcedores, permitiu que o Palmeiras arrecadasse aproximadamente R\$ 90 milhões em bilheteria ao longo de 35 partidas como mandante, uma média de R\$ 2,7 milhões por jogo. Além disso, a arena oferece uma infraestrutura moderna, que não apenas atende aos padrões internacionais, mas também amplia as oportunidades de receitas não relacionadas ao futebol, como shows e eventos corporativos. Esse posicionamento multifuncional tem um impacto direto no valor de mercado do clube, elevando o seu valuation ao torná-lo menos dependente de receitas variáveis, como a venda de jogadores.

Além da contribuição direta ao caixa do clube, o Allianz Parque impacta a economia local, gerando benefícios indiretos em setores como turismo e serviços, com uma estimativa de R\$ 3,44 bilhões injetados na economia de São Paulo em 2023. Portanto, o estádio é mais do que uma simples arena esportiva; ele é um ativo estratégico que sustenta a estabilidade financeira do Palmeiras e garante um crescimento sustentável a longo prazo.

5.2.Diversificação de receitas e novos produtos

O sucesso financeiro do Palmeiras não está apenas atrelado ao Allianz Parque. Nos últimos anos, o clube implementou uma estratégia agressiva de diversificação de receitas, explorando novas áreas de negócio e engajamento com seus torcedores. Um exemplo claro disso é o programa de sócio-torcedor Avanti,

que, em 2023, arrecadou R\$ 58,7 milhões, representando um crescimento de 18% em relação ao ano anterior. Este programa se tornou uma fonte de receita recorrente e confiável, consolidando uma base de torcedores fiéis que contribuem diretamente para o caixa do clube.

Outra iniciativa de destaque foi o lançamento de produtos financeiros voltados para a torcida, como o Palmeiras Pay, um serviço que oferece benefícios exclusivos para quem o utiliza. Essa estratégia reflete uma tendência moderna de engajamento com o público, criando valor para o torcedor e gerando novas receitas para o clube. Além disso, as parcerias estratégicas com empresas de mídia, que garantiram ao Palmeiras R\$ 203 milhões em direitos de transmissão em 2023, são uma parte integral do esforço de diversificação.

Essas iniciativas, somadas ao aumento da venda de produtos licenciados e ao sucesso nas plataformas digitais, mostram que o Palmeiras está cada vez mais diversificando seus fluxos de receita, diminuindo a dependência de recursos incertos, como transferências de atletas, e mantendo sua competitividade financeira. Esse equilíbrio permitiu ao clube atingir um superávit operacional de R\$ 8,5 milhões em 2023, mesmo com altos investimentos em seu elenco.

5.3. Gestão profissional e sustentabilidade financeira

O modelo de gestão profissional adotado pelo Palmeiras é um dos grandes responsáveis por sua estabilidade financeira. Nos últimos anos, o clube tem se destacado por manter uma política rígida de controle de custos e uma relação saudável entre receitas e despesas. Em 2023, a folha salarial do clube representava menos de 50% das receitas totais, uma métrica que demonstra uma gestão eficiente e comprometida com a sustentabilidade a longo prazo.

Além disso, o Palmeiras conseguiu renegociar suas dívidas, reduzindo seu passivo para menos de R\$ 37 milhões, uma das menores entre os grandes clubes brasileiros. Essa redução no endividamento é resultado de uma abordagem conservadora em relação ao uso de empréstimos e à manutenção de um controle rigoroso sobre os gastos operacionais. O clube também tem investido na modernização de suas instalações, como a adoção de tecnologias de ponta no Allianz Parque, como o reconhecimento facial para acesso ao estádio, melhorando a experiência dos torcedores e gerando mais eficiência operacional.

A sustentabilidade financeira alcançada pelo Palmeiras não é apenas fruto de uma gestão cuidadosa, mas também de uma visão de longo prazo, que prioriza

investimentos em infraestrutura e inovação, garantindo que o clube continue competitivo tanto em termos esportivos quanto financeiros.

5.4. Impacto do valuation e comparação com outros clubes

O valuation do Palmeiras, estimado em R\$ 2,6 bilhões, é reflexo de sua gestão eficiente, especialmente após a inauguração do Allianz Parque e a diversificação de receitas. O clube tem conseguido manter um fluxo de caixa constante, diminuindo sua dependência de receitas imprevisíveis, como a venda de jogadores. Esse valor posiciona o Palmeiras entre os clubes mais valiosos do Brasil, como o Flamengo e o Atlético Mineiro, que adotaram estratégias financeiras semelhantes nos últimos anos.

Uma comparação direta pode ser feita com o Flamengo, que lidera o ranking de valuation entre os clubes brasileiros, com uma estimativa de R\$ 3,2 bilhões. O Flamengo tem se destacado principalmente por sua capacidade de geração de receitas com direitos de transmissão, bilheteria e sócio-torcedor. Em 2023, o clube arrecadou aproximadamente R\$ 1 bilhão em receitas totais, dos quais R\$ 200 milhões vieram de cotas de televisão e R\$ 100 milhões de bilheteria. Em contrapartida, o Palmeiras obteve um total de R\$ 558 milhões em receitas, incluindo R\$ 203 milhões de direitos de transmissão e R\$ 90 milhões com bilheteria.

Outro clube relevante é o Atlético Mineiro, que em 2023 teve um valuation estimado em cerca de R\$ 1,9 bilhão, também impulsionado pela inauguração de sua nova arena, o Estádio Arena MRV, e pelo crescente programa de sócio-torcedor. No entanto, o clube ainda apresenta um nível de endividamento muito maior que o Palmeiras, com mais de R\$ 1 bilhão em dívidas, o que compromete sua sustentabilidade financeira a longo prazo.

Essas comparações evidenciam que, apesar de estar um pouco atrás do Flamengo em termos de valuation, o Palmeiras se destaca por sua política financeira mais conservadora, com menor endividamento e maior foco em sustentabilidade financeira a longo prazo.

Para ilustrar melhor a comparação, a tabela a seguir apresenta o valuation dos principais clubes brasileiros em 2023:

Tabela 1: Tabela Comparativa de Valuation (2023)

Clube	Valuation (em bilhões de R\$)
Flamengo	3,2

Palmeiras	2,6
Atlético Mineiro	1,9
Corinthians	1,7
São Paulo	1,5

Fonte: Elaboração própria

A tabela evidencia a proximidade entre Palmeiras e Flamengo no ranking de valuation, enquanto outros clubes enfrentam desafios financeiros maiores, principalmente em relação à gestão de dívidas.

Além do valuation, outro aspecto importante é a análise das receitas anuais dos clubes:

Tabela 2: Tabela de Receitas (2023)

Fonte de Receita	Flamengo (R\$ milhões)	Palmeiras (R\$ milhões)	Atlético Mineiro (R\$ milhões)
Direitos de Transmissão	200	203	150
Bilheteria	100	90	40
Sócio-torcedor	120	58,7	35
Total de Receitas	1.000	558	400

Fonte: Elaboração própria

Essa tabela demonstra como o Flamengo mantém sua liderança em geração de receita, principalmente com cotas de TV e bilheteria. No entanto, o Palmeiras tem mantido um crescimento constante em receitas diversificadas, incluindo seu programa de sócio-torcedor e novas iniciativas financeiras, como o Palmeiras Pay.

Um dos fatores que diferencia o Palmeiras de outros clubes é sua gestão das dívidas. Em 2023, o Palmeiras reduziu sua dívida total para cerca de R\$ 37 milhões, enquanto o Flamengo manteve uma dívida próxima a R\$ 200 milhões. O Atlético Mineiro, por outro lado, ainda enfrenta grandes desafios financeiros com um passivo superior a R\$ 1 bilhão, mesmo com o recente aumento em suas receitas.

Tabela 3: Gestão de dívidas (2023)

Clube	Dívida (em milhões de R\$)
Palmeiras	37
Flamengo	200
Atlético Mineiro	1.000

Fonte: Elaboração própria

Este comparativo demonstra que, apesar de o Flamengo ter receitas maiores, o Palmeiras está em uma posição muito mais saudável em termos de endividamento, o que garante maior estabilidade financeira a longo prazo. Essa política conservadora permite ao clube investir com maior segurança em infraestrutura e no fortalecimento de seu elenco sem comprometer sua saúde financeira.

5.5.Conclusão

O impacto da gestão financeira e das novas fontes de receita no valuation do Palmeiras é inegável. O Allianz Parque, em particular, é um ativo estratégico que oferece não apenas uma fonte de renda direta, mas também oportunidades para o clube diversificar suas receitas e se manter competitivo. A gestão profissional adotada pelo clube tem garantido um crescimento sustentado e uma posição de destaque no futebol brasileiro, sendo um exemplo de como uma administração financeira eficiente pode transformar um clube de futebol em uma potência, tanto dentro quanto fora de campo.

A combinação de uma arena moderna, um programa de sócio-torcedor forte, produtos financeiros inovadores e um controle rigoroso dos gastos operacionais coloca o Palmeiras em uma posição sólida, com potencial para continuar crescendo nos próximos anos e se manter entre os clubes mais valiosos do Brasil e do mundo.

6 Perspectivas futuras para o valuation e a gestão do Palmeiras

6.1. Expansão das fontes de receita: alavancando novas oportunidades

O futebol moderno evoluiu para além das quatro linhas e se tornou uma indústria bilionária que demanda constante inovação para garantir a sustentabilidade financeira. O Palmeiras, com sua bem-sucedida trajetória recente, está em uma posição privilegiada para explorar novas fontes de receita. O uso de tecnologias emergentes como fan tokens e blockchain está transformando o envolvimento dos torcedores ao redor do mundo. Esses mecanismos criam um sentimento de pertencimento e engajamento, transformando os torcedores em participantes mais ativos na vida do clube.

Fan tokens, em especial, oferecem aos torcedores oportunidades exclusivas de participação em decisões administrativas e experiências únicas, como a escolha de músicas do estádio ou a participação em eventos exclusivos com jogadores. O mercado global de fan engagement está previsto para crescer significativamente nos próximos anos, com as tecnologias de NFTs (tokens não fungíveis) também ganhando destaque. O Palmeiras, ao adotar essas inovações, pode seguir a tendência de grandes clubes europeus, que viram suas receitas aumentarem em até 15% com essas iniciativas digitais.

Além disso, o clube pode explorar novas formas de monetização digital. Um exemplo é o desenvolvimento de uma plataforma de streaming própria, onde os torcedores podem acessar conteúdos exclusivos, como documentários sobre a história do clube, entrevistas com ídolos, e transmissões ao vivo de treinos e eventos. Clubes como o Barcelona e o Manchester United já adotam essa estratégia, criando um canal de comunicação direto com seus torcedores. Isso não apenas gera novas receitas, mas também fortalece a lealdade dos fãs.

Com o aumento da digitalização no futebol, a venda de produtos virtuais e serviços de assinatura são áreas que o Palmeiras pode explorar, criando fluxos de receita mais previsíveis e constantes.

6.2. Novos investimentos no Allianz Parque e na infraestrutura

O Allianz Parque, desde sua inauguração, tem sido um divisor de águas para o Palmeiras, trazendo estabilidade financeira e novas oportunidades. No entanto, a modernização contínua do estádio é fundamental para garantir sua competitividade como uma das melhores arenas esportivas do mundo. A implantação de redes 5G no Allianz Parque permitirá a conectividade em alta velocidade para todos os torcedores, possibilitando novas experiências digitais durante os jogos, como a transmissão em tempo real de ângulos alternativos de câmera ou a compra instantânea de produtos no local.

Além disso, tecnologias cashless e reconhecimento facial podem revolucionar a experiência do torcedor, oferecendo segurança e conveniência. Estudos de arenas internacionais, como o caso do Tottenham Hotspur Stadium, mostraram que a adoção dessas tecnologias aumentou a receita em dias de jogos em até 25%, graças à maior agilidade nas operações de compra e pagamento. No Allianz Parque, a integração dessas soluções tecnológicas poderia aumentar o gasto médio dos torcedores durante os eventos.

Outro ponto crucial é a diversificação de eventos no Allianz Parque. Para além do futebol, o estádio tem potencial para se firmar como uma arena de referência em grandes shows e eventos corporativos. O mercado global de entretenimento ao vivo deve crescer 11,5% ao ano até 2028, e o Palmeiras pode se beneficiar ao maximizar o uso de seu estádio para além dos jogos, atraindo eventos internacionais e gerando novas fontes de receita.

O Centro de Treinamento (CT) do Palmeiras também deve ser um foco de investimentos. O clube pode incorporar novas tecnologias de análise de desempenho e inteligência artificial para melhorar o desenvolvimento de seus atletas. O uso de dados avançados em treinamentos já é uma prática comum em clubes europeus e pode ser um diferencial competitivo para o Palmeiras, que se tornaria um centro de excelência no desenvolvimento de jovens talentos.

6.3. Expansão global e novas parcerias comerciais

A internacionalização das marcas esportivas é uma tendência crescente no futebol global. O Palmeiras, sendo um dos clubes mais vitoriosos do Brasil, tem a oportunidade de expandir sua marca para além das fronteiras nacionais. Parcerias comerciais com marcas globais podem ser uma estratégia crucial nesse sentido.

Além disso, o clube pode buscar acordos de cooperação com clubes internacionais, como Real Madrid, Manchester City, ou até mesmo com grandes equipes asiáticas, para intercâmbio de conhecimento e jogadores.

A Ásia e o Oriente Médio são mercados de futebol em crescimento exponencial, e explorar esses territórios pode ser altamente lucrativo para o Palmeiras. A venda de produtos licenciados, como camisas e acessórios oficiais, pode crescer significativamente ao entrar nesses mercados. Em 2023, o Flamengo aumentou sua receita com merchandising em 30% após expandir sua presença no mercado asiático.

O Palmeiras pode criar campanhas publicitárias e turnês internacionais em mercados estratégicos, fortalecendo sua marca e criando novas fontes de renda por meio de acordos comerciais. A criação de produtos digitais exclusivos para públicos internacionais, como programas de sócio-torcedor com benefícios globais, também seria uma oportunidade de monetização.

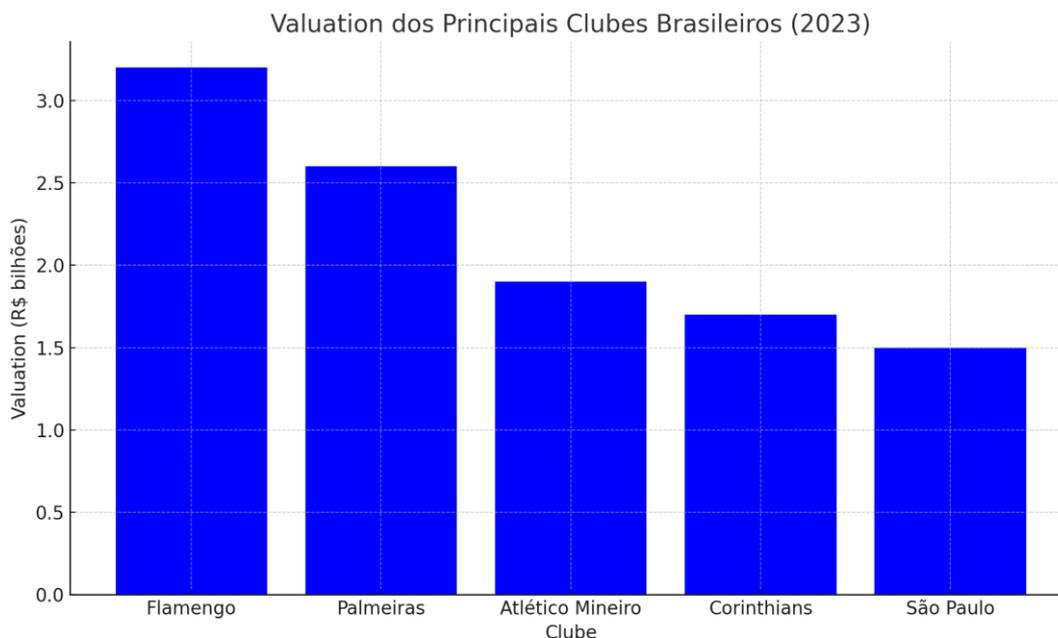
6.4.Sustentabilidade financeira e o papel da governança corporativa

A governança corporativa sólida é um dos principais fatores que permitem ao Palmeiras manter sua saúde financeira. A adoção de práticas de transparência, como auditorias independentes e relatórios financeiros regulares, garantem a confiança de investidores e patrocinadores. Além disso, uma gestão responsável dos custos operacionais e dos salários dos atletas é essencial para a continuidade da sustentabilidade.

O Palmeiras pode também considerar a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) como uma forma de captação de investimentos. Clubes como o Cruzeiro e o Botafogo se transformaram em SAFs e conseguiram atrair grandes aportes financeiros. Embora o Palmeiras ainda não tenha adotado esse modelo, ele oferece uma oportunidade para atrair investidores estratégicos sem comprometer o controle do clube.

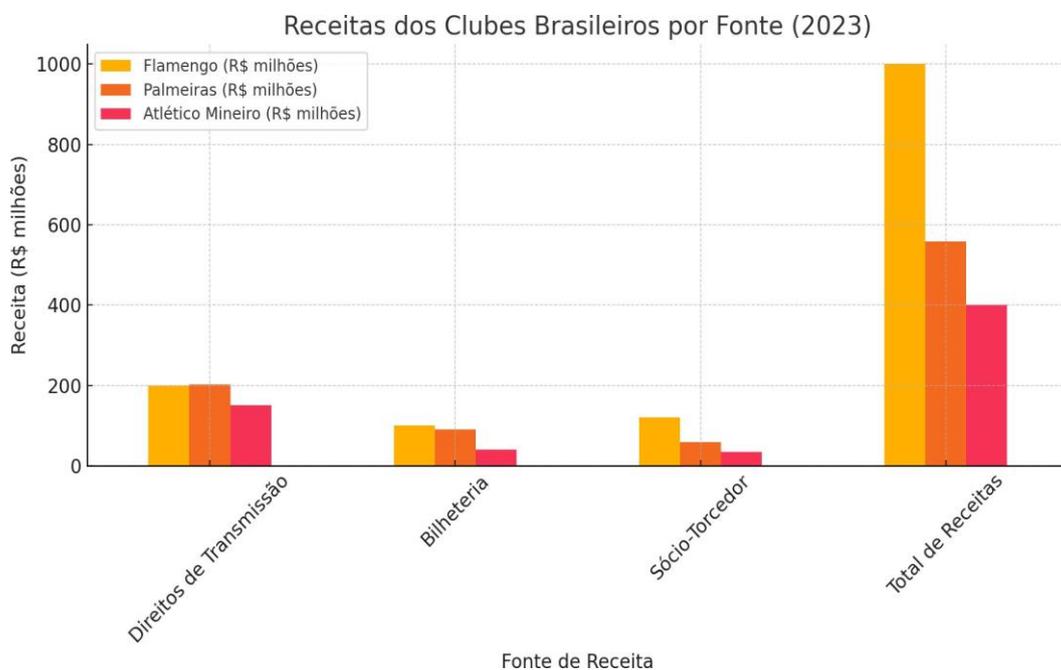
A seguir, realizou-se uma comparação entre o Palmeiras e outros clubes em termos de valuation, receitas e dívidas.

O gráfico de valuation adiante mostra o Palmeiras em uma posição de destaque, com um valuation de R\$ 2,6 bilhões, ficando atrás apenas do Flamengo:

Gráfico 1: Valuation dos principais clubes brasileiros (2023)

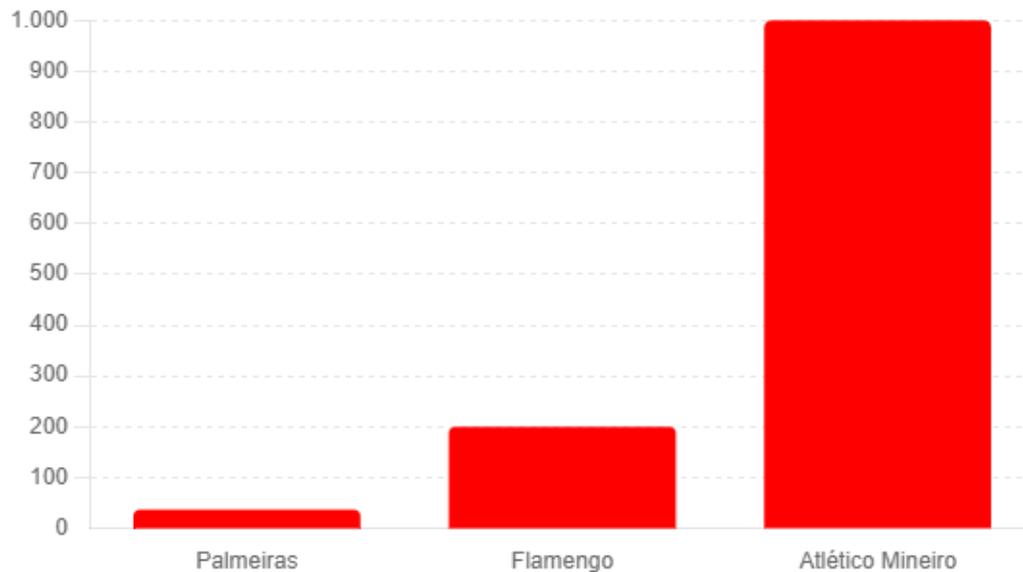
Fonte: Elaboração própria

As receitas do clube, embora abaixo das do Flamengo, são robustas e diversificadas, com forte participação de direitos de transmissão e bilheteria:

Gráfico 2: Receitas dos clubes brasileiros por fonte (2023)

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às dívidas, o Palmeiras se destaca por ser um dos clubes com o menor nível de endividamento entre os grandes do Brasil, com apenas R\$ 37 milhões:

Gráfico 3: Dívidas dos clubes brasileiros

Fonte: Elaboração própria

Esses gráficos demonstram que o Palmeiras está em uma posição financeiramente saudável, com uma política de gestão eficiente que minimiza os riscos e maximiza as oportunidades de crescimento.

6.5. Conclusão

O futuro do Palmeiras é promissor, tanto em termos esportivos quanto financeiros. A diversificação das receitas e os investimentos contínuos em tecnologia e infraestrutura são fatores-chave para garantir que o clube continue crescendo e se destacando no cenário nacional e internacional. A governança financeira sólida e a busca por novas oportunidades de monetização, como a internacionalização da marca e a adoção de novas tecnologias, são essenciais para manter o Palmeiras entre os clubes mais valiosos e bem-sucedidos do Brasil.

Com o Allianz Parque como um ativo estratégico e uma gestão profissional que busca sustentabilidade a longo prazo, o clube está bem posicionado para explorar novas fronteiras e se consolidar como uma potência no futebol mundial.

7 Recomendações estratégicas para o futuro

Para assegurar o crescimento contínuo e o fortalecimento do valuation do Palmeiras, é crucial que o clube continue a se adaptar às demandas de um cenário esportivo em constante evolução. A inovação tecnológica, a expansão de novas fontes de receita e o investimento em infraestrutura são fundamentais para manter o clube financeiramente saudável e competitivo no cenário internacional. Com base nos elementos discutidos, as recomendações estratégicas para o Palmeiras são as seguintes:

7.1. Expansão internacional e fortalecimento de marca

O Palmeiras deve continuar a explorar mercados internacionais, aproveitando o crescente interesse global pelo futebol brasileiro. A expansão internacional da marca pode ser alcançada por meio de parcerias com clubes e instituições esportivas internacionais, especialmente na Europa, Ásia e Oriente Médio. Essas parcerias podem incluir intercâmbio de atletas, troca de conhecimento sobre gestão esportiva e projetos colaborativos de marketing.

A criação de conteúdo exclusivo para plataformas digitais globais, como streaming de treinos, jogos históricos e bastidores, é uma oportunidade significativa. As redes sociais desempenham um papel crucial para aumentar o engajamento com os torcedores internacionais, especialmente em mercados emergentes como a Ásia, onde o futebol está crescendo rapidamente em popularidade. Esses mercados oferecem um grande potencial para parcerias comerciais e novos patrocinadores.

O Flamengo, por exemplo, conseguiu fortalecer sua marca na China com parcerias estratégicas e eventos. Seguindo esse modelo, o Palmeiras pode realizar turnês internacionais e criar lojas online específicas para mercados estrangeiros, focadas em merchandising e produtos licenciados.

7.2. Inovação tecnológica e experiência do torcedor

O Allianz Parque é um dos maiores ativos do Palmeiras, e o clube deve continuar a investir em tecnologias que melhorem a experiência do torcedor. As

tecnologias emergentes, como reconhecimento facial, pagamentos cashless e aplicativos móveis para acesso ao estádio, são tendências em arenas de ponta ao redor do mundo. Tais inovações não só aumentam o nível de segurança, mas também proporcionam uma experiência mais fluida e satisfatória para os torcedores.

Além disso, o Palmeiras poderia investir em realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR) para criar experiências interativas nos jogos, como transmissões em 360 graus ou simulações imersivas do dia-a-dia dos jogadores. Isso não apenas aprimora a experiência do dia de jogo, mas também abre novas oportunidades de monetização, com ingressos digitais para experiências exclusivas e interativas.

Essas inovações poderiam atrair torcedores de diferentes perfis, aumentando a fidelidade e incentivando um maior envolvimento, tanto nas partidas em casa quanto em eventos corporativos e shows no estádio.

7.3. Desenvolvimento de produtos digitais e novas fontes de receita

O crescimento das plataformas digitais representa uma oportunidade significativa para o Palmeiras expandir suas fontes de receita. O clube já começou a explorar essa área com sucesso, mas pode ir além ao desenvolver aplicativos exclusivos para torcedores, com funcionalidades personalizadas, como acesso a conteúdos exclusivos, estatísticas em tempo real e interação direta com jogadores.

Programas de sócio-torcedor com benefícios digitais personalizados são uma forma de reforçar a receita recorrente e a fidelização dos torcedores. Além disso, o clube pode criar um marketplace digital, onde torcedores possam comprar itens colecionáveis e produtos licenciados, incluindo camisetas, memorabilia autografada e NFTs.

Essa estratégia ajudaria o Palmeiras a diversificar ainda mais suas receitas e a reduzir a dependência de fluxos de renda mais voláteis, como transferências de jogadores, especialmente em um contexto onde a transformação digital está remodelando o comportamento do consumidor.

7.4.Exploração de modelos de governança e captação de investimentos

O Palmeiras deve continuar sua trajetória de governança financeira sólida, buscando novas formas de captação de recursos. A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é uma tendência que tem ganhado força no Brasil, com clubes como Cruzeiro e Botafogo adotando o modelo e atraindo investidores estratégicos. O Palmeiras poderia considerar a transição para uma SAF como uma maneira de ampliar sua capacidade de investimento, mantendo a governança robusta e a identidade do clube.

Esse modelo oferece uma maior flexibilidade financeira e a oportunidade de atrair investidores de longo prazo dispostos a investir em projetos de infraestrutura, como a expansão do Allianz Parque ou a construção de novos centros de treinamento.

No entanto, essa transição exige um planejamento cuidadoso para garantir que o clube mantenha o controle de suas operações e continue a tomar decisões que sejam benéficas a longo prazo, preservando a tradição e os valores que o tornaram uma potência esportiva.

8 Considerações finais

O Palmeiras tem se destacado como um exemplo de gestão financeira eficiente e sustentável no futebol brasileiro. O clube conseguiu alavancar seu valuation por meio de uma combinação de investimentos estratégicos, diversificação de receitas e controle rígido dos gastos. O Allianz Parque não é apenas um estádio, mas um ativo valioso que permite ao clube explorar novas fontes de receita e consolidar sua posição no cenário nacional e internacional.

À medida que o futebol global continua a evoluir, o Palmeiras deve manter o compromisso com a inovação tecnológica, explorando novas oportunidades digitais e expandindo sua marca globalmente. O futuro do clube dependerá da capacidade de atrair investimentos, aumentar a base de torcedores globais e continuar a investir em infraestrutura e tecnologia para garantir uma experiência premium para seus fãs.

Seguindo as recomendações apresentadas, o Palmeiras está bem posicionado para se consolidar como uma potência financeira e esportiva, tanto no Brasil quanto no cenário internacional. A capacidade de adaptação e inovação será o diferencial para que o clube continue crescendo e se destacando nos próximos anos, assegurando um futuro próspero e sustentável.

Referências bibliográficas

ANDRAS, Krisztina; HAVRAN, Zsolt. New business strategies of football clubs. **Business economics of sports**, [s. l.], 1 jan. 2015. Disponível em: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2409/1/APSTRACT_2015_1-2_Andras_Havran.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2024

BEIDERBECK, Daniel et al. **The value pitch**: The importance of team value management. McKinsey & Company, [s. l.], 3 set. 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-value-pitch-the-importance-of-team-value-management>>. Acesso em: 20 de setembro de 2024

CHAUHAN, Darpan; KHAIRNAR, Akash. **Multivariate Model - An Optimal Method for Valuing Football Clubs?**" Aranca, 2020. Disponível em: <<https://www.aranca.com/knowledge-library/articles/investment-research/multivariate-model-an-optimal-method-for-valuing-football-clubs#:~:text=The%20Multivariate%20Model%20is%20a,also%20suffers%20from%20certain%20limitations>>. Acesso em: 10 de maio 2024

CORREIO BRAZILIENSE. **Palmeiras sobe receita em 390% e vira modelo financeiro da década**. [s. l.], 7 abr. 2023. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/>>. Acesso em: 12 de outubro 2024

GARCIA-DEL-BARRIO, Pedro; AGUIAR-NOURY, Alice. Performance and Revenues in European Football. **Clubs' Media Visibility and Brand Value**, [s. l.], 9 jul. 2022. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13571516.2022.2095889>>. Acesso em: 10 de maio 2024

GRAFIETTI, Cesar. **Quanto vale um clube de futebol?** Os cálculos e as idiosincrasias do negócio da bola. [S. l.], 9 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/www.infomoney.com.br/columnistas/cesar-grafietti/quanto-vale-um-clube-de-futebol-os-calculos-e-as-idiosincrasias-do-negocio-da-bola>>. Acesso em: 10 de maio 2024

GRAFIETTI, Cesar. **Valuation de clubes de futebol**: cuidado com o que te vendem: Valuation no futebol é mais que usar ferramentas - é usar e abusar da análise crítica e das informações corretas. [S. l.], 6 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/columnistas/cesar-grafietti/valuation-de-clubes-de-futebol-cuidado-com-o-que-te-vendem/>>. Acesso em: 23 de outubro de 2024

MAGUIRE, Kieran. Covid-19 and Football: Crisis Creates Opportunity. **The Political Quarterly**, [s. l.], 3 fev. 2021. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-923X.12961>>. Acesso em: 10 de outubro de 2024

MARKHAM, Tom. **What is the Optimal Method to Value a Football Club?** University of Reading - ICMA Centre Reading, março. 2013.

PALMEIRAS ONLINE. **Allianz Parque completa nove anos com títulos, festas e receita recorde.** Palmeiras Online, [s. l.], 19 nov. 2023. Disponível em: <<https://www.palmeirasonline.com/>>. Acesso em:

SPORT INSIDER. **Palmeiras divulga balanço de 2023 com receita de R\$ 839 milhões.** Sport Insider, [s. l.], 5 out. 2024. Disponível em: <<https://www.sportinsider.com.br/>>. Acesso em:

TEREKLI, Mustafa Serdar; ÇOBANOĞLU ORBAY, Halil. Stadiums and Arenas The New Revenue Source of Professional Football Clubs. **The Economic Impact of Turkish Football Stadiums and Arenas in Turkey**, [s. l.], 26 jun. 2018. Disponível em: <<<http://www.physactiv.eu/>>. Acesso em:

TISCINI, Riccardo; STROLOGO, Alberto Dello. What drives the value of football clubs: an approach based on private and socio-emotional benefits. **Corporate Ownership & Control**, [s. l.], 2016. Disponível em: <http://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/10-22495_cocv14i1c4art14.pdf>. Acesso em: