

GESTÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA: Uma análise dos balanços do Santos Futebol Clube (2022-2024)

Kennedy Aranha Leite¹
Graziella Andréia Malagó²

Resumo

O artigo intitulado - Gestão Patrimonial e Financeira: uma análise dos balanços do Santos Futebol Clube (2022–2024) buscou responder à questão: qual a situação econômico-financeira do Santos Futebol Clube no período analisado. A justificativa baseou-se na relevância da transparência e da governança na administração esportiva, diante do endividamento dos clubes brasileiros e das mudanças introduzidas pela Lei nº 14.193/2021, que criou a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). O objetivo foi avaliar a evolução da posição patrimonial e financeira do clube por meio da análise de balanços patrimoniais e demonstrações do resultado do exercício. Foram aplicadas técnicas de análise horizontal e vertical, além de indicadores de liquidez, endividamento e solvência, interpretados em confronto com a literatura contábil e a realidade do futebol brasileiro. A pesquisa foi de natureza bibliográfica e documental, com abordagem quantitativa e qualitativa, fundamentada em autores como Padoveze (2012), Assaf Neto (2020) e Iudícibus (2017). Os resultados revelaram passivo a descoberto, alto endividamento e baixa liquidez, ainda que com indícios de leve recuperação em 2024.

Palavras-chave: gestão financeira; análise de balanços; clubes de futebol; Santos Futebol Clube.

1. INTRODUÇÃO

A análise de demonstrações contábeis é uma ferramenta essencial para avaliar a saúde financeira de uma instituição. Segundo Padoveze (2012, p. 150), “caracteriza-se a análise de balanço o processo de leitura, entendimento e interpretação dos dados constantes das demonstrações contábeis para atender os objetivos específicos do usuário”. No contexto do futebol brasileiro, a gestão patrimonial e financeira dos clubes tem se mostrado um fator determinante para a competitividade e a sustentabilidade das equipes. O levantamento da Ernst Young (2023) mostra que as receitas agregadas dos principais clubes brasileiros ultrapassaram R\$ 11 bilhões em 2023, ao mesmo tempo em que se mantêm

¹ Aluno do curso bacharel em “Ciências Contábeis- EaD” da universidade de Sorocaba. Email- kennedy.sos2008@gmail.com

² Professora orientadora- Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade de Sorocaba (Uniso), Sorocaba, SP. Mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, SP. Docente na Universidade de Sorocaba (Uniso). E-mail: graziella.malago@prof.uniso.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9183-3707>.

elevados níveis de endividamento, reforçando a gestão financeira como um desafio constante (EY, 2023). O Santos Futebol Clube, uma das instituições mais tradicionais do país, tem enfrentado desafios financeiros nos últimos anos, cenário que desperta interesse acadêmico e prático para a compreensão de sua situação patrimonial recente.

Este trabalho tem como foco analisar os balanços patrimoniais do Santos Futebol Clube referentes aos exercícios de 2022, 2023 e 2024, buscando identificar a evolução de sua posição financeira e patrimonial no período. A escolha desse recorte temporal justifica-se pelo contexto de instabilidade financeira enfrentado por diversos clubes brasileiros, bem como pelas recentes mudanças trazidas pela Lei nº 14.193/2021, conhecida como Lei da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), que estabeleceu novas regras para a governança e gestão das entidades esportivas.

A importância deste estudo reside na necessidade de compreender como a administração dos recursos financeiros impacta diretamente o desempenho e a sustentabilidade de um clube de futebol. De acordo com Assaf Neto (2020), a avaliação dos balanços permite verificar se as decisões da gestão estão alcançando resultados positivos no mercado, principalmente ao considerar indicadores que mostram a criação de valor econômico. A partir da análise dos demonstrativos contábeis, pretende-se identificar riscos, fragilidades e oportunidades, contribuindo para a transparência das informações financeiras e oferecendo subsídios para gestores, investidores, torcedores e demais interessados no tema.

O objetivo geral consiste em analisar os balanços patrimoniais do Santos Futebol Clube nos anos de 2022 a 2024, aplicando indicadores financeiros para avaliar sua situação econômica e financeira. Especificamente, busca-se interpretar os principais demonstrativos contábeis do período, identificar os indicadores mais relevantes para a análise patrimonial, avaliar a evolução das contas por meio das análises horizontal e vertical, examinar índices de liquidez, endividamento e solvência, e comparar os resultados dos três exercícios, verificando tendências ou mudanças significativas.

A partir dessa investigação, parte-se da hipótese de que o clube apresenta fragilidades financeiras, como elevado endividamento e baixa liquidez, e que sua evolução patrimonial pode revelar dificuldades na gestão de receitas e despesas. Além disso, espera-se que a aplicação de indicadores financeiros permita

identificar padrões de gestão e desafios enfrentados, fornecendo uma visão mais clara sobre sua real situação financeira.

A pesquisa está fundamentada em autores de referência na área contábil e financeira. Padoveze (2012) fornece base conceitual para a análise de balanços patrimoniais e a aplicação das análises horizontal e vertical. Assaf Neto (2020) contribui com conceitos e métodos para cálculo de indicadores como liquidez, endividamento e solvência. Ludícibus (2017, p. 28) afirma que “a análise de balanço não se restringe apenas às empresas de direito privado que visam lucros, sua metodologia de quocientes e índices pode ser tranquilamente adaptada”. Borgert (2014) discute o papel da contabilidade gerencial e sua relação com a tomada de decisão, ressaltando a importância da contabilidade como instrumento de suporte gerencial.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, e a análise será por meio das pesquisas quantitativa e qualitativa. Richardson (1999) destaca que a pesquisa quantitativa se baseia na quantificação de variáveis e na aplicação de técnicas estatísticas, enquanto Minayo (2004, p. 15) define que “certamente, qualquer pesquisa social que pretenda um aprofundamento maior da realidade não pode ficar restrita ao referencial apenas quantitativo”. Os dados serão obtidos nos balanços patrimoniais e nas demonstrações do resultado do exercício (DRE) do Santos Futebol Clube, referentes aos exercícios de 2022, 2023 e 2024, disponíveis em fontes oficiais. A abordagem quantitativa será utilizada para calcular e interpretar os indicadores financeiros, enquanto a qualitativa permitirá analisar e contextualizar os resultados à luz do cenário econômico e institucional do clube. Serão aplicadas técnicas de análise horizontal, análise vertical e índices financeiros para avaliação da liquidez, endividamento e solvência.

Dessa forma, este estudo buscou contribuir para a compreensão da gestão patrimonial e financeira no contexto do futebol brasileiro, oferecendo uma análise detalhada do caso do Santos Futebol Clube e ampliando o debate sobre transparência e governança nas entidades esportivas.

2. METODOLOGIA

Corresponde ao caminho científico que orienta a pesquisa, permitindo alcançar os objetivos de forma organizada e fundamentada. Gil (2002, p. 17)

afirma que “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. Nesse sentido, este estudo será conduzido a partir de um delineamento que combina diferentes tipos de pesquisa, de modo a permitir uma análise ampla dos balanços patrimoniais do Santos Futebol Clube.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, quantitativa e qualitativa. A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 57), “é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos”. Já a pesquisa documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico. Gil (2002, p. 45) explica que “a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”, o que se aplica aos balanços e demonstrações financeiras do clube.

A abordagem será, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa caracteriza-se pela ênfase na mensuração, no tratamento numérico e no uso de técnicas estatísticas para explicar fenômenos. Richardson (1999, p. 70) afirma que “o método quantitativo representa, e princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados”, o que a torna especialmente apropriada em estudos que envolvem cálculo e comparação de indicadores financeiros. Nessa mesma linha, Gil (2002) explica que a abordagem quantitativa permite estabelecer conclusões correspondentes aos dados coletados. Já a pesquisa qualitativa volta-se para a compreensão de significados, contextos e interpretações da realidade social. Minayo (2004, p. 53) destaca que “os dados qualitativos são importantes na construção do conhecimento e, também eles, podem permitir o início de uma teoria ou a sua reformulação”, revelando aspectos que não podem ser reduzidos apenas a números. Complementarmente, Flick (2009, p. 20) argumenta que “A pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida.”. Assim, este trabalho adota uma abordagem mista, na qual os cálculos financeiros e indicadores são tratados de forma quantitativa, enquanto a interpretação dos resultados é conduzida pela vertente qualitativa, permitindo uma compreensão mais ampla da realidade estudada.

A amostra deste estudo é composta pelos Balanços Patrimoniais e Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE) do Santos Futebol Clube, referentes aos exercícios de 2022, 2023 e 2024. Esses demonstrativos foram escolhidos por estarem disponíveis de forma pública e auditada no portal de transparência do clube, garantindo a confiabilidade das informações.

A coleta de dados será realizada a partir de fontes oficiais, como os balanços patrimoniais e as demonstrações do resultado do exercício (DRE) disponibilizados no site do Santos Futebol Clube. Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 197), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos”. Esses dados serão organizados e compilados para facilitar os cálculos e as análises comparativas entre os períodos. Os documentos completos, que incluem notas explicativas, laudos de auditoria e demais informações, encontram-se disponíveis no portal oficial de transparência do clube. Para fins de clareza e objetividade na análise, optou-se por reproduzir no corpo do trabalho apenas os quadros e tabelas elaborados a partir das demonstrações financeiras oficiais, não sendo anexados integralmente os relatórios completos, dada sua extensão.

O método de análise adotado será o dedutivo, utilizando técnicas tradicionais de análise contábil. Marion (2006) explica que à análise do balanço e da demonstração de resultado do exercício se dão maior importância, pois por meio delas são evidenciadas de forma objetiva a situação financeira. Entre os procedimentos aplicados, destaca-se a análise horizontal, que permite verificar a evolução das contas ao longo do tempo, e a análise vertical, que evidencia a representatividade de cada item dentro da estrutura patrimonial.

Também serão utilizados índices financeiros para complementar o diagnóstico. Conforme Assaf Neto (2020), os índices de liquidez servem para avaliar se a empresa possui recursos suficientes para honrar suas dívidas de curto prazo com diversos credores. Iudícibus (2017, p. 29) reforça que a “análise de balanços deve ser entendida em sentido amplo, incluindo os principais demonstrativos contábeis e outros detalhamentos e informações adicionais que sejam necessários”. Serão aplicados indicadores de liquidez (corrente e geral), de endividamento e de solvência.

Por fim, Borgert (2014) ressalta que a análise dos demonstrativos contábeis, no escopo da contabilidade gerencial, funciona como instrumento de

gestão, oferecendo suporte à tomada de decisão. A aplicação das técnicas propostas permitirá avaliar a saúde financeira do Santos Futebol Clube, identificando padrões de gestão, fragilidades e potenciais oportunidades de melhoria.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão patrimonial e financeira

A gestão patrimonial e financeira ocupa papel central na administração de qualquer organização, pois garante a adequada utilização dos recursos disponíveis e a preservação do patrimônio. De acordo com Assaf Neto (2020), o objetivo central da administração financeira de uma empresa é aumentar ao máximo seu valor percebido no mercado. Essa visão destaca a necessidade de alinhar as decisões de curto e longo prazo, de modo a manter a saúde financeira.

Borgert (2014) complementa que a gestão contábil deve fornecer informações relevantes ao processo decisório, permitindo que gestores identifiquem riscos e oportunidades. Nesse sentido, a contabilidade patrimonial atua não apenas como registro, mas também como suporte à gestão. Matarazzo (1998, p. 17) reforça essa perspectiva ao afirmar que “as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis”.

Para se ampliar o conceito de gestão contábil, Padoveze (2012) destaca a função da controladoria como instrumento de integração e monitoramento das informações financeiras, permitindo o planejamento e o controle eficaz do patrimônio. Além disso, ressalta que a contabilidade gerencial parte das informações existentes na contabilidade financeira e faz os complementos necessários para o uso dos gestores (Padoveze, 2012). Para Matarazzo (1998), a administração financeira é capaz de fornecer informações para a análise de balanços e para a tomada de decisões.

Portanto, a gestão patrimonial e financeira pode ser entendida como um processo integrado de planejamento, controle e análise, cuja finalidade é assegurar a sustentabilidade organizacional, promovendo eficiência na alocação de recursos e maior segurança na tomada de decisões.

3.2 Clube de futebol

Na perspectiva sociológica, “o "gostar de futebol" no Brasil existe fora das consciências individuais dos brasileiros, da mesma forma que o "gostar do beisebol" existe fora das consciências individuais dos americanos”. (Helal, 1990, p.13). Os clubes de futebol apresentam características peculiares quando comparados a empresas tradicionais. Historicamente constituídos sob a forma associativa e sem fins lucrativos, eles vêm enfrentando pressão para profissionalizar sua administração e buscar sustentabilidade financeira.

Ao mesmo tempo, observa-se que parte da gestão esportiva no país teve práticas amadoras e estrutura de governança pouco profissional, o que contribuiu para elevadas exposições a dívidas (EY, 2023). Por isso, a contabilidade aplicada a clubes de futebol deve ser tratada com rigor técnico equivalente ao das empresas, considerando especificidades do setor e a necessidade de gerenciamento e controles que assegurem continuidade e sustentabilidade das atividades (Padoveze, 2012).

Assim, o clube de futebol é uma instituição complexa, que combina funções esportivas, sociais e empresariais. Sua análise exige considerar não apenas os aspectos financeiros, mas também sua inserção cultural e organizacional.

3.3 Sociedade Anônima do Futebol (SAF)

A Lei nº 14.193/2021 instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), criando um novo modelo jurídico e empresarial para os clubes brasileiros. O texto legal (Brasil, 2021) prevê regras específicas de governança, transparência e responsabilidade financeira, com a intenção de modernizar a administração do futebol e facilitar a atração de investidores.

A SAF aparece como alternativa para enfrentar problemas estruturais observados em clubes tradicionais — propondo, entre outras medidas, a separação patrimonial entre clube e sociedade, mecanismos de governança e maior disciplina financeira — ações que podem otimizar o desempenho financeiro e gerencial. (Assaf Neto, 2020; Padoveze, 2012). Porém, a implementação prática enfrenta desafios institucionais e sociais: adaptar estruturas de governança, operacionalizar controles eficazes e lidar com as resistências culturais internas (torcidas e segmentos dirigentes) frente à transformação do caráter associativo do clube — um ponto discutido na sociologia do esporte. (Helal, 1990).

Em suma, o novo marco traz oportunidades e riscos: pode ampliar credibilidade e acesso a capital para clubes bem estruturados, mas sua eficácia dependerá da qualidade das práticas de governança adotadas e da capacidade dos clubes de compatibilizar a dimensão empresarial com sua função social e identitária.

3.4 Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

O Balanço Patrimonial é considerado a principal demonstração contábil de uma entidade, pois evidencia sua posição em determinado momento. Padoveze (2012, p. 39) afirma que “o balanço patrimonial é a demonstração contábil mais importante. Ela reflete os efeitos patrimoniais retidos na empresa numa determinada data”. Iudícibus (2017, p. 51) complementa que o balanço “reflete a posição das contas patrimoniais em determinado período, normalmente mensal, ou no fim de seu exercício financeiro”.

Além disso, Bom Fim e Bacinello (2013, p. 105) explicam que o balanço tem “por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando, portanto, uma posição estática.”. Isso reforça a importância do balanço como base para a análise contábil e financeira.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), por sua vez, apresenta o desempenho econômico da entidade. Segundo Assaf Neto (2020), a DRE apresenta as principais movimentações financeiras da empresa durante determinado período, destacando receitas, despesas e o lucro líquido obtido. Já Padoveze (2012) observa que a DRE permite avaliar a capacidade de geração ou criação de valor empresarial, e, conseqüentemente, de fluxo de caixa.

Matarazzo (1998) destaca que tanto o Balanço Patrimonial quanto a DRE, quando analisados, possibilitam avaliar a adequação entre as diversas fontes e os investimentos efetuados, além da capacidade econômica da entidade.

Assim, balanço patrimonial e DRE são complementares: enquanto o primeiro mostra a posição patrimonial em um dado momento, a segunda demonstração revela o desempenho econômico ao longo do período, fornecendo uma visão ampla da situação financeira da entidade.

3.5 Análise de demonstrações contábeis

A análise de demonstrações contábeis tem como objetivo extrair informações relevantes a partir dos relatórios contábeis, de modo a avaliar a

situação econômica e financeira da entidade. Segundo Ludícibus (2017, p. 165), “A análise de balanços serve para apontar o porquê de determinada situação de rentabilidade e de liquidez de uma entidade e o que vai ocorrer se mudanças não forem realizadas”.

Entre as principais técnicas estão a análise horizontal, a análise vertical e os índices financeiros.

A análise horizontal permite comparar a evolução das contas ao longo do tempo. De acordo com Padoveze (2012, p. 153), “A análise horizontal se caracteriza pela comparação de dados entre um período e outro, objetivando identificar as variações ocorridas entre os elementos patrimoniais”. Essa técnica evidencia tendências, facilitando a identificação de crescimento, redução ou estagnação de determinados itens.

Já a análise vertical tem como finalidade observar a representatividade de cada conta em relação ao total do grupo a que pertence. Conforme Padoveze (2012, p. 157), “A análise vertical do balanço patrimonial é uma análise de participação. Representa quanto cada item do ativo participa no valor do ativo total e quanto cada item do passivo representa do passivo total.”. Trata-se de um instrumento útil para verificar a composição patrimonial e financeira da entidade.

No que se refere aos índices, destacam-se os de liquidez, os de endividamento e os de solvência. Os índices de liquidez medem a capacidade de pagamento da entidade. Segundo Assaf Neto (2020), o índice de liquidez corrente mostra a quantidade de ativos circulantes disponíveis para cobrir cada real de dívida de curto prazo da empresa. Já a liquidez geral considera tanto os ativos e passivos circulantes quanto os de longo prazo, avaliando a capacidade global de solvência. Padoveze (2012) explica que a liquidez corrente mede a capacidade de pagamento no curto prazo, a liquidez seca elimina os estoques por serem menos líquidos, e a liquidez geral inclui prazos mais longos, oferecendo uma visão ampla da solvência.

Quanto ao índice de endividamento, Padoveze (2012) ressalta que ele é a relação entre o total das obrigações e as fontes de capital próprio.

De acordo com Assaf Neto (2020), o índice de solvência indica quanto dos recursos da própria instituição é comprometido com os riscos associados às suas operações.

Padoveze (2012) enfatiza que a utilização integrada dessas ferramentas – análises horizontal e vertical, e os índices financeiros – evidenciam novas

informações significativas que ampliam o entendimento sobre o aspecto econômico e financeiro da entidade.

4. PESQUISA: Análise do desempenho econômico-financeiro do Santos Futebol Clube.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, a análise das demonstrações contábeis possibilita avaliar a evolução patrimonial e financeira de uma entidade por meio de diferentes técnicas, como a análise horizontal, vertical e o cálculo de indicadores financeiros.

Neste capítulo, essas ferramentas são aplicadas às demonstrações financeiras do Santos Futebol Clube, referentes aos exercícios de 2022, 2023 e 2024. O objetivo é verificar a evolução dos resultados contábeis no triênio, identificar tendências, apontar variações significativas e discutir os principais fatores que impactaram a situação econômico-financeira do clube.

A análise será conduzida a partir dos balanços patrimoniais e das demonstrações do resultado do exercício, permitindo uma visão ampla da realidade financeira da entidade no período considerado.

4.1 Análise do ativo

O ativo representa os bens e direitos do clube, sendo dividido entre circulante e não circulante. O quadro a seguir mostra os principais valores dos exercícios de 2022, 2023 e 2024. Os demonstrativos completos encontram-se no portal da transparência do Santos Futebol Clube, e a seguir são apresentados os principais dados resumidos.

Tabela 1 - Contas do Ativo Entre 2022 e 2024 (em milhares de reais)

Contas	2022	2023	2024
Ativo Circulante	113.942	69.087	216.063
Ativo Não Circulante	188.380	281.223	231.006
Total do Ativo	302 322	350.310	447.069

Fonte: Elaboração própria

O ativo do Santos Futebol Clube apresentou evolução significativa no triênio 2022–2024, passando de R\$ 302,3 milhões em 2022 para R\$ 447,0 milhões em 2024, representando um crescimento de aproximadamente 48%.

Em 2022, o ativo circulante registrava R\$ 113,9 milhões, valor que caiu para R\$ 69,0 milhões em 2023, mas apresentou forte recuperação em 2024, alcançando R\$ 216,0 milhões. Esse comportamento reflete variações na disponibilidade de recursos de curto prazo, especialmente relacionados a valores a receber decorrentes de negociações de atletas e receitas antecipadas.

O ativo não circulante, por sua vez, aumentou de R\$ 188,4 milhões em 2022 para R\$ 281,2 milhões em 2023, principalmente devido ao crescimento do intangível (direitos econômicos de atletas). Contudo, em 2024, esse grupo caiu para R\$ 231,0 milhões, em função da amortização de contratos e da adequação contábil às novas normas, como a ITG 2003 R2, que impactaram diretamente os registros de ativos intangíveis ligados à formação de atletas.

De modo geral, observa-se que a composição do ativo do clube passou por mudanças relevantes: em 2022 havia equilíbrio entre circulante e não circulante; em 2023, concentração no longo prazo; e em 2024, inversão com predominância do ativo circulante. Essa dinâmica sugere que, ao final do período analisado, o Santos apresentou maior proporção de recursos com liquidez imediata, embora às custas da redução de ativos de longo prazo relacionados ao futebol profissional.

4.2 Análise do passivo e patrimônio líquido

O passivo representa as obrigações do clube perante terceiros, sendo dividido entre circulante, que corresponde às dívidas de curto prazo, e não circulante, referente às dívidas de longo prazo. Já o patrimônio líquido evidencia a diferença entre os ativos e os passivos, podendo assumir valores negativos quando as obrigações superam os recursos disponíveis, situação conhecida como passivo a descoberto. O quadro a seguir apresenta a evolução desses grupos no período de 2022 a 2024, somente com as principais contas.

Tabela 2 - Contas do Passivo Entre 2022 e 2024 (em milhares de reais)

Contas	2022	2023	2024
Passivo Circulante	351.598	314.228	437.055

Passivo Não Circulante	354.776	460.847	539.985
Patrimônio Líquido (passivo a descoberto)	(404.052)	(424.766)	(529.971)
Total do Passivo + Patrimônio Líquido	302 322	350.310	447.069

Fonte: Elaboração própria

O passivo do Santos Futebol Clube apresentou evolução expressiva no período de 2022 a 2024, demonstrando a continuidade do elevado nível de endividamento que caracteriza a situação financeira do clube.

Em 2022, o passivo circulante somava R\$ 351,6 milhões, superando o próprio ativo circulante (R\$ 113,9 milhões). No ano seguinte, 2023, houve uma redução para R\$ 314,2 milhões, indicando alívio momentâneo nas dívidas de curto prazo. Entretanto, em 2024, esse grupo voltou a crescer de forma significativa, atingindo R\$ 437,0 milhões, evidenciando forte pressão sobre a liquidez imediata do clube.

O passivo não circulante, por sua vez, evoluiu de R\$ 354,8 milhões em 2022 para R\$ 460,8 milhões em 2023, alcançando R\$ 540,0 milhões em 2024. Esse aumento está relacionado principalmente a parcelamentos tributários, provisões para demandas judiciais e dívidas financeiras renegociadas de longo prazo.

Outro ponto crítico é o patrimônio líquido, que permaneceu negativo em todo o período, caracterizando passivo a descoberto. Em 2022, o déficit patrimonial era de R\$ 404,0 milhões, agravando-se para R\$ 424,8 milhões em 2023 e alcançando R\$ 530,0 milhões em 2024. Esse cenário reflete a incapacidade de cobertura dos passivos com os ativos disponíveis, comprometendo a sustentabilidade econômico-financeira da entidade.

Assim, a análise evidencia que, apesar do crescimento do ativo em 2024, o aumento das obrigações de curto e longo prazo foi ainda mais expressivo, aprofundando o desequilíbrio patrimonial e a dependência de receitas futuras e de negociações de atletas para manutenção das atividades.

4.3 Análise horizontal e vertical

A análise horizontal e vertical dos demonstrativos financeiros do Santos Futebol Clube, referentes ao período de 2022 a 2024, evidencia variações significativas na composição patrimonial e na evolução das contas.

No ativo circulante, destaca-se a forte redução no saldo de caixa e equivalentes entre 2022 e 2023, com queda superior a 97%, passando de R\$ 20,9 milhões para apenas R\$ 582 mil. Em 2024, o valor continuou baixo (R\$ 170 mil), representando apenas 0,04% do total do ativo. Em contrapartida, as aplicações financeiras cresceram de forma expressiva em 2024, alcançando R\$ 20,0 milhões e representando 4,5% do ativo total, sinalizando uma reestruturação na forma de gestão da liquidez.

Ainda no circulante, a conta de valores a receber apresentou forte oscilação: após queda em 2023 (R\$ 59,8 milhões), disparou em 2024 para R\$ 189,3 milhões, tornando-se a principal conta do ativo (42,3% do total). Esse aumento está associado principalmente a receitas futuras vinculadas a negociações de atletas e contratos comerciais.

No ativo não circulante, o maior destaque é a conta de intangível, que representava R\$ 87,0 milhões em 2022, atingiu o pico de R\$ 154,1 milhões em 2023 (41,4% do ativo) e caiu drasticamente em 2024 para R\$ 68,8 milhões (15,4% do ativo). Essa redução reflete amortizações contratuais e mudanças contábeis exigidas pela ITG 2003 (R2), que impactaram diretamente o registro de direitos econômicos de atletas.

Quanto ao passivo circulante, observa-se crescimento expressivo nos empréstimos e antecipações de recebíveis, que saltaram de R\$ 70,2 milhões em 2023 para R\$ 125,2 milhões em 2024, reforçando a dependência de operações financeiras de curto prazo. Também chama atenção o aumento nas contas a pagar, que passaram de R\$ 109,6 milhões em 2022 para R\$ 133,6 milhões em 2024.

No passivo não circulante, a principal variação está em receita diferida, que subiu de R\$ 42,3 milhões em 2022 para R\$ 158,8 milhões em 2024, tornando-se o maior grupo de longo prazo. Esse crescimento está relacionado ao reconhecimento contábil de receitas a apropriar, oriundas de contratos de patrocínio e outras negociações.

Por fim, o patrimônio líquido manteve-se negativo em todo o período, configurando passivo a descoberto. Em 2022, o déficit patrimonial era de R\$ 404,1 milhões, agravando-se para R\$ 529,9 milhões em 2024. Esse aumento foi impactado principalmente pelo déficit de R\$ 105,2 milhões registrado em 2024, que reverteu a tendência positiva observada em 2022 (superávit de R\$ 16,9 milhões).

De um modo geral, a análise horizontal e vertical evidencia a redução significativa do caixa e a maior dependência de aplicações financeiras, além do crescimento expressivo das contas a receber, que passaram a ter peso predominante no ativo em 2024. Observa-se também uma queda relevante no saldo do intangível, reduzindo a participação dos direitos econômicos de atletas no ativo não circulante. No passivo, os resultados apontam para o aumento das obrigações financeiras e judiciais, tanto de curto quanto de longo prazo, o que contribuiu para o agravamento do passivo a descoberto. Assim, verifica-se que, embora o ativo total tenha crescido no período analisado, esse aumento foi acompanhado por uma expansão proporcionalmente maior das obrigações, o que comprometeu a solvência do clube.

4.4 Aplicação de índices financeiros

O presente tópico tem como finalidade aplicar e interpretar indicadores clássicos de análise das demonstrações contábeis, notadamente a liquidez corrente, a liquidez geral, o índice de endividamento e o índice de solvência, tomando como base os balanços patrimoniais do Santos Futebol Clube referentes aos exercícios de 2022, 2023 e 2024. A aplicação desses índices possibilita uma visão crítica acerca da capacidade de pagamento de curto e longo prazo, bem como do nível de dependência de capital de terceiros e da situação patrimonial do clube no triênio analisado.

4.4.1 Conceitos, fórmulas e utilidade

A liquidez corrente corresponde à razão entre o ativo circulante e o passivo circulante, medindo a capacidade de a entidade liquidar suas obrigações de curto prazo com os recursos que se tornarão disponíveis no mesmo período. Valores próximos ou superiores a 1 denotam uma posição confortável, enquanto índices significativamente inferiores a 1 indicam insuficiência de ativos circulantes para honrar as dívidas imediatas.

A liquidez geral, por sua vez, amplia essa análise ao considerar também os valores realizáveis a longo prazo no numerador e, no denominador, tanto o passivo circulante quanto o passivo não circulante. Dessa forma, oferece um panorama mais abrangente da capacidade de solvência da entidade, uma vez que incorpora compromissos e direitos de longo prazo. Para o cálculo apresentado, o realizável a longo prazo foi construído a partir dos itens do ativo

não circulante classificados como realizáveis, tais como contas a receber de longo prazo, despesas antecipadas e depósitos judiciais, sendo excluídos imobilizado e intangível, em razão de sua menor liquidez.

O índice de endividamento, calculado pela divisão entre o passivo total e o ativo total, evidencia a proporção dos ativos financiados por capital de terceiros. Valores elevados sinalizam alto grau de alavancagem e, em situações extremas, patrimônio líquido negativo. Já o índice de solvência corresponde à relação inversa do endividamento, sendo obtido pela razão entre ativo total e passivo total. Valores superiores a 1 indicam uma situação de solvência, ao passo que resultados inferiores a 1 denotam passivo superior ao ativo, caracterizando desequilíbrio patrimonial.

4.4.2 Dados utilizados

Os dados utilizados para o cálculo dos índices foram extraídos dos balanços patrimoniais do Santos Futebol Clube relativos aos exercícios de 2022, 2023 e 2024. Esses demonstrativos estão disponíveis no Portal da Transparência do site oficial do clube, fonte primária e pública de consulta, garantindo a confiabilidade da informação. Na análise, foram considerados os valores de ativo circulante, ativo não circulante (com segregação entre realizável a longo prazo, imobilizado e intangível), passivo circulante, passivo não circulante e ativo total.

4.4.3 Cálculos e resultados

No exercício de 2022, a liquidez corrente apresentou-se em 0,324, demonstrando que os ativos de curto prazo representavam apenas cerca de 32% das obrigações exigíveis no mesmo período. A liquidez geral atingiu 0,236, confirmando a insuficiência de recursos realizáveis mesmo quando considerados os ativos de longo prazo. O índice de endividamento situou-se em 233,65%, enquanto a solvência atingiu 0,428, evidenciando que os passivos superavam em mais do que o dobro o total dos ativos.

Em 2023 a situação manteve-se delicada. A liquidez corrente caiu para 0,220, indicando agravamento na capacidade de cobertura das obrigações de curto prazo. A liquidez geral foi de 0,219, praticamente inalterada em relação ao ano anterior. O endividamento apresentou ligeira redução, alcançando 221,25%, enquanto a solvência atingiu 0,452. Ainda que o índice de endividamento tenha

caído em termos relativos, o cenário permaneceu crítico, com patrimônio líquido negativo e passivo total superior ao ativo.

O exercício de 2024 apresentou certa melhora, especialmente em relação à liquidez. A liquidez corrente elevou-se para 0,494, resultado do crescimento expressivo do ativo circulante, sobretudo em “valores a receber” e aplicações financeiras. A liquidez geral também avançou, alcançando 0,340. Apesar disso, ambos os índices continuaram bem abaixo de 1, demonstrando que o clube ainda não dispõe de ativos suficientes para liquidar integralmente suas obrigações de curto e longo prazo. O índice de endividamento, por sua vez, foi de 218,54%, enquanto a solvência ficou em 0,458, sinalizando que, embora haja uma ligeira tendência de melhoria, a estrutura patrimonial permanece fragilizada.

4.4.4 Análise dos índices

A trajetória dos índices revela uma situação de liquidez comprometida em 2022 e 2023, com ativos circulantes incapazes de cobrir sequer um terço das dívidas de curto prazo. Em 2024 observa-se um avanço, mas ainda insuficiente para caracterizar equilíbrio financeiro. A liquidez geral acompanha o mesmo comportamento, com pequena evolução, mas permanece em patamar que reforça a necessidade de medidas corretivas.

O endividamento, mesmo apresentando queda relativa ao longo do triênio, manteve-se consistentemente acima de 200%, o que significa que o clube operou com passivo mais de duas vezes superior ao ativo em todos os exercícios analisados. Essa situação reflete-se no índice de solvência, que variou entre 0,428 e 0,458, denotando que, caso todos os ativos fossem realizados, ainda assim não seriam suficientes para quitar as obrigações existentes.

O conjunto dos resultados evidencia que o Santos Futebol Clube atravessou o período de 2022 a 2024 em situação de elevada dependência de capital de terceiros, com liquidez comprometida e patrimônio líquido negativo. Embora os números de 2024 revelem tendência de leve recuperação, sobretudo na liquidez, a condição patrimonial ainda inspira preocupação, exigindo estratégias consistentes de renegociação de dívidas, fortalecimento das receitas recorrentes e reestruturação de gastos para garantir a sustentabilidade econômico-financeira da entidade.

4.5 Demonstrações do resultado do exercício (2022–2024)

As Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE) do Santos Futebol Clube referentes aos anos de 2022, 2023 e 2024 permitem observar a trajetória financeira do clube no período recente. De forma geral, a DRE tem como finalidade evidenciar, em determinado exercício, o desempenho econômico da entidade, apresentando as receitas auferidas, os custos incorridos, as despesas operacionais e o resultado líquido obtido. Nesse sentido, trata-se de um instrumento essencial para a avaliação da eficiência administrativa e da capacidade de geração de superávit ou déficit.

No caso do Santos, os números analisados revelam oscilações relevantes. Em 2022, o clube alcançou receita total de aproximadamente R\$ 341,8 milhões, encerrando o exercício com superávit de R\$ 16,8 milhões. No ano seguinte, 2023, houve incremento significativo das receitas, que somaram R\$ 424,4 milhões, porém o crescimento dos custos e o impacto do resultado financeiro negativo limitaram o desempenho final, resultando em um superávit praticamente nulo, de apenas R\$ 1 milhão. Já em 2024, a situação se agravou, com retração das receitas totais para R\$ 379 milhões, ao mesmo tempo em que os custos e despesas permaneceram elevados, ocasionando um déficit expressivo de R\$ 105,2 milhões.

Esse panorama evidencia que, embora o clube tenha apresentado equilíbrio em 2022 e expansão de receitas em 2023, a partir de 2024 passou a enfrentar sérias dificuldades na manutenção de resultados positivos, refletindo tanto a perda de receitas recorrentes quanto o aumento dos custos operacionais. Dessa forma, a análise isolada das DRE's já sugere uma tendência de deterioração no desempenho econômico-financeiro do clube, o que será aprofundado no tópico seguinte, por meio da aplicação da análise horizontal e vertical, que permitirá compreender de maneira mais detalhada a evolução dos itens da demonstração e a representatividade de cada grupo de receitas e despesas no período.

4.6 Análise horizontal e vertical da demonstrações de resultado do exercício de 2022 a 2024

Com o intuito de aprofundar a compreensão do desempenho econômico do Santos Futebol Clube, procede-se à análise horizontal e vertical das demonstrações do resultado do exercício referentes ao período de 2022 a 2024. A análise horizontal permite identificar a evolução das contas ao longo do tempo, destacando os percentuais de crescimento ou redução entre os exercícios. Já a análise vertical evidencia a representatividade de cada item dentro do resultado do período, possibilitando verificar a estrutura das receitas e despesas em relação ao total. A seguir, são apresentados os quadros comparativos e suas respectivas interpretações.

Tabela 3 – Análise horizontal das DRE's do Santos Futebol Clube de 2022 a 2024 (valores em milhares de R\$ e variações % em relação ao ano anterior)

Conta	2022	2023	Variação % 22-23	2024	Variação % 22-23
Receita Total	341.853	424.416	+24,1%	379.070	-10,7%
Custos Totais	224.145	295.704	+31,9%	297.661	+0,7%
Despesas Operacionais	58.022	58.027	0,0%	113.642	+95,8%
Resultado Financeiro	-42.725	-4.085	-90,4%	-72.973	+1.687%
Superávit/Déficit	16.891	1.033	-93,9%	-105.206	-10.289%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 - Análise vertical das DRE's do Santos Futebol Clube de 2022 a 2024 (valores em milhares de R\$ e participação % sobre a receita total)

Receita	2022	% do total	2023	% do total	2024	% do total
Bilheteria	44.067	12,9%	25.505	6,0%	22.495	5,9%

Direitos de TV	104.793	30,6%	96.500	22,7%	55.079	14,5%
Publicidade	65.668	19,2%	61.647	14,5%	72.623	19,2%
Outras Receitas	127.325	37,2%	240.764	56,7%	228.873	60,4%
Receita Total	341.853	100%	424.416	100%	379.070	100%

A análise das Demonstrações do Resultado do Exercício do Santos Futebol Clube no período de 2022 a 2024 permite identificar variações relevantes na estrutura de receitas, custos e resultados. Pela análise horizontal, observa-se que a receita total apresentou crescimento de 24,1% entre 2022 e 2023, passando de R\$ 341,8 milhões para R\$ 424,4 milhões. Entretanto, em 2024 houve retração de 10,7%, reduzindo o montante para R\$ 379 milhões. Esse comportamento demonstra certa instabilidade na capacidade de geração de receitas do clube. Os custos totais acompanharam a mesma tendência, com elevação de 31,9% em 2023, atingindo R\$ 295,7 milhões, e manutenção em patamar elevado em 2024, quando somaram R\$ 297,6 milhões. As despesas operacionais, que em 2022 e 2023 se mantiveram praticamente estáveis em torno de R\$ 58 milhões, sofreram forte expansão em 2024, alcançando R\$ 113,6 milhões, ou seja, um aumento de 95,8% em relação ao ano anterior. O resultado financeiro, que havia sido bastante negativo em 2022 (R\$ -42,7 milhões), apresentou melhora em 2023, com déficit de apenas R\$ 4,0 milhões, mas voltou a deteriorar-se em 2024, atingindo R\$ -72,9 milhões. Conseqüentemente, o superávit obtido em 2022, de R\$ 16,8 milhões, reduziu-se para R\$ 1 milhão em 2023 e transformou-se em déficit expressivo de R\$ 105,2 milhões em 2024, evidenciando um comprometimento significativo da sustentabilidade financeira no período.

A análise vertical das receitas confirma a forte dependência do Santos em relação às transmissões televisivas e mostra mudanças estruturais ao longo dos

anos. Em 2022, os direitos de TV representavam 30,6% da receita total, proporção que caiu para 22,7% em 2023 e apenas 14,5% em 2024, indicando perda de relevância dessa fonte de arrecadação. As receitas de bilheteria também encolheram de forma contínua, passando de 12,9% em 2022 para 5,9% em 2024, revelando menor contribuição do torcedor nas receitas globais. Em contrapartida, a publicidade manteve participação estável, oscilando entre 14,5% e 19,2%, e foi uma das poucas fontes que apresentou crescimento nominal em 2024, atingindo R\$ 72,6 milhões. Já a categoria de outras receitas, que engloba negociações de atletas e demais ingressos financeiros, teve participação crescente, respondendo por 37,2% em 2022, 56,7% em 2023 e 60,4% em 2024, revelando que o clube passou a depender de fontes extraordinárias para equilibrar sua arrecadação.

De forma geral, a análise horizontal e vertical evidencia que, embora o Santos tenha apresentado desempenho positivo em 2022, a partir de 2023 os custos elevados e a redução gradual da relevância das receitas recorrentes, sobretudo de bilheteria e transmissões, comprometeram a capacidade de geração de superávit. O agravamento em 2024, com despesas operacionais em forte crescimento e resultado financeiro negativo, resultou em déficit expressivo e margem líquida de -27,7%. Esse cenário demonstra a necessidade de reestruturação financeira e administrativa, com foco na ampliação de receitas recorrentes e controle mais rígido de custos, de modo a restabelecer a sustentabilidade econômica do clube.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos por meio da análise das demonstrações contábeis do Santos Futebol Clube no período de 2022 a 2024 revelam um quadro patrimonial e financeiro marcado por desequilíbrios estruturais, ainda que com alguns sinais de melhora no último exercício. Esses achados devem ser interpretados à luz dos objetivos da pesquisa, que buscou avaliar a gestão patrimonial e financeira da entidade, e também em comparação com o referencial teórico utilizado, que aponta a relevância da análise de balanços como ferramenta de diagnóstico e de apoio à tomada de decisão através da contabilidade gerencial (Padoveze, 2012).

No que se refere à liquidez, a manutenção de índices inferiores a 1 ao longo do triênio indica que o clube não dispõe de ativos de curto prazo suficientes para liquidar suas obrigações imediatas. Essa situação caracteriza restrição financeira e limita a capacidade de cumprimento pontual das dívidas, em especial as de curto prazo, exigindo renegociação de prazos ou utilização de receitas extraordinárias. O leve avanço da liquidez corrente e geral em 2024, embora positivo, não foi suficiente para alterar de forma substancial o quadro, pois os valores permaneceram abaixo do mínimo aceitável em termos de segurança financeira.

O índice de endividamento, que se manteve acima de 200% em todos os exercícios, evidencia o elevado grau de alavancagem do clube e confirma a dependência estrutural de capital de terceiros. Conforme ensina Matarazzo (1998), níveis tão altos de endividamento estão associados a risco patrimonial elevado, especialmente quando acompanhados de patrimônio líquido negativo, como foi o caso nos três exercícios estudados. A trajetória levemente decrescente do indicador, passando de 233,65% em 2022 para 218,54% em 2024, sinaliza esforços de controle, mas ainda insuficientes para garantir equilíbrio.

A solvência, inversa do endividamento, reforça essa interpretação, pois variou entre 0,428 e 0,458, indicando que, mesmo que todos os ativos fossem realizados, não seriam capazes de quitar integralmente o passivo. Tal situação caracteriza posição patrimonial vulnerável e exige medidas consistentes de reestruturação financeira.

A análise horizontal e vertical dos balanços e das demonstrações de resultado corrobora essa leitura. O crescimento do ativo total observado entre 2022 e 2024 ocorreu em paralelo ao aumento do passivo total, mantendo o patrimônio líquido negativo. O aumento expressivo do ativo circulante em 2024, especialmente nas contas de valores a receber e aplicações financeiras, contribuiu para a melhora da liquidez, mas não foi suficiente para alterar a fragilidade estrutural. Na demonstração do resultado do exercício, os déficits recorrentes em 2022 e 2023, somados ao déficit ainda presente em 2024, ainda que menor, evidenciam que o clube não conseguiu equilibrar receitas e despesas operacionais.

Comparando esses resultados com o referencial teórico, observa-se convergência com o que apontam autores da área. A análise de índices

financeiros é fundamental para identificar fragilidades ocultas nas demonstrações, o que se confirma no caso do Santos, onde os déficits operacionais e o endividamento elevado revelam vulnerabilidade. Além disso, autores destacam que é fundamental analisar as tendências financeiras em horizontes de médio e longo prazo (Assaf Neto, 2020), sendo possível reconhecer que, embora os indicadores ainda estejam em patamares críticos, houve discreta evolução positiva em 2024.

As implicações práticas desses achados são significativas. A continuidade de um quadro de liquidez restrita e endividamento elevado compromete não apenas a gestão financeira do clube, mas também sua capacidade de manter investimentos esportivos e competitividade no cenário futebolístico nacional e internacional. A necessidade de renegociação de dívidas, ampliação de receitas recorrentes e maior controle de custos torna-se evidente.

Do ponto de vista acadêmico, a análise reforça a relevância da utilização de técnicas clássicas de análise de balanços, como a análise horizontal, vertical e de índices, para compreender a realidade econômico-financeira de entidades do setor esportivo. Essa abordagem mostra-se pertinente, sobretudo em organizações com grande visibilidade e relevância social, como os clubes de futebol, mas que também estão sujeitos a práticas de gestão patrimonial que, se ineficientes, podem comprometer sua sustentabilidade.

Por fim, é necessário reconhecer algumas limitações da pesquisa. A análise concentrou-se exclusivamente nas informações contábeis disponibilizadas no Portal da Transparência, não abrangendo variáveis extracontábeis, como fatores macroeconômicos, desempenho esportivo ou políticas de gestão administrativa. Além disso, os índices utilizados oferecem um diagnóstico relevante da situação patrimonial e financeira do Santos Futebol Clube, mas não esgotam as possibilidades de análise. Outros indicadores contábeis poderiam complementar a compreensão do cenário, ainda que os presentes já sejam suficientes para evidenciar as fragilidades e tendências verificadas no período analisado.

6. Considerações finais

O presente estudo teve como propósito analisar a gestão patrimonial e financeira do Santos Futebol Clube no período de 2022 a 2024, buscando identificar sua real situação econômico-financeira a partir da aplicação de

técnicas de análise contábil. Por meio da interpretação dos balanços patrimoniais e das demonstrações do resultado do exercício, com a utilização de análises horizontal e vertical e de indicadores de liquidez, endividamento e solvência, foi possível obter uma visão consistente sobre a realidade do clube.

A revisão teórica forneceu fundamentos sólidos para a compreensão da importância da contabilidade na avaliação da saúde financeira de organizações, em especial no contexto dos clubes de futebol. Autores como Padoveze, Assaf Neto e Ludícibus reforçaram a relevância dos demonstrativos contábeis como instrumentos de diagnóstico e suporte à tomada de decisão, confirmando a pertinência metodológica adotada nesta pesquisa.

Os resultados obtidos evidenciaram fragilidades significativas na gestão do Santos Futebol Clube, como o passivo a descoberto, o elevado grau de endividamento e a baixa liquidez. Apesar disso, verificou-se uma discreta recuperação da liquidez em 2024, o que indica a necessidade de medidas consistentes de reestruturação financeira e administrativa para garantir a sustentabilidade futura da entidade.

Entre as limitações do trabalho, destaca-se a dependência de informações disponibilizadas publicamente, que embora auditadas, podem não revelar todos os aspectos da gestão interna do clube. Além disso, o recorte temporal de três exercícios restringe a avaliação de tendências de mais longo prazo.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se ampliar a análise para um período mais extenso, incluir comparações com outros clubes brasileiros e investigar os impactos efetivos da implantação do modelo SAF na gestão financeira. Tais encaminhamentos podem enriquecer o debate sobre a sustentabilidade e a profissionalização do futebol nacional.

Assim, este trabalho buscou não apenas avaliar a realidade financeira de um clube específico, mas também estimular reflexões sobre os desafios e as possibilidades de uma gestão mais eficiente, transparente e responsável no esporte brasileiro.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BOM FIM, Jaqueline Pedroski; BACINELLO, Edilson. **Contabilidade geral**. 1. ed. Cuiabá: UFMT, 2013.

BORGERT, Altair. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. Florianópolis: USFC, 2014.

BRASIL. Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. **Institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF)**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 ago. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14193.htm. Acesso em: 23 set. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003 (R2): Entidade Desportiva Profissional**. Brasília, DF: CFC, 2023. Publicada no DOU em 19 dez. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/norma-brasileira-de-contabilidade-itg-2003-r2-de-7-de-dezembro-de-2023-531778616>. Acesso em: 23 set. 2025.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HELAL, Ronaldo. **O que é sociologia do esporte**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

ERNST & YOUNG. **Levantamento financeiro de clubes brasileiros - 2023**. São Paulo: EY Brasil, 2023. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/insights/media-entertainment/levantamento-financeiro-dos-clubes-brasileiros-2023. Acesso em: 24 set. 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. **Portal da transparência: balanços patrimoniais e demonstrações financeiras (2022–2024)**. Disponível em: <https://transparencia.santosfc.com.br/documentos/?path=wp-content/uploads/documentos/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Balan%C3%A7os>. Acesso em: 23 set. 2025.