



PRINCIPAIS ÁREAS OPERACIONAIS DE UM EVENTO ESPORTIVO E CONCLUSÕES FINAIS

MÓDULO 3. OPERAÇÕES DE
HOSPITALIDADE, ARBITRAGEM,
ÉTICA E CUMPRIMENTO



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

3.1 Hospitalidade

Este é um conceito relativamente novo dentro da proposta dos eventos esportivos; no entanto, está se tornando cada vez mais relevante e está presente em todos os grandes eventos.

É um produto *premium* que oferece aos clubes e aos diferentes organizadores uma nova possibilidade de maximizar o nível de receitas.

Conceito geral

De modo geral, o conceito de hospitalidade refere-se à forma como o cliente é tratado. É uma virtude ou qualidade que consiste em tratar o próximo bem, com gentileza.

O termo vem do latim *hospitalitas* que contempla o suporte e o atendimento a quem precisa de alguma coisa, desde o acolhimento a um determinado local, o tratamento do pessoal envolvido, o serviço de alimentos e bebidas, etc. É "a capacidade de acolher e entreter os convidados com gentileza e generosidade" (Molinares Rodríguez y Marcos Redondo, 2016, <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-homeopatia-287-articulo-el-acompanamiento-fase-final-vida-S1888852616300455>).

Quando falamos de hospitalidade na área de eventos esportivos, nos referimos ao atendimento diferenciado dispensado aos convidados e clientes especiais.

Isso não quer dizer que outros aficionados não devam ser recebidos com hospitalidade; pelo contrário, no caso de eventos desportivos, o conceito refere-se a um serviço prestado a um cliente que está disposto a pagar um preço especial por um serviço especial e diferenciado.

A experiência CONMEBOL: *hospitality*

Na organização de nossas finais únicas, o conceito de hospitalidade é desenvolvido levando em consideração nossos patrocinadores, parceiros comerciais, titulares de direitos de transmissão e convidados especiais que demandam esse tratamento diferenciado.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

O espaço de hospitalidade é um espaço exclusivo e climatizado com serviço de alimentos e bebidas, com uma decoração escolhida especialmente de acordo com a ocasião. Neste espaço, as marcas realizam ativações da sua imagem corporativa. E para quê? Alcançar uma experiência adicional inesquecível.

O espaço de hospitalidade está localizado dentro do perímetro do estádio, em lugares internos ou externos do recinto, conforme disponibilidade. O convidado terá acesso seguro desde esta área até seu respectivo local na arquibancada.

O acesso estará disponível a partir de 2 horas antes do jogo, durante o intervalo e permanecerá aberto até uma hora após o término do evento.

No caso de nossas Finais Únicas de 2019, patrocinadores, *broadcasters*, convidados da CONMEBOL e lendas do futebol receberam convites para nossa área de hospitalidade.

O conceito de *hospitality* na CONMEBOL não se aplica apenas às finais únicas. Todos os estádios que receberem partidas das oitavas de final em diante oferecerão essa experiência.

Figura 1



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 2



Fonte: elaboração própria.

A capacidade de convidados que o serviço de hospitalidade teve, considerando seus diversos níveis (camarotes, *lounges* e tenda de hospitalidade) na Final Única da CONMEBOL Libertadores Lima 2019 foi de aproximadamente 6.000 pessoas, enquanto que durante a final da CONMEBOL Sul-Americana Assunção 2019, o número aproximado foi de 2.500 convidados.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 3



Fonte: elaboração própria.

Figura 4



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Nossos parceiros comerciais e patrocinadores podem definir contratualmente o número de ingressos de hospitalidade (*tickets hospitality*) necessários. Além disso, devemos considerar aqueles que a organização do evento convida e, por fim, com base nesse número de pessoas estimado faremos uma projeção para saber a quantidade de lugares poderão ser comercializados de acordo com o espaço físico e as áreas com as quais vamos contar.

Para essa experiência são oferecidos diferentes níveis de serviço: camarotes, *lounges* com atendimento interno no local e/ou ingressos para a arquibancada principal com acesso à tenda de hospitalidade. Isso faz parte de um planejamento conceitual que deve ser desenvolvido antes do evento. É necessário considerar os compromissos contratuais, convidados e conseguir, através desta unidade de negócio, maximizar nossas receitas.

Figura 5



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

A proposta desenvolvida deve ter, no mínimo, os seguintes elementos:

- Alimentos e bebidas (menu).
- Aclimatação.
- Conceito de operação.
- Horas de operação.
- Conceito de entretenimento.
- Conceito de *branding*.
- Requisitos de hospitalidade (de acordo com a disponibilidade nos estádios).
- Solicitação e gerenciamento de licenças.
- *Staff* de qualidade, preparados e com vocação de serviço.
- Conceito de comunicação (digital, mídia, relações públicas).
- Transporte de qualidade para os convidados.

Na CONMEBOL, o conceito de hospitalidade significa: **proporcionar uma experiência única e única para nossos parceiros comerciais (*sponsors* e *broadcasters*).**

Figura 6



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 7



Fonte: elaboração própria.

3.2 Operação de arbitragem

Apresentação, principais objetivos e responsabilidades

Comissão de árbitros

Processo de nomeações

É importante mencionar que a Comissão de Árbitros da instituição segue o estatuto aprovado pelo Conselho, formado pelos dez países pertencentes à CONMEBOL (art. 53).

A Comissão de Arbitragem da CONMEBOL é atualmente composta por:

Figura 8



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Destacamos a importância do Departamento de Arbitragem e do Centro de Treinamento Tecnológico Arbitral (CETA) para o gerenciamento dos dados estatísticos e administrativos para que a Comissão de Arbitragem possa exercer as suas funções de forma segura e organizada.

A nomeação de árbitros é a última etapa de um trabalho que começa na pré-temporada para todos os árbitros internacionais da América do Sul e tem dois objetivos principais: o **treinamento** e a **avaliação** dos oficiais que dirigirão as partidas organizadas pela CONMEBOL. É importante destacar que os árbitros que atuam nas competições da CONMEBOL foram selecionados e treinados para tal tarefa e, em caso de reprovação (técnica ou física), não serão autorizados a prestar serviço em nenhum clube ou equipe que faça parte da CONMEBOL.

Os árbitros, além de serem acompanhados pela Comissão de Arbitragem, também recebem *feedback* de assistentes ou observadores. Estes últimos dão um retorno pós-jogo para cada oficial nomeado (árbitro, árbitro assistente, quartos árbitros e equipe VAR - refere-se ao assistente de vídeo-) destacando os pontos positivos e aspectos a melhorar. Utilizam, para esta finalidade, uma plataforma de vídeos, *chat* e um relatório da partida emitido através do sistema COMET.

Figura 9



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 10



Fonte: elaboração própria.

Figura 11



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 12



Fonte: elaboração própria.

A seguir, listamos os principais **critérios** que a Comissão de Arbitragem leva em consideração ao nomear os árbitros que terão a honra de atuar em uma competição da CONMEBOL:

- Qualidade técnica.
- Capacidade física.
- País de origem (possibilidades de nomeações).
- Composição dos grupos ou fases.
- Tabela de classificação.
- Desempenho nas partidas anteriores.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- Relatório CETA (avaliação dos assistentes ou observadores).
- Experiência do árbitro (número e importância de partidas em sua carreira).
- Potencial dos árbitros jovens (capacidade demonstrada em partidas anteriores).
- Rivalidade entre as equipes (segurança).
- Ambiente da partida (tamanho do estádio, qualidade e dimensão do gramado, capacidade de público, altura, etc.).
- Características técnicas do árbitro e compatibilidade com as características técnicas da partida.
- Quantidade de partidas designadas na temporada.
- Quantidade de partidas dirigidas em um clube e/ou seleção.

Figura 13



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

A carreira do árbitro. Promoções de categoria

Os árbitros são formados e iniciam a sua carreira nas federações nacionais, que são as principais responsáveis pela formação, desenvolvimento e controle dos árbitros. Essas associações também nomeiam árbitros para a categoria internacional de acordo com os critérios técnicos estabelecidos por cada uma. A FIFA (Federação Internacional de Futebol Associado) e a CONMEBOL são responsáveis pela aprovação da lista, que é renovada anualmente.

É importante destacar que a CONMEBOL realiza anualmente um projeto denominado **jovens talentos** no qual prepara e avalia jovens árbitros que não são da categoria internacional para que, ao ingressarem nesta categoria, sejam rapidamente identificados e preparados para estreiar nas partidas internacionais. Até 2016, o tempo médio de espera para um árbitro estreiar em jogos internacionais era de 2 anos e, após a implementação deste projeto, temos árbitros que estreiam em jogos da CONMEBOL com uma espera média de 6 meses.

Basicamente, espera-se que a carreira de um árbitro seja semelhante à de um jogador; ou seja, que seu desempenho nas partidas garanta o melhor na categoria principal de árbitros.

Figura 14



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

O grande objetivo de um jogador é chegar à seleção nacional e representar seu país nas principais competições esportivas. No caso do árbitro, seu principal objetivo é fazer parte da lista internacional e participar de grandes eventos como a Copa do Mundo, a Copa América, os Jogos Olímpicos, etc.

Para escolher os árbitros que participarão da Copa do Mundo da FIFA, a Comissão de Arbitragem da FIFA observa e avalia o desempenho técnico, físico e social dos árbitros pré-selecionados em seminários ao longo de 4 anos. A seleção final é absolutamente técnica e se baseia no desempenho de cada oficial nas competições nacionais e internacionais em que tenha atuado.

Os árbitros da CONMEBOL, tradicionalmente, são protagonistas nas Copas do Mundo FIFA. Durante a Copa do Mundo Rússia 2018, o árbitro argentino Néstor Pitana dirigiu a abertura do evento e também a grande final.

A operação de arbitragem (hotelaria e logística geral)

Assim que as nomeações forem comunicadas às Associações Membro e aos oficiais de partidas convocados para os eventos, começa a gestão para viagem.

Em primeiro lugar, é realizada a verificação das datas, locais e horários dos jogos e/ou torneios com os membros do Departamento de Competições de acordo com o calendário recebido no início do ano. Em seguida, é elaborada uma planilha de dados, exigida pelo Departamento de Viagens, que contém o detalhamento das necessidades do Departamento de Arbitragem.

A planilha de solicitação de itinerários de voos é enviada ao Departamento de Viagens e, em seguida, as propostas são recebidas pelas agências para verificação e ajustes de rotas e horários, se necessário, de acordo com o disposto no regulamento da competição.

Em conjunto com o Departamento de Viagens, o processo de envio dos itinerários aos árbitros por parte da agência selecionada é monitorado até sua confirmação.

Uma vez confirmados os itinerários, são recebidos os bilhetes eletrônicos de cada passageiro. As passagens aéreas são emitidas de acordo com os critérios de logística e viagens estabelecidos pelo Departamento de Arbitragem e de acordo com o regulamento da competição. Detalhamos alguns exemplos:

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- No regulamento das partidas se estipula que: “os árbitros deverão estar no local da partida, pelo menos, no dia anterior ao da disputa”¹.
- No regulamento dos torneios menores se estipula que: “os árbitros deverão chegar à sede do torneio, pelo menos, 2 ou 3 dias antes do início, de acordo com a atividade prévia dos convocados (treinamentos) ”².
- A prioridade é que eles viajem do aeroporto internacional mais próximo de sua cidade de residência ou localização no momento de sua nomeação.
- Preferencialmente, voos diretos ou com o menor número de escalas possíveis serão escolhidos para garantir o descanso necessário.
- Por motivos de segurança, a equipe de arbitragem viajará, na medida do possível, no mesmo voo ou em voos com horários de chegada ou saída semelhantes, para facilitar a logística de entrada e saída da cidade-sede da partida.

Traslados

Para coordenar os traslados, uma solicitação é enviada ao Departamento de Viagens com as seguintes informações:

1. Traslado do aeroporto ao hotel e do hotel ao aeroporto

Anexa-se uma planilha que contenha: os horários de chegada e de saída, os nomes dos passageiros, as datas, os dados do voo e o aeroporto.

Além disso, antes da viagem, devem ser solicitados os dados da empresa que será responsável pelos traslados e um contato de referência em caso de necessidade.

2. Outros traslados

- Traslado da equipe de arbitragem e dos árbitros para realização dos testes físicos.

¹ Art. 119- Regulamento CONMEBOL Recopa 2020. Confederação Sul-Americana de Futebol.

² Art. s/d

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

- Traslado de jogadores para o campo para realização dos treinamentos de campo.
- Traslado da equipe de arbitragem e dos árbitros para o dia da partida.

Coordenar a quantidade de celulares que serão necessários e organizar a logística, tanto nos momentos anteriores, quanto durante e depois do jogo.

Especificar as necessidades para calcular o número de traslados e quantos veículos são necessários de acordo com a capacidade de cada um.

Elaborar o calendário de atividades com horários e sedes para coordenar com os motoristas e a empresa responsável.

Hotelaria, alimentação e equipamento

Solicitar ao Departamento de Viagens a reserva dos hotéis e especificar todos os requisitos gerais para a permanência da delegação arbitral na sede da partida e/ou torneio, de acordo com o estipulado no caderno de encargos da competição e com base no orçamento atribuído à mesma.

Para a reserva de hospedagem, deve ser especificado:

- Quantidade de quartos.
- Tipo de quarto (individuais e duplos).
- Quartos duplos para árbitros e árbitros assistentes convocados.
- Data de *check in* e *check out*.

Para a alimentação, deve ser detalhado:

- Cafés da Manhã.
- Almoço tipo *buffet* (revisar previamente as sugestões de menu com o preparador físico).
- Lanche e/ou *coffee break*.
- Jantar tipo *buffet*.
- Bebidas (sucos naturais, refrigerantes, outras bebidas sem álcool, café e chá).

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Sala e equipamentos necessários para o curso, para os treinamentos, reuniões ou palestras

Sala para aulas teóricas

Especifique o formato da sala e a quantidade de pessoas que irão comparecer para definir o espaço necessário.

Estabeleça as datas e duração da atividade (definir horários).

Elaborar uma lista das necessidades da sala. Deve ter internet, tela, projetor, quadro negro, flip chart, conexões elétricas, mesas, cadeiras, mastros, luzes.

A operação do VAR (*video assistant referee*)

CONMEBOL: pioneiros no uso do VAR

A CONMEBOL, cumprindo um de seus principais pilares, **regras claras**, foi a confederação **pioneira** na implantação do sistema VAR em suas competições mais importantes.

A CONMEBOL foi a primeira confederação a usar o VAR em uma partida oficial. Este marco fez parte da CONMEBOL Libertadores 2017, na semifinal entre River Plate (Argentina) e Lanús (Argentina).

Atualmente, a CONMEBOL aplica este sistema em suas principais competições de clubes e seleções. É utilizado, desde as oitavas de final, na CONMEBOL Libertadores 2020 e na CONMEBOL Sul-Americana 2020, na CONMEBOL Recopa e na Copa América.

Filosofia. Compromisso com a justiça e uma maior transparência no futebol

Mínima interferência, máximo benefício

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Objetivo do VAR

O objetivo do VAR é ajudar os árbitros a tomar uma decisão diante de erros **claros** e **óbvios**. É aplicado em situações-chave que podem modificar o resultado de uma partida.

Vídeo 1. Estádio Santiago Bernabeu

Fonte: elaboração própria

Vídeo 2. Especialista da Conmebol Francisco Gazia

Fonte: elaboração própria

Vídeo 3. Especialista da Conmebol Nelson Hernández

Fonte: elaboração própria

Um árbitro assistente de vídeo (VAR) é um membro da equipe de arbitragem que tem acesso independente às imagens do jogo e pode auxiliar o árbitro no caso de um erro claro e óbvio, ou de um incidente grave que não foi notado por este.

“Em todas as situações, o VAR é usado apenas após o árbitro ter tomado uma decisão (incluindo permitir o seguimento do jogo), ou se um incidente grave não for detectado [ou seja, não foi visto pela equipe de arbitragem em campo]” (O Observador, 2018, <https://www.elobservador.com.uy/nota/wilson-seneme-el-var-no-busca-hormigas-debe-buscar-elefantes--2018103016515>).

Neste sentido, cabe esclarecer que **a decisão final será sempre tomada pelo árbitro central.**

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Como opera o VAR?

Figura 15



Fonte: elaboração própria.

Verifica versus revisão

Uma checagem é realizada automaticamente pelo VAR, verificando cada situação para ver se ocorreu um erro claro e óbvio que possa modificar o resultado de um incidente/falha grave.

Uma revisão só pode ser iniciada pelo árbitro. Outros oficiais da partida (especialmente o VAR) podem recomendar uma revisão, mas somente o árbitro decidirá se terá ou não uma revisão e o resultado da revisão (O Observador, 2018, <https://www.elobservador.com.uy/nota/wilson-seneme-el-var-no-busca-hormigas-debe-buscar-elefantes--2018103016515>)

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

A presença de árbitros de campo e VAR da CONMEBOL no principal evento esportivo esportiva (Rússia 2018)

Figura 16



Fonte: elaboração própria.

A primeira partida de uma Copa do Mundo de Futebol em que a ferramenta VAR foi utilizada foi a partida entre Rússia e Arábia Saudita, em 14 de junho de 2018.

Lista de árbitros desta partida

Árbitro: Pitana Néstor (argentino).

Árbitro assistente 1: Maidana Hernán (argentino).

Árbitro assistente 2: Belatti Juan Pablo (argentino).

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Quarto árbitro: Ricci Sandro (brasileiro).

Equipe VAR

Árbitro assistente de vídeo: Irrati Massimiliano (italiano).

Árbitro assistente de vídeo para impedimento: Astroza Carlos (chileno).

Assistente de árbitro assistente de vídeo: Vigliano Mauro (argentino).

Árbitro assistente de vídeo de apoio: Orsato Daniele (italiano).

Árbitro assistente de reserva: De Carvalho Emerson (brasileiro).

Equipe de arbitragem da CONMEBOL na final da Rússia 2018

Partida: França versus Croácia (15 de julho de 2018)

Lista de árbitros

Árbitro: Pitana Néstor (argentino).

Árbitro assistente 1: Maidana Hernán (argentino).

Árbitro assistente 2: Belatti Juan Pablo (argentino).

Quarto árbitro: Kuipers Bjorn (holandês).

Equipe VAR

Árbitro assistente de vídeo: Irrati Massimiliano (italiano).

Árbitro assistente de vídeo para impedimento: Astroza Carlos (chileno).

Assistente de árbitro assistente de vídeo: Vigliano Mauro (argentino).

Árbitro assistente de vídeo de apoio: Makkellie Danny (holandês)

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Árbitro assistente de reserva: Zeinstra Erwin (holandês).

CETA (Centro de Treinamento Tecnológico Arbitral)

Figura 17



Fonte: elaboração própria.

A CONMEBOL vem inovando na utilização da ferramenta VAR desde 2017. Prova disso é a criação do CETA (Centro de Treinamento Tecnológico Arbitral), um investimento do Departamento de Desenvolvimento gerido pela Comissão de Árbitros.

O objetivo é a médio prazo utilizar o CETA como centro VAR para as competições da CONMEBOL.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 18



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 19



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

3.3 Ética e cumprimento (*compliance*)

Valores e transformação cultural da CONMEBOL

Na CONMEBOL assumimos o papel de inspirar a ética, a transparência e o *compliance* no futebol e no esporte em geral. Adotamos uma abordagem e a tornamos parte do nosso DNA: **devolver ao futebol o que é do futebol.**

Todos nós somos uma parte essencial para que ocorra a transformação cultural. Devemos garantir que os processos e políticas de nossa atuação diária como instituição sejam realizados com base em nossos valores como pilares de gestão: integridade, confiabilidade, paixão, profissionalismo, sustentabilidade e inspiração.

Figura 20



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 21



Fonte: elaboração própria.

Reestruturamos e modificamos totalmente a imagem do edifício da CONMEBOL em Assunção.

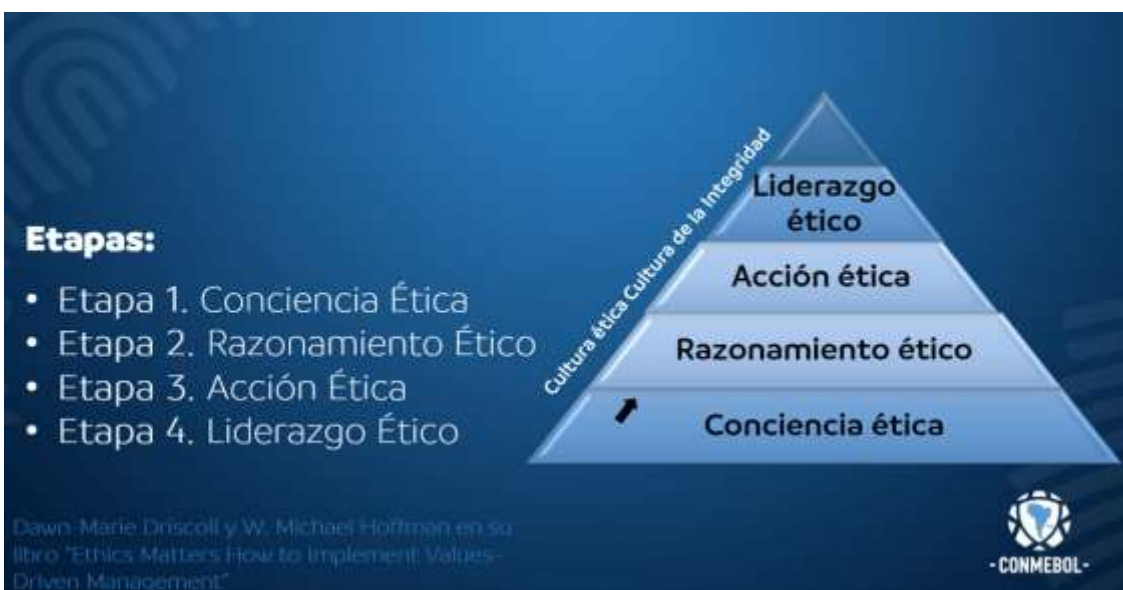
Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 22



Fonte: elaboração própria.

Figura 23



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Figura 24



Fonte: elaboração própria.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Devemos ter a consciência de que cada um de nós, nas diferentes áreas em que nos desenvolvemos (pessoal e profissionalmente), somos líderes onde atuamos. Tudo o que fazemos tem impacto: na nossa casa, à nossa volta, na nossa família, nos nossos amigos, nos nossos colegas de trabalho, naqueles que nos olham e não nos conhecem.

Por isso entendemos que, na medida em que vivemos os valores, somos arquitetos na aplicação das normas, todos e cada um de nós faz parte dessa **nova história** do futebol sul-americano. Esse é o legado que devemos às lendas do melhor futebol do mundo e nós construímos essa missão. Nós fazemos parte porque somos nós, atualmente, que escrevemos esta história que mais tarde nos transcenderá.

O que fazemos hoje será o legado para aqueles que virão depois de nós. Eles verão que o futebol sul-americano ocupa um lugar que nunca deveria ter perdido.

Transparência no gerenciamento das contratações

Na CONMEBOL temos processos de contratação bem definidos que seguimos diariamente.

Um dos nossos pilares organizacionais é ter **contas claras** e abrange diferentes conceitos e processos: conhecer as partes envolvidas, realizar licitações de preços, efetuar pagamentos e transações rastreáveis, entre outros.

O planejamento e a realização de eventos esportivos não envolvem apenas aqueles elementos vistos ao longo deste curso, mas englobam cada uma das pessoas que realizam suas tarefas profissionais e, justamente aí, é onde tudo começa, porque cada um vive e se desenvolve de acordo com seus valores que determinam o desempenho profissional das tarefas.

É fundamental identificar os valores de cada um e ter clareza sobre os eixos que a instituição define para trabalhar. **Os valores e eixos** irão reger as ações diárias.

Quando participamos de um evento, nunca chegamos realmente a dimensionar onde começam os processos e todos os elementos intangíveis que os compõem. Esses aspectos também determinam o sucesso ou fracasso do mesmo.

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Um bom ou mau resultado esportivo está diretamente relacionado à gestão institucional, uma vez que os eventos não podem ser separados da instituição que os organiza.

Anexo módulo 3

Principais áreas operacionais de um evento esportivo e conclusões finais

Referências

O Observador (30 de outubro de 2018). *Wilson Seneme: "O VAR não procura formigas, deve procurar elefantes"*. Recuperado de <https://www.elobservador.com.uy/nota/wilson-seneme-el-var-no-busca-hormigas-debe-buscar-elefantes--2018103016515>.

Molinares Rodríguez, E. y Marcos Redondo, C. (2016). O acompanhamento na fase final da vida. *Revista Médica de Homeopatia*, 9(3), 121-127. Disponível em <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-homeopatia-287-articulo-el-acompanamiento-fase-final-vida-S1888852616300455>.

Regulamento CONMEBOL Recopa (2020). *Regulamento 2020*. Confederação Sul-Americana de Futebol.