



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS ANGICAL
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIANA SILVA DE CARVALHO

**FUTEBOL SOB A PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO
DE CASO DA REESTRUTURAÇÃO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO**

ANGICAL DO PIAUÍ

2022

MARIANA SILVA DE CARVALHO

FUTEBOL SOB A PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE
CASO DA REESTRUTURAÇÃO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical.

Orientadora: Prof.^a Luanna Mariane Pereira Ramos
Gil.

ANGICAL DO PIAUÍ

2022

FUTEBOL SOB A PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DA REESTRUTURAÇÃO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Mariana Silva de Carvalho¹
Luanna Mariane Pereira Ramos Gil²

RESUMO

O futebol no Brasil possui um destaque especial e simbólico, visto que é considerado o “país do futebol”. Diante disso, os clubes brasileiros passaram a investir no seu próprio crescimento ganhando evidência no cenário futebolístico, além de um papel na economia do país, por isso estudar o comportamento financeiro desses clubes tornou-se necessário. Com esse intuito, o objetivo desse trabalho é analisar a importância da administração financeira na reestruturação do Clube de Regatas do Flamengo que durou de 2013 a 2018. O estudo foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas tendo como base artigos publicados nas plataformas Google Acadêmico, Scielo, Spell e informações encontradas no site do clube. Ademais, a pesquisa se caracteriza como exploratória do tipo estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. Os resultados trazem uma evolução progressiva e positiva nos indicadores durante o período analisado e indicam que o clube utilizou estratégias para melhorar sua capacidade de pagamento. Com relação ao endividamento, o clube possui a maior parte de suas dívidas a longo prazo e está conseguindo reduzi-las ano após ano. Ressalta-se que em pesquisas futuras sobre o tema se busque analisar os indicadores de outros clubes nacionais.

Palavras-chave: administração financeira; Flamengo; reestruturação.

ABSTRACT

Football in Brazil has a special and symbolic prominence, as it is considered the “country of football”. In view of this, Brazilian clubs began to invest in their own growth, gaining evidence in the football scenario, as well as a role in the country's economy, so studying the financial behavior of these clubs became necessary. To that end, the objective of this work is to analyze the importance of financial management in the restructuring of Clube de Regatas do Flamengo, which lasted from 2013 to 2018. The study was carried out through bibliographic research based on articles published on Google Scholar, Scielo, Spell and information found on the club's website. Furthermore, the research is characterized as an exploratory case study with a qualitative and quantitative approach. The results show a progressive and positive evolution in the indicators during the analyzed period and indicate that the club used strategies to improve its ability to pay. Regarding debt, the club has most of its long-term debts and is managing to reduce them year after year. It should be noted that future research on the subject will seek to analyze the indicators of other national clubs.

Keywords: financial administration; Flamengo; restructuring.

Data de aprovação: 15/06/2022

¹ Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração – IFPI Campus Angical. E-mail: caang20181baa27@aluno.ifpi.edu.br.

² Graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Santo Agostinho, especialista em Contabilidade Pública e Lei de Responsabilidade Fiscal pela UNINTER. Professora efetiva no IFPI – Campus Angical. E-mail: luanna.mariane@ifpi.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

O futebol surgiu no século XIX e é o esporte coletivo mais popular do mundo. Segundo Castro e Cadete (2019), o esporte chegou ao Brasil, conhecido como “país do futebol”, em 1894 quando Charles Miller trouxe da Inglaterra duas bolas e um manual contendo as regras do esporte. A princípio, segundo Oliveira e Cruz (2020), apenas os brancos de elite poderiam praticar e participar de ligas, mas isso não durou muito.

De acordo com Mendes e Montiliber (2018), o futebol possui um grande destaque e por isso tornou-se um negócio lucrativo e despertou interesse de grandes investidores. Confirmando essa afirmação, a CBF (Confederação Brasileira de Futebol), em parceria com a consultoria EY (*Ernst & Young Global Limited*), realizou um estudo em 2020 onde aponta que esse esporte movimenta cerca de R\$ 52,9 bilhões, representando 0,72% do total do produto interno bruto do país.

No entanto, a realidade econômica e financeira dos clubes de futebol, segundo Rezende e Dalmácio (2015), “é delineada por atos de corrupção, escândalos administrativos de má gestão, sonegação fiscal, lavagem de dinheiro e fraudes financeiras”, fatos que trazem mais dificuldades financeiras e aumentam as dívidas tributárias.

O futebol, para Fernandes e Amorim (2021), “é um segmento de negócio que gira milhões de dólares todos os anos”, por isso os gestores dos clubes devem gerir os recursos de forma responsável, papel da administração financeira. Segundo Gitman (2004), a administração financeira refere-se às atividades do administrador financeiro dentro da organização onde ele deve gerir os recursos desempenhando funções como planejamento, captação e análise de investimentos.

O Clube de Regatas do Flamengo, um dos clubes mais ricos atualmente - de acordo com Cobos (2020) - passou por um processo para se reerguer. Em 2013 o clube estava com o déficit de 300%, segundo balanços divulgados no portal da transparência do clube, obrigando o ex-presidente, Eduardo Bandeira de Melo a iniciar o processo de reformulação e renegociação de dívidas.

Diante do exposto, a pesquisa traz a seguinte problemática: Qual a contribuição da administração financeira no processo de reestruturação do Clube de Regatas do Flamengo? Para responder o questionamento, o objetivo geral do estudo é analisar a importância da administração financeira na reestruturação do clube que durou de 2013 a 2018, dispondo-se a realizar um comparativo da gestão financeira do clube antes e após o período de reorganização administrativa-financeira, mostrar a evolução da gestão financeira após o processo de reestruturação, além de identificar as estratégias da administração financeira utilizadas durante esse processo.

A escolha pelo tema deu-se em virtude da necessidade de investigar a contribuição da administração financeira no processo de reestruturação administrativa-financeira de um dos clubes de futebol mais tradicionais e conhecidos do Brasil que se tornou um modelo a ser seguido pelos outros clubes. Ademais, o clube possui a maior torcida do país, segundo a pesquisa Datatempo (2021).

Para isso, o estudo é constituído por uma pesquisa exploratória, de natureza básica, onde serão realizadas análises em um estudo de caso do clube carioca. Quanto aos procedimentos técnicos será realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando artigos publicados nas plataformas Google Acadêmico, Spell e Scielo, além de uma pesquisa documental analisando balanços e relatórios de gestão disponíveis na aba de transparência localizado no site do clube escolhido. Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa.

Este artigo encontra-se estruturado em cinco seções: sendo que a primeira inclui esta introdução; a segunda inclui o referencial teórico dividido em tópicos a respeito das temáticas

abordadas; a terceira trata dos aspectos metodológicos; a quarta demonstra a análise e os resultados dos dados coletados; e, por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está estruturado em partes onde será apresentada uma contextualização, de acordo com alguns autores, a respeito dos conceitos principais temáticas abordadas pela pesquisa. Na primeira parte trata-se dos conceitos da administração financeira e seus indicadores financeiros, o terceiro setor encontra-se exposto na segunda parte. Já na terceira, aborda os clubes de futebol e a suas gestões e, na quarta e última parte, a história do clube de estudo e sua situação financeira nos anos de 2013 a 2018.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com Paiva (2011), a administração financeira surgiu em 1900, como meio para orientar e legalizar as empresas que estavam começando, além de ajudá-las a levantar capital. Ainda segundo o autor, foi na década de 50 que as organizações passaram a segmentar seus clientes, maximizar os lucros e utilizar melhor o seu capital de giro.

Gitman (2004) afirma que a administração financeira, diferentemente das outras ciências administrativas, destaca-se por sua objetividade e análise quantitativa das estatísticas e dos dados financeiros para a tomada de decisão, buscando sempre a maximização dos lucros da empresa.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010) afirmam que “a administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”, ou seja, visa dar um retorno maior aos investimentos feitos pelos acionistas ou sócios utilizando os recursos da melhor maneira possível. Para Gitman (2004), a administração financeira se utiliza de dados da área contábil, é vista como forma de economia aplicada e baseia-se nos conceitos teóricos.

Segundo Eldoni (2014) “a administração financeira nada mais é do que uma ferramenta que reúne todos os fatos econômicos da organização transformando-os em subsídios para os gestores em suas tomadas de decisão”. Com o surgimento das novas tecnologias, a reunião desses dados tornou-se mais rápida proporcionando aos gestores recursos facilitadores nesse processo de tomada de decisão.

A administração financeira, segundo Souza (2021), deve estar em colaboração com a contabilidade, pois esta elabora demonstrativos financeiros que fornece informações que auxiliam o administrador financeiro na tomada de decisões buscando sempre reduzir gastos e aumentar os lucros. Gitman (2004) afirma que o administrador financeiro possui a função de monitorar a situação financeira da empresa por meio do planejamento, análise e controle do fluxo de caixa.

2.2 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Segundo Padoveze (2008), os indicadores econômicos e financeiros fazem parte, tradicionalmente, do conceito de análise de balanços patrimoniais e demonstrações de resultados, buscando números que auxiliam no entendimento da situação financeira com por meio de cálculos matemáticos. Gitman (2010) aponta que essa análise não traz apenas o cálculo do índice, mas também possibilita a interpretação da situação econômica da organização, logo é preciso uma base para comparar e saber se o indicador está “alto ou baixo demais” ou se está “bom ou ruim”.

Iudícibus (1998) afirma que utilizar os índices para analisar as demonstrações contábeis foi de máxima importância para a contabilidade, visto que, os índices proporcionam conhecer o passado e fornecer bases para prevê o futuro. Confirmando, Matarazzo (2007) traz que "índice é a relação entre contas ou grupos de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa".

Matarazzo (2010) explica que os índices são uma das técnicas mais utilizadas dentro das organizações e são caracterizados como fundamentais por fornecer uma visão ampla sobre a situação financeira e econômica, revelando aspectos referentes à liquidez, rentabilidade e endividamento da empresa.

Dentre os indicadores econômico-financeiros existentes, para esse estudo, compreendeu-se o índice de liquidez corrente, a solvência geral e a composição do endividamento, os quais estão descritos abaixo.

2.2.1 Indicador de liquidez corrente

Conforme afirma Matarazzo (2010), o índice de liquidez corrente refere-se à quantidade de recursos dispostos pela empresa para honrar suas dívidas de curto prazo. Iudícibus (2009) complementa que esse indicador é considerado o melhor e o mais amplamente divulgado.

Lucente e Bressan (2015) apontam que esse índice demonstra o quanto a organização dispõe no ativo circulante para cada R\$ 1 de passivo circulante, assim, quanto maior o resultado, melhor para a organização.

Para Assaf Neto (2006), o índice de liquidez corrente alto refere-se à maior capacidade da empresa de captar recursos para suprir suas necessidades de capital de giro. A fórmula utilizada para calcular esse índice é o ativo circulante dividido pelo passivo circulante.

$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (1)$$

2.2.2 Indicador de solvência geral

Escobar (2017) afirma que a solvência é a capacidade de uma empresa ter as condições necessárias para cumprir com suas obrigações. O autor define que uma organização é "solvente" quando apresenta facilidade para pagar suas contas e ainda sim consegue ter uma reserva considerável assegurando um cenário favorável e sobrevivência por um tempo. Um índice de solvência considerado favorável, ainda segundo Escobar (2017), muda conforme o setor de atuação, mas o ideal é igual ou superior a 20% ou 0,20.

Para Moraes (2016), calcular a solvência é importante e fundamental, pois ajuda na tomada de decisão, assegura uma rentabilidade futura e mostra para credores, acionistas e possíveis investidores que sua empresa tem a capacidade de pagar as dívidas a longo prazo.

$$\frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Total}} \quad (2)$$

2.2.3 Indicador de composição de endividamento

Segundo Moreira (2003), a composição de endividamento indica a porcentagem da dívida total da empresa que é vencível no curto prazo. Reis (2019) traz que esse indicador deve ser utilizado pelos gestores financeiros como uma ferramenta que ajude a definir

estratégias de gerenciamento das dívidas, podendo ser utilizada também por investidores para a tomada de decisão a respeito do investimento.

Para calcular a composição do endividamento, de acordo com Reis (2019), é necessário dividir o passivo circulante pelo passivo exigível total (curto e longo prazo) e multiplicar o resultado por cem, para obter o percentual.

$$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Exigível Total}} * 100 \quad (3)$$

2.3 O TERCEIRO SETOR

Andrade, Padilha e Castro (2018) afirmam que “a sociedade está organizada juridicamente em três setores, conforme estabelecido pela Constituição Federativa Brasileira”. O primeiro setor é constituído pelas instituições públicas que abrange as esferas governamentais - Municipal, Estadual e Federal. No segundo setor estão as empresas de maneira geral - Comércio, Indústria. Já no terceiro setor é formado pelas organizações sem fins lucrativos - Organizações Não Governamentais (ONGs), fundações.

Para Drucker (2002), as organizações desse setor trazem valores e tradições da sociedade em geral, por esse motivo são consideradas fundamentais à qualidade de vida e exercício da cidadania. Com esse objetivo, essas organizações buscam recursos financeiros para custear o desenvolvimento de suas atividades. Os recursos são obtidos através de doações e patrocínios, como salienta Silva e Capellini (2021).

As organizações desse setor, de acordo com Santos (2021), enfrentam desafios no percurso pela busca do bem do coletivo. Um desses desafios está relacionado à prestação de contas listando todo recurso que lhe foi passado, além disso, precisam criar estratégias a fim de transformar seus doadores em possíveis investidores, conforme afirma Drucker (1997).

Dessa forma, Santos (2021) afirma que os gestores se voltam à criação de organizações que cumpram as regras e leis eficientemente. Ainda segundo o autor, o gestor financeiro possui o papel de fazer o planejamento financeiro da organização, obter e direcionar os recursos com honestidade e muita transparência na prestação de contas.

2.4 CLUBES DE FUTEBOL

O futebol é considerado um grande negócio com crescimento constante e valores exagerados como as receitas obtidas com patrocínios de grandes empresas, altos salários dos jogadores e renda com venda de ingressos para os jogos, conforme afirma Amorim Filho e Silva (2012). Ao longo do tempo, ocorreram diversas transformações no cenário esportivo e os gestores dos clubes precisaram entender melhor o seu papel dentro da organização e adaptar a sua forma de gerir.

Segundo Damo e Ferreira (2012), compreende-se clube como uma instituição encarregado de gerenciar três elementos básicos: jogadores de futebol que formam uma equipe - esse elemento é mutável, visto que, muitos atletas saem dos seus times nas janelas de transferência; a torcida - adeptos que seguem valores, tradições de um clube; sua memória - o clube deve possuir estabilidade e história longa que foi construída ao passar dos anos.

De acordo Figueiredo, Santos e Cunha (2017), a legislação desportiva foi iniciada no século passado, porém com alterações sendo feitas atualmente. Com a criação de algumas leis, os clubes de futebol foram afetados e precisaram de mais organização jurídica e contábil.

A Lei nº 9.615 de 1998, popularmente chamada de Lei Pelé, possibilitou aos clubes brasileiros tornarem-se empresas e obterem lucros como qualquer empresa. Entretanto, segundo Mattar (2014), “a faculdade da condição jurídica expressa na lei fez com que poucos clubes efetivamente optassem por sair do modelo associativo para se tornar clubes empresa”.

Nesse sentido, Rezende e Dalmácio (2015) discorrem que a gestão dos clubes de futebol deveria ser mais profissional e sua torcida encarada como seus clientes.

2.4.1 Gestão esportiva

Mullin, Hardy e Sutton (1993), afirmam que a gestão esportiva, quando se estruturou e consolidou-se, abrangeu funções básicas da administração: planejamento, organização, direção e controle. Conseguir executar suas atividades através das pessoas e com essas funções, de acordo com Parkhouse (1996), é uma definição contemporânea de gestão esportiva. Já para Bastos (2004), a definição de gestão no esporte envolve conhecimentos de diversas áreas, tais como economia, marketing, legislação e política.

Conforme Santos (2002), a evolução da gestão no futebol acompanhou a evolução do esporte ao longo dos anos:

O futebol capitaneou duas grandes transformações no meio esportivo. Primeiro, foi o pioneiro profissionalização dos seus atletas, que ocorreu no início do século XX, muito antes que em outros esportes. Além disso, foi o primeiro esporte a comercializar seus jogos em escala mundial, entrando para indústria do entretenimento. (Santos. 2002, p.17).

Aidar e Leoncini (2002) salientam que de um lado ocorreu a evolução prática, relacionada aos agentes ligados ao futebol (clubes, federações); do outro lado em relação aos prestadores de serviços diretos (treinadores, médicos, massagistas); e pôr fim a evolução do consumo dos bens ou serviços relacionados ao futebol (compra de artigos do clube).

A dificuldade de uma correta gestão operacional e financeira como consequência de uma má governança corporativa, conforme Amorim Filho e Silva (2012), é o “calcanhar de Aquiles” dos clubes, principalmente, os brasileiros. Para Pedreira (2006), “o desempenho técnico positivo da equipe é o maior objetivo de um clube de futebol, mas para tal objetivo ser alcançado é essencial o trabalho de gestores profissionais com dedicação exclusiva à administração dos clubes”.

Administrar os gastos com salários e contratações de atletas, está entre os maiores desafios de um gestor de clube de futebol, afirmam Aidar e Leoncini (2002). Ainda segundo esses autores, para ter uma equipe competitiva, o gestor precisa ser profissional e conciliar os gastos com a arrecadação, além de gerir com profissionalismo e honestidade.

2.5 O CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Segundo Cordeiro (2013), em 1895 o jovem José Agostinho Pereira da Cunha reuniu-se com alguns amigos em um restaurante para deliberarem sobre a criação de um clube para participarem das disputas de remo, o esporte que era febre na época. Em 17 de novembro, do referido ano, a princípio, com as cores azul e dourado, nasceu o clube de regatas, mas de acordo com Conde (2008), apenas em 1902 se tornaria o Clube de Regatas do Flamengo.

A partir de meados do século XX, conforme afirma Conde (2008), o futebol começou a tornar-se popular e disputar espaço com o remo, apesar disso, o clube de regatas do Flamengo não possuía um time que disputasse as competições terrestres. No dia 8 de novembro de 1911 isso mudou. Segundo Castro (2012), o Fluminense, clube de remo do Rio de Janeiro que tinha equipe de futebol, passou por uma crise e alguns jogadores decidiram sair do clube e montar uma seção de futebol dentro do clube do bairro do Flamengo.

Conde (2008), afirma que a estreia do time de futebol em uma competição ocorreu em 3 de maio de 1912, onde enfrentou a equipe Mangueira e o placar foi de 15 a 2 para o clube

de regatas, uma goleada histórica que conquistou a torcida. Ainda segundo a autora, o time terminou o campeonato na segunda colocação e dois anos mais tarde conquistou o seu primeiro título, o Campeonato Carioca.

Os anos se passaram, as glórias vieram, mas as dívidas aumentaram. Em 2012, de acordo com Maleson e Capelo (2019), o clube devia cerca de R\$ 737 milhões, sendo uma das maiores dívidas do futebol brasileiro, precisava mudar. Em 2013, o (ex) presidente, Eduardo Bandeira de Mello assumiu a presidência do clube com a missão de diminuir as dívidas e recuperar a sua credibilidade.

Maleson e Capelo (2019), destacam que o biênio de 2013-2014 foi um dos mais importantes nesse processo de reestruturação, onde a dívida foi diminuída para cerca de R\$ 660 milhões. No campo, o time, composto por um elenco barato, mas competitivo, conquistou o título da Copa do Brasil de 2013.

Um dos fatores que ajudaram a aumentar a receita do clube, para Maleson e Capelo (2019), foi o lançamento do programa de sócios denominado “Nação Rubro-Negra”, a arrecadação com a torcida aumentou de 25 milhões de reais para 83 milhões de reais em 2013. Outro fator relevante foram os ganhos com marketing e comercial.

Para Farah (2020), nos anos seguintes, a estratégia de não gastar além do possível ao trouxe a diminuição da dívida e aumento dos recursos para a realização de maiores investimentos, como a inauguração de um novo CT (centro de treinamentos). A partir desse momento, os gestores do Flamengo mostraram aos demais clubes a importância de ter a saúde financeiramente.

3 METODOLOGIA

Para atender o objetivo geral, esse estudo é constituído por uma pesquisa exploratória, que segundo Marconi e Lakatos (2005), visa descrever determinado evento, por exemplo, um estudo de caso no qual são feitas análises teóricas e/ou empíricas. Yin (2005) afirma que o estudo de caso é utilizado quando se objetiva averiguar o “como” e o “porquê” de eventos. Nessa pesquisa, o objeto escolhido foi a instituição de futebol Clube de Regatas do Flamengo.

Do ponto de vista dos procedimentos, realizou-se uma pesquisa do tipo bibliográfica. Pesquisa bibliográfica, para Lakatos e Marconi (2001), abrange a bibliografia que já é pública em relação ao tema que se quer estudar, vai desde publicações avulsas até monografias, teses. Ainda segundo os autores, a finalidade dessa pesquisa é fazer o pesquisador ter contato direto com o que já foi dito, escrito ou até mesmo filmado sobre a temática. Foi realizada nas plataformas Google Acadêmico e Scielo utilizando as palavras chaves administração financeira, flamengo e reestruturação de clube de futebol.

A pesquisa, também é de caráter documental, pois buscou analisar documentos, sendo eles balanços patrimoniais e relatórios da gestão, disponibilizados no site do próprio clube na aba de transparência. Por pesquisa documental, segundo Nascimento (2016), consiste na leitura e avaliação de documentos a fim de esclarecer eventos do passado e sua relação com o tempo, buscando conclusões para o tempo presente.

Em relação a abordagem do problema, o estudo é classificado como qualitativo e quantitativo. Kauark, Manhães e Medeiros (2010) afirmam que a pesquisa quantitativa considera o qualificável, ou seja, se pode traduzir em números as informações para classificar e analisar, para isso demanda o uso de técnicas estatísticas. Já a pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2001), traz a compreensão e explicação do universo dos significados, crenças, um lugar profundo dentro das relações onde não se pode quantificar.

O estudo tem como base a análise das demonstrações contábeis do clube carioca do período de 2013 a 2018 onde ocorreu sua reorganização administrativa e financeira durante a presidência do senhor Eduardo Bandeira de Melo. Após a coleta dos relatórios e balanços do

clube calculou-se os seguintes índices: Liquidez corrente – identifica se o clube possuía recursos para honrar suas obrigações de curto prazo; Composição de Endividamento – mostra a relação entre a dívida de curto prazo e a dívida total do clube; Solvência Geral – mostra a capacidade de quitação de todas as pendências.

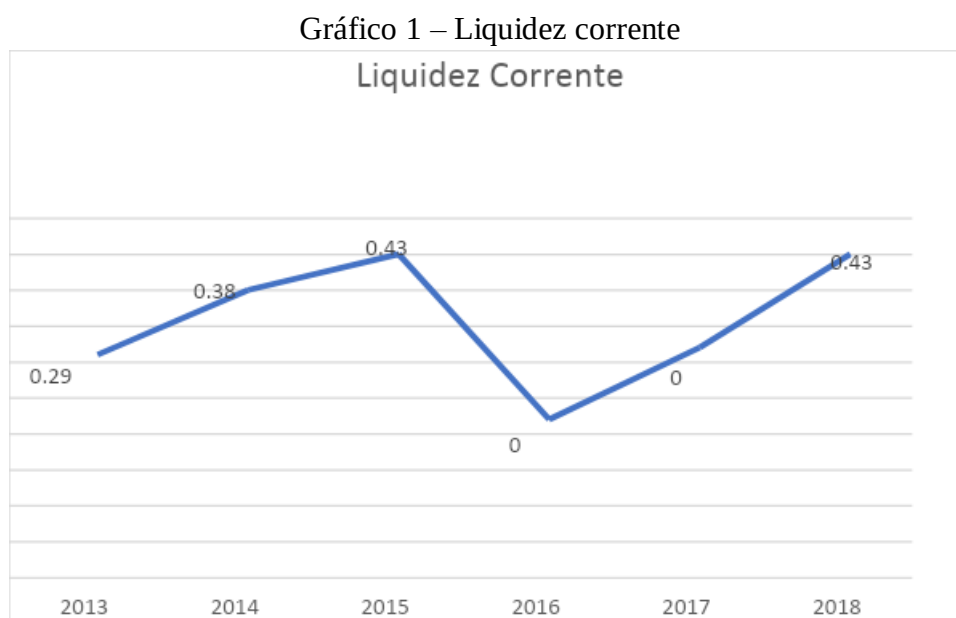
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir será apresentada a análise das demonstrações contábeis e dos relatórios da gestão do Clube de Regatas do Flamengo durante o período de 2013 a 2018. Primeiramente, foi apresentado um panorama da situação financeira do clube, antes do período de reestruturação, onde foram utilizados dados de 2010 a 2012. No segundo momento, foi exposto o panorama relacionado ao período após a reorganização do clube com base nos dados apresentados nos anos de 2019 a 2021.

Com base nos dados coletados, verifica-se que em 2012, no último ano da conturbada gestão de Patrícia Amorim, de acordo com Simplicio (2019), o déficit financeiro anual do clube era cerca de R\$ 60 milhões e uma dívida de quase R\$ 800 milhões, além da falta de credibilidade com os bancos e os problemas na justiça trabalhista. Segundo as demonstrações financeiras, em anos anteriores o clube teve déficit de R\$ 22 milhões e R\$ 12 milhões em 2010 e 2011 respectivamente.

Diante disso, alguns executivos flamenguistas decidiram concorrer à presidência do clube para o mandato seguinte. A chapa liderada por Eduardo Bandeira de Melo, na ocasião presidente da SKY, buscava começar a reorganização das contas do clube com finalidade de reduzir a dívida milionária e recuperar a credibilidade dentro e fora de campo.

O gráfico a seguir evidencia o índice de liquidez corrente do clube ao longo dos anos de 2013 a 2018.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

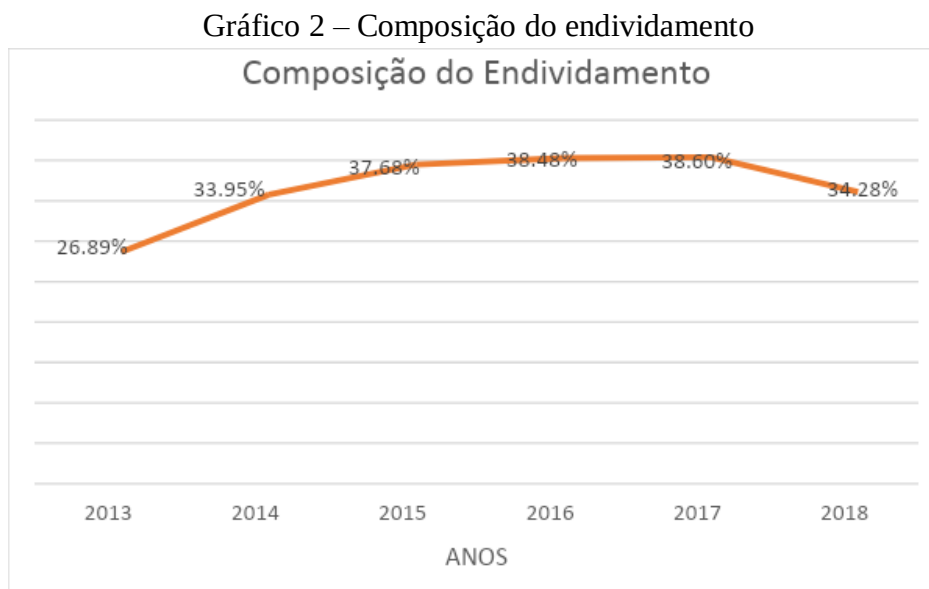
É possível observar no gráfico 1 que os resultados da liquidez corrente no período analisado são inferiores a 1 o que significa que o clube, entre 2013 e 2018, estava sem os recursos necessários para cumprir com suas obrigações. No resultado referente ao ano de 2013 é possível observar a dificuldade do clube em honrar suas obrigações e acerca de seu capital de giro, visto que, seu capital circulante se encontrava negativado.

Nos dois anos seguintes, o índice aumentou consideravelmente e isso se deu pelos fatores que auxiliaram no aumento do ativo circulante ao longo do período analisado como, por exemplo, a diretoria do clube lançou o “Programa Nação Rubro-Negra” a fim de conseguir uma nova fonte para captar receita. Além disso, o clube apostou em um elenco mais barato com a maioria dos atletas contratados por empréstimo, baixos salários e a conquista da Copa do Brasil de 2013 que lhe rendeu uma premiação em dinheiro.

A liquidez corrente também aumentou de 2016 para 2017 e de 2017 para 2018 por conta do aumento do ativo em função de contas a receber relacionadas às vendas de jogadores oriundos da base do clube, como o Felipe Vizeu que foi transferido para o Clube Udinese Calcio S.P.A e o atleta Vinicius Junior que foi para o Real Madrid.

Com isso, conclui-se que, embora o clube não possua o capital suficiente para arcar com suas dívidas a curto prazo, o aumento do índice, apesar da queda brusca em 2016, mostra que o planejamento da reestruturação das finanças está sendo seguido e que o clube está no caminho para diminuir a dívida e torna-se saudável financeiramente, além de ser exemplo para os demais clubes brasileiros.

No gráfico a seguir estão representados os resultados da composição do endividamento durante o período analisado.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A composição do endividamento refere-se ao percentual de obrigações a curto prazo que a organização possui. O gráfico 2 mostra que ocorreu uma variação durante o período analisado, onde em 2013 o percentual era de, aproximadamente, 26,89%, já em 2018 era de, aproximadamente, 34,28%. Apesar do pequeno aumento desse percentual, o cenário é positivo para o clube, pois ele possui a maior parte das suas dívidas vencíveis a longo prazo e, segundo Silva (2018), quando esse cenário acontece, a organização tem mais tempo e margem para buscar os recursos para conseguir quitá-las.

No começo de 2013, o clube possuía um patrimônio líquido negativo, dívidas bem maiores que a sua arrecadação total, obrigando seus gestores a implementarem medidas de contenção de gastos, pagamento das dívidas a curto prazo e a política de austeridade. A diretoria passou a buscar receitas de curto prazo e negociar suas dívidas para o longo prazo, o que aliviou o fluxo de caixa do clube.

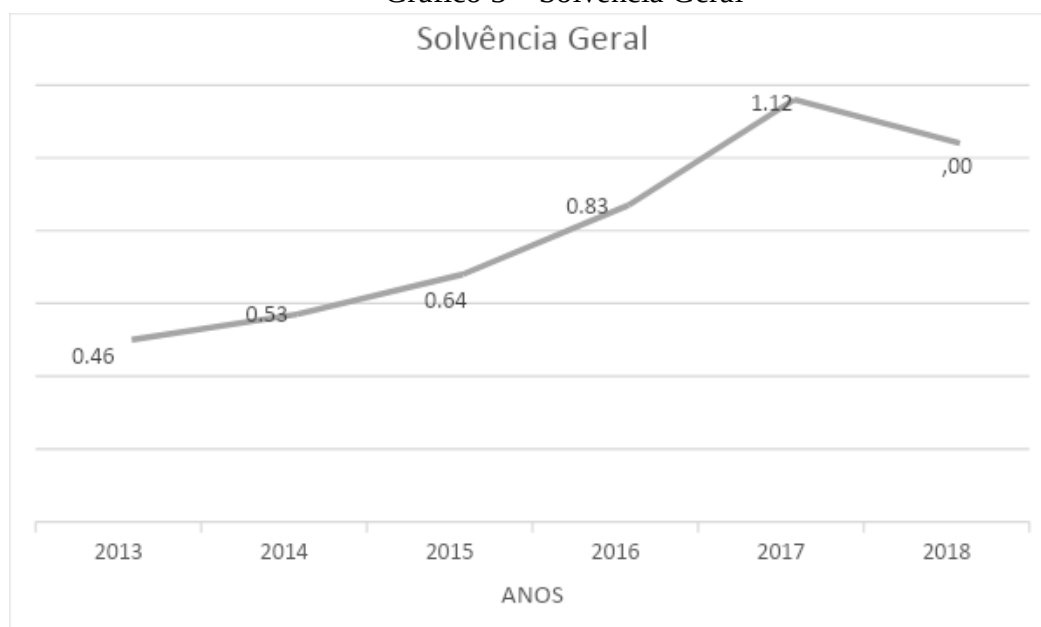
Outro fator importante a destacar relacionado ao endividamento do clube é a aprovação do Profut (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do

Futebol Brasileiro), lei sancionada em 2015 onde os clubes podem renegociar seus débitos com o governo federal, como menciona o ex presidente Bandeira de Melo em um trecho da entrevista concedida ao GloboEsporte.com em 2019: “Com o profut, a gente conseguiu alongar essa parcela da dívida que era de quase R\$ 300 milhões em 20 anos. Isso foi fundamental.”

Em 2017, com a realização dessas medidas, o clube voltou a apresentar o seu patrimônio líquido positivo, gerou lucro ao invés de prejuízos e voltou a reduzir sua composição de endividamento para o ano seguinte, conseguindo recuperar sua credibilidade no meio financeiro.

Atualmente, segundo o estudo feito por Bassoto (2019), a dívida do clube ainda se encontra alta, porém é considerada controlada, visto que, apesar dos investimentos com jogadores de renome como Giorgian de Arrascaeta e Bruno Henrique, a receita tem aumentando significativamente e o produto principal, o seu time, tem se tornado atrativo de todas as formas.

Gráfico 3 – Solvência Geral



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Kanitz (1998) traz o termômetro que define, por meio de um intervalo, se a empresa é solvente ou insolvente. Durante o período analisado, o clube se mantém solvente e com o indicador crescente, o que significa que o clube está no caminho certo para pagar suas dívidas sem comprometer o seu ativo.

Durante a gestão de Bandeira de Melo, o clube apostou em diversas estratégias para recuperar sua credibilidade frente aos bancos, credores e acionistas, o que reflete no índice de solvência. Segundo os relatórios, o foco da gestão era prometer o que conseguiria cumprir no prazo certo, além de ter gastos previsíveis. O marketing do clube foi um dos responsáveis por essa reorganização financeira, visto que, a marca cresceu e os patrocinadores começaram a aumentar os valores para aparecerem nos uniformes dos jogadores.

Vale ressaltar que no período de 2016 a 2018, segundo o relatório de gestão, o clube arrecadou cerca de R\$ 718 milhões apenas com as cotas de tv, uma das suas maiores fontes de receitas, além do saldo de R\$ 217 milhões com atletas, incluindo a base e o profissional, e quando 2018 terminou a dívida estava na casa dos R\$ 450 milhões.

Após o longo período de reorganização financeira, o clube, segundo Capelo (2021), em 2019 passou a montar um elenco forte para as competições e adquiriu atletas renomados, mas de maneira parcelada, o que “ao pé da letra” representa dívidas a longo prazo. Nesse mesmo ano, o Flamengo teve títulos expressivos, como por exemplo o da Copa Libertadores da América e do Campeonato Brasileiro, e arrecadou cerca de R\$ 150 milhões com premiações, tendo o faturamento anual de R\$ 652 milhões.

Em 2020 e 2021 o clube continuou com sua boa gestão financeira conseguindo números recordes de receitas, apesar da pandemia, como o 1,082 bilhão em 2021, e pagando suas dívidas nos seus devidos prazos. Segundo o balanço de 2021, o endividamento do clube caiu de R\$ 480 milhões em 2020 para R\$ 263 milhões em 2021, segundo melhor resultado desde 2013.

De acordo com os resultados mostrados nos indicadores, o Flamengo não está totalmente saudável e livre de dívidas, mas vem evoluindo ao longo dos últimos anos, vem apresentando superávit ano após ano devido a sua antiga gestão financeira consciente e eficiente que buscou implementar ações no passado visando um futuro promissor.

5 CONCLUSÃO

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo deste trabalho foi analisar a importância da administração financeira na reestruturação do clube de Regatas do Flamengo que durou de 2013 a 2018 utilizando os indicadores financeiros de liquidez corrente, composição de endividamento e solvência geral. Assim sendo, os resultados apontaram a incapacidade do clube de arcar com seus compromissos durante o período analisado, porém melhorando ano após ano a sua capacidade de pagamento.

Verificou-se uma evolução no indicador de liquidez mostrando uma recuperação progressiva desde 2013, onde o clube possuía um capital circulante negativo e um déficit enorme no final do exercício e passou a adotar estratégia para conter gastos e aumentar receitas. Em relação a composição do endividamento, o cenário se tornou positivo apesar do elevado índice, uma vez que, a aprovação no Profut permitiu renegociar as dívidas com o governo e alongar os prazos. O clube se mostrou solvente e buscou firmar apenas compromissos que pudesse honrar, além de implementar medidas para gastar apenas o que estava previsto e atrair novos patrocínios.

Diante da análise apresentada, nota-se que o Clube de Regatas do Flamengo não é 100% saudável financeiramente, mas é exemplo por conseguir se recuperar de uma situação de quase falência e virar um clube reconhecido nacionalmente por conseguir gerenciar bem os seus recursos financeiros. Hoje o clube se encontra em um cenário de forte expansão da sua marca por suas conquistas no futebol e ser considerado rentável.

Vale ressaltar que para pesquisas futuras sobre a administração financeira no futebol se busque analisar os indicadores de outros clubes reconhecidos nacionalmente a fim de ponderar e listar as medidas implementadas na busca pela saúde financeira e pelo bom desempenho dentro de campo.

REFERÊNCIAS

AIDAR A. C. K., e LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: Aidar, A. C. K., Leoncini, M. P., e Oliveira, J. J. de. (Orgs.). **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. p. 79-100.

AMORIM FILHO, M. H. de; SILVA, J. A. F. da. **A gestão de clubes de futebol:** Regulação, modernização e desafios para o esporte no Brasil. Uol, 2012. Disponível em: <https://blogdojuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacao-modernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/>. Acesso em: 03 de nov. de 2021.

ANDRADE, C. F.; PADILHA, G. L. e CASTRO, T. M. **Contabilidade do terceiro setor:** uma análise sobre a percepção dos contadores. Tocantins: Humanidades & Inovação, 2018.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas 2006.

BASSOTO, L. **Como o Flamengo se tornou uma potência econômica no futebol brasileiro?** Investificar, 2019. Disponível em: <https://www.investificar.com.br/como-o-flamengo-se-tornou-uma-potencia-economica-no-futebol-brasileiro/>. Acesso em: 02 de jun. de 2022

BASTOS, F. da C. **Administração esportiva:** área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. São Paulo: Motrivivência, 2004.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. Acesso em: 03 de nov. de 2021.

CASTRO, C. M de; CADETE, M. M. M. **Da origem e história do futebol no Brasil ao futebol amador em comunidade de vulnerabilidade social:** uma incursão na literatura. Belo Horizonte: Revista Caribeña de Ciencias Sociais, 2019.

CASTRO, R. **O vermelho e o negro.** Rio de Janeiro: Editora Companhia das Letras, 2012.

COBOS, P. **Não é bem assim:** Flamengo é o mais rico do Brasil, mas diferença para rivais não é como a de Barça e Real na Espanha. ESPN, 2020. Disponível em: <https://www.espn.com.br/blogs/paulocobos/765102-nao-e-bem-assim-flamengo-e-o-mais-rico-do-brasil-mas-diferenca-para-rivais-nao-e-como-a-de-barca-e-real-na-espanha>. Acesso em: 22 de out. de 2021.

CONDE, A. K. **Mística rubro-negra:** uma análise sobre clube, imprensa e torcida. Monografia (Graduação em Comunicação Social/Jornalismo) - Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2008.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **CBF apresenta relatório sobre papel do futebol na economia do Brasil.** Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>. Acesso em: 03 de nov. de 2021.

CORDEIRO, A. L. B. **Clube de Regatas do Flamengo e FC Barcelona:** aspectos da profissionalização no futebol. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2013.

DAMO, A. S. FERREIRA, B. S. **No tempo das excursões - O circuito clubístico porto-alegrense e a reconfiguração de suas fronteiras em meados do século XX.** Porto Alegre: Revista regional de História, 2012.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor.** São Paulo: Atlas, 2002.

ELDONI, C. L. **Administração Financeira: Ferramentas de Registro, Controle e Análise.** 2014. 42 páginas. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná: Pato Branco- PR, 2014.

ESCOBAR, P. H. **Índice de solvência: Saiba o que é e como calcular.** Egestor, 2017. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/blog.egestor.com.br/indice-de-solvencia/amp/>. Acesso em: 02 de jun. de 2022.

FARAH, P. **O que o Flamengo tem a ensinar sobre reestruturação financeira.** Pacto consultoria, 2020. Disponível em: <https://www.pactoconsultoriajr.com/o-que-o-flamengo-tem-a-ensinar-sobre-reestruturacao-financeira/>. Acesso em: 10 de nov. de 2021.

FERNANDES, L. H.; AMORIM, D. A. **Gestão de clubes de futebol: a administração financeira como ferramenta para o sucesso.** Minas Gerais: Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade, 2021.

FIGUEIREDO, G. H.; SANTOS, V. dos; CUNHA, P. R. da. **Práticas de evidenciação em entidades desportivas: um estudo nos clubes de futebol brasileiros.** Maringá: Enfoque: Reflexão Contábil, 2017.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 10 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBIUS, S. de. **Análise de balanços: análise de liquidez e do endividamento, análise do giro, rentabilidade e alavancagem financeira.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Teoria da contabilidade.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia de pesquisa: um guia prático.** Bahia: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

LUCENTE, A. dos R.; BRESSAN, P. E. R. **Análise de índices financeiros: estudo de caso do Sport Club Corinthians Paulista no período de 2008 A 2013**. Rio de Janeiro: Podium Sport, Leisure and Tourism Review, vol. 4, N. 3, 2015.

MALESON, R.; CAPELO, R. **De devedor a potência econômica: veja linha do tempo da ascensão financeira do Flamengo**. GE, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/de-devedor-a-potencia-economica-veja-li-nha-do-tempo-da-ascensao-financeira-do-flamengo.ghtml>. Acesso em: 10 de nov. de 2021.

MATTAR, M. F. **Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZZOCO, H. **Datatempo: Flamengo tem a maior torcida e 34,9% não torcem pra time nenhum**. O Tempo, 2021. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/politica/datatempo/datatempo-flamengo-tem-maior-torcida-e-34-9-nao-torcem-pra-time-nenhum-1.2546696>. Acesso em: 19 de nov. 2021.

MENDES, R. C.; MONTIBELER, E. E. **Além das Quatro Linhas: Uma Perspectiva Financeira dos Clubes Desportivos do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Podium Sport, Leisure and Tourism Review, v. 7, n. 1, p. 145-160, 2018.

MINAYO, M. C de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MORAES, I. de. **Índices de solvência: saiba mais sobre esse conceito**. Contábeis, 2016. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/29604/indices-de-solvencia-saiba-mais-sobre-esse-conceito/>. Acesso em: 02 de jun. de 2022.

MOREIRA, L. H. **Análise dos Demonstrativos Contábeis Índices de Endividamento**. Pará: Universidade Federal do Pará, 2003.

MULLIN, B., HARDY, S.; SUTTON, W. **Sport marketing**. Illinois: Human Kinetics Publishers, 1993.

NASCIMENTO, F. P. do. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. In: NASCIMENTO, F. Paulo do; SOUSA, Flavio L. L. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016. p. 1 – 11.

OLIVEIRA, A. F; CRUZ, E. A. **Racismo em campo: Futebol no Brasil é moldado em racismo estrutural**. UOL, 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/reportagens-especiais/futebol-no-brasil-e-moldado-em-racismo-estrutural/>. Acesso em: 04 de nov. de 2021.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIVA, T. **Nascimento e evolução da Administração Financeira**. Blogger, 2011. Disponível em: <http://admdefinancas.blogspot.com/2011/08/nascimento-e-evolucao-da-administracao.html>. Acesso em: 03 de nov. de 2021

PARKHOUSE, B. L. **The management of sport: its foundation and application**. (2a ed.) St. Louis: Mosby Year Book, 1996

PEDREIRA, R. B. **Gestão esportiva**. (Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado na disciplina Estágio Supervisionado — CAD 5236, Administração.) Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis - SC, 2006.

REIS, T. **Composição do endividamento: como interpretar esse indicador?**. Suno, 2019. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/composicao-do-endividamento/>. Acesso em: 02 de jun. de 2022.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z. **Práticas de governança corporativa e indicadores de performance dos clubes de futebol: Uma análise das relações estruturais**. São Paulo: Contabilidade, Gestão e Governança, 2015.

ROCHA, Y. P. **Gestão Esportiva: A administração financeira como alicerce para os clubes de futebol**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-esportiva>. Acesso em 14 de out. 2021.

SANTOS, E. R. de J. **Gestão financeira no terceiro setor: estudo de caso na associação de proteção a maternidade e a infância de Castro Alves**. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade Maria Milza: Bahia, 2021.

SANTOS, L. M. V. **A evolução da gestão no futebol brasileiro**. Dissertação (Mestrado em administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo: São Paulo, 2002.

SILVA, M. P. da; CAPELLINI, G de A. **Administração Financeira em Organizações Não Governamentais: Um estudo de campo sobre as ferramentas utilizadas na gestão hospitalar**. São Paulo: Revista Conhecimento & Inovação, 2021.

SOUZA, D. **A importância da contabilidade para o administrador financeiro**. LinkedIn, 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-contabilidade-para-o-administrador-financeiro-souza>. Acesso em: 22 de nov. de 2021

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.