

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCELO VICTOR DE MACEDO BARBOSA

**EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CLUBE DE
REGATAS DO FLAMENGO**

RIO DE JANEIRO

2022

MARCELO VICTOR DE MACEDO BARBOSA

**EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CLUBE DE
REGATAS DO FLAMENGO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Odilanei Moraes dos Santos

RIO DE JANEIRO

2022

MARCELO VICTOR DE MACEDO BARBOSA

**EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CLUBE DE
REGATAS DO FLAMENGO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Rio de Janeiro, 1º de agosto de 2022

Prof. Dr. Odilanei Morais dos Santos
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Ms. Alessandro Antunes Leandro
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Ms. Anderson Monteiro de Andrade
Universidade Federal do Rio de Janeiro

RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo analisar as demonstrações financeiras antes e após a crise do Clube de Regatas do Flamengo. Para isso, foram usados índices de desempenho econômico e financeiros, sendo utilizados os Índices de Liquidez, Índices de Endividamento e Índices de Rentabilidade e uma análise do seu Ativo Total (AT). Foram colhidos materiais no endereço eletrônico oficial do clube, onde foi possível realizar o estudo com os dados dos anos de 2016 a 2020. De modo geral, a venda do jogador Vinícius Junior trouxe grande impacto positivo nos indicadores do clube. Além disso, observa-se que esses indicadores vinham apresentando melhoras consistentes ao longo dos anos, a partir de 2016, em que pese ainda apresentar índices de liquidez negativos e alto endividamento. Também é possível observar uma piora nos indicadores no ano de 2020, muito provavelmente em decorrência dos impactos causados pela pandemia do COVID-19.

PALAVRAS – CHAVE: Desempenho. Flamengo. Indicadores Econômico-financeiros.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivo.....	14
1.3 Justificativa	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Setor esportivo – Legislação sendo aplicada	15
2.1.1 Adequação dos Clubes à regulamentação vigente	18
2.1.2 Clube de Regatas do Flamengo.....	20
2.1.3 Normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao futebol	20
2.1.4 A estrutura organizacional esportiva.....	22
2.2 Demonstrações contábeis	24
2.2.1 Balanço Patrimonial	24
2.2.2 Demonstração do resultado do exercício	29
2.3 Análise de desempenho.....	30
2.3.1 Índice de liquidez	30
2.3.1.1 Capital circulante líquido.....	30
2.3.1.2 Liquidez imediata	30
2.3.1.3 Liquidez corrente	31
2.3.1.4 Liquidez geral	31
2.4 Índices de endividamento	31
2.4.1 Quociente de participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais	31
2.4.2 Quociente de participação de capitais de terceiros sobre os capitais próprios.....	32
2.4.3 Quociente de participação das dívidas de curto prazo sobre o endividamento total	32
2.5 Índices de rentabilidade	32
2.5.1 Margem de lucro sobre as vendas	32
2.5.2 Giro do ativo	33
2.5.3 Retorno sobre o investimento	33
3. METODOLOGIA	34
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	35
5. CONCLUSÃO	40
6. REFERÊNCIAS	41

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os meus familiares. Em especial a minha mãe, Adriana; meu pai, Marcelo; e minha avó, Maria Lúcia, por todos os sacrifícios feitos por eles para que eu pudesse passar por essa etapa. Dedico também a minha namorada, Alycia Maria, por estar sempre ao meu lado, me dando suporte.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

Em seguida, aos meus pais e irmãs, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam todas minhas dificuldades ao longo do curso.

E por fim, agradeço a atenção e paciência do professor e orientador Odilanei Morais.

"Com paciência e perseverança muito se alcança"

Theophile Gautier

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Ilustração 01: Organograma Clube de Regatas Flamengo 2016	23
Ilustração 02: Organograma Clube de Regatas Flamengo 2022	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Ativo total	35
--------------------------------------	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Componentes das Demonstrações Contábeis.....	24
Quadro 02: CPC 00 antes e depois.....	25
Quadro 03: Relação de modificações no CPC 00.....	26
Quadro 04: Índices de liquidez	36
Quadro 05: Índices de endividamento	37
Quadro 06: Índices de rentabilidade	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SILGAS

BDO	BDO <i>International Limited</i> Auditores Independentes
BP	Balanço Patrimonial
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CPC	Código de Processo Civil
DFC	Demonstração dos fluxos de caixa
DLPA	Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados
DMPL	Demonstrações de mutações do patrimônio líquido
DRA	Demonstração do Resultado Abrangente
DRE	Demonstração do resultado do exercício
DVA	Demonstração de valor adicionado
FIFA	Federação Internacional de Futebol Associado
IFRS	Conjunto de normas internacionais de contabilidade
ITG	Conjunto de normas internacionais de contabilidade

1. INTRODUÇÃO

Conhecido como o país do futebol, o Brasil caracteriza-se pelo seu estilo único e irreverente de praticar o esporte, tendo diversos clubes de grande expressão e jogadores conhecidos mundialmente. Entretanto, essa fama reconhecida não se aplica quando o assunto é a situação financeira dos clubes brasileiros, onde a grande maioria apresenta dívidas estratosféricas (GONZAGA, 2019).

Contudo, é completamente ilusório pensar que só os clubes brasileiros sofrem com crises de má gestão. Em 2005, o clube alemão Borussia Dortmund possuía uma dívida de aproximadamente 180 milhões de euros, levando o clube a aceitar auxílio financeiro de seu maior rival do futebol, Bayern de Munique. Na época, o diretor executivo do clube, Michael Maier relatou que sem medidas de saneamento, o saldo negativo aumentaria para 68,8 milhões de euros até 30 de junho de 2005, significando uma queima de 79% do capital investido pelos acionistas. Maier complementou: "Faltam-nos 29,7 milhões de euros só para saldar as dívidas pendentes até o fim de junho" (DW, 2005).

Conforme Dantas, Machado e Macedo (2003), os clubes profissionais de futebol não se enquadram nos padrões de normalidade, pois não é somente dentro de campo que é julgado seu desempenho, mas fora também. Como o clube não visa o lucro, sua diretoria não tem remuneração, não tem como ter como objetivo principal ser superavitário, seu sucesso depende e está relacionado especialmente à sua tradição, à torcida, número de sócios e, principalmente a capacidade de ganhar títulos e de ser vencedor.

O futebol, além de um esporte coletivo, gera o consumo de produtos e mobiliza as pessoas para a realização de seus desejos (ASHTON; FAGUNDES, 2011). Com uma grande torcida, talvez a maior do Brasil, o Clube Regatas Flamengo utilizou dessa teoria para se reestruturar de uma crise surgida ao longo de suas administrações anteriores.

Ainda que não tenham fins lucrativos, o advento da Lei 9.615 de 1998 sugere que os gestores dos clubes foquem mais na geração de lucro e crescimento de receita (PIRES, 1998). Para Barros, Scarfato e Samagaio (2014), a estabilidade financeira é também um dos principais motores para o sucesso a longo prazo.

Conforme Rowbottom (2002), os principais gastos e investimentos de clubes de futebol são os salários, a compra de jogadores e a construção de estádios e instalações. Sabendo que os clubes investem em jogadores e treinadores, com o intuito de obter sucesso nas várias competições em que participam e, assim, aumentar as suas receitas (KERN; SUSSMUTH,

2005), será feita uma análise comparativa entre as contas do Flamengo durante e após a crise financeira.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o comportamento do desempenho econômico-financeiro do Clube de Regatas do Flamengo no período de 2016 a 2020?

1.2 OBJETIVO

Analisar as demonstrações contábeis do Clube de Regatas do Flamengo e fazer um comparativo durante os 5 anos em relação aos resultados relacionados ao desempenho econômico-financeiro do clube, visando o entendimento sobre o enfrentamento do clube em relação a crise financeira vivenciada antes das conquistas recentes, em especial do ano de 2019.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Flamengo faz parte de uma liga de grandes times de futebol carioca, onde este possui prestígio tanto em competições brasileiras quanto em estrangeiras. Porém, mesmo com a proporção que a fama do clube exerce, uma parte de sua história mostrou que o clube não estava ileso de uma crise financeira.

Análises serão feitas com base nos documentos referentes aos anos 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020, onde serão calculados indicadores econômico-financeiros baseados nas demonstrações contábeis do Flamengo.

Segundo o estudo feito pela Sports Value (2018) empresa especializada em marketing esportivo, o Flamengo foi um dos clubes que mais pagou seus compromissos. Segundo o estudo realizado no ano de 2018, a dívida rubro-negra caiu cerca de 27% em relação aos anos anteriores. A partir do ano de 2018, o Flamengo necessitou analisar o que estava se passando com o time para estar naquela situação de tantas dívidas.

Diante disso, a escolha do tema se justifica pois o estudo decorrerá em função de analisar as contas do time carioca antes e durante a crise financeira, demonstrando como um time de notável relevância para o futebol brasileiro obtém suas receitas. As informações produzidas por esse estudo podem ser de interesse dos demais estudantes de Ciências Contábeis, que podem visualizar a aplicação de indicadores econômico-financeiro no dia a dia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Kern e Sussmuth (2005) afirmam que a maioria dos clubes ainda considera o sucesso em campo como objetivo principal da entidade. No entanto, a organização financeira do clube reflete diretamente no desempenho em campo, uma vez que os profissionais não devam trabalhar sem ser devidamente remunerados sobre o serviço prestado. Além disso, caso o clube não tenha capital para investir em jogadores de qualidade, o desempenho em campo poderá não estar entre os melhores.

Para Barajas, Fernández-Jardón e Crolley (2007), os gastos dos clubes podem ser facilmente controlados. Entretanto, não existe uma política para equilibrar os custos. Os clubes costumam investir no que acham que dará mais resultado dentro de campo: os jogadores. Em contrapartida, muitas vezes o investimento não demonstra o resultado esperado, o que acarreta a desvalorização do ativo que acaba de ser adquirido.

Anthony e Govindarajan (2008) argumentam que as estratégias surgem por meio de experimentação e acrescentam a possibilidade de a estratégia influenciar diretamente os sistemas de controle gerencial. Segundo os autores, a articulação destes dois instrumentos de gestão pode garantir o desempenho e sucesso da organização.

2.1 Setor esportivo: Legislação sendo aplicada

Na década de 1920, os jogadores de futebol ainda eram amadores, em geral, operários ou até mesmo estudantes. No passado, os jogos eram basicamente ligados às elites e era limitado a negros, mas com o passar dos tempos, os grandes jogadores que se destacavam passaram a ser pagos para jogar e, com isso, foi preciso regulamentar a profissão, o que ocorreu na década de 1930 (BRUNORO; AFIF, 1997).

Conforme pesquisas feitas em sites esportivos (ESPORTE JURÍDICO, 2011), foi visto que no Brasil, a legislação esportiva teve origem no ano de 1938, passando por diversas modificações e tendo uma exigência maior, no que se refere às práticas contábeis.

Em 1976, foi decretada a Lei 6.354/76, conhecida como Lei do Passe, que surgiu para proteger os clubes e atletas. A Lei trazia para os jogadores profissionais de futebol os direitos trabalhistas, como assinatura obrigatória da carteira de trabalho, férias remuneradas e recesso. A lei também garantia aos profissionais um percentual das negociações em que eles estivessem vinculados (BRASIL, 1976).

“Art. 13 Na cessão do atleta, poderá o empregador cedente exigir do empregador cessionário o pagamento do passe estipulado de acordo com as normas desportivas [...] § 2º O atleta terá direito a parcela de, no mínimo, 15% (quinze por cento) do montante do passe, devidos e pagos pelo empregador cedente. Art. 22 O empregador será obrigado a proporcionar ao atleta boas condições de higiene e segurança do trabalho e, no mínimo, assistência médica e odontológica imediata nos casos de acidentes durante os treinamentos ou competições e nos horários em que esteja à sua disposição.”

No entanto, essa lei prejudicava os atletas porque a associação desportiva possuía o passe¹ do jogador, e com isso, eles tinham um contrato de trabalho de 3 meses a 2 anos (conforme art. 3, III), onde os únicos beneficiados seriam a associação e os clubes, pois através desse passe, o jogador continuaria ligado ao clube, onde ele só poderia ser desligado tendo 32 anos ou mais, ou, caso o próprio clube renunciasse ao mesmo, conforme os artigos 26 e 17 na devida ordem.

Com a modernização das leis e a criação de leis mais específicas aos clubes de futebol, sancionou-se no dia 24 de março de 1998 a Lei de nº 9.615, mais conhecida como Lei Pelé, que estabelece normas para diversos assuntos referentes à condução do esporte no Brasil.

Com a nova lei – que até hoje está em vigor – ocorreram grandes mudanças na forma de reconhecer o elo dos atletas com os times extinguindo finalmente o passe, terminando a relação clube-jogador que era ligada mais como um contrato de trabalho. Com o término do passe o jogador poderá, ao final de seu contrato, escolher onde e qual será seu futuro profissional. A Lei Pelé trouxe também maior transparência em relação às demonstrações contábeis dos clubes, fazendo com que sejam obrigatoriamente apresentadas suas demonstrações às auditorias externas e publicadas conforme art. 46-A, inciso I: (BRASIL, 1998).

A Lei Zico (Lei nº. 8.672/93) surgiu durante um quadro de mudanças no que se refere à presença e influência do Estado nas entidades e práticas esportivas, propondo novos rumos e alternativas ao panorama do esporte (particularmente, o futebol) no início dos anos 90 (ALMEIDA, 2007).

Em 1990 com o governo Collor ocorreu uma escancarada abertura da economia brasileira, venda de estatais e o processo de desregulamentação das leis de proteção do mercado interno. Esta postura adotada demonstrou a mudança e a opção pelo modelo globalizado. Com a flexibilização das relações profissionais abriu-se caminho para "evoluir" a legislação dos jogadores de futebol. Neste contexto o esporte assumiu uma nova postura, modernizando e melhorando a qualidade dos serviços prestados, assim como maiores incentivos à participação

¹ Conceito jurídico que descreve o vínculo negociável que liga o atleta profissional à agremiação que o contrata.

privada, idealizando o futebol-empresa e o marketing esportivo como forma moderna de empreendedorismo esportivo (ALMEIDA, 2007).

Inserido nesta realidade, o projeto de lei apresentado em 1991 tinha como pontos principais, segundo Proni (2000):

- a) regulamentar as novas formas comerciais no futebol;
- b) determinar a participação do setor nas Loterias;
- c) revogar a "lei do passe" e apresentar uma alternativa de vínculo contratual aos atletas profissionais;
- d) redefinir mecanismos fiscalizadores, assim como a manutenção da autonomia de entidades esportivas e assegurar sua representatividade nos órgãos competentes.

Antes de sua aprovação o projeto sofreu muitas modificações, causadas pela pressão de clubes e dirigentes, entre elas a retirada do artigo que pregava o fim da Lei do passe (na qual algumas propostas interessantes foram feitas, como a aquisição gradual do direito de trabalho pelo jogador com idade acima de 28 anos), além da obrigação de transformação dos clubes em empresas. A proposta de renovação do cenário do esporte brasileiro não se concretizou através da lei nº. 8.672/93, pois várias das atribuições dispostas no texto foram alteradas. As maiores mudanças só chegariam com a posterior aprovação da Lei Pelé, em 1998 (ALMEIDA, 2007).

De acordo com Silva, Teixeira e Niyama (2009), a Lei Pelé surgiu para aperfeiçoar a Lei Zico. Uma das principais mudanças redigidas foi a extinção do “passe” dos atletas de futebol.

De acordo com a Lei nº 6.354 de 1976, o passe, até a sanção da Lei Pelé, era entendido como a importância monetária devida de um empregador para outro, por ceder um atleta durante a vigência do contrato ou após o término do mesmo, de acordo com as normas esportivas específicas. Para os clubes, o passe era tido com premiação por formação de um atleta. Todavia, sob a perspectiva do atleta, o passe funcionava como uma espécie de cárcere, pois, mesmo com o fim de seu contrato e com o desinteresse do clube em aproveitar o seu trabalho, este não poderia se vincular a outra instituição sem que o clube o negociasse (MELO; MELO, 2006; SILVA; CARVALHO, 2009)

As entidades de administração do desporto e as de prática desportiva envolvidas em quaisquer competições de atletas profissionais, independentemente da forma jurídica adotada, com ou sem finalidade lucrativa, são obrigadas a elaborar e publicar as demonstrações contábeis e balanços patrimoniais, de cada exercício, devidamente auditados por auditoria independente (VELOSO, 2019).

Preocupada com a gestão e transparência dos clubes, a Lei Pelé incluiu em 2003 um parágrafo único:

Parágrafo único. A exploração e a gestão do desporto profissional constituem exercício de atividade econômica sujeitando-se, especificamente, à observância dos princípios: I - da transparência financeira e administrativa; II - da moralidade na gestão desportiva; III - da responsabilidade social de seus dirigentes; IV - do tratamento diferenciado em relação ao desporto não profissional; e V - da participação na organização desportiva do País.

Silva, Teixeira e Niyama (2009) comentam que apesar da significativa alteração relativa ao passe dos jogadores, a lei trouxe outras alterações relevantes, como a caracterização do conceito de clubes de futebol, considerados até então, como entidades sem fins lucrativos. Neste sentido, foi facultado às entidades desportivas constituírem-se sob a forma de sociedade empresária, mais especificamente, clubes empresas, o que exigiu a elaboração das suas demonstrações contábeis (SILVA; CARVALHO, 2009).

2.1.1 Adequação dos Clubes à Regulamentação Vigente

Com a criação das Leis citadas no tópico acima, houve um processo de evolução e modernização dos times de futebol brasileiro, adaptando-os a práticas contábeis. Porém, mesmo com a criação das Leis e normas, não se assegura que os clubes se adaptem a elas.

Segundo Carone (2010), o nível de divulgação das informações contábeis, acerca dos times brasileiros, o autor cita 11 times que chegam numa taxa alta de informações inadequadas nas demonstrações contábeis, proveniente de contabilizações equivocadas e, também, a falta de seus registros em alguns casos.

Em relação ao nível de divulgação das demonstrações contábeis dos times, segundo Holanda (2012), foi analisado que no período de 2006 a 2009, os clubes ainda apresentavam baixo nível de confirmação das demonstrações, inclusive com uma deficiência nas suas publicações em seus respectivos sites, que hoje em dia é uma ferramenta acessível a qualquer pessoa que queira acompanhar seus clubes não só em campo, mas também verificar como se apresentou as Demonstrações Financeiras.

Conforme visto acima, mesmo com a evolução da legislação brasileira aplicada ao futebol, ainda há uma baixa qualidade de informações financeiras apresentadas pelos clubes. Com isso, passou-se a analisar os tipos de receitas próprias à prática do futebol.

Aidar (2000) afirma que assim como a legislação, a receita dos clubes de futebol também evoluiu. De acordo com o autor, até a década de 1950, toda receita dos clubes vinha através da venda de ingressos, porém, entre as décadas de 1960 e 1970, com os jogos sendo televisionadas gratuitamente, surgem os patrocinadores, e a partir da década de 1980, estes passam a ser a grande fonte de receita dos clubes brasileiros.

Ishikura (2005) cita que por meio da liberação da FIFA – *Fédération Internationale de Football Association* (Federação Internacional de Futebol Associação), os clubes começaram a estampar patrocínios em suas camisas. Com isso, no final dos anos 80, a TV começou a pagar pelo direito de transmitir os jogos.

De acordo com a empresa de contabilidade BDO², as receitas dos clubes de futebol sofreram alterações em suas distribuições de fontes no período de 2016 a 2019, contudo, a cota de TV continuou como principal fonte por todo esse período.

A segunda maior fonte de receita dos clubes são as transferências de atletas. No Flamengo, em 2016, de acordo com a Sports Value (2022), sua receita com transferências de jogadores foram cerca de US\$ 4 milhões (aproximadamente R\$15.680,00) e em 2017 o valor saltou para US\$ 58 milhões (aproximadamente R\$ 19.198,00). O motivo do grande aumento da receita de um ano para o outro, foi a transferência do jogador Vinicius Junior para o clube estrangeiro Real Madrid cujo valor pago pelo jogador foi de 45 milhões de euros (aproximadamente R\$ 164 milhões), dando ao time rubro-negro, a segunda maior venda da história do futebol brasileiro. Com isso, Veloso (2019) descreve que o restante das receitas do clube se divide entre: patrocínios e publicidade (14%), bilheterias (10%) e clube social (7%).

Vale ressaltar que em relação à receita com bilheterias e sócios, que os clubes que possuem estádios próprios, possuem teoricamente uma vantagem ao terem um grande incremento em seu ativo-investimento, pois esses clubes não precisam pagar aluguel para sediar seus jogos, obtendo assim, teoricamente, mais receitas de bilheterias. Por outro lado, eles tendem a ter mais despesas com manutenções e pagamento de funcionários para fazer os serviços de conservação do estádio (VELOSO, 2019).

² Companhia internacional limitada de auditoria e consultoria.

2.1.2 Clube de Regatas do Flamengo

A história do Flamengo começou em 17 de novembro de 1895, mas não foi nos campos de futebol. O clube iniciou no remo, esporte mais popular na região carioca naquela época. Daí o nome de Clube de Regatas do Flamengo (BLOG ESPAÇO RUBRO NEGRO, 2021).

A partir da insatisfação de alguns amigos que não aceitavam a ausência de um grupo de regata de seu bairro nas competições, em setembro de 1895, em um restaurante no Largo do Machado, criaram o clube. No início, não tiveram muito sucesso. Além da questão financeira, tiveram insucesso nas competições (BLOG ESPAÇO RUBRO NEGRO, 2021).

Porém, uma nova modalidade surgia. Devido a problemas interno no Fluminense, um jogador do clube tricolor sugeriu criar a seção de futebol no Flamengo. A ideia foi prontamente aceita e, em 8 de novembro de 1895, foi criado o Departamento de Esportes rubro negro (BLOG ESPAÇO RUBRO NEGRO, 2021).

De lá para cá, o futebol rubro negro acumulou inúmeras conquistas em diferentes competições. Também, segundo uma pesquisa feita pelo Lance junto ao Ibope, hoje, em relação ao número de torcedores, o Clube de Regatas do Flamengo é o maior com aproximadamente 33 milhões de torcedores. E, além do remo e do futebol, possui outras seções: basquete, polo aquático, nado sincronizado, ginástica artística, judô, natação e vôlei (BLOG ESPAÇO RUBRO NEGRO, 2021).

2.1.3 Normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao futebol

Conforme Mayer (2017), com as frequentes mudanças na divulgação das demonstrações contábeis dos clubes de futebol e visando a inevitabilidade de ter um comparativo das mesmas, foi editada pelo Conselho Federal de Contabilidade a Resolução CFC nº 1.005, de 4 de setembro de 2004. E através da mesma, foi aprovado a NBC T 10.13 que trata de forma específica os aspectos contábeis das entidades esportivas profissionais, porém, no dia 25 de janeiro de 2013, esta norma foi revogada pela Resolução CFC nº 1.429, que aprovou a ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional.

A ITG 2003 tem como objetivo estabelecer critérios e procedimentos específicos às entidades de futebol profissional bem como as demais agremiações desportivas. Para Mayer (2017), a mesma regula a forma como devem ser tratados os registros e a estruturação das demonstrações contábeis das equipes de futebol profissional, assim como as demais atividades desportivas profissionais desenvolvidas de forma direta ou indireta. Ainda, em relação aos

registros contábeis, a ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional estabelece as seguintes diretrizes:

3. Os registros contábeis devem evidenciar as contas de receitas, custos e despesas, segregando o desporto profissional das demais atividades esportivas, recreativas ou sociais da entidade;
4. Os valores gastos diretamente relacionados com a formação de atletas devem ser registrados como intangível ou despesa;
5. Os valores pagos a terceiros pela aquisição de direitos contratuais sobre atletas, ou a estes por sua contratação ou renovação de contrato, devem ser classificados como ativo intangível, em contas específicas, pelo valor efetivamente pago ou incorrido. Inclui-se também o pagamento de luvas e demais gastos necessários à contratação ou renovação de contrato;
6. Os direitos contratuais sobre atletas registrados no ativo intangível devem ser amortizados de acordo com o prazo do contrato;
7. No mínimo, quando do encerramento do exercício, deve ser avaliada a possibilidade de recuperação econômico-financeira do valor líquido contábil dos direitos contratuais de cada atleta. [...];
8. A multa contratual (multa rescisória) recebida pela liberação do atleta deve ser registrada em conta específica de receita operacional do exercício;
9. As demais multas impostas ao atleta recebidas pela entidade devem ser registradas em conta específica de receita operacional do exercício;
10. As receitas de bilheteria (parte destinada à entidade), direito de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade, luva e outras assemelhadas devem ser registradas em contas específicas de acordo com o princípio da competência;
11. A arrecadação com bilheteria deve ser reconhecida como receita, em conta específica, quando da realização dos eventos esportivos correspondentes. A arrecadação antecipada deve ser registrada no passivo circulante ou no passivo não circulante;
12. O valor pago ao atleta, como antecipação contratual deve ser registrado no ativo, de conformidade com o contrato [...];
13. A utilização de atleta mediante cessão temporária de direitos profissionais deve ter os seus gastos registrados no resultado pela entidade responsável pelo desembolso e em receita pela entidade cedente [...];
14. As receitas obtidas pela cessão definitiva de direitos profissionais de atletas devem ser registradas como receita operacional. [...] (CFC, 2013).

Brezolin (2018) afirma que tal norma também dispõe sobre as Demonstrações Contábeis que devem ser elaboradas pela instituição desportiva profissional expressando a real situação das agremiações à sociedade. Para Braga (2009), as demonstrações contábeis têm como objetivo a apresentação das informações sobre o patrimônio e os resultados da empresa, a todos aqueles interessados em tais aspectos, tendo em vista possibilitar o conhecimento e análise de sua situação patrimonial, econômica e financeira. Este conceito se aplica à divulgação das demonstrações dos clubes de futebol que para Mayer (2017), uma vez que estas demonstrações sejam expressas de forma correta e adequada, proporcionam aos interessados, dados quantitativos e qualitativos satisfatórios.

Segundo Reis (2009), a elevação do nível da evidenciação em relação aos clubes brasileiros, se torna relevante para criar conjunções oportunas à entrada de investidores

privados e à transformação em administração empresarial, procedimento já efetuado em outros países.

Conforme Mayer (2017), tais formas de divulgação reduzem a disparidade de informação entre partícipes do mercado e confere maior importância para as organizações, elevando a visibilidade das mesmas e, em consequência disto, a possibilidade de redução do custo de capital, devido a maior transparência na prestação de contas por parte dos dirigentes.

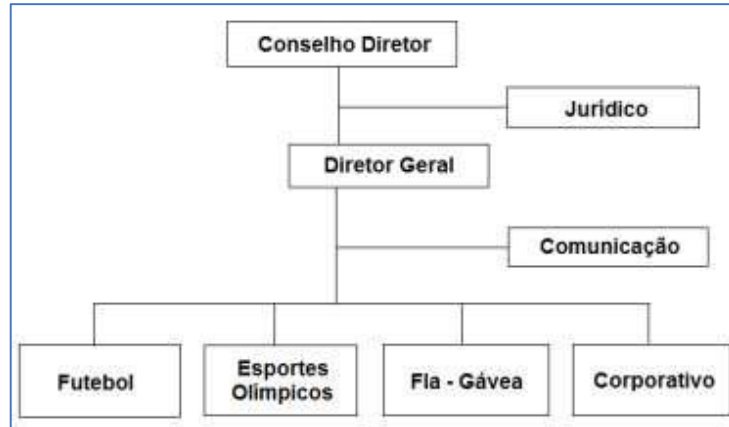
2.1.4 A estrutura organizacional esportiva do Flamengo

A estrutura organizacional de uma empresa é a forma como seus funcionários são organizados, seja por departamento, função ou cargo. A estrutura organizacional mostra as relações e hierarquias que compõem uma empresa (LUCIDCHART, 2022).

De acordo com Romanelli (2015), opinião jornalística do ano referido, mostrou em sua reportagem, que o clube era motivo de piada na época, pois era conhecido como mau pagador, sonegador de impostos, além de não possuir um centro de treinamento adequado, Além disso, segundo o próprio presidente Eduardo Bandeira de Mello em uma entrevista concedida ao portal UOL (2014), era um péssimo exemplo de clube e de gestão, principalmente na área financeira que não se comprometia em pagar as dívidas que chegaram ao valor de 715 milhões de reais.

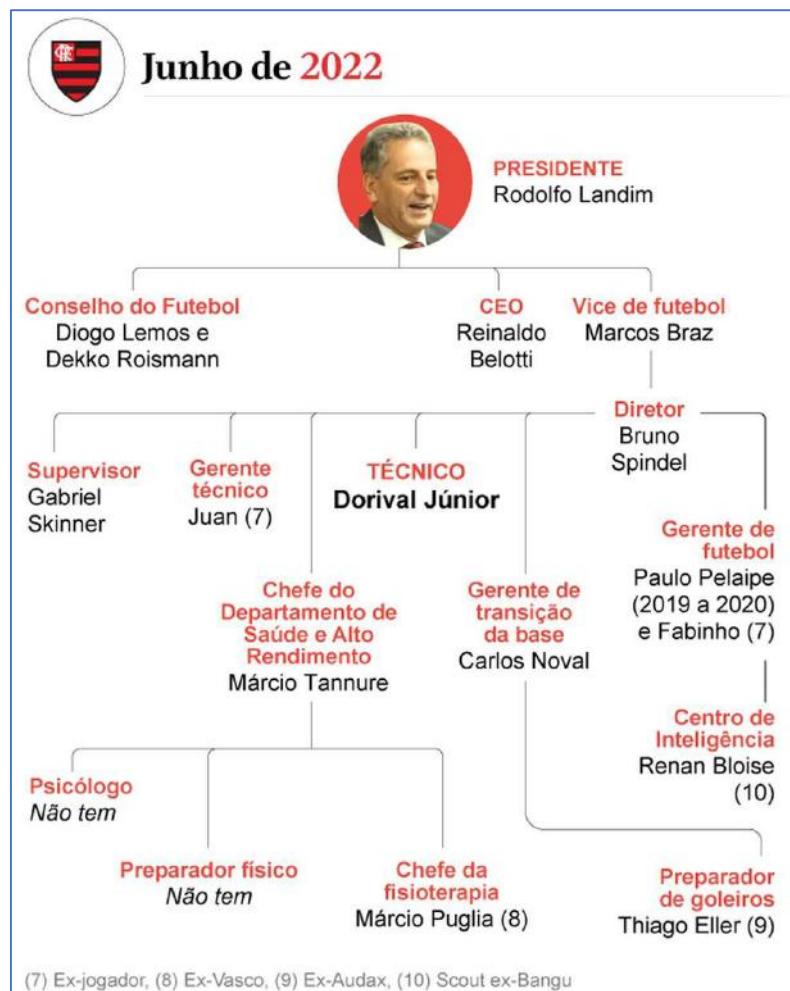
Na parte organizacional, não era diferente, além de não haver departamentos, estruturação, havia pessoas tentando comandar o Flamengo. Até 2010, é um exemplo disso. Antes do ocorrido, o clube não tinha um profissional (advogado) que defendesse e direcionasse o interesse do mesmo em eventual dano que pudesse atingir o clube. Este não tinha regras e normas para salvaguardar os seus direitos, reputação e garantir a ordem (AZEVEDO, 2016).

No organograma é representado como é feita a separação do trabalho e como a organização irá funcionar. Abaixo, é possível identificar as mudanças que ocorreram no organograma do clube, depois que este passou por uma reestruturação interna a fim de aperfeiçoar e melhorar seus resultados.



Fonte: AZEVEDO (2016).

Ilustração 02: Organograma Clube de Regatadas do Flamengo 2022



Fonte: Dantas (2022).

2.2 Demonstrações contábeis

Conforme Veloso (2019), as Demonstrações Contábeis, conhecida também como Demonstrações financeiras, são dados que as entidades fornecem ao fim de cada exercício, com o intuito de apresentar ao governo, acionistas e todos interessados, o que ocorreu na empresa durante todo aquele período, composta também pelas Notas Explicativas e Relatório de Administração.

De acordo com Martins et al (2013, p. 2):

O conjunto de informações que deve ser divulgado por uma sociedade por ações representando sua “prestação de contas” abrange o Relatório de Administração, as Demonstrações Contábeis e as Notas Explicativas que as acompanham, o Relatório dos Auditores Independentes (se houver), o Parecer do Conselho Fiscal e o relatório do Comitê de Auditoria (se existirem).

As informações presentes nas demonstrações contábeis são extraídas de um relatório de contabilidade, onde são feitos os lançamentos de documentos, feitos em um determinado período. A partir dessas informações, são identificadas a situação patrimonial e financeira da entidade.

Quadro 01: Componentes das Demonstrações Contábeis

SIGLA	COMPONENTE
BP	Balanço patrimonial
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
DLPA	Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados
DFC	Demonstração dos Fluxos de Caixa
DMPL	Demonstrações de Mutações do Patrimônio Líquido
DRA	Demonstração do Resultado Abrangente
DVA	Demonstração do Valor Adicionado

Fonte: Adaptado de CEFIS, 2021.

2.2.1 Balanço patrimonial

Neste tópico será abordado a ferramenta que servia de comparação entre os anos do Clube de Regatas Flamengo.

Conforme iudicibus et al (2010, p. 161), “O Balanço é a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento, dentro de determinados critérios de avaliação”.

Os elementos do balanço patrimonial são os ativos, os passivos e o patrimônio líquido. A nova revisão do CPC 00 modificou as definições de ativos, passivos e patrimônio líquido, conferindo, assim, um refinamento aos conceitos. Nos quadros abaixo, é possível identificar as mudanças ocorridas.

Quadro 02: CPC 00 (R2) antes e depois

ANTES	DEPOIS
<ul style="list-style-type: none"> • Ativos: são resultados controlados pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que fluam futuros benefícios econômicos para a entidade; • Passivos: são obrigações presentes da entidade, resultante de eventos passados, cuja liquidação se espera que resulte na saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos; • Patrimônio líquido: é o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzidos todos os seus passivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ativos: são recursos econômicos presentes controlados pela entidade como resultado de eventos passados; • Passivos: são obrigações presentes de entidade de transferir um recurso econômico como resultado de eventos passados; • Patrimônio líquido: é a participação residual nos ativos da entidade após a dedução de todos os seus passivos.

Fonte: Adaptado de Marion, 2020

Quadro 03: Relação de modificações no CPC 00 (R2)

ATIVOS	PASSIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Um recurso econômico é um direito que tem o potencial para produzir benefícios econômicos; • Definição separada de recurso econômico – para esclarecer que um ativo é o recurso econômico, não a entrada final de benefícios econômicos; • Exclusão do “fluxo esperado” – não é necessário ter certeza, nem mesmo provável, de que benefícios econômicos surgirão; • Baixa probabilidade de benefício econômico pode afetar as decisões de reconhecimento e a mensuração do ativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma obrigação é um dever ou responsabilidade que a entidade não possui capacidade prática de evitar; • Definição separada de recurso econômico – para esclarecer que um passivo é a obrigação de transferir o recurso econômico, não a saída final de benefícios econômicos; • Exclusão do “fluxo esperado” – com as mesmas implicações definidas acima para um ativo; • Introdução do critério “nenhuma capacidade prática de evitar” na definição de obrigação.

Fonte: Adaptado de Marion, 2020

Percebe-se que as novas normas mostram uma definição mais real e consistente sobre os ativos e passivos, alinhando-os a teoria da contabilidade. Marion (2020) afirma que os ativos, por exemplo, deixam a definição simplista de bens e direitos para uma definição mais abrangente, considerando como tal um recurso sob controle da entidade, resultante de eventos passados. Agora, ao avaliarmos se um item se enquadra na definição de ativo, passivo ou patrimônio líquido, devemos considerar a sua essência e realidade econômica, e não a sua forma legal.

Marion (2020) complementa que:

- **Ativos**

A definição de ativo mostra que este é um direito, e como tal, tem que ter o potencial de gerar benefícios econômicos. O CPC (R2) traz várias formas de que isso aconteça.

(a) direitos que correspondem à obrigação de outra parte, por exemplo:

- (i) direitos de receber caixa;
- (ii) direitos de receber produtos ou serviços;
- (iii) direitos de trocar recursos econômicos com outra parte em condições favoráveis. Esses direitos incluem, por exemplo, contrato a termo para comprar um

recurso econômico em condições que são atualmente favoráveis ou a opção de comprar um recurso econômico;
 (iv) direitos de beneficiar-se de obrigação de outra parte para transferir um recurso econômico se ocorrer evento futuro incerto especificado;

(b) direitos que não correspondem à obrigação de outra parte, por exemplo:

(i) direitos sobre bens corpóreos, tais como imobilizado ou estoques. Exemplos desses direitos são direito de utilizar bens corpóreos ou direito de beneficiar-se do valor residual de objeto arrendado;
 (ii) direitos de utilizar propriedade intelectual.

Os ativos podem ter forma física; são os denominados ativos corpóreos ou tangíveis. Porém, podem também não ter forma física; são os denominados ativos incorpóreos ou intangíveis.

Outros recursos podem atender aos critérios para reconhecimento de um ativo, mesmo que a entidade não seja sua proprietária, como é o caso de bens provenientes de arrendamento mercantil financeiro. Nesse caso, a entidade não tem a propriedade do bem, mas tem os riscos e os benefícios desse bem transferidos a ela pelo arrendador. Em sua essência, esse bem arrendado é um legítimo ativo, já que se trata de um recurso controlado pela entidade. Existem também outros casos, tais como bens recebidos pelo governo, por meio de doação.

- **Passivos**

Para que exista um passivo, deve necessariamente haver uma obrigação presente. As obrigações podem ser legalmente exigíveis, como as estabelecidas por contrato, como é o caso da maioria dos passivos, e podem também surgir de usos e costumes e do desejo de manter boas relações comerciais ou agir de maneira equitativa, como o caso de políticas mercadológicas ou de imagem em que a entidade decida retificar defeitos em seus produtos, mesmo depois do prazo da garantia. Nesse caso, as importâncias que se espera gastar com os produtos já vendidos constituem um passivo.

Não devem ser confundidos a obrigação presente e o compromisso futuro. Por exemplo, a intenção de adquirir ativos futuros não gera uma obrigação presente. Mas se o ativo for entregue ou houver um acordo irrevogável para a aquisição deste, então o passivo deve ser reconhecido.

Para que exista passivo é preciso que três critérios sejam satisfeitos, de acordo com o CPC:

1. A entidade tem uma obrigação, que é o dever ou a responsabilidade que ela não tem a capacidade prática de evitar.

2. A obrigação é de transferir um recurso econômico, que para satisfazer deve ter o potencial de exigir que a entidade transfira um recurso econômico para outra parte.
3. A obrigação é uma obrigação presente que existe como resultado de eventos passados, e isso só acontece se:
 - » a entidade já tiver obtido os benefícios econômicos ou tomado uma ação; e
 - » como consequência, ela terá ou poderá ter que transferir um recurso econômico que de outro modo não teria que transferir.

- **Patrimônio líquido**

A revisão de 2019 da Estrutura Conceitual apresenta a definição de patrimônio líquido como “a participação residual nos ativos da entidade após a dedução de todos os seus passivos”. Embora o patrimônio líquido seja denominado o valor residual de ativos, ele poderá ter classificações que são de grande relevância, especialmente no caso de sociedades anônimas. A constituição de reservas pode atender a quesitos legais ou estatutários.

A existência e o tamanho dessas reservas legais, estatutárias e fiscais representam informações que podem ser importantes para a tomada de decisão dos usuários. A transferência para tais reservas são apropriações de lucros acumulados; dessa forma, não constituem despesa.

O montante pelo qual o patrimônio líquido é apresentado no balanço patrimonial depende da mensuração de ativos e passivos. Dificilmente ele corresponderá ao valor de mercado das ações da entidade, ou da soma que poderia ser obtida pela venda dos seus ativos líquidos em uma base de item por item, ou da entidade como um todo, tomando por base a premissa da continuidade.

Marion (2020) afirma que de acordo com o CPC 26 (R1), o balanço patrimonial deve apresentar, respeitada a legislação, as seguintes contas:

- (a) caixa e equivalentes de caixa;
- (b) clientes e outros recebíveis;
- (c) estoques;
- (d) ativos financeiros (exceto os mencionados nas alíneas ‘a’, ‘b’ e ‘g’);
- (e) total de ativos classificados como disponíveis para venda (Pronunciamento Técnico CPC 38 – Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração) e ativos à disposição para venda de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 31 – Ativo Não Circulante Mantido para Venda e Operação Descontinuada;
- (f) ativos biológicos dentro do alcance do CPC 29;
- (g) investimentos avaliados pelo método da equivalência patrimonial;

- (h) propriedades para investimento;
- (i) imobilizado;
- (j) intangível;
- (k) contas a pagar comerciais e outras;
- (l) provisões;
- (m) obrigações financeiras (exceto as referidas nas alíneas 'k' e 'l');
- (n) obrigações e ativos relativos à tributação corrente, conforme definido no Pronunciamento Técnico CPC 32 – Tributos sobre o Lucro;
- (o) impostos diferidos ativos e passivos, como definido no Pronunciamento Técnico CPC 32;
- (p) obrigações associadas a ativos à disposição para venda de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 31;
- (q) participação de não controladores apresentada de forma destacada dentro do patrimônio líquido; e
- (r) capital integralizado e reservas e outras contas atribuíveis aos proprietários da entidade.”
(CPC 26 (R1), item 54.)

A entidade deverá apresentar contas adicionais, cabeçalho e subtotais nos balanços patrimoniais sempre que achar relevante para o entendimento da posição financeira e patrimonial da entidade.

2.2.2 Demonstração do resultado do exercício

Conforme Iudícibus (2004), a Demonstração do Resultado do Exercício é o relatório que mostra um resumo modelado das receitas e despesas de uma entidade em um determinado período, é exibido de um modo em que as receitas subtraem as despesas acarretando um lucro ou prejuízo.

Para Marion (2009), a DRE é uma demonstração contábil, onde são geradas informações importantes por meio de um confronto entre as receitas e despesas para tomadas de decisões, possuindo como umas das principais funções confrontar todas as receitas recebidas, assim como todas as despesas realizadas pela entidade no período/ano em questão. Sendo assim, possível classificar todas as realizações uma a uma, dentro dos devidos grupos de contas patrimoniais a que estão.

De acordo com Lins e Francisco Filho (2011), a DRE é o demonstrativo contábil que mostra o desempenho da entidade, de forma que evidencie se ela obteve lucro ou prejuízo no período entre janeiro e dezembro de cada ano.

De acordo com Marion (2003, p. 127) “A DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o objetivo principal das empresas”. A DRE, é basicamente uma representação da estrutura e posição patrimonial e financeira do desempenho da entidade.

2.3 Análise de desempenho

A avaliação do desempenho é baseada em informação contabilística vindo das demonstrações financeiras, assim como das Demonstrações de Resultados e do Balanço. Essas demonstrações financeiras fornecem várias informações que permitem o cálculo de vários indicadores, que permite uma visão do desempenho financeiro das entidades (SANTOS; MOTA; CUSTODIO, 2008).

2.3.1 Índice de liquidez

Segundo Silva (2010, p. 278), “os índices de liquidez visam fornecer um indicador de capacidade da empresa e pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades”. Gitman (2010, p. 51) esclarece que “a liquidez diz respeito à solvência da posição financeira geral da empresa – a facilidade com que pode pagar suas contas em dia”.

2.3.1.1 Capital circulante líquido

Apesar de não se tratar de um índice, é utilizado na determinação da liquidez de uma empresa. Corresponde à diferença entre as disponibilidades e as exigibilidades de curto prazo, ou seja, Ativo Circulante menos Passivo Circulante (VELOSO, 2019).

$$\text{CCL} = \text{AC (ativo circulante)} - \text{PC (passivo circulante)}$$

2.3.1.2 Liquidez imediata

Esse índice apresenta o quanto a empresa possui disponível para fazer pagamentos imediatos a suas dívidas em curto prazo (MARION, 2010).

$$\frac{\text{Disponibilidade (caixa + bancos + aplicações de curtíssimo prazo)}}{\text{Passivo circulante}}$$

2.3.1.3 Liquidez corrente

Segundo Iudicibus (2009), esse é o índice considerado como o melhor indicador para uma organização, e por esse motivo ele é o índice mais largamente conhecido.

$$\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

2.3.1.4 Liquidez geral

Segundo Silva (2010, p. 278), “indica quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direito realizáveis a curto e longo prazo, para fazer face às suas dívidas totais.”

$$\frac{\text{Ativo circulante + Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante + Passivo não circulante}}$$

2.4 Índices de endividamento

Conforme Veloso (2019), dentro do estudo dos demonstrativos contábeis, o Passivo foi conceituado como uma fonte de recursos. De fato, é neste grupo que aparecem os recursos de terceiros utilizados para financiar as atividades operacionais.

2.4.1.1 Quociente de participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais

Este índice, também conhecido por endividamento total, denota a porcentagem de endividamento sobre os recursos totais, a parcela de capital de terceiros aplicados no negócio em relação ao total das origens ou, simplesmente, o grau de dependência financeira da empresa em relação a terceiros (VELOSO, 2019).

$$\frac{\text{Exigível Total}}{\text{Exigível Total} + \text{Patrimônio líquido}}$$

2.4.1.2 Quociente de capital de terceiros sobre os capitais próprios

Veloso (2019) afirma que este quociente, também chamado de participação de capitais de terceiros, trata de forma clara a questão da dependência de recursos não advindos de fontes próprias.

$$\frac{\text{Passivo Total} - \text{Patrimônio líquido}}{\text{Passivo Total}}$$

2.4.1.3 Quociente de participação das dívidas de curto prazo sobre o endividamento total

Conhecido também como composição do endividamento ou perfil do endividamento, este quociente busca demonstrar qual parcela do Exigível Total é composta por obrigações de curto prazo.

$$\frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Exigível Total}}$$

2.5 Índices de rentabilidade

O lucro é o grande estímulo de uma atividade empresarial, com isso, acaba por se tornar o primeiro objetivo a ser lembrado pelo empresário.

2.5.1 Margem de lucro sobre as vendas

Também chamada de Margem Operacional por alguns autores, visa comparar o lucro com as vendas (líquidas, preferencialmente). A margem operacional demonstra o desempenho da empresa medido em função de valores efetivamente utilizados em suas operações normais.

Quanto das receitas de vendas foi destinado a cobrir despesas operacionais e, quanto se transformou em lucro. Por exemplo, se o índice for igual a 10%, indica que 90% das receitas de vendas foram empenhadas em cobrir as despesas operacionais, restando 10% de resultado operacional do período (VELOSO, 2019).

$$\frac{\text{Lucro}}{\text{Receita total} \times 100}$$

2.5.2 Giro do ativo

Segundo Silva (2010), o giro do ativo estabelece relação entre as vendas do período e os investimentos totais efetuados na empresa, que estão representados pelo ativo total.

$$\frac{\text{Receita líquida}}{\text{Total de ativos}}$$

2.5.3 Retorno sobre o investimento

Iudícibus (2010, p. 107) afirma que este “é, provavelmente, o mais importante quociente individual de toda a análise de balanços”. Todas as empresas utilizam recursos representados por capitais investidos e todas elas buscam gerar lucro para remunerar esses capitais. Desta forma, para medir a eficiência da empresa em atender a esse objetivo (gerar lucro), apura-se a chamada taxa de retorno sobre o investimento – ROI.

$$\frac{\text{Receita} - \text{Custo}}{\text{Custo}}$$

3. METODOLOGIA

O trabalho apresentado é considerado um estudo de caso, passeando pela pesquisa quantitativa pois esta proporciona uma melhor visão do contexto do problema, procurando quantificar os dados, aplicando-os da melhor forma as análises.

Conforme Oliveira (s.d), o estudo de caso é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado.

Para a coleta de dados, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, pesquisas a sítio da internet, legislação documental, e informações obtidas por meio das demonstrações contábeis do Clube de Regatas do Flamengo, disponibilizadas no site oficial do clube.

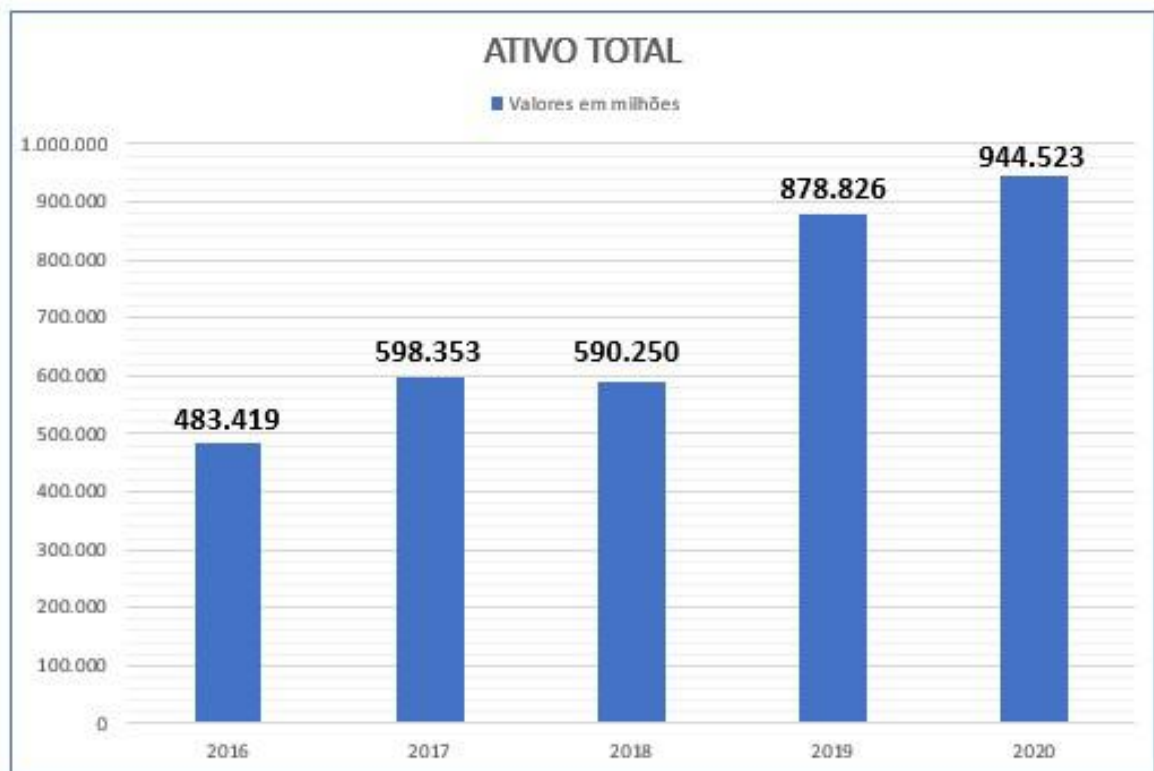
As análises foram realizadas com base nos documentos referentes aos anos de 2016 a 2020, onde até 2018 tem-se o marco onde o clube mostrou grande dificuldade financeira. Assim, foram calculados os índices de liquidez corrente e índice de endividamento geral, além de usar os componentes das demonstrações contábeis por meio do desenvolvimento de gráficos. Os anos de 2019 e 2020 também fizeram parte da análise, pois mostram que a situação que o clube se encontra nos tempos atuais, se perenizou, ou seja, sua dificuldade financeira não ocorreu de maneira pontual, e sim por uma má gestão.

O time foi escolhido como temática do estudo, pois este teve um grande destaque após as mudanças em suas finanças após a chegada do presidente Eduardo Bandeira de Mello.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Como dito anteriormente, as análises serão feitas a partir dos demonstrativos oficiais obtidos no site do Flamengo. Com isso, o início da mesma será com o ativo total do clube, dando sequência a análise dos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade. Os índices serão abordados individualmente, a fim de que possa ser compreendido de uma forma ampla o real desempenho do clube durante esses 5 anos, e como a mudança de gestão causou impacto positivo nas contas do time, tornando-o uma grande potência financeira e esportiva.

Gráfico 1: Ativo total



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do gráfico, percebe-se um aumento significativo do ano de 2016 para 2017. Esse aumento se dá devido a segunda maior venda do futebol brasileiro, a venda do jogador Vinícius Junior ao clube estrangeiro Real Madrid, pelo valor de €\$45 milhões de euros (aproximadamente R\$ 164 milhões), o que impactou positivamente no Ativo total do ano de 2017, porém, é possível notar também, que não há baixa no ano seguinte, pois no início dele, o clube já contava com o montante das luvas fechadas no ano anterior.

Abaixo, serão apresentados e analisados os índices de liquidez dos 5 anos, onde estes medem a capacidade que a empresa possui de honrar seus compromissos a curto e longo prazo.

Quadro 04: Índices de liquidez

LIQUIDEZ	FÓRMULA	ANO				
		2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ IMEDIATA	DISPONÍVEL	$\frac{12.526}{206.824} = 0,0606$	$\frac{11.935}{206.331} = 0,0578$	$\frac{8.016}{201.859} = 0,0397$	$\frac{87.649}{317.127} = 0,2763$	$\frac{50.988}{495.065} = 0,1029$
	PC					
LIQUIDEZ CORRENTE	AC	$\frac{45.615}{206.824} = 0,2205$	$\frac{62.312}{206.331} = 0,3020$	$\frac{86.668}{201.859} = 0,4293$	$\frac{202.467}{317.127} = 0,6384$	$\frac{198.227}{495.065} = 0,4004$
	PC					
LIQUIDEZ GERAL	AC + RLP	$\frac{45.615 + 50.552}{206.824 + 355.993} = 0,1708$	$\frac{62.312 + 113.750}{206.331 + 328.080} = 0,3294$	$\frac{86.668 + 7.061}{201.859 + 387.163} = 0,1591$	$\frac{202.467 + 3.287}{317.127 + 433.568} = 0,2740$	$\frac{198.227 + 110.839}{495.065 + 428.248} = 0,3347$
	PC + PNC					
CAPITAL C. LÍQUIDO	AC - PC	$45.615 - 206.824 = -161.209$	$62.312 - 206.331 = -144.019$	$86.668 - 201.859 = -115.191$	$202.467 - 317.127 = -114.660$	$198.227 - 495.065 = -296.838$

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do quadro acima, é possível observar que no ano de 2016, o desempenho do clube em relação aos índices não são bons, pois é notório que a empresa não possui caixa para cumprir com seus compromissos de curto prazo, ou seja, o clube não tinha nem a metade do montante necessário para quitar as dívidas da época. Observa-se também, que o índice de liquidez corrente aumenta de 2016 para 2017, ocorrendo aumento para os dois anos seguintes, devido ao aumento do seu ativo, onde há uma diferença maior notável, em função das contas a receber, proveniente das transferências de jogadores. Com isso, conclui-se que embora o clube não tivesse capital suficiente para honrar com os compromissos a curto prazo, houve aumento dos índices, que mostraram evolução financeira.

Na liquidez imediata, houve queda nos 5 anos, mostrando a capacidade do clube de fazer os pagamentos de suas dívidas de curto prazo.

A liquidez geral mostra que os resultados obtidos não são consideravelmente bons, pois os valores encontrados estão abaixo de 1, ou seja, mesmo com a melhoria financeira contínua, o clube não possui bens e direitos de curto e longo prazo suficiente para assumir suas obrigações. É possível observar que no ano de 2020, embora o clube viesse de uma melhora considerável, devido a Pandemia do COVID-19 e ao isolamento social, houve uma quebra na tendência de melhoria com a ausência de receita.

Interpretando os valores de capital circulante líquido, chega-se à conclusão de que a situação de liquidez do clube ainda permanece no negativo, verifica-se que o CCL em 2016 o valor é R\$ 176.968.000,00, e em 2020 índice passa para R\$ 296.838.000,00.

No quadro abaixo, foram analisados os índices de endividamento, que medem a dependência que a empresa tem com relação ao capital de terceiros com o seu próprio capital, sendo analisado o mesmo período que o índice acima.

Quadro 05: Índices de endividamento

ENDIVIDAMENTO	FÓRMULA	ANO									
		2016		2017		2018		2019		2020	
PCT	ET	578.576	%	534.411	%	589.022	%	750.695	%	923.313	%
	ET + PL	578.576 + 483.493	= 54	534.411 + 63.942	= 89,3	589.022 + 1.228	= 99,8	750.695 + 128.131	= 85	923.313 + 21.209	= 97
CT/CP	ET	578.576		534.411		589.022		750.695		923.313	
	PL	483.493	= 1,1966	63.942	= 8,3577	1.228	= 479,6596	128.131	= 5,8588	21.209	= 43,5340
COMP. DIVIDA	PC	222.583		206.331		201.859		317.127		495.065	
	ET	578.576	= 0,3847	534.411	= 0,3860	589.022	= 0,3427	750.695	= 0,4224	923.313	= 0,5361

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se os resultados obtidos em relação a participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais, observa-se que a porcentagem foi aumentando durante o período de 5 anos, onde no ano de 2016 tem-se o valor de 54%, subindo para 89,3% no ano seguinte, subindo novamente no próximo ano para 99,8%, caindo para 85% em 2019, voltando a subir em 2020 para 97%. Com isso, pode-se considerar que o clube continua muito endividado, dependendo quase que exclusivamente do capital de terceiros

É notório que o clube possui uma grande dependência de recursos não advindos de fontes próprias, trazendo percentuais acima de 1%, gerando acréscimo com a porcentagem de 479,65% no ano de 2018, devido a uma alteração na política contábil de reconhecimento de receita do clube (IFRS15/CPC47), que gera a redução do patrimônio líquido no saldo de abertura, conforme descrito no documento de demonstrações contábeis de 2018 do time:

“Embora o Clube tenha direito irrestrito ao bônus de assinatura do contrato de cessão de direitos de transmissão exibição dos jogos do Campeonato Brasileiro, firmado com a Rede Globo de Televisão, o Clube reconheceu, em 1º de janeiro de 2018, uma receita diferida, em contrapartida a uma redução do patrimônio líquido no saldo de abertura, passando a apropriar a receita diferida correspondente ao bônus de assinatura pelo período do contrato principal de transmissão (DEMONSTRAÇÃO CONTÁBIL 2018 CLUBE DE REGATAS FLAMENGO, p. 12).”

Os valores encontrados na composição de dívidas do clube estão em uma média de 36% da dívida de terceiros a curto prazo. Vale ressaltar que é mais vantajoso para o clube ter mais dívidas a longo prazo, em função do vencimento delas, oferecendo um maior tempo para que este possa efetuar os pagamentos.

No quadro abaixo foram analisados os índices de rentabilidade da empresa.

Quadro 06: Índices de rentabilidade

RENTABILIDADE	FÓRMULA	ANO									
		2016		2017		2018		2019		2020	
MO	LO	191.833	%	192.437	%	63.551	%	95.405	%	65.614	%
	VL	483.493	= 39	623.681	= 30	516.781	= 12	914.041	= 10	644.093	= 10
ML	LL	153.478		159.099		45.887		62.921		106.922	
	VL	483.493	= 0,3174	623.681	= 0,2550	516.781	= 0,0887	914.041	= 0,0688	644.093	= 0,1660
GA	VL	483.493		623.681		516.781		914.041		644.093	
	AT	483.419	= 1,0001	598.353	= 1,0423	590.250	= 0,8755	878.826	= 1,0400	944.522	= 0,6819
ROI	LO	191.833	%	192.437	%	63.551	%	95.405	%	65.614	%
	AT MÉDIO	336.869	= 56	531.883	= 36	507.766	= 12	632.587	= 15	547.603	= 12

Fonte: Elaborado pelo autor

Os índices acima mostraram ser favoráveis ao desempenho da empresa, pois observa-se que na margem operacional, o lucro em relação as receitas líquidas representam 39%, ou seja, no ano de 2016, 61% da receita do clube foi destinada a cobrir as despesas operacionais, restando

39% de resultado, representando o amadurecimento e melhoria na gestão da entidade. Esses índices foram caindo nos anos seguintes, pois, mesmo que a receita fosse maior que o ano anterior, houve repasse de direitos federativos, ou seja, a venda dos direitos econômicos de uma parcela de jogadores, conforme nota explicativa descrita no documento de demonstrações contábeis de 2018 do time.

O giro ativo é considerado bom nos anos de 2016, 2017 e 2019 pois encontra-se acima de 1, caindo apenas nos anos de 2018 e 2020, devido a baixa da receita operacional do ano. Esse índice expõe a quantidade de vezes que houve giro no ativo total do clube, se transformando em dinheiro em determinado período. Na análise do ROI, percebe-se também a queda de porcentagem nos anos de 2018 em diante.

Os valores encontrados nos índices de rentabilidade são ótimos em 2016, 2017 e 2019 devido as transferências de grande valor feitas pelo clube, que impactaram positivamente as

finanças da entidade, mostrando que este tipo de transação tem sua devida importância, visto que em 2018 e 2020, pelo fato de não ter transferência do nível dos demais anos, houve declínio desses índices, fazendo com que o ativo total e a receita líquida da empresa caíssem consideravelmente.

5. CONCLUSÃO

Atualmente, percebe-se que o futebol deixou de ser apenas um jogo que ficava restrito ao campo, clube e a cidade onde o jogo acontece, além de o mesmo não ser pensado da mesma maneira como a cinquenta anos atrás. Hoje, além de se pensar em futebol como um negócio, é perceptível que este negócio é bastante rentável a nível mundial. Dentro dessa nova roupagem criada para o futebol, o presente estudo buscou analisar as demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo, que embora tenha passado por uma grande crise econômica, apresentou evolução em seu desempenho econômico através da mudança de sua gestão.

Mesmo que os índices de liquidez e de endividamento do Flamengo não sejam os melhores, com exceção dos índices de rentabilidade que apresentam bons resultados, após o clube iniciar seu processo de profissionalização, notou-se que seu modelo de gestão passou a ser referência para outros clubes de futebol brasileiro.

Para atingir o objetivo traçado para este trabalho, foram realizadas pesquisas nos demonstrativos financeiros dos anos de 2016 a 2020, disponíveis no site oficial do clube. Logo, os resultados mostraram que a partir da gestão de Eduardo Bandeira de Mello, houve um processo de modernização dentro do clube, que permitiu a profissionalização dos funcionários e processos existentes. Com essas mudanças, a área financeira passou também por uma modernização, onde foi reestruturada para resolver e amenizar as dívidas existentes, fazendo com que o clube se comprometesse com suas responsabilidades financeiras, gerando mais engajamento para geração de receita.

Diante da análise das demonstrações contábeis, para verificação do desempenho do clube, nota-se que embora o mesmo não esteja com o desempenho líquido razoável a nível de quitação das dívidas, o time continua sendo rentável, pois fica evidente que após a troca de diretoria, o clube ganhou com a contratação de pessoas mais capacitadas, trazendo uma mentalidade mais empresarial, tornando o clube mais competitivo no geral.

Pode-se dizer que o problema de pesquisa e os objetivos propostos pelo trabalho foram alcançados pois, por meio do desenvolvimento deste estudo, pode-se concluir que, embora o desempenho econômico-financeiro do Clube de Regatas do Flamengo tenha melhorado no período de 2016 a 2020, ainda assim, não o tirou da zona de dívidas, porém, com os resultados obtidos, foi possível identificar que o mesmo continua sendo rentável.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marco Antonio Bettine de. **Discussão sobre as mudanças na legislação desportiva brasileira:** caso do futebol e a Lei do Passe. Disponível em <<https://efdeportes.com/efd111/legislacao-desportiva-brasileira-caso-do-futebol-e-a-lei-do-passe.htm>> Acesso em: 15 de julho de 2022.

AZEVEDO, Daiana de Oliveira. **Mudanças administrativas na Gestão do Clube de Regatas do Flamengo:** uma análise à luz da Teoria da burocracia. Disponível em <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/29974/29974.PDF>> Acesso em: 15 de julho de 2022.

BLOG ESPAÇO RUBRO NEGRO. **História do Flamengo:** do início até hoje. Disponível em <<https://blog.espacorubronegro.com.br/historia-do-flamengo-do-inicio-ate-hoje/>> Acesso em: 04 de agosto de 2022.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis:** Estrutura, Análise e Interpretação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 238 p.

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. Lei Nº 6.354, de 2 de setembro de 1976.

BREZOLIN, Guilherme da Silva. **Análise econômico-financeira do período de 2014 a 2017 dos clubes de futebol brasileiros que aderiram ao PROFUT.** Disponível em <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/4316/TCC%20Guilherme%20da%20Silva%20Brezolin.pdf?sequence=1>> Acesso em: 15 de julho de 2022.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% Profissional.** São Paulo: Ed. Gente, 1997.

CANEDO, Victor. **DA FALÊNCIA À FINAL EUROPÉIA: O AMOR VERDAREIRO QUE MOVE O BORUSSIA,** Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/futebol/liga-dos-campeoes/noticia/2013/05/da-falencia-final-europeia-o-amor-verdadeiro-que-move-o-borussia.html>> Acesso em: 08 de julho de 2018.

CARONE, João Ulisses Riccio. **Aspectos contábeis nos clubes de futebol.** São Paulo, 2010, 123 p. Dissertação em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

CFC. Resolução CFC nº 1.429/13, de 25 de janeiro de 2013. **Aprova a ITG 2003 – Entidade Desportiva Profissional.** Disponível em: <www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1429.doc> Acesso em: 15 de julho de 2022.

CONTABILIZEI. **Balanco patrimonial:** O que é? Disponível em <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/balanco-patrimonial/#:~:text=O%20Balan%C3%A7o%20Patrimonial%20%C3%A9%20composto,o%20patrim%C3%B4nio%20%C3%ADquido.>> Acesso em: 06 de julho de 2022.

DANTAS, Diogo. **Flamengo tenta retomar visão científica no futebol após trabalho se perder nos últimos anos.** Disponível em <<https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/flamengo/noticia/2022/06/flamengo-tenta->

retomar-visao-cientifica-no-futebol-apos-trabalho-se-perder-nos-ultimos-anos.ghtml> Acesso em: 17 de julho de 2022.

DANTAS, Marke Geisy da Silva; BOENTE, Diego Rodrigues. **A Utilização da Análise Envoltória de Dados na Medição de Eficiência dos Clubes Brasileiros de Futebol.** v. 23, n. 2 (2012).

DANTAS, Marke Geisy da Silva; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva, MACHADO, Marcio André Veras. **Eficiência dos custos operacionais dos clubes de futebol do Brasil.** v. 27, n. 2 (2016).

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS CLUBE REGATAS FLAMENGO 2010-2017, Disponível em <<http://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>> acesso em: 08 de julho de 2018.

DW. **Borussia Dortmund está à beira da falência.** Disponível em <<https://www.dw.com/pt-br/borussia-dortmund-est%C3%A1-%C3%A0-beira-da-fal%C3%Aancia/a-1492827>> Acesso em: 27 de maio de 2022.

ESPORTE JURÍDICO. **Breve história da legislação desportiva pátria e sua atual realidade.** Disponível em <<http://esportejuridico.blogspot.com/2011/03/breve-historia-da-legislacao-desportiva.html>> Acesso em: 27 de maio de 2022.

ESTADÃO. **Crise financeira abala o flamengo.** Disponível em <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,crise-financeira-abala-o-flamengo,20010622p48990>> Acesso em: 08 de julho de 2018.

GALVÃO, Nadielle Maria dos Santos; DORNELAS, Jairo Simão. **Análise de desempenho na geração de benefícios econômicos dos clubes de futebol brasileiros: o uso do atleta como recurso estratégico e ativo intangível.** v. 14, n. 32 (2017).

GONZAGA, Matheus José da Silva Neves. **A crise financeira no futebol brasileiro: o caso dos clubes cariocas.** Disponível em <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/9272/1/MJSNGonzaga.pdf>> Acesso em: 27 de maio de 2022.

ISHIKURA, Edison Ryu. **Contabilidade de clubes brasileiros de futebol profissional: alguns aspectos relevantes.** São Paulo, 2005, 197p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.254p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LINS, Luiz dos Santos; FRANCISCO FILHO, José. **Fundamentos e Análise das Demonstrações Contábeis: Uma Abordagem Interativa.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUCIDCHART. **O que é a estrutura organizacional de uma empresa?** Disponível em <<https://www.lucidchart.com/pages/pt/estrutura->

organizacional#:~:text=A%20estrutura%20organizacional%20%C3%A9%20o,desenhada%20em%20forma%20de%20diagrama.> Acesso em: 06 de julho de 2022.

MAIA, Anna Beatriz Graneiro Ribeiro; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho. **Disclosure de ativos intangíveis dos clubes de futebol brasileiros e europeus.** v. 27, n. 3 (2016).

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis:** contabilidade empresarial. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 289 p.

MARION, José Carlos. **Análise Das Demonstrações Contábeis:** Contabilidade Empresarial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Contabilidade Empresarial. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Elementos do Balanço Patrimonial de acordo com o CPC00.** Disponível em <<https://gennegociosegestao.com.br/elementos-do-balanco-patrimonial-cpc-00/>> Acesso em: 17 de julho de 2022.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis.** São Paulo: Atlas, 2013. 252 p.

MARTINS, Vanessa de Quadros; MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira; DIEHL, Carlos Alberto; FLORES, Jéferson de Souza. **Alta especificidade de ativos na avaliação dos custos de transação:** o caso da Arena do Grêmio. v. 13, n. 2 (2017).

MAYER, Rafael. **A Evidenciação de Informações Contábeis Obrigatórias e Voluntárias:** Um Estudo em Clubes de Futebol Brasileiros. 2017. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciências 63 Contábeis, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.

MELO, Bruno Herrlein Correia de; MELO, Pedro Herrlein Correia de. **A Lei Pelé e o fim do “passe” no desporto brasileiro.** 2006. Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=1523&n_link=revista_artigos_leitura> Acesso em: 06 de julho de 2022.

MELO, Francisco Matheus Alves; PONTE, Verma Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Análise da prática de evidenciação de informações avançadas e não-obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras.** v. 1, n. 1 (2007).

OLIVEIRA, Emanuelle. **Estudo de Caso.** Disponível em <<https://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>> Acesso em: 04 de agosto de 2022.

PRONI, M. **A Metamorfose do Futebol.** Campinas: UNICAMP, 2000.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis:** Estrutura e Análise. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 305 p.

RESENDE, Amaury José; DALMÁCIO, Flávia Zóboli; PEREIRA, Carlos Alberto. **A Gestão de Contratos de Jogadores de Futebol:** Uma Análise sob a Perspectiva da Teoria da Agência – O Caso do Clube Atlético Paranaense. v. 2, n. 3 (2010).

ROMANELLI, A. **Flamengo supera fase do mau pagador e é o “campeão dos editais”**. Estadão Esportes, fev. 2015. Disponível em <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,flamengo-supera-fase-de-maupagador-e-e-o-campeao-dos-editais,1637614>> Acesso em: 17 de julho de 2022.

SANTOS, António J. R. **Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TEIXEIRA, Higor de Medeiros; NIYAMA, Jorge Katsumi. **Evidenciação contábil em entidades desportivas: Uma análise dos clubes de futebol brasileiros**. 2009. Disponível <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos92009/305.pdf>> Acesso em: 06 de julho de 2022.

SILVA, José Antonio Felgueiras da; CARVALHO, Frederico Antonio Azevedo de. **Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 3, n. 6, p. 96-116, 2009.

SILVESTRE, Odalene Olíva; PEREIRA, Fernanda Andrade; EL KHATIB, Ahmed Sameer. **Auditoria Independente: Um Estudo sobre o Conteúdo dos Relatórios das Demonstrações Contábeis dos Clubes de Futebol Brasileiros**. v. 8, n. 2 (2016).

SITE OFICIAL DO FLAMENGO. Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/organograma>> Acesso em: 27 de maio de 2022.

_____. **Clube de Regatas Flamengo: Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2016**. Disponível em <[file:///C:/Users/nanre/Downloads/demonstracao-financeira-2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/nanre/Downloads/demonstracao-financeira-2016%20(1).pdf)> Acesso em: 10 de julho de 2022.

_____. **Clube de Regatas Flamengo: Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2017**. Disponível em <<file:///C:/Users/nanre/Downloads/demonstracao-financeira-2017.pdf>> Acesso em: 10 de julho de 2022.

_____. **Clube de Regatas Flamengo: Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2018**. Disponível em <<file:///C:/Users/nanre/Downloads/demonstracao-financeira-2018.pdf>> Acesso em: 10 de julho de 2022.

_____. **Clube de Regatas Flamengo: Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2019**. Disponível em <<file:///C:/Users/nanre/Downloads/demonstracao-financeira-2019.pdf>> Acesso em: 10 de julho de 2022.

_____. **Clube de Regatas Flamengo: Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2020**. Disponível em <<file:///C:/Users/nanre/Downloads/demonstracao-financeira-2020.pdf>> Acesso em: 10 de julho de 2022.

SOMOGGI, Amir. **Finanças dos clubes brasileiros em 2018**. Sports Value, 2018. Disponível em <<https://www.sportsvalue.com.br/estudos/financas-clubes-brasileirosem-2018/>> Acesso em: 27 de maio de 2022.

SPORTS VALUE. **Reporte exclusivo: mercado latino-americano de transferencias de jogadores**. Disponível em <<http://www.sportsvalue.com.br/wp->

content/uploads/2022/04/Transferencias-LATAM-Sports-Value-abr-2022.pdf> Acesso em: 15 de julho de 2022.

TEDESCO, Odirlei Acir; Almeida, Lauro Brito; PACHECO, Vicente; DA SILVA, Christian Luiz. **Gestão dos direitos econômicos de atletas profissionais no futebol brasileiro e captação de recursos no mercado de ações**: relato de uma estratégia. v. 6, n. 3 (2014).

VELOSO, Karolina Costa. **Análise do desempenho do Clube de Regatas do Flamengo através das demonstrações contábeis**. Disponível em <<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/3027/1/AN%C3%81LISE%20DO%20DESEMPENHO%20DO%20CLUBE%20DE%20REGATAS%20DO%20FLAMENGO.pdf>> Acesso em: 27 de maio de 2022.