



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HUGO DIAS CAMPOS

CONTABILIDADE FINANCEIRA
AS FINANÇAS ESPORTIVAS ATRAVÉS DOS CLUBES BRASILEIROS

Rio de Janeiro

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HUGO DIAS CAMPOS

CONTABILIDADE FINANCEIRA
AS FINANÇAS ESPORTIVAS ATRAVÉS DOS CLUBES BRASILEIROS

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

Prof. Orientador: Luis Antônio do Nascimento Neco

Rio de Janeiro

2023

HUGO DIAS CAMPOS

CONTABILIDADE FINANCEIRA

AS FINANÇAS ESPORTIVAS ATRAVÉS DOS CLUBES BRASILEIROS

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

Aprovada em: ___/___/___

Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

Luis Antônio do Nascimento Neco (Orientador)

Prof. do Curso de Ciência Contábeis da UFRJ

Frederico Otavio S. Cavalcante (Examinador)

Prof. do Curso de Ciência Contábeis da UFRJ

Fernando Cesar da Cunha Mattos (Examinador)

Prof. do Curso de Ciência Contábeis da UFRJ

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de realizar este trabalho, por me guiar e me dar forças para superar os desafios.

Agradeço ao meu orientador, Luis Neco, por sua orientação, paciência e dedicação. Sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos professores Raphael Moses e José Roberto Mafra por me aconselharem nas ideias iniciais do projeto. Seus conselhos foram valiosos e me ajudaram a moldar o projeto da melhor forma possível.

Agradeço a todos os professores que me ensinaram durante a minha formação. Seus conhecimentos foram essenciais para minha formação profissional.

Este trabalho é fruto do esforço e dedicação de muitas pessoas. Agradeço a todos que contribuíram para a sua realização.

RESUMO

CAMPOS, H DIAS. **Contabilidade Financeira:** Finanças Esportivas. Proposta de Projeto Final de Graduação em Ciências Contábeis, na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise dos problemas financeiros de clubes de futebol, para identificar as possíveis razões financeiras que induziram a alta administração pela tomada de decisão de migrarem o clube de futebol de associação civil sem fins lucrativos para a empresarial. Será desenvolvida uma metodologia de análise dos problemas financeiros, com base em métricas e indicadores financeiros relevantes, seguido de um estudo de caso qualitativo do Red Bull Bragantino, abordando os prós e contras de um clube ao virar empresa.

Palavras-chave: Finanças esportivas; Problemas financeiros; Clubes brasileiros; Impacto competitivo.

ABSTRACT

CAMPOS, H. D. (2023). Financial Accounting: Sports Finance. Final Degree Project Proposal in Accounting Sciences, Faculty of Administration and Accounting Sciences, Federal University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brazil.

The purpose of this study is to conduct an analysis of the financial problems of football clubs, to identify the possible financial reasons that led the management to decide to migrate the football club from a non-profit civil association to a company. A methodology for analyzing financial problems will be developed, based on relevant financial metrics and indicators, followed by a qualitative case study of Red Bull Bragantino, addressing the pros and cons of a club becoming a company.

Keywords: Sports finance; Financial problems; Brazilian clubs; Competitive impact.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	8
2. Metodologia.....	9
2.1 - Quanto aos objetivos	9
2.2 – Quanto aos meios.....	10
2.3 – Quanto a abordagem.....	11
3. Objetivo	12
4. Justificativa.....	13
5. Planejamento financeiro dos clubes brasileiros.....	13
6. Estudo de caso – Red Bull Bragantino	15
6.1 – Dados analisados	15
6.2 – Problemas financeiros.....	19
6.3 – Venda do clube	20
7. Clube de Regatas do Flamengo - Crise financeira e sua Reestruturação	21
8. Conclusão	22
REFERÊNCIAS	24

1. INTRODUÇÃO

Diversos motivos podem levar um clube brasileiro a vender suas ações e se tornarem SAF (Sociedade Anônima de Futebol). A transição para uma SAF pode ser motivada pela busca de um clube por maior profissionalização na gestão do clube ou simplesmente evitar uma possível falência, há diversos fatores que interferem. Ao se tornar uma empresa, o clube pode adotar práticas de governança corporativa mais rígidas, atrair investidores e profissionais com experiência em gestão esportiva, visando melhorar o desempenho esportivo e financeiro, podendo, por muitas vezes “desequilibrar” o campeonato nacional, afetando e tendo um impacto competitivo bastante considerável. (KLAMAS, 2022).

A transformação em uma SAF pode ter sido uma forma de atrair investidores e obter recursos financeiros para sanar dívidas, realizar investimentos na infraestrutura do clube, contratar jogadores de destaque e fortalecer a competitividade da equipe. A mudança para uma estrutura empresarial pode permitir a emissão de ações ou a entrada de investidores, proporcionando capital adicional para o clube.

Ao se tornar uma SAF, o clube pode buscar reduzir a responsabilidade pessoal dos dirigentes e membros do conselho, transferindo a gestão e responsabilidade financeira para a empresa. Essa mudança pode ajudar a proteger os dirigentes de possíveis dívidas e obrigações financeiras, desde que a estrutura seja adequadamente implementada e administrada.

Dependendo da legislação esportiva e fiscal vigente no Brasil, a transformação em SAF pode ser uma exigência ou opção para clubes com dificuldades financeiras. A mudança para uma estrutura empresarial pode oferecer vantagens legais e fiscais específicas, permitindo que o clube se reorganize, renegocie dívidas e busque a estabilidade financeira.

Por um lado, o investimento estrangeiro pode trazer injeção de capital e

profissionalização na gestão dos clubes, o que pode fortalecer sua competitividade a curto e médio prazo. Por outro lado, a concentração de investimentos em poucos clubes ou a falta de uma distribuição equilibrada desses investimentos pode gerar disparidades na competição, ampliando ainda mais a diferença entre os clubes financeiramente mais fortes e aqueles em situação mais frágil.

Além disso, é possível que alguns investidores estrangeiros estejam mais interessados em obter retorno financeiro a curto prazo, o que pode levar a decisões de gestão com foco exclusivo no lucro, em detrimento do desenvolvimento sustentável dos clubes e da competitividade a longo prazo.

O interesse de empresários europeus e americanos em investir em clubes brasileiros endividados, mesmo com dívidas bilionárias, pode ser motivado por diversos fatores como: Potencial de mercado, visto que o Brasil possui um mercado de futebol vasto e apaixonado, com um grande número de torcedores e potencial de receitas; Valorização de ativos, alguns empresários veem clubes brasileiros endividados como ativos subvalorizados; Atração de talentos, clubes brasileiros historicamente produzem muitos talentos no futebol, o que pode atrair investidores estrangeiros interessados em adquirir clubes e potencialmente lucrar com a venda de jogadores para ligas europeias, etc. (RAMOS, 2022).

2. METODOLOGIA

2.1 - QUANTO AOS OBJETIVOS

O trabalho abordará os fundamentos da transição, destacando as diferenças entre associação civil e empresa, especialmente no âmbito financeiro e de governança corporativa. Será desenvolvida uma metodologia de análise dos problemas financeiros, com base em métricas e indicadores financeiros relevantes. A má gestão financeira é uma questão recorrente nos clubes brasileiros de futebol, tendo como

algumas das principais características o endividamento excessivo, despesas acima das receitas, má gestão de contratos e direitos econômicos, ausência de planejamento estratégico, falta de transparência e governança, dentre outros.

Serão coletados dados financeiros relevantes, incluindo demonstrativos contábeis e informações sobre as operações financeiras dos clubes brasileiros. A análise desses dados permitirá a identificação dos erros de gestão mais frequentes e a compreensão das implicações desses erros na situação financeira das instituições esportivas.

2.2 – QUANTO AOS MEIOS

Este projeto também será composto por um estudo de caso que irá complementar e dar ênfase aos motivos presentes nos tópicos anteriores citados, serão analisadas as finanças do Red Bull Bragantino, um clube de futebol brasileiro sediado em Bragança Paulista, São Paulo.

A metodologia utilizada envolverá a coleta e análise de dados financeiros do clube, bem como a revisão de informações disponíveis em relatórios anuais, demonstrações financeiras e notícias relevantes. O estudo visa contribuir para a compreensão das razões financeiras que influenciam a decisão de transição de associação civil para empresa, explorando as implicações estratégicas, econômicas e financeiras dessa mudança.

Em seguida, será feita uma análise da situação financeira do Red Bull Bragantino, examinando indicadores que o fizeram o tornar SAF (Sociedade Anônima de Futebol) como o fluxo de caixa, lucros e prejuízos, endividamento e rentabilidade. Serão identificados os principais fatores que impactaram as finanças do clube, como investimentos, contratações, gestão de receitas e despesas.

O Red Bull Bragantino optou por se tornar uma Sociedade Anônima de Futebol (SAF) como parte de uma estratégia de investimento e desenvolvimento do clube,

cada clube leva em consideração suas circunstâncias individuais, objetivos e parcerias e os resultados podem variar dependendo da forma como a transformação é conduzida e gerenciada ao longo do tempo. (MATTOS, 2020)

No caso do Red Bull Bragantino, o objetivo era buscar maior profissionalização, atrair investimentos e desenvolver uma gestão mais estruturada. É muito comum hoje encontrarmos inúmeros clubes vendendo suas ações, mas o modelo empresarial implantado pela multinacional de bebidas energéticas é bem diferente do que se viu até agora no Brasil, seja em estruturação, seja na forma como é gerido. Por isso, é difícil replicar seu exemplo em outros locais. O modelo do Red Bull foi estruturado com a compra do clube-associativo Bragantino pela empresa, ou seja, todos os títulos de sócios foram adquiridos. Foi escolhido um clube que já tinha vaga no Brasileiro da Série B e que tem uma estrutura montada, estádio e tradição no futebol.

2.3 – QUANTO A ABORDAGEM

Este projeto adota uma abordagem qualitativa para examinar as finanças de um clube de futebol. Essa abordagem permitirá uma análise detalhada e contextualizada das finanças dos clubes de futebol, proporcionando uma visão mais completa de sua situação financeira e possíveis estratégias de aprimoramento.

Para um clube virar empresa, ele precisa seguir alguns requisitos, como por exemplo:

- Ser uma associação civil sem fins lucrativos, devidamente registrada no órgão competente;
- Ter um conselho de administração formado por no mínimo três pessoas, sendo pelo menos uma delas independente;
- Ter um estatuto social que estabeleça as regras de funcionamento da SAF (Sociedade Anônima de Futebol);

- Ter um plano de negócios que demonstre a viabilidade econômica da SAF (Sociedade Anônima de Futebol).
- Ter a aprovação de 75% dos associados em assembleia geral extraordinária.

Após cumprir todos esses requisitos, o clube pode protocolar um pedido de autorização para se tornar SAF junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A CVM analisará o pedido e emitirá uma autorização, caso o clube atenda a todos os requisitos legais. Uma vez autorizada, a SAF poderá captar recursos no mercado de capitais, através de ofertas públicas de ações ou debêntures. Esses recursos poderão ser utilizados para investir na estrutura do clube, na contratação de jogadores e na melhoria da performance esportiva.

O tempo necessário para que um clube se torne SAF varia de acordo com a complexidade do processo e a disponibilidade de recursos. Em geral, o processo leva de seis a doze meses. No entanto, alguns clubes podem levar mais tempo, dependendo das suas circunstâncias específicas. Os principais passos são o planejamento, a organização, a regulamentação, a captação de recursos e a operação. Este último significa operar a SAF, isso inclui administrar o clube, investir nos seus ativos e alcançar seus objetivos e metas.

3. OBJETIVO

O objetivo deste estudo é analisar os erros de gestão que levam os clubes brasileiros de futebol à beira da falência. Serão identificados e examinados os principais erros cometidos pelas administrações dessas instituições esportivas, a fim de compreender as causas subjacentes à crise financeira enfrentada por muitos clubes. Por meio de uma pesquisa detalhada, serão investigados os seguintes aspectos: gastos excessivos com a folha salarial dos jogadores, falta de planejamento financeiro de longo prazo, má gestão de contratos de patrocínio, ausência de

transparência e governança adequadas, gestão deficiente de dívidas e problemas fiscais, bem como a falta de aproveitamento de receitas alternativas.

4. JUSTIFICATIVA

O estudo busca contribuir para o campo da gestão esportiva ao fornecer uma visão aprofundada sobre os erros de gestão que podem levar os clubes brasileiros de futebol à falência. Além disso, pretende-se gerar conhecimento útil para administradores, investidores, órgãos reguladores e demais envolvidos no cenário esportivo, a fim de promover mudanças positivas e evitar a repetição desses erros no futuro.

5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO DOS CLUBES BRASILEIROS

Primeiramente, os clubes brasileiros, muitas vezes, cometem o erro de gastar uma parte significativa de suas receitas com altos salários para jogadores. Esses gastos excessivos podem ser resultado de uma competição acirrada por contratações, pressão de torcedores e até mesmo influência de agentes de jogadores. Como método explicativo, esse fato mostra que a falta de controle e monitoramento rigorosos dos gastos, em relação à capacidade financeira do clube, pode levar a um desequilíbrio entre receitas e despesas, aumentando o risco de dificuldades financeiras. (MELLO, 2023).

A ausência de um planejamento financeiro abrangente e estratégico é outro fator que contribui para a crise financeira dos clubes. A falta de previsibilidade, incluindo a dependência excessiva de receitas temporárias ou incertas, pode gerar um ciclo de déficits financeiros. De certa forma, revela que a falta de uma estratégia de receitas sustentáveis, um controle adequado de custos e a ausência de uma reserva financeira para enfrentar crises imprevistas tornam os clubes mais vulneráveis

a dificuldades financeiras de curto e longo prazo.

A má gestão de contratos de patrocínio envolve a negociação inadequada, a falta de clareza nas cláusulas contratuais e a análise insuficiente dos benefícios econômicos. Isso pode resultar em acordos desfavoráveis, comprometendo a capacidade dos clubes de maximizar suas receitas com patrocínios. Destaca que uma gestão eficiente dos contratos de patrocínio é crucial para garantir um equilíbrio justo entre as partes envolvidas e para garantir que as receitas geradas sejam maximizadas e a longo prazo.

A falta de transparência e governança adequadas é um outro fator preocupante que impacta diretamente a gestão financeira dos clubes. A ausência de prestação de contas, auditorias independentes e mecanismos de controle interno robustos dificulta a identificação de problemas financeiros e a tomada de decisões informadas. Isso ressalta que a transparência e a governança adequadas são essenciais para promover a confiança de investidores, torcedores e demais partes interessadas, além de garantir uma gestão financeira mais responsável e sustentável. (GRAFIETTI, 2023).

A gestão inadequada de dívidas acumuladas e problemas fiscais é uma das principais causas de dificuldades financeiras nos clubes. A falta de uma abordagem adequada para lidar com essas questões, como renegociação de dívidas, controle rigoroso dos fluxos de caixa e cumprimento das obrigações fiscais, pode levar a sanções, bloqueio de receitas e agravamento da situação financeira. Como método explicativo, isso mostra que uma gestão competente das dívidas e do cumprimento das obrigações fiscais é fundamental para garantir a estabilidade financeira e evitar crises financeiras.

6. ESTUDO DE CASO – RED BULL BRAGANTINO

6.1 – DADOS ANALISADOS

Foram recolhidos e analisados os demonstrativos contábeis do Clube Atlético Bragantino nos anos de 2016 e 2017. Os demonstrativos contábeis do Clube Atlético Bragantino nos anos de 2016 e 2017 estão nas figuras abaixo.

FIGURA 1 - DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS DO CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO NOS ANOS DE 2016 E 2017

CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO				BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016			
(Valores expressos em reais)							
ATIVO	notas	2017	2016	PASSIVO	notas	2017	2016
CIRCULANTE				CIRCULANTE			
Contas a receber	4	275.000	-	Empréstimos	7	24.700	26.780
Total do passivo ativo		275.000	-	Fornecedores	-	57.200	27.200
NÃO CIRCULANTE				NÃO CIRCULANTE			
Realizável a longo prazo				Obrigações sociais e trabalhistas	8	1.079.484	1.260.598
Bloqueios e depósitos judiciais	-	6.974	920.952	Obrigações tributárias	9	121.104	431.978
Imobilizado	5	9.339.106	9.283.259	Acordos trabalhistas e cíveis	-	651.625	1.686.500
Intangível (contrato com atletas)	6	1.115.044	675.589	Receitas antecipadas	10	460.000	150.000
Total do ativo não circulante		10.461.124	10.879.800	Outras contas a pagar	11	2.538.400	1.108.043
				Total do passivo circulante		4.932.513	4.691.099
				NÃO CIRCULANTE			
				Provisão para contingência	12	3.929.271	863.749
				Transações com partes relacionadas	13	8.925.932	5.863.928
				Tributos parcelados	-	430.770	659.173
				Obrigações sociais e trabalhistas	14	959.599	367.786
				Total do passivo não circulante		14.245.572	7.754.636
				PATRIMÔNIO SOCIAL			
				Patrimônio social	-	8.579.908	8.579.908
				Déficit acumulado	-	(17.021.869)	(10.145.843)
				Total do patrimônio social líquido		(8.441.961)	(1.565.935)
TOTAL DO ATIVO		10.736.124	10.879.800	TOTAL DO PASSIVO		10.736.124	10.879.800

FIGURA 2 – DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS DO CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO NOS ANOS DE 2016 E 2017

CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016
(Valores expressos em reais)

	2017	2016
RECEITAS OPERACIONAIS		
Vendas de direito de atleta e cessão de direitos	2.543.041	4.070.856
Transmissões televisivas	1.647.080	8.117.954
Publicidade e patrocínio	247.790	56.431
Bilheteria	190.297	842.400
Federação Paulista de Futebol	170.000	-
Receita Operacional Bruta	4.798.208	13.087.641
Gastos com pessoal		
Gastos gerais	(3.707.554)	(2.424.105)
Gastos com jogos e bonificações	(952.694)	(2.483.821)
Amortização de custos com atletas	(550.300)	(3.550.697)
Salários e encargos	(308.994)	(340.786)
Impostos e Taxas	(88.222)	(114.666)
Futebol amador	(59.043)	(54.103)
Custo do Departamento de Esportes	(5.666.807)	(8.968.178)
SUPETAVIT BRUTO	(868.599)	4.119.463
Despesas tributárias	(513.810)	(688.102)
Serviços profissionais	(794.254)	(782.026)
Gerais e administrativas	(4.430.194)	(1.656.080)
Salários e encargos	(193.195)	(192.560)
Despesas financeiras líquidas	(409.990)	(246.082)
Depreciação e amortização	(11.140)	(18.440)
Outras receitas (Despesas) operacionais	345.156	(835.817)
Despesas Operacionais	(6.007.427)	(4.419.107)
DEFICIT LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(6.876.026)	(299.644)

FIGURA 3 – DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS DO CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO NOS ANOS DE 2016 E 2017

CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTES
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016
 (Valores expressos em reais)

	2017	2016
Deficit liquido do exercicio	(6.876.026)	(299.644)
Outros resultados abrangentes	-	-
Total de resultados abrangentes do exercicio	<u>(6.876.026)</u>	<u>(299.644)</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

FIGURA 4 – DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS DO CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO NOS ANOS DE 2016 E 2017

CLUBE ATLETICO BRAGANTINO
DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO SOCIAL
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016
 (Valores expressos em reais)

	Patrimonio social	Déficits acumulados	Total
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014	8.579.908	(4.638.087)	3.941.821
Resultado do exercicio	-	(6.038.940)	(6.038.940)
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 (Reapresentado)	<u>8.579.908</u>	<u>(10.677.027)</u>	<u>(2.097.119)</u>
Ajuste receita antecipada CBF	-	830.828	830.828
Resultado do exercicio	-	(299.644)	(299.644)
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016	8.579.908	(10.145.843)	(1.565.935)
Ajuste receita antecipada CBF	-	-	-
Resultado do exercicio	-	(6.876.026)	(6.876.026)
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017	<u>8.579.908</u>	<u>(17.021.869)</u>	<u>(8.441.961)</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

FIGURA 5 – DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS DO CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO NOS ANOS DE 2016 E 2017

CLUBE ATLÉTICO BRAGANTINO
 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA
 PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016
 (Valores expressos em reais)

	2017	2016
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Ajuste receita antecipada CBF	-	830.828
(Déficit) e superávit líquido do exercício	(6.876.026)	(299.644)
Ajustes para reconciliar o lucro (prejuízo) líquido ao caixa gerado pelas atividades operacionais:		
Provisão para contingência - não circulante	3.065.522	-
Depreciações e amortizações	11.140	10.145
(Aumento) diminuição dos ativos:		
Contas a receber	(275.000)	-
Bloqueios e depósitos judiciais - não circulante	913.978	(515.999)
	(3.160.386)	25.330
Aumento (diminuição) dos passivos:		
Empréstimos	(2.080)	(151)
Fornecedores	30.000	3.826
Obrigações sociais e trabalhistas	(181.114)	478.874
Obrigações tributárias	(310.874)	(468.254)
Acordos trabalhistas e cíveis a pagar	(1.034.875)	(127.000)
Receitas antecipadas	310.000	(1.569.588)
Outras contas a pagar - circulante	1.430.357	165.358
Tributos parcelados - não circulante	(228.403)	494.462
Obrigações com atletas profissionais - não circulante	591.813	80.804
	604.824	(941.669)
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (CONSUMIDOS NAS) ATIVIDADES OPERACIONAIS	(2.555.562)	(916.339)
FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS		
Adições de bens do ativo imobilizado e intangível (contrato com atletas)	(506.442)	(121.722)
Transações com partes relacionadas	3.062.004	1.038.061
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	2.555.562	916.339
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS, DE INVESTIMENTOS E DE FINANCIAMENTOS	-	-
A VARIAÇÃO DO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA É ASSIM DEMONSTRADA:		
No início do período	-	-
No fim do período	-	-
AUMENTO DO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	-	-

6.2 – PROBLEMAS FINANCEIROS

O clube apresentou um aumento das despesas operacionais, uma redução das receitas operacionais e um aumento do déficit líquido.

Uma série de mudanças significativas que impactaram diretamente sua saúde financeira. No centro dessas mudanças estão as despesas operacionais, que tiveram um aumento substancial de R\$4.419.107,00 em 2016 para R\$6.007.427,00 em 2017. Este aumento representou um desafio considerável, e a principal razão para esse crescimento notável foi a queda das receitas operacionais, diminuindo de R\$13.087.641,00 em 2016 para R\$4.798.208,00 em 2017, sinalizando uma tendência preocupante. Essa redução nas receitas operacionais foi conduzida principalmente pela diminuição acentuada das receitas com vendas de direito de atleta e cessão de direitos, que caíram de R\$4.070.856,00 em 2016 para R\$2.543.041,00 em 2017. Representando uma diminuição considerável nas principais fontes de receita do clube.

Em adição, os gastos com pessoal diminuíram de R\$8.968.178,00 em 2016 para R\$5.666.807,00 em 2017, indicando um alívio financeiro considerável sobre a folha de pagamento. Porém, por se desfazer de parte da equipe por conta das dívidas ao cair para a série C do Campeonato Brasileiro no final do ano de 2016, houve uma redução no faturamento do clube.

O resultado financeiro final, ou seja, o déficit líquido, também mostrou uma tendência preocupante. Em 2016, o déficit líquido era de R\$ 299.644,00, mas, em 2017, esse número aumentou dramaticamente para R\$6.876.026,00. Este aumento significativo do déficit líquido foi impulsionado por dois fatores críticos: o crescimento das despesas operacionais e a queda das receitas operacionais. Esses dois elementos combinados representaram um desafio substancial para as finanças do clube.

É importante notar que a situação financeira precária do clube em 2017 foi

amplamente influenciada pela realidade de estar competindo em divisões inferiores. A falta de receitas significativas de direitos de transmissão e patrocínios, que muitas vezes são mais abundantes em divisões mais altas, colocou uma pressão adicional sobre o clube. Além disso, a dificuldade de manter a estrutura de custos enquanto as receitas diminuía agravou ainda mais a situação.

6.3 – VENDA DO CLUBE

A história do Bragantino é um exemplo notável de como a visão e o investimento estratégico podem resgatar uma instituição tradicional do futebol brasileiro do risco de falência. Diante de dificuldades financeiras e a necessidade de novas abordagens de gestão, o clube encontrou uma solução ao vender suas ações para a Red Bull, uma empresa global que enxergou algum potencial na equipe.

O modelo de gestão implementado pela Red Bull é semelhante ao das SAFs que a empresa tem na Europa. A Red Bull é a acionista majoritária do clube, mas os sócios minoritários também têm participação no negócio. O modelo de gestão da Red Bull tem sido bem-sucedido no Bragantino. O clube conseguiu melhorar sua situação financeira e esportiva.

O investimento da Red Bull não apenas injetou capital no clube, mas também promoveu mudanças estruturais fundamentais. A introdução das SAFs, comuns na Europa, trouxe uma maior transparência e profissionalismo na gestão do Bragantino. Além disso, houve investimentos em infraestrutura, marketing, aquisição de talentos jovens e técnicos experientes, visando elevar o desempenho da equipe nas competições nacionais.

Em relação aos investimentos, o Bragantino investiu em um novo estádio, o Estádio Nabi Abi Chedid, que foi inaugurado em 2020. O clube também investiu em um centro de treinamentos e em outras instalações. O Bragantino foi um dos clubes

que mais investiu em contratações no futebol brasileiro nos últimos anos. O Bragantino aumentou sua presença nas mídias sociais e fechou novos patrocínios. O clube também passou a investir em marketing internacional.

Todo o esforço e trabalho hoje são reconhecidos e usados como exemplo de gestão, além de ter conquistado o Campeonato Brasileiro da Série B em 2022. O clube também chegou à final da Copa Sul-Americana em 2022.

7. CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO - CRISE FINANCEIRA E SUA REESTRUTURAÇÃO

O processo de reestruturação financeira do Flamengo foi um esforço estratégico e a longo prazo que envolveu várias etapas importantes. Tudo começou em 2012, quando o clube percebeu a necessidade de reformular suas finanças para enfrentar os desafios do futebol brasileiro de maneira mais sólida e eficaz.

O primeiro passo fundamental para a reestruturação financeira do Flamengo foi a contenção de despesas e a redução da dívida. O clube implementou políticas rigorosas de contenção de gastos e começou a negociar dívidas antigas para aliviar sua pressão financeira. Nesse período, também houve a dispensa de jogadores considerados caros, a fim de liberar espaço na folha salarial.

Com as finanças mais equilibradas, o Flamengo passou a investir na melhoria de sua infraestrutura, como a construção do Centro de Treinamento Ninho do Urubu. Além disso, houve um esforço para estruturar melhor o departamento de futebol, incluindo a contratação de profissionais experientes para funções-chave.

Durante esse período, o clube começou a adotar uma abordagem mais estratégica em relação às contratações. Em vez de gastar grandes quantias em jogadores consagrados, o Flamengo focou na aquisição de jovens talentos e no

desenvolvimento de sua base. Essa estratégia permitiu ao clube construir uma equipe sólida e ao mesmo tempo equilibrar as finanças. (SIMPLICIO, 2019).

O ápice desse processo de reestruturação financeira culminou em 2019, quando o Flamengo conquistou importantes títulos, incluindo a Copa Libertadores e o Campeonato Brasileiro. A equipe contava com uma combinação de talentos e um treinador de renome. A gestão financeira responsável também permitiu que o clube mantivesse suas contas em dia, mesmo com investimentos no time.

O sucesso em 2019, sem dúvida, foi o resultado de anos de planejamento e disciplina financeira. O Flamengo demonstrou que é possível competir em alto nível, mesmo em um ambiente altamente competitivo como o futebol brasileiro, através de uma abordagem equilibrada que combina investimentos e uma gestão financeira sólida.

O Flamengo segue sendo um dos clubes mais endividados do Brasil, mas a dívida foi reduzida para R\$ 150 milhões, estando ela 100% controlada. O clube também tem uma receita anual de R\$ 1 bilhão, o que lhe permite investir em contratações e infraestrutura. (ANTUNES, 2022).

8. CONCLUSÃO

A venda do Bragantino para a Red Bull é um exemplo de como um clube de futebol pode melhorar sua situação financeira e esportiva com o investimento de um parceiro estratégico.

Também é um exemplo de como o modelo de SAF pode ser uma solução para os clubes de futebol brasileiros. O modelo de SAF permite que os clubes tenham acesso a recursos financeiros que não teriam de outra forma. É um marco no futebol brasileiro e pode ter um impacto positivo no futuro do futebol do país.

Por outro lado, a reestruturação financeira do Flamengo foi um exemplo de como um clube pode melhorar sua situação financeira e esportiva sem o aporte de acionistas. O clube passou de uma situação de crise para uma posição de liderança e imposição no futebol brasileiro.

Dessa forma, pode-se considerar que as duas formas podem ser suficientes para o sucesso de um clube, mesmo sendo dois lados totalmente opostos. Desde que os dirigentes entendam como gerir, principalmente, o caixa do clube, mantendo as dívidas sempre controladas. Uma má gestão acarreta em decisões extremas, seja para o do Flamengo, abrindo mão de bons elencos, ou do Bragantino, vendendo suas ações.

REFERÊNCIAS

MELLO, Anderson. "O que é SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e porque os clubes de futebol estão adotando". Taxgroup, 2023.

KLAMAS, Fernanda. "As Sociedades Anônimas do Futebol e seu Impacto no Mercado do Futebol Brasileiro". VLMA Advogados, 2022.

MATTOS, Rodrigo. "Como Red Bull criou no Bragantino um modelo diferente de clube-empresa". UOL, 2020.

GRAFIIETTI, Cesar. "Transparência no futebol: quando menos é menos". Inteligência Financeira, 2023.

RAMOS, Pedro. "Empresários americanos têm comprado clubes em vários países e começam a olhar para o Brasil". Terra, 2022.

BRAGANTINO, Clube Atlético. "Demonstrativo do resultado do exercício. Bragança Paulista, SP". Clube Atlético Bragantino, 2016 e 2017.

SIMPLICIO, Raissa. "Flamengo: como o clube venceu a crise financeira e se tornou potência no Brasil". Goal, 2019.

ANTUNES, André "Qual era o tamanho do problema em 2013 e como está o Flamengo agora?". Mundo Rubro Negro, 2022.

ABNT NBR 14724:2011 - Informação e documentação - Trabalhos acadêmicos - Apresentação.