

GESTÃO FINANCEIRA EFICIENTE RESULTANDO EM CONQUISTAS, UMA ANÁLISE DO CLUBE DE REGATAS FLAMENGO ¹

Eduardo de Almeida²
Cleusa Teresinha Anschau³
Gabriela Bertoletti Johann⁴
Leossania Manfroi⁵
Cleonir Paulo Theisen⁶

RESUMO

Essa pesquisa estuda a gestão financeira de um clube de futebol, sabendo que o futebol é uma das paixões dos brasileiros, os torcedores ficam antenados na competitividade do clube, conquistas de títulos e em alguns momentos discutem as finanças do clube. Portanto o objetivo geral trabalho é analisar a gestão financeira do Clube de Regatas Flamengo e como objetivos específicos descrever o modelo de gestão do clube; e demonstrar os reflexos da gestão financeira dentro e extracampo. Para atender o objetivo se faz uso do método científico indutivo, o nível será exploratória-descritiva e, o delineamento será estudo de campo. Os instrumentos de coleta de dados foram definidos como documental e observação, sendo a amostra o Clube de Regatas Flamengo. A análise é quali-quantitativa das demonstrações financeiras. Os resultados dos indicadores apontam uma grande melhoria da gestão, com o índice de liquidez geral passando de 0,51 para 1,17 com uma variação percentual de 129,41%. A liquidez corrente obteve um aumento de 220% de 2012 a 2019. O ROI alavancou em 150,47%, passando a ser muito atraente para novos negócios de mercado com a marca do clube e a composição aumentada em cerca de 21,64% no período analisado.

Palavras-chave: Futebol. Gestão Financeira. Análise dos indicadores.

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais conhecido e praticado no mundo e no Brasil, atraindo atletas profissionais, amadores e espectadores. Ao longo do tempo, vem atravessando por um grande processo de transformação, fora das quatro linhas. Deixou de ser visto exclusivamente como esporte e passou a ser reconhecido como um negócio lucrativo, envolvendo grandes cifras, assim, se torna cada vez mais uma “indústria do entretenimento”, tanto para fãs e torcedores, como para os gestores, (MATTAR, 2014).

¹ Pré-requisito para obtenção do título em Bacharel em Ciências Contábeis da Uceff.2020/2.

² Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Uceff. E-mail: ed.ur.do@hotmail.com.

³ Docente da Uceff., E-mail: cleusaanschau@uceff.edu.br.

⁴ Docente da UCEFF. gabriela.johann@uceff.edu.br.

⁵ Docente da UCEFF. leossania@uceff.edu.br.

⁶ Docente da UCEFF. cleonir@uceff.edu.br.

O sucesso esportivo de um clube de futebol pode ser explicado por diversos fatores técnicos, como: a qualidade técnica dos jogadores; treinamento; dedicação e competência da comissão técnica. No entanto, não cabe somente para os fatores técnicos a responsabilidade por tal sucesso. Para alcançar seus objetivos, os clubes ou as organizações esportivas necessitam de uma imensa estrutura administrativa planejada e organizada em um modelo de gestão eficaz e eficiente, já que tem uma grande dificuldade com o controle eficiente de ativos e passivos, por se tratar de uma atividade de fluxo de caixa irregular, com receitas incertas e custos fixos elevados, (LIBANIO; PRONI, 2016).

A gestão de um clube de futebol necessita a todo o momento controlar os recursos disponíveis, para conseguir a maximização das receitas e o controle de custos sempre olhando para a obtenção de títulos dos campeonatos, (PEREIRA et al, 2004).

A administração dos clubes brasileiros, por muito tempo não teve como princípio a obtenção de lucro, já que no país é adotada a estrutura societária de associações privadas sem fins lucrativos. Conforme destacam Silva e Carvalho (2009), antes da criação da Lei Federal nº 9.615 de 24 de março de 1998, conhecida como a Lei Pelé⁷, os clubes brasileiros não prestavam contas para a sociedade. Porém essa Lei apresenta em sua Seção IV, Art. 24, texto que torna obrigatória a prestação de contas.

Foi a partir da publicação da Lei Pelé que os clubes iniciaram a prestação de contas e tiveram que se adaptar a esse novo contexto, pois, passaram a ser uma espécie de “clube empresa”. Com essa mudança, a administração no futebol visa o desempenho esportivo satisfatório e financeiro saudável, para não comprometer o clube, (SANTOS, 2011).

Sob esse olhar os clubes necessitam da maximização das receitas para que possam contratar atletas de alto nível, bem como, montar elencos equilibrados e como resultado, alcançar um bom desempenho nas competições nacionais e internacionais. No entanto, a minoria dos clubes brasileiros consegue fazer isso “com as próprias pernas”, pois existe uma desigualdade na distribuição de receitas.

Uma das adversidades encontrados nas organizações do futebol brasileiro é a falta de uma gerência qualificada, ou seja, pouca capacidade técnica de analisar as várias situações que pode ocorrer dentro de uma entidade futebolística, visando unir o triunfo em campo para expandir as receitas do clube. Os problemas ocorridos extracampo afetam os diretores do clube,

⁷ Lei nº 9.615 que tem por objetivo profissionalizar e criar uma maior obrigação de gestores dos clubes, buscando uma maior transparência e disciplinar a prestação de contas a quem interessar.

a comissão técnica e os jogadores que por estarem preocupado com questões organizacionais e estruturais do clube, que resulta em rendimento não esperado. (PRADO, RIBEIRO, AZEVÊDO, 2016).

Com essas mudanças, é de suma importância que os clubes se adaptem a evolução do mercado, com inovações de estratégias administrativas, ações de marketing, para o clube e atletas, trazendo uma visibilidade no mundo do futebol e financeira, (ESTENDER, 2013).

Diante deste cenário, questiona-se: **Como a gestão financeira pode ser um fator determinante nos resultados dentro do campo do Clube de Regatas Flamengo?** Esta pesquisa tem por objetivo geral, analisar a gestão financeira do Clube de Regatas Flamengo. E como objetivos específicos descrever o modelo de gestão do clube; e demonstrar os reflexos da gestão financeira dentro e extracampo.

O estudo é justificado pela contribuição proporcionada aos clubes de futebol, oferecendo aos contadores novas oportunidades de mercado muito interessante de demonstrar o quão eficiente é o seu trabalho, conseguindo ter diversas visões dos números e auxiliar na tomada de decisões referente a gestão dos clubes no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo abordará os principais aspectos relacionados a futebol e a sua gestão, trazendo alguns dos principais conceitos, pesquisas e métodos desenvolvidos e abordados pelos principais autores e pesquisadores do tema.

2.1 A GESTÃO DO FUTEBOL NO BRASIL

A maioria dos atuais clubes de futebol no Brasil surgiu a partir de um contexto associativo, em que seus principais gestores eram voluntários (BASTOS E MAZZEI, 2012; MATTAR, 2014). Na primeira metade do século passado, quando o esporte no Brasil tinha um contexto pouco profissional, grupos de praticantes das diversas modalidades esportivas se uniam e se encontravam para participarem ou se confraternizarem em um ambiente ou espaço que tivesse como argumento a prática esportiva (DEL PRIORE E MELO, 2009).

Todos esses clubes foram fundados sob a forma de organizações democráticas, autônomas, sem finalidades econômicas e formadas com um objetivo comum, a prática de esportes e atividades socioculturais (BASTOS E MAZZEI 2012).

Administrar um clube exige um conhecimento e uso de ferramentas das mais diversas áreas da Administração e de disciplinas relacionadas. E com esse modelo de associação, não existe a necessidade de o candidato ser um administrador por formação para assumir tal função, tampouco demanda experiência ou ao menos conhecimento sobre tal área. Isso resulta em uma inadequação de funções e pessoas, o que acaba em uma ineficiência administrativa, sob o risco de fracassar esportivamente, ou ainda mais grave, fracassar economicamente, podendo assim, comprometer até mesmo a própria existência do clube (MATTAR,2014).

A maioria das organizações esportivas brasileiras eram clubes associativos, até a criação da Lei Pelé, que tornou obrigatório a mudança para uma sociedade que visasse o lucro, um modelo de “clube – empresa”⁸.

Com isso, a intenção era de que os clubes buscassem a direção de uma gestão mais eficaz, já que passariam a administrar suas próprias viabilidades econômico-financeiras, colocando em risco a existência do clube. Seus dirigentes também responderiam com seus bens particulares, pelos prejuízos eventualmente causados, isso tenderia a elevar o grau de responsabilidade, assertividade e comprometimento de seus dirigentes no que se refere à maneira de administrar o clube, sendo que, como empresas suas contas seriam fiscalizadas mais facilmente (MATTAR, 2014).

Para que a gestão passe para um enquadramento profissional, é necessário que o modelo possua um embasamento científico com aprovação de especialistas na área. Esse modelo a ser seguido deve também respeitar as especificidades do setor, ou seja, a realidade da maioria dos clubes de futebol no Brasil (MARQUES E COSTA, 2016).

Marques e Costa (2016) ainda deixam clara a importância da gestão profissional do futebol e a prática da boa governança, porém, ainda se fazem necessárias adaptações em decorrência da especificidade da gestão esportiva. Os autores apontam um modelo de boas práticas de governança aliado ao contexto e a realidade dos clubes do futebol brasileiro, assim facilitaria o objetivo de uma entidade esportiva em buscar o sucesso, através de vitórias e conquistas de títulos e conseqüentemente atingir um alvo paralelo: a continuidade da organização.

Dessa forma, um clube de futebol, assim como uma empresa de qualquer outro setor, necessita ter equilíbrio financeiro para poder manter-se em operação e ser competitivo frente

⁸ Os clubes se podem se transformar em sociedades anônimas ou limitadas e podem fazer fusões, cisões ou incorporações, buscando atrair mais investimentos. Mas nenhum clube seria obrigado a aderir ao modelo, que se tornaria mais uma alternativa à disposição. O projeto define um regime tributário especial.

aos seus adversários (ESPITIA-ESCUER; GARCÍA-CEBRIÁN, 2010; FREITAS; FARIAS; FLACH, 2017).

Os clubes de futebol, como qualquer organização, precisam de recursos para cumprir com as suas obrigações financeiras. No Brasil, são poucos os clubes que conseguem através de uma gestão profissional e eficiente obter resultados positivos (SANTOS, 2011).

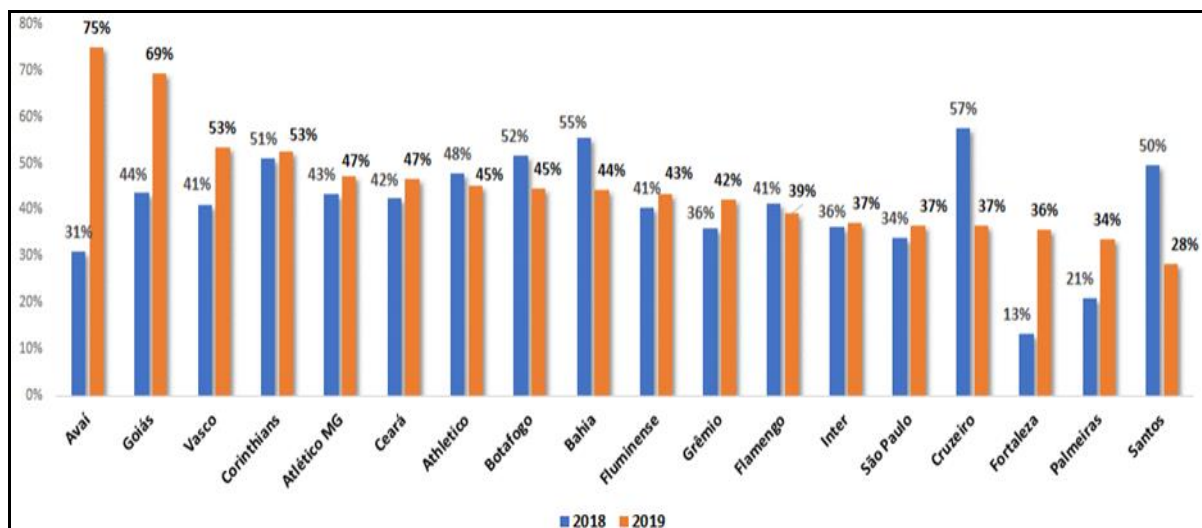
O alvo esportivo e desempenho financeiro deve ser considerado no mesmo degrau de prestígio, assegurando que as instituições esportivas competem em duas áreas capitais: resultados no campo e boa gestão financeira, quanto mais maximizados estes dois conceitos, melhor para a saúde do clube (BARROS; ASSAF; ARAÚJO, 2011).

2.2 DISTRIBUIÇÃO DE RENDA

A divisão dos recursos pagos pelas emissoras de televisão para compra dos direitos de transmissão constitui uma das principais fontes de renda dos esportes profissionais. No caso específico do futebol profissional, análises trazem que a maior parte das receitas dos 20 maiores clubes futebolísticos do mundo advêm de direitos de transmissão (RAGAZZO; DEFANTI, 2019).

No Brasil, a situação é bastante similar ao restante do mundo. Na temporada de 2019, os direitos de televisão corresponderam a 41% das receitas dos clubes que disputaram a Série A do campeonato nacional. Para se ter uma dimensão comparativa, as bilheterias dos jogos e os programas de sócio torcedor, representam apenas 14% das receitas dos clubes, mostrando que ainda os clubes não conseguiram achar uma solução eficaz de “caminhar com as próprias pernas”, ou seja, não depender de fomento do governo, conforme mostra o Figura 1.

Figura 1 – Relevância da TV nas Receitas Totais – Clubes da Série A 2019.



Fonte: Itaú BBA (2019).

A Figura 1, traz uma grande percepção de como os clubes necessitam da receita advinda das transmissões. Percebe-se que todos os clubes têm 1/3 da sua receita dependente somente de uma fonte de renda.

A Tabela 1 traz os 5 clubes brasileiros que mais faturaram com competições no ano de 2019.

Tabela 1 – Valores recebido pelos clubes em 2019.

Clube	Flamengo	Athlético-PR	Internacional	Grêmio	Palmeiras
Iguais	22.000.000,00	22.000.000,00	22.000.000,00	22.000.000,00	22.000.000,00
Transmissões	11.705.392,00	23.500.006,00	15.238.982,00	14.359.518,00	19.048.063,00
Série A	33.000.000,00	19.400.000,00	17.600.000,00	28.050.000,00	21.200.000,00
Copa do Brasil	7.550.000,00	66.250.000,00	35.250.000,00	7.550.000,00	4.400.000,00
Libertadores	74.939.166,67	11.832.500,00	15.973.875,00	20.706.875,00	15.973.875,00
Total	149.194.558,67	142.982.506,00	106.062.857,00	92.666.393,00	82.621.938,00

Fonte: Rodrigo Capelo (2019).

O Quadro 2 demonstra como a sua performance nas competições é essencial para o clube internamente. Ilustra como se o clube for bem dentro de campo, é importante para que o clube se ampare financeiramente.

Conforme análise de Ferri et al. (2017); Barros; Assaf; Araújo (2011), afirmam que tanto a performance nos jogos, quanto o financeiro deve ter a mesma importância, pois, isso fará com que os clubes possam investir em fatores como: jogadores, estádio, publicidade, estrutural

(Equipamentos, técnicos, profissionais, fisioterapeutas, médicos) e, assim evoluir nas diferentes competições nacionais e internacionais.

2.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

O modelo de gestão de uma organização, segundo Santos e Greuel (2010), é composto pelo conjunto de crenças, valores e princípios que determina a gestão da empresa. Os mesmos autores colocam que este fator também está relacionado a processo, planejamento e avaliação de desempenho, que influenciam o comportamento da organização.

No entanto, por mais que o futebol, de uma maneira geral, tenha outra realidade, os clubes brasileiros sofrem críticas por conta de uma gestão muito amadora por parte de seus dirigentes (REZENDE; DALMÁCIO; PEREIRA, 2010).

Em consequência da globalização do mercado, a competitividade e a manutenção das empresas vêm aumentando os estudos feitos nos campos financeiros, principalmente sobre as demonstrações contábeis, com o intuito de encontrar ferramentas capazes de avaliar o desempenho dos gestores (KICH; UTZIG, 2017)

Ribeiro e Bruzoni Junior (2013), expõem que os principais dados para se fazer uma análise do desempenho econômico-financeiro de uma empresa estão contidos nas demonstrações financeiras, consolidadas nos documentos de demonstração de resultados de exercício e balanço patrimonial.

Somoggi (2015) revela que a atividade econômica em torno do futebol, nos últimos 12 anos, passou por um crescimento exponencial no que se refere ao faturamento, ao patrimônio, mas também em relação às dívidas. Mais agravante, segundo Santos (2011), é que são poucos os clubes brasileiros que conseguem finalizar cada período contábil com resultados financeiros positivos, ancorados em uma gestão eficiente e profissional.

No mesmo raciocínio, Luiz (2007) destaca que “poucos são os clubes que dão atenção à administração profissional e à ocupação de cargos, geralmente é política ou influenciada pela amizade junto à diretoria”. Segundo o autor, essa gestão amadora dos clubes leva a maus resultados.

Por outro lado, Dantas e Boente (2011) afirmam que o mau desempenho dos clubes deve ser vinculado à sua gestão financeira.

Segundo Valente e Serafim (2006), os clubes brasileiros têm uma administração baseada na emoção e não segue uma razão orientada para a eficiência econômica.

“A Análise de balanços é o estudo da situação de uma parte, de um sistema de partes ou do todo patrimonial de uma empresa ou de uma instituição sem fins lucrativos, mediante a decomposição de elementos e levantamentos de dados contábeis” (SÁ, 2008, p. 14). A análise de balanços é importante por ser a única maneira de se evidenciar a situação econômico-financeira da empresa (SAVYTZKY, 2009).

Para uma maior eficiência na administração, os clubes devem trabalhar com sua estrutura de capital da mesma forma que uma empresa privada, ou seja, não deve gastar mais do que ganha. Rezende, Dalmácio e Pereira (2010) argumentam que o futebol representa uma parcela significativa do negócio esportivo no Brasil. Entretanto, a administração envolta nesse esporte, por muito tempo, não explorou oportunidades econômicas e não era profissional. Inclusive, pode se dizer que na atualidade encontra-se muito atrás se comparados com os clubes de futebol na Europa.

2.3 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Os indicadores de rentabilidade mostram o grau de remuneração da empresa aos capitais investidos e permitem também traçar tendências sobre os próximos anos por meio dos dados extraídos. Para Gitman (2004), há diversas maneiras para considerar o quanto a empresa é rentável, dentre elas, analisando-se o lucro do ponto de vista das vendas, retorno dos seus ativos, capital próprio e, até mesmo, o valor das ações.

A Rentabilidade do Ativo, também conhecida como *Return on Investment*⁹(ROI), relaciona os lucros ou prejuízos gerados no exercício e os ativos totais disponíveis na empresa, representando assim o poder de ganho da empresa, já que o "ativo" representa o "investimento" da empresa para obter receitas (PLATT NETO, 2016). A Figura 2 apresenta o modelo de fórmula para cálculo do ROI.

Figura 2 - Fórmula para calcular a rentabilidade do ativo.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$$

Fonte: Diniz (2015).

2.4 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

⁹Retorno sobre Investimento, é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento.

De modo geral os indicadores de liquidez demonstram a situação financeira de uma empresa e a capacidade de cumprir as obrigações passivas assumidas (ASSAF NETO, 2015).

Sá (2008) afirma que a análise destes índices é de grande importância para a administração da empresa, tendo em vistas que estes podem influenciar a continuidade das atividades operacionais, logo as modificações destes índices devem ser motivos de estudos para os gestores.

Diniz (2015, p.118) observa que “uma situação de boa liquidez não significa que a empresa irá possuir fluxo de caixa disponível para pagamentos em dia, mas sim que ela possui uma relação entre possibilidade de transformação dos recursos financeiros em dinheiro”.

2.4.1 Liquidez Geral

De acordo com Matarazzo (2010) a liquidez geral demonstra a capacidade de pagamento das dívidas da empresa no curto e longo prazo, ou seja, para cada 1,00 devido, quanto significa para a empresa conseguir cumprir com suas obrigações. Deste modo, pode-se ter uma percepção de longo prazo, considerando possibilidades de entradas e saídas de recursos. A Figura 3 demonstra como calcular a liquidez geral.

Figura 3 - Fórmula para Calcular a Liquidez Geral.

$$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

Fonte: Diniz (2015)

2.4.2 Liquidez Corrente

Segundo Assaf Neto (2015) a liquidez corrente demonstra a capacidade de geração de recursos para o pagamento das dívidas da empresa no curto prazo (até o final do próximo período corrente). Nesse indicador, quanto maior a liquidez, melhor para a empresa. A Figura 4 mostra como encontrar a liquidez corrente.

Figura 4 - Fórmula para Calcular a Liquidez Corrente.

$$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Diniz (2015).

2.5 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

As empresas, para sua sobrevivência, utilizam duas fontes: Fontes de Capitais Próprios e Fontes de Capitais de Terceiros. A primeira trata dos recursos próprios dos sócios constituintes, enquanto a segunda refere-se aos recursos adquiridos junto a terceiros. O endividamento ocorre quando as empresas utilizam a maior parte de capital de terceiros em detrimento do montante de capital próprio, sendo que quanto menor a sua utilização menor o grau de endividamento (MATARAZZO, 2010).

Segundo Marion (2010), é através desses indicadores que se percebe a utilização de recursos, ou seja, se a empresa utiliza mais recursos de terceiros ou recursos próprios (de seus proprietários).

2.5.1 Endividamento Total

O Grau de Endividamento Global, também chamado de Participação de Capitais de Terceiros sobre Recursos Totais, permite conhecer a estrutura de capital da empresa, verificando o quanto dos ativos da empresa são financiados por dívidas (PLATT NETO, 2016). A Figura 5 mostra o cálculo para encontrar o endividamento total da empresa.

Figura 5 – Como calcular o Endividamento Total.

$$\text{PCT} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Fonte: Diniz (2015).

2.5.2 Composição do Endividamento

A Composição de Endividamento verifica a qualidade da dívida. Desta forma, tem-se o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais (Matarazzo, 2003).

Marion (2012) e Moresco e Silva (2017) afirmam que a análise da qualidade da dívida pode ser de curto ou longo prazo, neste sentido o índice de composição do endividamento é utilizado para calcular a qualidade da dívida. A Figura 6 demonstra como calcular a composição do Endividamento.

Figura 6 – Como Calcular a Composição do Endividamento.

$$CE = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de terceiros}} \times 100$$

Fonte: Diniz (2015).

2.6 GESTÃO DE RISCO

A gestão de riscos busca identificar, avaliar, prever e administrar eventos diante de incertezas críticas. As incertezas decorrem da incapacidade de determinar com precisão a probabilidade da ocorrência de determinado evento e os impactos a ele associados. Precisa ter um processo contínuo, para ter um desenvolvimento das ações citadas e não afetar negativamente os objetivos, ou processos dos níveis estratégico e operacional. (FRANCO, 2017).

“Os riscos empresariais são todos os eventos e expectativas de eventos que não depende a empresa. São elementos incertos e expectativas que agem constantemente sobre objetivo e metas sobre os meios estratégicos e o ambiente que provocam os desastres financeiros” Baraldi (2018 p.8).

Os clubes de futebol, como qualquer empresa, também enfrentam dificuldades financeiras, correndo o risco de falência técnica. Segundo Madeira (2001, p. 569), “insolvência ou falência técnica ocorre quando a situação líquida é negativa e a empresa não consegue fazer face às obrigações correntes, por falta de liquidez”.

Na visão de Froes et al. (2011), a prática da gestão de riscos se transforma numa referência, onde a transparência empresarial aliada com as práticas que buscam minimizar acontecimentos que sejam desfavoráveis. Assim, fazendo com que a gestão de riscos seja uma ferramenta benéfica, em que exige dos gestores uma participação constante, para melhor adaptar o gerenciamento de risco da empresa.

3 METODOLOGIA

Com a finalidade de verificar a relação do desempenho econômico-financeiro em um clube de futebol, este projeto adota os procedimentos metodológicos: o método científico será indutivo, o nível de pesquisa será a exploratória-descritiva e o delineamento será estudo de campo.

O método científico indutivo é a observação de fatos ou acontecimentos cujas causas se desejam conhecer. Em seguida, procura-se compará-los com a finalidade de encontrar as

relações existentes entre eles, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos (GIL, 2008).

A pesquisa exploratória normalmente acontece quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se avaliar com maior profundidade o assunto, de modo a deixá-lo mais claro ou levantar questões importantes para a condução da pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2006).

A pesquisa qualificada como pesquisa descritiva também, conforme Gil, (2008, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...] utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados.” Ou seja, é aquela que descreve um fato ou elemento de estudo (população, empresa, governo) e estabelece relações entre as suas variáveis.

O estudo de campo é utilizado com o objetivo de alcançar conhecimentos e/ou informações acerca de um problema, para onde se procura uma resposta, ou uma hipótese, que se almeje evidenciar, ou de encontrar novos acontecimentos ou as semelhanças entre eles. Essa pesquisa olha para o Clube de Regatas Flamengo, que incide na observação de fatos e fenômenos tais como ocorrem diretamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O instrumento de coleta de dados são: documentos como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício e observação, olhando para os valores desses documentos, analisando e extraindo as informações para agregar neste trabalho. Cervo e Bervian (2007) afirmam que observação é a aplicação dos sentidos físicos a um objeto para obter um conhecimento claro e preciso. É de grande importância, agregando valor a todos os outros processos. Sem a observação, o estudo da realidade seria reduzido a simples adivinhação.

Conforme Marconi e Lakatos (2008), documentos podem ser oficiais, parlamentares, jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas, documentos particulares, entre outros. Os documentos a serem analisados será balanço patrimonial e demonstração de resultado, disponibilizado pelo clube.

A amostra, onde foi designado o Clube de Regatas Flamengo, diz respeito a um subconjunto da população, definido como fração ou uma parte do grupo. Foi escolhido como população a administração dos clubes brasileiros, e olhado especificamente para a administração do Flamengo, pois se justifica por ser o clube que mais faturou e ganhou títulos no ano de 2019. Em alguns casos seria impossível entrevistar todos os elementos de uma

população, dessa forma, o número de entrevistados corresponde a uma quantidade determinada de elementos do conjunto, uma amostra (SILVA, 2017).

A análise de dados se dá por quali-quantitativa, que esse modelo de pesquisa “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)” (KNECHTEL, 2014, p. 106).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para atender o objetivo do estudo, a análise e interpretação de dados será dividida em 3 tópicos. O primeiro demonstra a caracterização do clube abordado. A segunda as estratégias usadas pelas gestões. O terceiro as demonstrações contábeis e os indicadores analisados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE

O Clube de Regatas do Flamengo é o maior clube do Brasil no que diz respeito ao número de torcedores. Segundo uma pesquisa feita pelo jornal Datafolha, o clube conta com cerca de 33 milhões de torcedores (GLOBO ESPORTE, 2019).

Possuindo 124 anos de história, já contou com a presença de grandes ídolos no seu elenco, como Zico, Romário e Ronaldinho Gaúcho. O principal esporte é o futebol, porém o clube conta com diversas modalidades olímpicas, como, por exemplo, a natação e o basquete.

O Flamengo era conhecido pelo histórico de completa desorganização financeira nos últimos anos. Porém, em 2013, a chapa conduzida pelo presidente Eduardo Bandeira de Mello foi eleita com um discurso de reorganizar as contas rubro negras, com os princípios de ajustar a austeridade financeira, responsabilidade fiscal, planejamento, ou seja, tornando profissional a gestão do clube (FLAMENGO, 2017).

Desde então, o Flamengo vem se reestruturando, se equilibrou financeiramente se tornando, um exemplo de administração no atual futebol brasileiro. Em 2015 foi o grande vencedor do prêmio Brasil Sport Market, que reconhece as melhores práticas esportivas no país. O clube levou os troféus de “Melhor Gestão”, “Transparência Financeira”, isso demonstra que fora das quatro linhas, o clube está se desenvolvendo.

4.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

A estratégia é a tomada de decisões, desempenho e ações desenvolvidas pelas organizações. Pode se dizer que a estratégia é fator determinante no resultado positivo das entidades, mas não quer dizer e nem garante que encararem fases difíceis, já que o mercado está em constantes variações. É de extrema importância que as estratégias sejam revisadas frequentemente e refeitas se for necessário, para atingir os objetivos propostos (CARDOSO; SANTOS; POLACINSKI, 2016).

O Quadro 1, apresenta as estratégias de gestão utilizadas pelo Flamengo no período de 10 anos, começando em 2013.

Quadro 1 – Estratégias da gestão do Flamengo.

Profissionalização	Montar uma equipe de gestores profissionais, com grande reconhecimento de mercado pela sua competência nas suas áreas de atuação, atuando de forma independente da política do clube.
Credibilidade	Realizar medidas duras de resgate financeiro, cortando de forma firme custos, buscar novas receitas pela reativação dos programas de marketing e se tornar rapidamente um clube cidadão no pagamento de impostos, direitos trabalhistas e cumpridor dos seus contratos
Transparência	Tornar suas ações absolutamente transparentes seja nas suas informações financeiras e econômica quanto na abertura para a sociedade das dificuldades e potencialidades do Flamengo.
Foco estratégico	Definir os mercados esportivos onde o Flamengo atuará de forma competitiva no esporte profissional e onde este será importante formador de talentos e atletas de base.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As estratégias bem definidas foram o primeiro passo para o Flamengo começar a elevar seu nível na gestão. Conseguiram encontrar seu rumo com as estratégias e aplicando-as foi de extrema importância para a conquista de bons resultados dentro de campo, aliando a gestão com o bom desempenho.

4.3 DEMONSTRAÇÃO DE RECEITAS E DESPESAS

Na Tabela 2, irá ser apresentado as contas totalizadoras do balanço patrimonial do ano de 2012, 2014, 2017 e 2019¹⁰.

Tabela 2 – Balanço patrimonial.

	2019	%	2017	%	2014	%	2012
--	------	---	------	---	------	---	------

¹⁰O balanço patrimonial completo e demais demonstrações, podem ser encontradas no site do Flamengo: <https://www.flamengo.com.br/transparencia>.

Circulante	202.467.000,00	224,92	62.312.000,00	-40,20	104.207.146,00	71,10	60.904.173,00
Ativo não circulante	676.359.000,00	26,18	536.041.000,00	51,98	352.702.985,00	-7,51	381.355.776,00
Total do ativo	878.826.000,00	46,87	598.353.000,00	39,18	429.910.131,00	-2,79	442.259.949,00
Passivo e patrimônio líquido	2019		2017		2014		2012
Passivo circulante	317.127.000,00	53,70	206.331.000,00	-24,89	274.696.930,00	-8,64	300.678.426,00
Passivo não circulante	433.568.000,00	32,15	328.080.000,00	-38,60	534.302.318,00	-5,51	565.469.858,00
Patrimônio líquido	128.131.000,00	100,39	63.942.000,00	-116,87	-379.089.117,00	-10,57	-423.888.334,00
Total do passivo e patrimônio líquido	878.826.000,00	46,87	598.353.000,00	39,18	429.910.131,00	-2,79	442.259.950,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como fase inicial da análise dos dados, foi observado, inicialmente, o balanço patrimonial buscando identificar variações o no seu ativo total e qual o motivo deste crescimento/redução, pela análise horizontal. Percebe se um grande aumento no seu ativo circulante, passando de R\$ 60.904.173,00 em 2012, para R\$ 104.207.146,00 em 2014, uma variação cerca de 71% maior e com seu passivo circulante tendo uma variação negativa de 8% no período.

Pode se perceber que passa de uma defasagem de R\$ 62.451.880,00 negativo para um resultado de R\$ 64.311.709,00 positivo. Tudo isso ocorre quando, em seu segundo ano de mandato Eduardo Bandeira de Mello assume a direção do Flamengo com a proposta de reestruturar o clube internamente. Em meio a essa reorganização financeira, o Flamengo conquista em 2013 o título de campeão da Copa do Brasil, considerado muito importante e rentável para os cofres do clube comprovando assim que o modelo de gestão empregado estava no caminho certo.

Em seu segundo mandato no clube e com a casa organizada, o clube começa a buscar objetivos mais altos. Outra ação significativa foi o acerto de dívidas com ex-atletas do clube, passando de R\$ 48.537.676,00 em 2014, para R\$ 14.898.000,00 em 2017. E ainda, consegue vender jogadores da base, para ter uma receita melhor ainda, com R\$ 1.473.000,00 a receber da venda de atletas em 2017. Ainda aumentou seu intangível e imobilizado, chegando a R\$ 93.529.000,00 e R\$ 174.608.000,00 respectivamente. Dentro de campo, o Flamengo voltava a brigar pelos grandes campeonatos e se via um grande time jogando.

Em 2019, assume Rodolfo Landim, com a proposta de buscar os títulos, apoiado no clube organizado. Aumentou os custos com folha de pagamento dos jogadores, tendo um custo com transferências de jogadores de R\$ 117.730.000,00. Aumentou também suas contas a receber de jogadores com R\$ 49.527.000,00 cerca de 3.262,32% maior do que a 2 anos atrás. Com isso tudo, coroando a boa gestão, conquistou o título da Libertadores e Campeonato Brasileiro de 2019. Na Tabela 3, apresenta-se as demonstrações do resultado dos anos de 2012, 2014, 2017 e 2019.

Tabela 3 – Demonstração do Resultado dos Exercícios.

	2019	%	2017	%	2014	%	2012
Receita operacional líquida	914.041.000,00	46,56	623.681.000,00	86,56	334.308.220,00	68,27	198.676.704,00
Custo das atividades sociais e esportivas	- 677.115.000,00	87,62	- 360.896.000,00	57,08	- 229.748.383,00	95,70	- 117.397.604,00
Resultado bruto	236.926.000,00	-9,84	262.785.000,00	151,32	104.559.837,00	28,64	81.279.100,00
Depreciações, Despesas financeiras e Contingências	- 141.521.000,00	101,17	- 70.348.000,00	74,73	- 40.260.456,00	43,79	- 91.931.561,00
Resultado operacional antes do resultado financeiro	95.405.000,00	-50,42	192.437.000,00	199,28	64.299.381,00	603,61	- 10.652.461,00
Despesas financeiras	- 53.082.000,00	-24,63	- 70.430.000,00				- 51.799.419,00
Receitas financeiras	20.598.000,00	-44,47	37.092.000,00	300.776,05	12.328,00		-
Receitas (despesas) financeiras, líquidas	- 32.484.000,00	-2,56	- 33.338.000,00				- 51.799.419,00
Superávit do exercício	62.921.000,00	-60,45	159.099.000,00	147,39	64.311.709,00	102,98	- 62.451.880,00
Total do resultado abrangente do exercício	62.921.000,00	-60,45	159.099.000,00	147,39	64.311.709,00	102,98	- 62.451.880,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Seguindo a análise dos dados, foi possível identificar alguns pontos positivos alcançados pelo clube, mediante as análises verticais e horizontais. Dentro das despesas do clube, foi

percebido um aumento de despesas com viagens, e gastos com jogos, um sinal de que o clube disputou mais competições e foi mais longe nas disputas, com isso aumentando sua receita, que em 2012 era de R\$ 198.676.704,00 para R\$ 914.041.000,00 no final de 2019. Outra questão muito importante foi o salto das receitas financeiras, tendo um aumento de 300.776,05 % (por cento) de 2014 para 2017. É interessante o salto das receitas líquidas, chegando a ser de R\$ 159.099.000,00 em 2017. O ápice da receita líquida dos últimos anos do clube.

4.3.1 Demonstração indicadores encontrados

Neste prisma, se faz necessário entender alguns indicadores financeiros do Clube de Regatas Flamengo. Conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 – Indicadores.

Índices	2019	2017	2014	2012
Liquidez Corrente	0,64	0,30	0,38	0,20
Liquidez Geral	1,17	1,12	0,56	0,51
ROI	7,16	26,59	14,96	-14,12
Participação Capital de Terceiro	247,50	322,68	-72,46	-70,93
Composição do Endividamento	42,24 %	38,61%	33,96%	34,71%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Pode-se perceber a evolução do perfil de gestão, onde os números demonstram a eficiência na retomada da saúde financeiro do clube. Olhando esse índice de liquidez geral passando de 0,51 para 1,17 com uma variação percentual de 129,41%. A liquidez corrente obteve um aumento de 220% de 2012 a 2019. O ROI alavancou em 150,47%, passando a ser muito atraente para novos negócios de mercado com a marca do clube. A composição de endividamento, que é onde o explana-se como está a saúde do contas a pagar no período, também evoluiu, mostrando que além de quitar suas dívidas, conseguiu deixá-las sempre a longo prazo, aumentado em cerca de 21,64%. Esses números trazem a verdadeira evolução da empresa. Podemos perceber uma grande crescente dos indicadores ao passar dos anos, o que segundo Iudícibus (2017), os indicadores demonstrados na tabela acima aumentaram, o que para se reestruturar é essencial.

Assim, olhando para o problema da pesquisa, pode-se dizer que a gestão financeira influencia diretamente nos resultados de campo, ou seja, coroando o ano de 2019, com o clube obtendo as conquistas de: Copa Libertadores, Campeonato Brasileiro e Campeonato Carioca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar a situação financeira do Clube de Regatas do Flamengo entre os períodos de 2012 a 2019. Buscou por meio dos indicadores econômico-financeiros, buscou analisar o desempenho esportivo e financeiro obtido pelo clube e retratou pela análise vertical e horizontal a sua situação patrimonial e de resultado.

Com a ampla representatividade do clube no cenário futebolístico e ser dono da maior torcida do país, o estudo mostrou ser de caráter construtivo, pois evidenciou, pelas demonstrações financeiras e do relatório de gestão disponibilizado pelo clube, a sua situação financeira e econômica, balizando assim que as mudanças advindas da gestão influenciaram nos resultados de campo e extracampo.

Outrossim, em relação ao endividamento, o clube manteve a maior parte de suas dívidas no longo prazo, conseguiu reduzir de forma significativa a participação de capitais de terceiros sobre seus recursos totais, apresentando que seu capital próprio é relevante no investimento e na saúde financeira, superando o capital tomado de terceiros. Quanto aos indicadores de rentabilidade, o clube passou a proporcionar, no decorrer do período analisado, retorno sobre o investimento e o capital de médio e longo prazo, essencial para novos patrocinadores do clube.

Contudo, os resultados da pesquisa apontaram para uma boa relação entre o desempenho esportivo e o financeiro. O objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que pode ser constatado que o clube apresenta uma situação favorável financeiramente. Ao ser comparado com o início do período analisado, seu desempenho nas competições foi muito bom, voltando a ser considerado uma das equipes favoritas a títulos nacionais e internacionais. As boas campanhas nos campeonatos disputados e fechando o ano de 2019 com a tríplice coroa, que consiste no título da Campeonato Carioca, Copa Libertadores, Campeonato Brasileiro, com a maior receita do clube, assim revertendo o cenário deficitário que o clube enfrentava.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos empresariais**. 3. ed. Timburi: Cia do ebook, 2018.

BARROS, Carlos Pestana.; ASSAF, Albert George.; ARAUJO, Ari Francisco Júnior. **Desempenho de custos de clubes do futebol brasileiro: um modelo Bayesiano de**

distribuição de eficiência variável. 2011. Disponível em:
<http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/39907>. Acesso em: 23/05/2020.

BASTOS, Flávia da Cunha; MAZZEI, Leandro Carlos. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012.

CARDOSO, D.; SANTOS, L. D.; POLACINSKI, E. **A estratégia como foco em um plano de desenvolvimento de um arranjo produtivo local da região das Missões**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 9, 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DANTAS, Marke Geisy da Silva; BOENTE, Diego Rodrigues. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 2011.

DEL PRIORE, Mary; DE MELO, Victor Andrade. **História do esporte no Brasil: do Império aos dias atuais**. Editora Unesp, 2009.

DINIZ, Natália. **Análise das Demonstrações Financeiras**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

ESPITIA-ESCUER, M.; GARCÍA-CEBRIÁN, L. I. **Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League**. Managerial and Decision Economics, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10991468>. Acesso em: 23/05/2020.

ESTENDER, Antônio Carlos. A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista Administração em Diálogo**, 2013.

FLAMENGO. **Planejamento Estratégico**. Atualização 2017. Disponível em:
<<http://docplayer.com.br/62245824-Sumario-do-plano-estrategico.html>> Acesso em: 30/09/2020.

FRANCO; Fernando Leme. **Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas**. Apostila, 2017. Disponível em: <
http://brasilia.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf>. Acesso em: 24/05/2020

FROES, Ana Cristina Pereira; BRENNER, Everton Barcelos; ANDRADE, Hugo Augusto Simão da; PINTO, Rogéria Pereira. **A importância da gestão de risco aliada s práticas de governança corporativa**. 2011. Disponível em:
<http://www.sinescontabil.com.br/monografias/artigos/A-importancia-da-gestao-de-risco-aliada-as-praticas-de-Governancia-Corporativa.pdf>>. Acesso em: 24/05/2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GLOBO ESPORTE. COM. **Novo modelo de distribuição cotas de tv aberta e fechada no futebol brasileiro em 2019**. Dezembro de 2019. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2019/12/18/novo-modelo-de-distribuicao-aproxima-cotas-de-tv-aberta-e-fechada-no-futebol-brasileiro-em-2019-pay-per-view-desequilibra.ghtml>. Acesso em: 27/09/2020

IUDÍCIBUS, S. de. **Análise de balanços**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014. 193 p. Disponível em: <<https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/8846>>. Acesso em: 24/05/2020.

KICH, Mara Cristine; UTZIG, Cintia Raque. Análise econômico-financeira das maiores empresas do segmento de carnes e derivados do Brasil listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Borges**, v. 7, n. 1, p. 28-52, 2017. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uQ1ppfZNXckJ:www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/download/139/213+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 24/05/2020.

LIBANIO, João Pedro Marchiore, PRONI, Marcelo Weishaupt. O Futebol Brasileiro na Bolsa de Valores? 2016. Texto para discussão. Unicamp. IE, Campinas, 274, jun. 2016. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/3469/TD274.pdf>. Acesso em: 29/08/2020.

LUIZ, S. M. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. 2007. São Paulo: Tese de Doutorado da USP, 2007. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-125144/pt-br.php>> Acesso em: 29/03/2020

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MADEIRA, Paulo. Empresas em situação difícil: recuperação ou falência. **Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)**. 2001.

MARION, J. C. (2009). **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial** (5a ed.). São Paulo: Atlas.

_____. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Administração de clubes de futebol profissional: Proposta de um modelo específico de governança para o setor.

Organizações & Sociedade. 2016. Disponível em: <

<http://revistagestaodoesporte.com.br/local/revista/artigos/V4N1/1Gest%C3%A3o%20Profissional%20dos%20Clubes%20de%20Futebol%20no%20Brasil%20Estudo%20de%20Caso%20sobre%20Clubes%20que%20n%C3%A3o%20Possuem%20Supremacia%20em%20seus%20Estados.pdf>. Acesso em: 23/05/2020.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços:** Abordagem gerencial. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Michel Fauze. **Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional.** Rio de Janeiro: 1. Ed. Elsevier Campus.2014.

MAZZEI, Leandro Carlos., & BASTOS, Flavia. **Gestão do Esporte no Brasil:** Desafios e Perspectivas. São Paulo: Ícone Editora.n. Janeiro, 2015.

MORESCO, Evandro; SILVA, Renato. Avaliação da governança corporativa nos clubes de futebol profissional da série “A” do campeonato brasileiro de 2015, classificados até a 8ª colocação. **Revista Gestão Premium**, v. 5, n. 1, p. 64-92, 2017. Disponível em: <
<http://sys.facos.edu.br/ojs/index.php/gestao/article/view/54>>. Acesso em: 23/05/2020.

PEREIRA, Marcelo Cardoso. **Direito à intimidade na internet.** Curitiba: Juruá, 2004.

PLATT NETO, Orion Augusto. **Análise dos índices de rentabilidade** Material didático (slides) da Disciplina Análise das Demonstrações Contábeis. Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).2016. Florianópolis. Disponível em: <
http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/1173/20170630163723.pdf>. Acesso em: 24/05/2020.

PRADO, Francielly Martins; RIBEIRO, Alexandre Lima de Araújo; AZEVÊDO, Paulo Henrique. **Análise da relação entre a gestão financeira e o sucesso esportivo de clubes de futebol profissional no Campeonato Brasileiro.** Universidade de Brasília. 2016. Disponível em: < <https://periodicos.ufac.br/index.php/ahs/article/view/680>>. Acesso em: 24/05/2020.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais.**3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RAGAZZO, Carlos; DEFANTI, Francisco. **Alternativas Regulatórias para Equilíbrio Competitivo: Soluções Autorregulatórias e Legislativas para Distribuição Equitativa de Cotas de Transmissão de Televisão.** Direito Público, v. 16, 2019. Disponível em: <
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61744469/Solucoes_Autorregulatorias_e_Legislativas_para_Distribuiçao_Equitativa_de_Cotas_de_Transmissao_de_Televisao20200110-116078-v8ymrx.pdf?1578695558=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSolucoes_Autorregulatorias_e_Legislativa.pdf&Expires=1599493078&Signature=SEUeBJrpDy2ujHNIgmpQvD9ETdOedJJbVw~AKP5xhIFwydkCLGihoBNE4erpnlccfrj4HXyf2kTRFWJnEgvVv4Vv3~19zB-q0VTm9BfPU1NqqlIMKzkKC5mXlucLI561vg3gphFpVCWIwmt9Siw0BgZwPWR3jQTUC

yc1Tcm4NEbF6i45yu2hthvuXxT9apPn9vgFwcu72ip0~2O8RfkupkuJ2PlfnsRHo531Y0sMWf4te60JPgxoKFzYa-dwfedQT8k0u5-JkjdICRaQixyw5D0YJBVcyK4xasnbLpEl-JzP8jFIDQJfmro~u3JIGyX2yzcDXvInNSRyM33DvBVjQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> . Acesso em: 07/09/2020.

REZENDE, Amauri 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**. Revista de Contabilidade e Controladoria, v. 2, n.3, p.95-123, 2010.

RIBEIRO, Lucas; BRUNOZI JUNIOR, Antônio Carlos. Análise Multivariada dos Indicadores Econômico-financeiros das Empresas de Construção e Engenharia listadas na Bm&fBovespa: Um estudo da Aplicabilidade da Pecking Order Theory. **Revista Gestão & Sociedade**, 2013.

SÁ, Antônio Lopes de. **Moderna análise de balanços ao alcance de todos**. Curitiba: Juruá, 2008.

SANTOS, Ananias Francisco dos. **Gestão Econômico-financeira dos Clubes de Futebol Versus Desempenho de Ranking de Clubes da CBF: Uma aplicação da Análise das Componentes Principais**. 2011. Disponível em: <<http://revistagestaodoesporte.com.br/local/revista/artigos/V4N1/4Desempenho%20Econ%C3%B4micoFinanceiro%20e%20Clubes%20de%20Futebol%20%20Uma%20An%C3%A1lise%20nas%20Agremia%C3%A7%C3%B5es%20da%20Regi%C3%A3o%20Sudeste.pdf>> Acesso em: 24/05/2020.

SANTOS, Ananias Francisco dos; GREUEL, Marcos Alexandre. **Análise da gestão financeira e econômica dos clubes brasileiros de futebol: uma aplicação da análise das componentes principais**. XIII SemeAD Seminários em Administração, setembro de 2010. Disponível em:< <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/261.pdf>>. Acesso em: 24/05/2020.

SAVYTZKY, Taras. **Análise de balanços 5**. Ed. Curitiba: Juruá. 2009.

SILVA, José Antônio Felgueiras da; CARVALHO, Frederico Antônio Azevedo de. **Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol**. Revista de Contabilidade e Organizações. 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/44152335_EVIDENCIACAO_E_DESEMPENHO_EM_ORGANIZACOES_DESPORTIVAS_UM_ESTUDO_EMPIRICO_SOBRE_CLUBES_DE_FUTEBOL>. Acesso em: 24/05/2020

SILVA, Marcos Noé Pedro da. **"População e amostras "**. Brasil Escola, 2017 Disponível em:https://brasilecola.uol.com.br/geografia/conceitospopulacao.htm?aff_source=56d95533a8284936a374e3a6da3d7996 >. Acesso em 23/05/2020.

SOMOGGI, A. **Fla lidera ranking de receitas e é o único entre os grandes a reduzir dívida**, 2015. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/05/fla-lidera-ranking-de-receitas-e-e-unico-dos-grandes-reduzir-divida-veja-lista.html>. Acesso em 24/05/2020.

VALENTE, Rafael; SERAFIM, Maurício C. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a08.pdf>>. Acesso em: 23/05/2020.