



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VICTOR NUNES GOIS**

**GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE DA  
PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO  
E DA SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS COM FOCO NA LEI Nº 13.155/2015**

**SÃO CRISTÓVÃO-SE  
2023**

**VICTOR NUNES GOIS**

**GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE DA  
PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO  
E DA SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS COM FOCO NA LEI Nº 13.155/2015**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento as Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Rosângela Sarmiento Silva

Coorientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Laudicéia Normando Souza

**SÃO CRISTÓVÃO-SE  
2023**

**VICTOR NUNES GOIS**

**GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE DA  
PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO  
E DA SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS COM FOCO NA LEI N° 13.155/2015**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento as Normas regulamentadas pela Resolução n° 69/2012/CONEPE.

**Trabalho defendido e aprovado em**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profª. Dra. Rosângela Sarmiento Silva (Orientadora)**  
**Universidade Federal de Sergipe (UFS)**

---

**Prof. Daniel da Silva Almeida**  
**Universidade Federal de Sergipe (UFS)**

---

**Rivaldo José Rodrigues de Lima**  
**Universidade Federal de Sergipe (UFS)**

## RESUMO

A pesquisa tem como objetivo identificar os caminhos seguidos pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras para a profissionalização da gestão financeira e contábil do futebol com base na Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva usando o método de estudo de casos múltiplos e como instrumento de coleta de dados foram obtidos dados secundários oficiais disponíveis nos relatórios financeiros dos clubes. Na pesquisa foi possível detectar que todas as demonstrações definidas pela Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003 e sua atualização em 2017, constaram nos relatórios obtidos dos clubes, com exceção da Demonstração do Resultado Abrangente, a qual apareceu apenas em ambos no segundo triênio de estudo. Além disso, foi possível inferir que a partir da profissionalização da gestão os dois clubes passaram a ter condição de, com os seus ativos, pagar as suas dívidas a partir da nova legislação; que ambos aumentaram suas médias de receitas do primeiro para o segundo triênio em mais de 65%; e que tanto o Flamengo quanto o Palmeiras conseguiram ter um saldo final superior aos déficits acumulados com relação ao patrimônio líquido no período de 2017 a 2019. Por fim, no tocante ao lucro antes e depois da Lei 13.155/2015, foi possível observar que apenas o Palmeiras, em 2014, obteve prejuízo. Assim, conclui-se que a profissionalização da gestão financeira e contábil é essencial e deve estar cada vez mais presente nas organizações do futebol devendo ser entendida como diferencial competitivo.

**Palavras-chave:** Gestão financeira. Gestão contábil. Clubes de futebol.

## ABSTRACT

The research aims to identify the paths followed by Clube de Regatas do Flamengo and Sociedade Esportiva Palmeiras to professionalize the financial and accounting management of soccer based on the Sports Fiscal Responsibility Law n° 13,155/2015. As for the methodology, it is a qualitative, descriptive research using the multiple case study method and as a data collection instrument, official secondary data available in the clubs' financial reports was obtained. In the research, it was possible to detect that all statements defined by the Brazilian Accounting Standard ITG 2003 and its update in 2017, were included in the reports obtained from the clubs, with the exception of the Comprehensive Income Statement, which only appeared in both in the second three-year period of study. Furthermore, it was possible to infer that with the professionalization of management, the two clubs were able to use their assets to pay their debts under the new legislation; that both increased their average revenues from the first to the second three years by more than 65%; and that both Flamengo and Palmeiras managed to have a final balance higher than the accumulated deficits in relation to net equity in the period from 2017 to 2019. Finally, with regard to profit before and after Law 13,155/2015, it was possible to observe that only Palmeiras, in 2014, made a loss. Thus, it is concluded that the professionalization of financial and accounting management is essential and should be increasingly present in soccer organizations and should be understood as a competitive differentiator.

**Keywords:** Financial management. Accounting management. Soccer clubs.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b> – Índices de endividamento, liquidez, atividade e rentabilidade.....	12
<b>Quadro 2</b> – Definição constitutivas dos termos .....	20
<b>Quadro 3</b> – Elementos de análise .....	21
<b>Quadro 4</b> – Demonstrações contábeis nos relatórios financeiros dos clubes de 2014 a 2019 ..	24
<b>Figura 1</b> – Balanço Patrimonial do Flamengo de 2014 e 2015 .....	26
<b>Figura 2</b> – Balanço Patrimonial do Flamengo de 2015 e 2016 .....	27
<b>Figura 3</b> – Balanço Patrimonial do Flamengo de 2017 e 2018 .....	29
<b>Figura 4</b> – Balanço Patrimonial do Flamengo de 2018 e 2019 .....	30
<b>Figura 5</b> – Balanço Patrimonial do Palmeiras de 2014 e 2015.....	32
<b>Figura 6</b> – Balanço Patrimonial do Palmeiras de 2015 e 2016.....	33
<b>Figura 7</b> – Balanço Patrimonial do Palmeiras de 2017 e 2018.....	35
<b>Figura 8</b> – Balanço Patrimonial do Palmeiras de 2018 e 2019.....	35
<b>Quadro 5</b> – Análise Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício do Flamengo ...	37
<b>Quadro 6</b> – Análise Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício do Palmeiras....	38
<b>Figura 9</b> – Demonstração do Resultado Abrangente do Flamengo de 2017 a 2019 .....	39
<b>Figura 10</b> – Demonstração do Resultado Abrangente do Palmeiras de 2017 a 2019.....	39
<b>Quadro 7</b> – Análise das Mutações do Patrimônio Líquido do Flamengo .....	40
<b>Quadro 8</b> – Análise das Mutações do Patrimônio Líquido do Palmeiras.....	41
<b>Quadro 9</b> – Análise Horizontal da Demonstração dos Fluxos de Caixa do Flamengo .....	42
<b>Quadro 10</b> – Análise Horizontal da Demonstração dos Fluxos de Caixa do Palmeiras .....	43
<b>Quadro 11</b> – Notas Explicativas das Demonstrações dos clubes de 2014 a 2019 .....	44
<b>Quadro 12</b> – Lucro (prejuízo) dos Clubes de 2014 a 2019 .....	45
<b>Quadro 13</b> – Objetivos Propostos e Resultados Alcançados.....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	4
1.1 JUSTIFICATIVA .....	5
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	6
1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS .....	6
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	7
2.1 A GESTÃO CONTÁBIL E O ESPORTE NO BRASIL.....	7
2.2 A GESTÃO FINANCEIRA NOS CLUBES PROFISSIONAIS.....	10
2.3 A GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL.....	13
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	17
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	17
3.2 MÉTODO .....	18
3.3 FONTES DE EVIDÊNCIA .....	18
3.4 UNIDADES DE ANÁLISES .....	19
3.5 CRITÉRIO DE ESCOLHA DOS CASO SELECIONADOS .....	20
3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS .....	20
3.7 PROTOCOLO DO ESTUDO.....	21
3.8 ELEMENTOS DE ANÁLISE .....	21
3.9 ANÁLISE DOS CASOS .....	22
3.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	22
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	24
4.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS LEVANTADAS NO PERÍODO (2014 a 2019) .....	24
4.2 ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS ANTES (2014 A 2016) E DEPOIS (2017 A 2019) DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO .....	25
4.3 COMPARAR SE OS CLUBES OBTIVERAM LUCRO ANTES (2014 A 2016) E DEPOIS (2017 A 2019) DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL DO ESPORTE Nº 13.155/2015 .....	45
4.4 PRINCIPAIS RESULTADOS E OBJETIVOS ALCANÇADOS .....	46
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol vem passando por grandes mudanças estruturais no âmbito gerencial em nível mundial. Não diferente a isto, no Brasil, tal esporte foi por muito tempo encarado como apenas uma prática desportiva que tinha por objetivo proporcionar lazer e distração a todos os indivíduos que ali estavam envolvidos, todavia, nas últimas décadas, notou-se uma transformação nessa ideia. Hoje, o esporte mais popular do mundo ultrapassou a barreira da mera atividade física e adentrou no campo dos negócios, sendo preciso, para sua consolidação e manutenção em alto nível, a devida profissionalização da gestão esportiva, mais precisamente, da gestão financeira e contábil dos clubes.

A escassez de uma gestão profissionalizada no ambiente do futebol brasileiro pode ser considerada uma das maiores dificuldades encontradas nos clubes, necessitando então que sejam administrados, a fim de gerarem receita mediante seu êxito esportivo, por uma equipe de profissionais qualificada (PRADO; AZEVÊDO, 2016).

Corroborando com essa ideia, é perceptível que determinados dirigentes de times começaram a elaborar estratégias diversas dos seus adversários, uma vez que esses diferenciais andam em paralelo com a noção de gestão profissional, mais precisamente no aspecto financeiro e estratégico, e são caracterizados como inovação no ambiente esportivo (PRADO; AZEVÊDO, 2016).

Nos últimos 10 anos, ainda que tenham existido mudanças na forma de gerir o futebol no Brasil, é indispensável destacar que para a obtenção de um status econômico semelhante aos dos grandes clubes do mundo se faz necessário percorrer um largo curso de evolução nas práticas gerenciais (NAKAMURA; CERQUEIRA, 2021).

As mudanças na área de gestão financeira dos clubes de futebol se intensificaram ainda mais com a regulamentação da Lei nº 13.155/2015 (Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – LRFE). Posteriormente a sua entrada em vigor, os clubes que aderiram ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro, o PROFUT, começaram a expor as suas finanças publicamente e ainda receberam diversas imposições proveniente da nova legislação vigente (MAROTZ; MARQUEZAN; DIEL, 2020).

Essa necessidade de profissionalização da gestão se tornou tão latente que recentemente foi promulgada a Lei nº 14.193/2021 (Lei da Sociedade Anônima do Futebol – SAF). Tal lei dispõe uma série de normas que tratam de constituição, governança, controle e transparência, além de meios de financiamentos da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades desportivas e ainda um regime tributário próprio (BRASIL, 2021). Ou

seja, há agora no país até a possibilidade de um clube se transformar em uma empresa muito por conta da urgência em profissionalizar a sua gestão e se manter saudável financeira e contabilmente perante o alto grau de exigência no atual nível do mercado desse esporte.

Assim, dois clubes, Clube de Regatas do Flamengo e Sociedade Esportiva Palmeiras, se destacaram no tocante a profissionalização da gestão financeira e contábil e consequente obtenção de resultados financeiros positivos, maximização de receitas, reestruturação das contas e ainda relevantes resultados esportivos.

Diante disso, é notório que a gestão financeira e contábil é essencial para garantir a sustentabilidade financeira do clube, aumentar o lucro, diminuir os custos e, ainda, assegurar que as operações financeiras da organização esportiva sejam realizadas conforme o que é previsto em normas e em leis a ele aplicáveis.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com um estudo realizado no ano de 2016 pelo SEBRAE, as empresas brasileiras tendem a não ter sucesso e a fecharem as portas devido ao não profissionalismo na gestão propriamente dita, uma vez que não utilizam a gestão estratégica, a não analisarem o ambiente interno e externo em que a organização se encontra e ao apresentarem uma grande dificuldade na leitura e na compreensão dos indicadores financeiros e contábeis (FERNANDES, 2022).

Em paralelo a isso, conforme o relatório Impacto do Futebol Brasileiro, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) divulgou que o futebol de clubes do Brasil movimentou R\$ 52,9 bilhões e oportunizou em torno de 156 mil empregos em 2018. Tal relatório mostrou ainda que a indústria do futebol representa 0,72% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro com tendência a aumento nos próximos anos (NAKAMURA; CERQUEIRA, 2021).

Assim, a fixação do esporte mais popular do mundo como um negócio colocou em xeque a necessidade de uma gestão correta, uma vez que a exigência de publicação dos demonstrativos contábeis, bem como a aprovação de suas normas, firmou a gestão contábil e o uso das ferramentas da contabilidade como fatores primordiais para existência dos clubes (ARAÚJO; SILVA, 2017).

Ou seja, diante das cifras que cada vez mais o futebol brasileiro movimenta, surge a necessidade de uma gestão esportiva profissional que tenha como foco o tratamento do aporte

financeiro e contábil para a manutenção da organização futebolística ativa, sob pena, se assim não o feito, de culminar, na pior das hipóteses, no fechamento do clube.

Portanto, perante o exposto, o presente estudo se mostra relevante pelo fato de que atualmente o futebol é encarado como um negócio altamente competitivo e lucrativo, fazendo com que seja necessária a profissionalização da gestão financeira e contábil para a manutenção dos clubes no mais alto nível de competitividade, para a maximização das receitas geradas e, em alguns casos, até mesmo para a sua sobrevivência enquanto organização. Além disso, o estudo corrobora com a discussão acadêmica incipiente existente no tocante as finanças organizacionais dos clubes possibilitando um conhecimento acerca do futebol enquanto negócio que precisa ser devidamente gerido.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando todo o exposto, urge o seguinte problema de pesquisa atrelado ao contexto do estudo.

Quais os caminhos seguidos pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras para a profissionalização da gestão financeira e contábil do futebol com base na Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015?

## 1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Com o foco de atingir a finalidade do estudo, são apresentados os seguintes objetivos:

Objetivo Geral: Identificar os caminhos seguidos pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras para a profissionalização da gestão financeira e contábil do futebol com base na Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar as demonstrações contábeis levantadas pelos clubes no período (2014 a 2019).
- ✓ Analisar os demonstrativos contábeis antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão com foco na Lei nº 13.155/2015.
- ✓ Comparar se o Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras obtiveram lucro antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo analisou o tema da gestão financeira e contábil no futebol com foco na Lei nº 13.155/2015 sob a ótica do Clube de Regatas do Flamengo e da Sociedade Esportiva Palmeiras. Para tanto, se faz imprescindível o entendimento das teorias referentes à gestão financeira, gestão contábil e, ainda, gestão esportiva.

Assim, este capítulo foi dividido em três seções. A primeira seção aborda a gestão contábil e o esporte no Brasil. A segunda seção trata a gestão financeira nos clubes profissionais. Por fim, a terceira seção versa sobre a gestão esportiva no futebol.

### 2.1 A GESTÃO CONTÁBIL E O ESPORTE NO BRASIL

A contabilidade teve o seu início em paralelo ao surgimento da civilização, uma vez que o homem passou a ter a necessidade de um maior controle e estocagem daquilo que possuía enquanto bens materiais, e, devido a isso, foi preciso uma fiscalização mais firme dos seus referidos bens (DAVID; BARBOSA, 2019).

Se especula que essa ciência surgiu há cerca de 2.000 anos a.C. e possuiu as suas primeiras amostras registradas nas regiões onde se localizavam a Suméria e a Babilônia, atual região onde se posiciona o Iraque, e nos países do lado oriental do globo, Egito e China (DAVID; BARBOSA, 2019).

No Brasil, a contabilidade surgiu durante a época Colonial como resposta a iminente evolução da sociedade e a necessidade de controlar contabilmente a formação e o estabelecimento das Alfândegas que se apresentaram no país no ano de 1530, tendo sido criados os primeiros armazéns de estoque e controle dos bens portugueses no ano de 1549 (REIS; SILVA; SILVA, 2008).

De forma mais genérica, a gestão contábil pode ser entendida como a ferramenta em que a organização consegue registrar e estimar os recursos financeiros que a comportam (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 164). Ou seja, é a partir dela que o gestor enxerga de fato onde foi dispendido o capital e ainda avalia se tal operação foi realizada corretamente diante a legislação.

Dito isso, as demonstrações contábeis são de extrema importância para as informações relacionadas às finanças serem fidedignas no momento em que haja a divulgação e o acompanhamento por parte da empresa, sendo que nelas são informados o desempenho

juntamente com os fluxos econômicos, patrimoniais e financeiros, para servir de base para os processos de tomada de decisão por parte dos gestores (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 164).

Assim, ao se analisar as demonstrações contábeis, o gerente de qualquer que seja a organização recebe uma gama de dados que, interpretados da forma certa, irão munir as próximas escolhas e qual o caminho a ser seguido pelo negócio. Além disso, também se mostra uma grande fonte de consulta para o melhor entendimento de como é formada a estrutura contábil da organização (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 165).

Não obstante, a realização de uma contabilidade gerencial profissional traz diversos benefícios para a empresa que vão desde o aumento da eficiência da gestão, passando pelo apoio no controle dos desperdícios, consolidando o controle financeiro, e culminando em um maior entendimento e conhecimento do negócio (TORRES, 2022).

No que se refere à inserção dessa teoria no âmbito esportivo, um maior resultado financeiro geralmente traz, por consequência, um maior resultado esportivo, ainda que isso não seja a regra. (MAROTZ; MARQUEZAN; DIEHL, 2020). É possível, então, o êxito desportivo sem uma gestão contábil eficiente, todavia esse fenômeno está cada vez mais escasso no atual momento competitivo do esporte de alto rendimento.

Foi a Lei Pelé, como é conhecida a Lei nº 9.615/1998, que obrigou a devida realização das demonstrações contábeis por parte das entidades desportivas no Brasil e que concedeu ao Conselho Federal de Contabilidade a competência no tocante à fixação dos critérios e padrões que deveriam ser observados no momento da utilização da contabilidade no esporte profissional (SANTOS, 2021). A partir daí, o desporto brasileiro iniciou o seu processo de qualificação no tratamento contábil dos clubes.

Além da lei supracitada, para regulamentação das contas do esporte, incluindo aquele que é mais praticado em solo brasileiro, o futebol, existe a Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003 que foi criada com o objetivo de estabelecer os critérios e procedimentos específicos referentes aos registros contábeis esportivos. Tal norma possuiu uma atualização em 2017 para estar de acordo com a legislação internacional e atualmente determina que as demonstrações contábeis dos clubes devem ser o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração do Resultado Abrangente, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixas e ainda Notas Explicativas (SANTOS, 2021).

Definindo sinteticamente o que seriam tais demonstrações requisitadas às entidades desportivas:

- ✓ Balanço Patrimonial: Pode ser conceituado como uma visão estática da

organização desde seus bens e direitos (ativo), as suas obrigações (passivo) e a diferença entre eles o patrimônio líquido (SOUSA, 2018).

- ✓ Demonstração do Resultado do Exercício: Se entende por ser um demonstrativo contábil que tem como grande objetivo mostrar como realmente aconteceu a liquidez da empresa ao final do exercício, tendo em vista os valores que entraram na organização, assim como tudo o que foi gasto com a dedução das despesas daquilo que obteve de receita para, ao fim, ter definido o lucro ou o prejuízo (FELIX; DIAS, 2019).
- ✓ Demonstração do Resultado Abrangente: É a demonstração que envolve as contas, as receitas e as despesas que não foram incluídas na Demonstração do Resultado, porém inferem o resultado naquele intervalo de tempo (SANTOS; BARBOSA, 2019).
- ✓ Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido: Pode ser caracterizada como a demonstração que relata e mostra as alterações que aconteceram no patrimônio líquido, incluindo saldos iniciais e finais, ajustes realizados em determinado período e até mesmo o lucro que foi obtido pela organização (SANTOS; BARBOSA, 2019).
- ✓ Demonstração dos Fluxos de Caixas: Um tipo de demonstrativo da contabilidade com objetivo de mostrar todas as modificações ocorridas no disponível, ou seja, nas contas de liquidez imediata (COSTA, 2011).
- ✓ Notas Explicativas: Trata-se de anotações de alta relevância que mostram a avaliação fiel da situação patrimonial da organização em complemento às demais demonstrações (GIANNERINI, 2018).

Além de conhecer da definição, é indispensável entender como tais demonstrativos podem ser analisados. O Balanço Patrimonial pode, de acordo com Matarazzo (2010, p. 86), ser analisado utilizando os quatro grandes grupos de índices financeiros: endividamento, liquidez, rotatividade e rentabilidade.

Ademais, tanto no Balanço Patrimonial quanto na Demonstração do Resultado do Exercício pode ser utilizada a análise vertical e a análise horizontal. Ambas consistem em análises com foco no entendimento da dinâmica das operações de uma empresa, sendo que a análise vertical explora a apresentação de percentagens referentes aos setores da empresa em determinado exercício e a análise horizontal mostra o desenvolvimento dos resultados financeiros da organização ao decorrer dos anos (MORAIS, *et al.*, 2022).

Já na Demonstração do Resultado Abrangente, a análise se dá observando as receitas e as despesas em determinado período que influenciaram no patrimônio da empresa, fazendo, assim, uma divisão entre o capital que é de fato da organização e o montante que se refere aos sócios, possibilitando aos potenciais investidores, uma visão mais precisa das finanças organizacionais (REIS, 2019).

Adentrando na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a análise desse demonstrativo é realizada com o foco na averiguação de todas as movimentações daquelas contas ligadas ao patrimônio líquido da organização, ou seja, todas as contas que, de alguma forma, acabaram por alterar o patrimônio líquido no final do período. (SANTOS; BARBOSA, 2019).

Em se tratando da Demonstração dos Fluxos de Caixa, assim como no Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do Exercício, é possível analisá-lo, também, mediante a utilização da análise horizontal uma vez que esta análise permite ao gestor visualizar o percorrer dos resultados financeiros por diversos períodos (MORAIS, *et al.*, 2022).

Com relação às Notas Explicativas, a análise pode se dar por meio da identificação das informações que complementam ou suplementam os relatórios disponibilizados pela organização munindo os gestores sobre riscos e incertezas que possam ser gerados após a apresentação dos demonstrativos e fazendo um apanhado daquilo que se mostrou mais importante no relatório de cada demonstração, porém sem nunca substituir os dados contidos nelas (BORGES; RECH, 2019).

Observando o quantitativo de critérios e requisitos contábeis necessários, tendo como principais as demonstrações da contabilidade, é perceptível que a inserção da ciência contabilística na gestão da prática desportiva é a realidade atual, ou seja, se apresenta como de fato uma exigência que deve ser seguida em prol da continuidade da execução de tais atividades (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 186).

Além disso, ao se deparar com os dados reais referente às contas, aquele que administra, seja gestor ou não, consegue ter um panorama robusto sobre o que de fato os números contábeis significam, possibilitando assim visualizar mais precisamente onde os recursos daquela entidade esportiva estão alocados e o que precisa ser melhorado a fim de um resultado financeiro cada vez mais positivo (CONTEZINI, 2021).

## 2.2 A GESTÃO FINANCEIRA NOS CLUBES PROFISSIONAIS

Há registros que as finanças foram desdobradas a partir da contabilidade, devido as suas técnicas terem surgido por meio de práticas utilizadas em momentos anteriores no mundo contábil, quando, por volta dos anos 3.000 a.C., eram utilizadas anotações em placas de argila a fim de registrar e controlar as transações dos insumos e dos produtos nos sistemas agrícolas de tal época (HERLING *et al.*, 2014).

Desde então, foi percebida uma grande evolução no tocante ao entendimento, por parte da já teoria econômica, dos fenômenos que a envolve, tendo como o principal fenômeno o entendimento do mercado, já que a mais recente ciência conhecida como administração ou gestão financeira incorporou determinados modelos de análise quantitativos com foco na busca do fornecimento de base instrumental para a gestão organizacional no período da revolução industrial (HERLING *et al.*, 2014).

Corroborando com essa passagem, o aparecimento da administração financeira no ambiente empresarial pode ter tido o seu início no século XIX no momento em que as redes ferroviárias dos Estados Unidos eram concluídas e permaneceu se desenvolvendo década por década tendo, atualmente, como os principais objetivos de uma gestão financeira a maximização do lucro, a maximização do valor de mercado da empresa e a maximização da riqueza do acionista atrelada à sustentabilidade organizacional (HERLING *et al.*, 2014).

Para isso, em complemento à gestão contábil, soma-se a gestão financeira conceituada como a gestão que tem por objetivo planejar, organizar, executar e controlar a atividade financeira das organizações, comportando a delimitação das metas, a captação de financiamento, o planejamento do orçamento, a avaliação de possíveis investimentos futuros e ainda o acompanhamento daquilo que foi planejado no tocante as finanças da organização (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 187).

Ou seja, se percebe que tanto a gestão contábil quanto a financeira andam lado a lado e, se devidamente gerenciadas, levam ao êxito da organização. Todavia, apenas registrar os números, na maioria dos casos, não é suficiente, e por isso, a gestão das finanças organizacionais precisam existir com o objetivo de complementar as contábeis, destrinchando todo aquele emaranhado de números e os transformando em informações para a gestão (SANTOS, 2021).

No que diz respeito à inserção dessa teoria no futebol, tendo sido devidamente coletados os dados numéricos referentes ao capital das contas dos clubes por meio da utilização das demonstrações contábeis, urge a necessidade de identificar e analisar como realmente se encontra a estrutura financeira da instituição para as mais diversas tomadas de decisão (SANTOS, 2021).

Essa ciência é vastamente utilizada no dia a dia dos clubes profissionais e serve como uma ferramenta que permite a avaliação do desempenho no âmbito da economia e das finanças, sendo amplamente acionada para agrupar as informações dos demonstrativos e para fixar os objetivos e metas que se pretendem alcançar enquanto clubes (SANTOS, 2021). Se infere, então, que a medida em que há o avanço da gestão interna de um clube de futebol, fica mais evidente a importância de uma gestão financeira forte que dê embasamento para almejar determinados propósitos enquanto equipe.

Diante disso, a administração financeira conta com tipos de indicadores, e seus respectivos índices, que parametrizam os dados trazidos nas demonstrações para os clubes:

- ✓ Indicadores de Endividamento (Estrutura de Capital): São os indicadores que possibilitam ao gestor o entendimento da obtenção dos recursos e sua independência ou não com relação ao capital de terceiros dando base para decidir sobre necessidade de financiamentos, por exemplo (SANTOS, 2021).
- ✓ Indicadores de Liquidez: É um tipo de indicador que mede o risco e mensura a capacidade que o clube tem para cumprir de fato todos aqueles compromissos firmados em um tempo de curto prazo (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 189).
- ✓ Indicadores de Atividade: Trata-se do indicador que envolve o ciclo operacional e financeiro das entidades, possuindo indicadores de médio prazo para recebimento, indicador esse que aborda o tempo médio para receber aquilo que foi vendido, e de médio prazo para pagamento, indicador esse que informa o espaço de tempo que o clube detém antes das suas dívidas vencerem (SANTOS, 2021).
- ✓ Indicadores de Rentabilidade: Se mostra como o indicador que leva em consideração a atratividade de todos os ativos, como direitos possíveis de gerar dada economia futura, e o investimento a fim de proporcionar uma avaliação da eficiência da organização perante a atividade econômica em que está inserida (SANTOS, 2021).

Quadro 1 – Índices de endividamento, liquidez, atividade e rentabilidade

(Continua)

<b>Endividamento</b>	<b>Fórmula</b>
Endividamento Geral (EG)	$\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante} \div \text{Ativo Total}$
Garantia de Capital de Terceiros (GT)	$\text{Patrimônio Líquido} \div \text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}$
Composição do Endividamento (CE)	$\text{Passivo Circulante} \div \text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}$
Cobertura de Juros (CJ)	$\text{Lucro Antes do Juros e do Imposto de Renda} \div$

	Despesas Financeiras
<b>Liquidez</b>	<b>Fórmula</b>
Liquidez Geral (LG)	$\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo} \div \text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}$
Liquidez Corrente (LC)	$\text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante}$
Liquidez Seca (LS)	$\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} \div \text{Passivo Circulante}$
Liquidez Imediata (LI)	$\text{Disponibilidades} \div \text{Passivo Circulante}$
Capital Circulante Líquido (CCL)	$\text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$
Solvência Geral (SG)	$\text{Ativo Total} \div \text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}$
<b>Rotatividade</b>	<b>Fórmula</b>
Rotação Sobre o Ativo Operacional (RAO)	$\text{Vendas Líquidas} \div \text{Ativo Total}$
Rotação do Capital Empatado (RCE)	$\text{Vendas Líquidas} \div \text{Patrimônio Líquido Médio}$
Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE)	$360 \times \text{Estoque Médio} \div \text{Custo de Mercadorias Vendidas}$
Prazo Médio de Recebimento de Contas a Receber ou Duplicatas a Receber (PMR)	$360 \times \text{Média de Duplicatas a Receber} \div \text{Vendas Líquidas}$
Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMP)	$360 \times \text{Média de Fornecedores} \div \text{Custo de Mercadorias Vendidas} + \text{Estoque Inicial} - \text{Estoque Final}$
Imobilização do Capital Próprio (ICP)	$\text{Ativo Não Circulante} - \text{Realizável a Longo Prazo} \div \text{Patrimônio Líquido}$
<b>Rentabilidade</b>	<b>Fórmula</b>
Margem Operacional Líquida (MOL)	$\text{Resultado Operacional} + \text{Despesas Financeiras} + \text{Receitas Financeiras} \div \text{Receita Operacional Líquida}$
Margem Líquida (ML)	$\text{Lucro Líquido do Exercício} \div \text{Receita Líquida}$
Taxa de Retorno Sobre o Investimento Total (ROI)	$\text{Lucro Líquido do Exercício} \times 100 \div \text{Ativo Médio}$
Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	$\text{Lucro Líquido do Exercício} \times 100 \div \text{Patrimônio Líquido}$
Taxa de Retorno Sobre o Ativo Final (ROA)	$\text{Lucro Líquido do Exercício} \times 100 \div \text{Ativo Total}$
Lucro por Ação (LPA)	$\text{Lucro Disponível para Acionistas Comuns} \div \text{Número de Ações Ordinárias Emitidas}$

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010) e Chiavenato (2022).

Com base nisso, o entendimento da real situação econômica e financeira dos clubes se mostra extremamente importante, pois permite subsidiar comparações entre as mais diversas formas de gerir, pelo fato de possibilitar uma visão ampla dos dados anteriores e por proporcionar vasta informação sobre o momento atual da entidade, assim como as suas necessidades futuras para o alcance dos seus objetivos (SANTOS, 2021).

### 2.3 A GESTÃO ESPORTIVA NO FUTEBOL

A gestão esportiva, como é conhecida atualmente, teve o seu começo em torno dos anos de 1980, momento em que o seu conceito foi amplamente discutido no mundo e devido a sua importância, envolveu diversas áreas da administração como por exemplo: finanças, contabilidade, planejamento, gestão de pessoas e marketing. (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 6).

No Brasil, através da promulgação da Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé), que versa sobre os direitos dos jogadores, e posteriormente da Lei 10.671/2003 (Estatuto do Torcedor) que

versa sobre a defesa do torcedor e outras providências relacionadas ao esporte no âmbito nacional, a gestão esportiva teve o seu primeiro despertar e começou a receber incipientes imposições legais a fim de intensificar o seu processo de melhoria no tocante ao gerenciamento esportivo brasileiro (BRASIL, 2003).

A virada de chave no tocante à gestão esportiva se deu quando, em 2015, foi promulgada a Lei nº 13.155 (Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – LRFE). Tal lei trouxe, logo em seu primeiro capítulo, o Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT com o objetivo da promoção da gestão transparente e democrática, atrelado ao equilíbrio financeiro das entidades desportivas profissionais de futebol (BRASIL, 2015).

Além disso, com a vigência da lei, começou a ser possível que clubes de futebol refinanciassem as suas dívidas fiscais, porém, para obter tal refinanciamento foi necessária a adesão do PROFUT que culminava na obrigatoriedade da divulgação dos demonstrativos financeiros e contábeis juntamente com práticas voltadas para a responsabilidade fiscal, financeira e de gestão (UMBELINO, *et al.*, 2019).

Outro aspecto relevante relacionado à LRFE, e que está diretamente relacionado com a gestão esportiva, é que os dirigentes de clubes no Brasil podem ser responsabilizados judicialmente no caso de atos de gestão irregular ou temerária por eles praticados enquanto gestores desportivos (MAROTZ; MARQUEZAN; DIEL, 2020). Ou seja, essa medida começa a “forçar” que exista um cuidado no momento da gestão, melhorando as suas práticas gerenciais e a busca pela profissionalização.

O PROFUT, trazido pela redação da Lei 13.155/2015, somente poderia ser aderido até a data de 30 de novembro de 2015, todavia, a Lei 13.262/2016, por meio do seu artigo 3º, alterou o prazo prorrogando a adesão para os clubes interessados até a data de 31 de julho 2016 (UMBELINO, *et al.*, 2019).

Assim, a gestão esportiva, proveniente do inglês *sport management*, pode ser conceituada como aquela gestão que se utiliza dos princípios e dos aspectos da gestão administrativa organizacional comum para dentro das organizações esportivas, tendo como atividade fim da organização a prática do desporto (ROCHA; BASTOS, 2011).

Devido a sua importância, a indústria do esporte e a sua consequente gestão cresce anualmente e apresenta números expressivos, representando cerca de 1% a 2% do PIB do mundo, tendo como principais itens que fazem parte desta indústria os ingressos, as transferências entre jogadores, os acordos para a transmissão de campeonatos e os patrocínios cada vez mais valiosos (AMORIM, 2020).

Corroborando com isto, uma necessidade para a manutenção da gestão esportiva é a sua profissionalização mediante a inserção de profissionais competentes que, inevitavelmente, precisam ter a capacidade de excelência tanto no âmbito do esporte quanto também na área da administração (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 7).

Quando de fato existe uma gestão esportiva profissional, os gestores possuem formação específica na área e, devido a isso, recebem uma remuneração no nível da sua gestão, uma vez que são integralmente dedicados às atividades dos clubes esportivos, tendo como principais tarefas o planejamento e a tomada de decisão observando o macroambiente a fim de aproveitar as oportunidades de mercado (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 7).

Assim, as subáreas que possuem o maior foco quando o assunto é a gestão do esporte, e que fatalmente necessitam de grande observação por parte dos gestores, são: Gestão e Liderança no Esporte; Marketing Esportivo; Aspectos Legais do Esporte; Ética na Gestão do Esporte; Finanças do Esporte; Comunicação e Esporte; e Aspectos Socioculturais Relacionados ao Esporte (ROCHA; BASTOS, 2011).

No que diz respeito à inserção dessa gestão nos clubes de futebol, ligas europeias (Inglaterra, Alemanha, Espanha, França, Itália e Portugal) se destacam na forma de gerir seus clubes, uma vez que possuem um olhar com mais afinco na administração competente e eficiente mediante adoção de melhores práticas que são utilizadas com bastante frequência até mesmo no mundo corporativo (NAKAMURA; CERQUEIRA, 2021).

Diante disso, são utilizadas ferramentas da administração dentro da gestão do esporte como a formulação de um Planejamento Estratégico que contém definições de: Missão; Visão Valores; Objetivos e Metas; Estratégias; Decisões; Controle; e Análise da Situação (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 100).

Acontece que além da utilização de ferramentas metodológicas, a gestão esportiva envolve muito mais do que a mera administração de um jogo de futebol. Para a obtenção do êxito no tocante a gestão dentro dos clubes, se faz extremamente necessário o entendimento de que os times são formados por pessoas com características e necessidades únicas que precisam ser apreciadas pelos gestores (FIA, 2021).

Destarte, a fim de obtenção de vantagens competitivas em relação aos seus principais concorrentes, os clubes de futebol precisam utilizar da gestão inteligente focada nas pessoas com o objetivo de elevar ao máximo a produtividade, levando em consideração e unindo os aspectos humanos (comunicação, liderança, coesão, autogestão e competição) e os aspectos administrativos, que são: remuneração, elementos políticos e mídia (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 225 e 230).

Além disso, e em complemento à gestão das pessoas dentro do esporte, surge a gestão do desempenho pela necessidade de guiar que uma equipe consiga percorrer o caminho idealizado para ela e concretize os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico feito pela gestão clubística (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 225 e 232)

Com base nisso, os grandes destaques de sucesso na gestão esportiva do futebol brasileiro atual, com projeção para se tornarem modelos a serem seguidos no tocante a gestão profissionalizada do futebol, são o Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras, como informa o estudo da Análise Econômico-Financeira dos Clubes do Futebol Brasileiro (RUOCO, 2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método pelo qual foi guiada a pesquisa pode ser definido como de fato o caminho que será percorrido para alcançar determinado fim idealizado, enquanto o método científico pode ser conceituado como o arcabouço de procedimentos intelectivos e técnicos aplicados para se obter o conhecimento buscado (GIL, 2008, p. 8).

Uma vez que existem diversos métodos, cada um para cada tipo de pesquisa específico, urge a necessidade de classificá-los em dois grandes grupos: aqueles que proporcionam as bases lógicas para a investigação (dedutivo; indutivo; hipotético-dedutivo; dialético; e fenomenológico) e aqueles que indicam os meios de investigação (experimental; observacional; comparativo; clínico e monográfico) (GIL, 2008, p. 9).

Diante disso, o presente trabalho utilizou o método de estudo de casos múltiplos para responder o problema de pesquisa, além de compreender o objetivo geral e os objetivos específicos delineados. O intento do estudo foi analisar como se deu o processo de profissionalização da gestão financeira e contábil de dois dos maiores clubes do futebol brasileiro, o Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras, por meio de análise dos demonstrativos financeiros e contábeis divulgados por ambos os clubes no período de 2014 a 2016 (momento de pré consolidação da Lei 13.155/2015) e no período de 2017 a 2019 (momento de pós consolidação da Lei 13.155/2015).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa qualitativa se define naquela em que há a junção de cinco características específicas, que são: estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real; representar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo; abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte (Yin, 2016, p. 38 e 39).

Ou seja, no presente estudo foi utilizado o método qualitativo pelo fato do estudo ser realizado perante dois clubes de futebol do Brasil (Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras) que se destacam na profissionalização das suas gestões esportivas, em especial na área das finanças, no âmbito nacional.

Atrelado a isso, e com relação ao seu propósito, a pesquisa em questão é caracterizada como uma pesquisa descritiva, a qual tem como objetivo a descrição efetivamente de dado fenômeno ou de determinada população (GIL, 2017, p. 33).

Assim, utilizando a pesquisa qualitativa mediante o método descritivo, foi possível responder quais os caminhos seguidos pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras para a profissionalização da gestão financeira e contábil do futebol com base na Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015.

### 3.2 MÉTODO

O método utilizado pela pesquisa foi o de estudos de casos múltiplos. O estudo de caso pode ser definido como um tipo de metodologia de pesquisa utilizado dentro do âmbito das ciências sociais e se mostra como aquele método em que o pesquisador se debruça amplamente em um ou em alguns casos, permitindo o detalhamento necessário para a obtenção do que se deseja encontrar (GIL, 2017, p. 38).

Ademais, o estudo de casos único (um caso) ou múltiplos (dois ou mais casos) pode ser utilizado quando de fato se quer lidar com as condições contextuais tendo em mente que o fenômeno estudado a comportariam, uma vez que se trata de uma investigação empírica que tem o objetivo de investigar determinado fenômeno contemporâneo imerso na realidade (YIN, 2015, p. 17).

Nesse sentido, pelo fato do estudo se concentrar em duas organizações clubísticas brasileiras (Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras) no tocante ao entendimento de como se deu a profissionalização da gestão financeira e contábil, ou seja, um fenômeno em mais de uma entidade, fica corretamente classificado como estudo de casos múltiplos.

### 3.3 FONTES DE EVIDÊNCIA

As fontes de evidências que os estudos de casos e as pesquisas históricas precisam lidar para embasar o trabalho são várias como: documentos, artefatos, entrevistas, observações e tudo aquilo que ultrapassa o mero estudo histórico, fazendo com que o estudo de caso detenha a sua particularidade em comparação com outros métodos (YIN, 2015, p. 13). Dito isso, a pesquisa em questão utilizou documentos disponíveis nos sites oficiais dos clubes e de suas federações como variável de evidências.

Assim, o presente estudo teve como base de evidências dados secundários oficiais disponíveis nos demonstrativos financeiros e contábeis divulgados pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras, e/ou suas respectivas federações estaduais, no período de 2014 a 2016 (momento de pré consolidação da Lei 13.155/2015) e no período de 2017 a 2019 (momento de pós consolidação da Lei 13.155/2015), pelo fato de possibilitar uma maior análise da importância da referida lei nas finanças destes clubes.

A identificação das demonstrações levantadas pelos clubes no período aconteceu de forma primordial. Após, a análise dos documentos, e os seus desdobramentos, foi realizada entre os meses de julho a setembro, focada em destrinchar as principais demonstrações dos demonstrativos financeiros e contábeis dos clubes, tendo como base, em especial, as demonstrações que a Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003, atualizada em 2017, traz em seu texto (o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração do Resultado Abrangente, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixas e as Notas Explicativas). Por fim, os lucros de cada clube foram comparados nos momentos de pré e pós consolidação da Lei 13.155/2015 com o objetivo de perceber a interferência ou não de tal lei nas gestões clubísticas.

Diante disso, para bem produzir o estudo, foram escolhidos dois dos maiores clubes do futebol brasileiro no quesito esportivo e na quantidade de torcedores, o Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras, pelo fato de recentemente terem veiculado pelos mais diversos meios de comunicação que, a partir de 2013, iniciaram o processo de profissionalização da gestão financeira e contábil dentro dos clubes.

### 3.4 UNIDADES DE ANÁLISES

As unidades de análises se relacionam intimamente com a dificuldade em definir o que de fato será o caso estudado, ou seja, em muitos momentos pode surgir uma confusão entre o caso em si e a unidade, porém, se destaca que as unidades de análise serão os fenômenos escolhidos internamente ao caso definido (YIN, 2015, p. 33).

Corroborando com tal aceção, as unidades de análise correspondem ao local propriamente dito e, caso existam, às pessoas que estão inseridas naquela realidade no momento do estudo, tendo a forma do estudo de caso de acordo com o tipo de questão que se pretende alcançar (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015).

Isto posto, as unidades de análise do presente trabalho que utilizou do método de estudo de casos múltiplos foram os documentos oficiais referentes aos demonstrativos

financeiros e contábeis do Clube de Regatas do Flamengo e da Sociedade Esportiva Palmeiras e/ou suas respectivas federações estaduais em dois momentos, de 2014 a 2016 e de 2017 a 2019.

### 3.5 CRITÉRIO DE ESCOLHA DOS CASOS SELECIONADOS

A escolha de determinados casos está diretamente relacionada com a importância teórica que municiará o estudo que será realizado, com o objetivo de demonstrar a notabilidade do trabalho, uma vez que apresentará resultados até então desconhecidos pela comunidade acadêmica ou mesmo pela prática (MARQUES; CAMACHO; ALCANTARA, 2015).

Sendo assim, o critério para a escolha do estudo da gestão no aspecto financeiro e contábil do Clube de Regatas do Flamengo e da Sociedade Esportiva Palmeiras se mostra relevante por serem incipientes na profissionalização e na reestruturação das contas, se colocando como marcas fortes no atual momento mercadológico do futebol.

### 3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

É imprescindível, para que o fenômeno que esteja sendo investigado tenha o seu devido esclarecimento, a precisa conceituação dos termos que estão sendo utilizados no estudo, uma vez que a ciência lida intimamente com conceitos que vão desde artefatos da natureza até acontecimentos sociais entre os homens (MARCONI; LAKATOS, p. 126).

Assim, os termos indispensáveis da presente pesquisa se apresentam a seguir:

Quadro 2 – Definições constitutivas dos termos

<b>Termos</b>	<b>Definições</b>
Gestão contábil	Ferramenta em que a organização consegue registrar e estimar os recursos financeiros que a comportam (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 164).
Gestão financeira	Gestão que tem por objetivo planejar, organizar, executar e controlar a atividade financeira das organizações, comportando a delimitação das metas, a captação de financiamento, o planejamento do orçamento, a avaliação de possíveis investimentos futuros e ainda o acompanhamento daquilo que foi planejado no tocante as finanças da organização (MATTAR; MATTAR, 2013, p. 187).
Gestão esportiva	Gestão que se utiliza dos princípios e dos aspectos da gestão administrativa organizacional comum para dentro das organizações esportivas, tendo como atividade fim da organização a prática do desporto (ROCHA; BASTOS, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 3.7 PROTOCOLO DO ESTUDO

De acordo com Yin (2015, p. 75), “O protocolo é um meio especialmente eficaz de tratar o problema geral do aumento de confiabilidade dos estudos de caso”. Neste sentido, para a corroborar com tal definição destacando a confiabilidade do presente estudo, o protocolo da pesquisa que foi realizado se apresenta da seguinte forma:

- ✓ Quais os caminhos seguidos pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras para a profissionalização da gestão financeira e contábil do futebol com base na Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015?;
- ✓ Extração dos demonstrativos financeiros e contábeis presentes nos sites oficiais do Flamengo e do Palmeiras e/ou nas respectivas federações estaduais;
- ✓ Identificação das demonstrações contábeis levantadas pelos clubes;
- ✓ Análise dos demonstrativos contábeis dos clubes;
- ✓ Descrição dos casos individual;
- ✓ Realização de análise individual e comparativa;
- ✓ Realização de relatório.

### 3.8 ELEMENTOS DE ANÁLISE

Por se tratar de um estudo de caso que se utilizou da pesquisa qualitativa como método, não foi necessária a criação de indicadores para serem posteriormente mensurados quantitativamente. Ainda assim, os elementos de análise que a pesquisa considerou se apresentam no quadro abaixo.

Quadro 3 – Elementos de análise

(Continua)

<b>Categorias</b>	<b>Elementos de Análise</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
DEMONSTRAÇÕES	- Quantidade de demonstrações; - Tipos de demonstrações;	Identificar as demonstrações contábeis levantadas pelos clubes no período (2014 a 2019).
DEMONSTRATIVOS	- Balanço Patrimonial; - Demonstração do Resultado do Exercício; - Demonstração do Resultado Abrangente; - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; - Demonstração dos Fluxos de Caixas;	Analisar os demonstrativos contábeis antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão com foco na Lei nº 13.155/2015.

	- Notas Explicativas.	
LUCRO	- Equacionamento de dívidas; - Operacionalização de recursos; - Aumento de arrecadação; - Diminuição de despesas; - Aumento de receitas; - Lucro.	Comparar se o Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras obtiveram lucro antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 3.9 ANÁLISE DOS CASOS

Com o objetivo de analisar de forma intrínseca os múltiplos casos escolhidos, foi utilizado o processo de “não convergência de evidências” trazido por Yin (2015, p. 125), pelo fato de que a análise documental realizada foi o bastante para municiar as descobertas e ainda as conclusões de cada especificidade causal. Ou seja, não se utilizou de entrevistas e observações de forma física.

De início, foram extraídos os demonstrativos financeiros e contábeis presentes nos sites oficiais dos clubes e/ou de suas respectivas federações. Após, foram identificadas as demonstrações levantadas pelos clubes no período de estudo. Em sequência, foram analisadas as demonstrações contábeis referentes aos demonstrativos indicados na Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003, atualizada em 2017 (o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração do Resultado Abrangente, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixas e as Notas Explicativas). Ao final, foi feita a comparação do lucro dos clubes.

Por fim, cada caso e suas nuances resultou de forma individual, aplicando a análise individual e ainda a análise comparativa entre os casos estudados, culminando no relatório final que possui conclusões acerca dos propósitos previamente estabelecidos no início da pesquisa.

### 3.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações que foram encontradas para realização do estudo se apresentam por:

- ✓ Possuir poucos clubes de futebol no Brasil que divulguem de forma transparente o que acontece internamente no tocante às contas e a saúde financeira do time temporada após temporada;
- ✓ A necessidade de se utilizar de dados secundários, uma vez que tais times de

futebol, destaques na gestão profissional, não são da cidade onde o estudo foi realizado, não sendo possível a realização de pesquisa de campo propriamente dita de forma presencial;

- ✓ Não existir muitos estudos conceituados nos últimos anos que tratem com afinco a gestão profissional clubística, principalmente sob a ótica financeira e contábil.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do que foi trazido em toda a metodologia do estudo, este capítulo tem a finalidade de relatar e comparar os resultados obtidos nos dois clubes de futebol (Clube de Regatas do Flamengo e Sociedade Esportiva Palmeiras) no tocante a profissionalização da gestão financeira e contábil no período de ensaio (2014 a 2019).

Ademais, o objetivo pretendido é que as conclusões provenientes mediante a análise dos dados possam identificar as demonstrações contábeis dos clubes, além de analisar os demonstrativos contábeis e de comparar se tanto o Flamengo quanto o Palmeiras obtiveram lucro antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da consolidação da Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015 e consequente profissionalização da gestão financeira e contábil esportiva.

Vale destacar ainda que os dois clubes iniciaram a sua profissionalização da gestão financeira em 2013 com métodos diferentes. O Flamengo utilizou da austeridade e do foco na diminuição do endividamento com práticas de renegociação de dívidas encabeçadas pelo recém então presidente Eduardo Bandeira de Mello (MALESON; CAPELO, 2019). Por sua vez, o Palmeiras, que estava na 2ª divisão do campeonato brasileiro em 2013, teve do seu então presidente Paulo Nobre um aporte financeiro no valor de R\$ 150 milhões como pontapé inicial para a sua reestruturação financeira (LAURENTIIS, 2019).

### 4.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS LEVANTADAS NO PERÍODO (2014 a 2019)

Conforme é previsto na Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003 e sua atualização em 2017, a entidade desportiva deve elaborar como demonstrações contábeis o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração do Resultado Abrangente, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Fluxos de Caixas e as Notas Explicativas (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2017).

Diante disso, as demonstrações elaboradas pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras no período de 2014 a 2019 que foram encontradas nos relatórios financeiros obtidos por esta pesquisa são listados no quadro a seguir:

Quadro 4 – Demonstrações contábeis nos relatórios financeiros dos clubes de 2014 a 2019

Demonstrações/Clubes	Flamengo	Palmeiras
----------------------	----------	-----------

<b>Balço Patrimonial</b>	Sim	Sim
<b>Demonstraço do Resultado do Exerccio</b>	Sim	Sim
<b>Demonstraço do Resultado Abrangente</b>	Não (2014 a 2016) Sim (2017 a 2019)	Não (2014 a 2016) Sim (2017 a 2019)
<b>Demonstraço das Mutaçoões do Patrimônio Líquido</b>	Sim	Sim
<b>Demonstraço dos Fluxos de Caixas</b>	Sim	Sim
<b>Notas Explicativas</b>	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir do exposto, é possível identificar que, fora a Demonstração do Resultado Abrangente, todas as outras demonstrações contábeis foram elaboradas pelos clubes em seus relatórios entre os anos de 2014 e 2019.

Segundo os relatórios financeiros do Flamengo, a Demonstração do Resultado Abrangente não foi apresentada entre os anos de 2014 e 2016 pelo fato de que o clube não possuía itens de receitas e despesas com natureza que afetasse tal demonstrativo (FLAMENGO, 2017).

Já de acordo com os relatórios financeiros do Palmeiras, a Demonstração do Resultado Abrangente não foi apresentada de 2014 a 2016 pois não existiam operações enquadradas nessa demonstração e, devido a isso, tal demonstração foi enquadrada na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (PALMEIRAS, 2017).

Analisando as demonstrações contidas nos relatórios financeiros estudados, nota-se que os clubes, antes mesmo da consolidação da Lei nº 13.155/2015 (Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – LRFE), já elaboravam quase que a totalidade das demonstrações contábeis exigidas pela Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003 e sua atualização em 2017. O ponto destoante é a Demonstração do Resultado Abrangente que, em ambos os clubes, só foi apresentada a partir de 2017, ou seja, pós consolidação da LRFE.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS ANTES (2014 A 2016) E DEPOIS (2017 A 2019) DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Após identificar as demonstrações contábeis apresentadas pelos dois clubes, a análise de cada demonstrativo é apresentada a seguir, iniciando pelo Balço Patrimonial.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 86) existem quatro grandes grupos de índices: endividamento, liquidez, rotatividade e rentabilidade. Por se tratar de clubes de futebol brasileiro do modelo associativo, ou seja, sem participação acionária no mercado de valores e

pelo foco do presente trabalho em analisar a reestruturação das contas com base na Lei 13.155/2015 que trouxe o PROFUT e que versa como ponto central a renegociação das dívidas dos times, foram analisados os índices de endividamento geral e de liquidez geral referente a cada respectivo Balanço Patrimonial.

Clubes que se enquadram no modelo associativo apenas podem objetivar os seus resultados financeiros positivos para o aumento de patrimônio que tenham direta relação para o clube, ou seja, tudo que for arrecado é, e deve ser sempre resguardado nos cofres dos clubes a fim de investir na organização clubística que não possui fins lucrativos, não havendo portanto, em nenhum momento, repartição de nenhum desses valores, uma vez que clubes desse modelos não estão inseridos no mercado de ações (CANI; MENEGHETTI, 2014).

Iniciando pelo Clube de Regatas do Flamengo no período antes (2014 a 2016) da profissionalização da gestão, temos os dados em milhares de reais e as posteriores análises a seguir.

Figura 1 – Balanço Patrimonial do Flamengo de 2014 e 2015

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>			
(Expressos em milhares de reais)			
<b>ATIVO</b>		<b>Dezembro 2015</b>	<b>Dezembro 2014</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		<b>113.686</b>	<b>104.209</b>
Caixa e equivalentes de caixa	Nota 4	27.257	18.030
Contas a receber	Nota 5	39.828	33.724
Adiantamentos		1.212	1.244
Estoques		1.077	824
Despesas diferidas	Nota 6	1.474	1.600
Depósitos judiciais	Nota 7	42.757	48.538
Demais contas a receber		81	249
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>337.686</b>	<b>325.702</b>
Despesas diferidas	Nota 6	2.537	3.393
Demais contas a receber		4.456	3.519
Propriedade para Investimento	Nota 8	136.584	138.625
Imobilizado	Nota 9	147.146	142.590
Intangível	Nota 10	46.963	37.575
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>451.372</b>	<b>429.911</b>
<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LIQUIDO</b>		<b>Dezembro 2015</b>	<b>Dezembro 2014</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		<b>263.716</b>	<b>274.697</b>
Contas a pagar	Nota 11	34.550	33.753
Empréstimos	Nota 12	101.445	70.926
Impostos e contribuições sociais	Nota 13	14.915	25.354
Obrigações trabalhistas e sociais	Nota 14	7.823	6.843
Provisão para contingências	Nota 15	55.099	74.653
Adiantamentos de contratos	Nota 16	35.083	39.896
Credores diversos	Nota 17	14.801	23.272
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>436.295</b>	<b>534.303</b>
Contas a pagar	Nota 11	9.657	12.157
Empréstimos	Nota 12	60.530	69.691
Impostos e contribuições sociais	Nota 13	250.238	329.223
Provisão para contingências	Nota 15	41.618	39.331
Adiantamentos de contratos	Nota 16	62.903	80.835
Credores diversos	Nota 17	11.349	3.066
<b>PATRIMÔNIO LIQUIDO</b>		<b>(248.639)</b>	<b>(379.089)</b>
Ajuste de avaliação patrimonial		259.123	262.114
Superávit (déficit) acumulado		(507.762)	(641.203)
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LIQUIDO</b>		<b>451.372</b>	<b>429.911</b>

Fonte: Flamengo (2016).

Figura 2 – Balanço Patrimonial do Flamengo de 2015 e 2016

**Balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2016**  
**(Valores expressos em milhares de Reais - R\$)**

Ativos		<u>2016</u>	<u>2015</u> (Reapresentado – Nota 2.3)
<b>Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	Nota 4	12.526	27.257
Contas a receber	Nota 5	12.232	18.242
Contas a receber na transferencia de jogadores	Nota 6	3.495	2.470
Estoques		688	1.077
Despesas antecipadas		1.584	1.474
Depósitos judiciais	Nota 15	13.148	32.683
Outros ativos		1.942	1.291
<b>Total do ativo circulante</b>		<b><u>45.615</u></b>	<b><u>84.494</u></b>
<b>Não circulante</b>			
Contas a receber	Nota 5	35.079	-
Contas a receber na transferencia de jogadores	Nota 6	15.473	19.117
Despesas antecipadas		1.680	2.537
Depósitos judiciais	Nota 15	12.673	10.074
Outros ativos		7.486	4.456
		<b><u>72.391</u></b>	<b><u>36.184</u></b>
Propriedade para Investimento	Nota 7	132.519	136.584
Intangível	Nota 8	74.141	46.963
Imobilizado	Nota 9	158.753	147.146
<b>Total do ativo não circulante</b>		<b><u>437.804</u></b>	<b><u>366.877</u></b>
<b>Total do ativo</b>		<b><u>483.419</u></b>	<b><u>451.371</u></b>

**Balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2016**  
**(Valores expressos em milhares de Reais - R\$)**

Passivo e passivo a descoberto		<u>2016</u>	<u>2015</u> (Reapresentado – Nota 2.3)
<b>Circulante</b>			
Fornecedores e outras obrigações	Nota 10	5.625	24.548
Contas a pagar na transferencia de jogadores	Nota 11	32.753	21.293
Empréstimos e financiamentos	Nota 12	92.915	101.445
Impostos e contribuições a recolher	Nota 13	18.112	14.915
Obrigações trabalhistas e sociais	Nota 14	10.528	7.823
Provisão para contingências	Nota 15	26.165	55.099
Adiantamentos recebidos	Nota 16	36.101	35.083
Credores diversos		384	3.509
<b>Total do passivo circulante</b>		<b><u>222.583</u></b>	<b><u>263.715</u></b>
<b>Não Circulante</b>			
Fornecedores e outras obrigações	Nota 10	1	9.657
Contas a pagar na transferencia de jogadores	Nota 11	13.622	11.349
Empréstimos e financiamentos	Nota 12	18.666	60.530
Impostos e contribuições a recolher	Nota 13	264.241	250.238
Provisão para contingências	Nota 15	25.713	41.618
Adiantamentos recebidos	Nota 16	33.750	62.899
<b>Total do passivo não circulante</b>		<b><u>355.993</u></b>	<b><u>436.291</u></b>
<b>Total do passivo</b>		<b><u>578.576</u></b>	<b><u>700.006</u></b>
<b>Passivo a descoberto</b>			
Ajuste de avaliação patrimonial	Nota 18	248.896	259.123
Deficit acumulado		(344.053)	(507.758)
<b>Total do passivo a descoberto</b>		<b><u>(95.157)</u></b>	<b><u>(248.635)</u></b>
<b>Total do passivo e passivo a descoberto</b>		<b><u>483.419</u></b>	<b><u>451.371</u></b>

Fonte: Flamengo (2017).

Começando pelo índice do endividamento geral, o cálculo e a análise se mostram a seguir:

O endividamento geral é o indicador de estrutura patrimonial de uma empresa que evidencia a proporção de dependência de capital de uma organização no tocante ao capital de terceiros, ou seja, aqueles que a empresa deve, sobre o total de ativos no momento da análise realizada (MARTINS; PELISSARO, 2005).

Índice de Endividamento Geral =  $(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) \div (\text{Ativo Total})$

Aplicando a fórmula acima nos anos de 2014 a 2016, temos:

- ✓ Ano 2014 =  $(274.697 + 534.303) \div (429.911) \cong 1,88$ .
- ✓ Ano 2015 =  $(263.715 + 436.291) \div (451.371) \cong 1,55$ .
- ✓ Ano 2016 =  $(222.583 + 355.993) \div (483.419) \cong 1,20$ .

Ao observar os resultados, pode inferir que de 2014 a 2016 o Flamengo não detinha de condições para quitar os valores devedores, ou seja, teve sempre, nos três anos, acima de R\$ 1,00 de endividamento para cada R\$ 1,00 de ativo total, tendo seu menor endividamento em 2016.

Após, o cálculo e a análise do índice de liquidez geral seguem abaixo:

Tal índice mostra qual é de fato a capacidade de pagamento no recorte atual da organização no tocante ao cumprimento das obrigações de dívidas de longo prazo indicando quanto do seu ativo total está disponível para liquidar todas as suas dívidas assumidas no exercício (SILVA; ANJOS, 2017).

Índice de Liquidez Geral =  $(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) \div (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$

Aplicando a fórmula acima nos anos de 2014 a 2016, temos:

- ✓ Ano 2014 =  $(104.209 + 3.393 + 3.519) \div (274.697 + 534.303) \cong \text{R\$ } 0,14$ .
- ✓ Ano 2015 =  $(84.494 + 36.184) \div (263.715 + 436.291) \cong \text{R\$ } 0,17$ .
- ✓ Ano 2016 =  $(45.615 + 72.391) \div (222.583 + 355.993) \cong \text{R\$ } 0,20$ .

Ao observar os resultados, é possível inferir que de 2014 a 2016 o Flamengo não possuía condições satisfatórias para saldar as suas dívidas totais, ou seja, não dispôs, em nenhum dos três anos, de R\$ 1,00 de bens e direitos de curto e longo prazo para quitar as suas dívidas, tendo no máximo, em 2016, a possibilidade de arcar com 1 em cada 5 dívidas contraídas. Além disso, obteve média de R\$ 0,17 disponível para cada R\$ 1,00 de dívida.

Continuando a análise dos Balanços Patrimoniais do Flamengo, são apresentados os dados referentes ao período depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão.

Figura 3 – Balanço Patrimonial do Flamengo de 2017 e 2018

**Balanço patrimonial**  
**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2018 e 2017**  
 (Valores expressos em milhares de Reais - R\$)

<b>Ativos</b>		<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>
<b>Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	Nota 4	8.016	11.935
Contas a receber	Nota 5	19.932	19.815
Contas a receber na transferencia de jogadores	Nota 6	22.460	1.473
Estoques		1.596	1.167
Despesa antecipada		1.325	2.602
Depósitos judiciais	Nota 16	17.261	14.898
Outros ativos	Nota 7	16.077	10.421
<b>Total do ativo circulante</b>		<b>86.668</b>	<b>62.311</b>
<b>Não circulante</b>			
Contas a receber	Nota 5	5.124	42.100
Contas a receber na transferencia de jogadores	Nota 6	1.937	71.650
Despesa antecipada		3.550	823
Depósitos judiciais	Nota 16	14.420	14.420
Outros ativos	Nota 7	7.782	8.426
		32.813	137.420
Propriedade para Investimento Intangível	Nota 8	104.966	130.485
Intangível	Nota 9	178.003	93.530
Imobilizado	Nota 10	187.800	174.608
<b>Total do ativo não circulante</b>		<b>503.582</b>	<b>536.042</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>590.250</b>	<b>598.353</b>

**Balanço patrimonial**  
**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2018 e 2017**  
 (Valores expressos em milhares de Reais - R\$)

<b>Passivo e Patrimônio líquido</b>		<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>
<b>Circulante</b>			
Fornecedores e outras obrigações	Nota 11	9.859	5.752
Contas a pagar na transferencia de jogadores	Nota 12	62.243	23.623
Empréstimos CP	Nota 13	25.009	44.917
Impostos e contribuições sociais	Nota 14	24.499	21.892
Obrigações trabalhistas e sociais	Nota 15	14.315	13.840
Provisão para contingências	Nota 16	12.438	27.365
Adiantamentos recebidos	Nota 17	52.919	55.833
Credores diversos		577	13.111
<b>Total do passivo circulante</b>		<b>201.859</b>	<b>206.332</b>
<b>Não Circulante</b>			
Contas a pagar na transferencia de jogadores	Nota 12	2.991	16.491
Impostos e contribuições sociais	Nota 14	281.273	278.560
Provisão para contingências	Nota 16	30.223	16.562
Adiantamentos recebidos	Nota 17	72.675	16.467
		387.163	328.079
<b>Total do passivo</b>		<b>589.022</b>	<b>534.411</b>
<b>Patrimônio líquido</b>			
Ajuste de avaliação patrimonial	Nota 19	243.341	245.907
Déficits acumulados		(242.113)	(181.965)
<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>1.228</b>	<b>63.941</b>
<b>Total do Passivo e Patrimônio líquido</b>		<b>590.250</b>	<b>598.353</b>

Fonte: Flamengo (2019).

Figura 4 – Balanço Patrimonial do Flamengo de 2018 e 2019

**Balanço patrimonial**  
**31 de dezembro de 2019**  
 (Em milhares de reais)

	<b>Nota</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2018</b> (reapresentado)
<b>Ativos</b>			
<b>Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	87.649	8.016
Contas a receber	5	34.928	19.932
Contas a receber da transferência de jogadores	6	49.527	22.460
Estoques		1.665	1.596
Despesa antecipada		16.383	6.980
Outros		12.315	10.422
<b>Total do ativo circulante</b>		<b>202.467</b>	<b>69.406</b>
<b>Não circulante</b>			
Contas a receber	5	3.287	5.124
Contas a receber da transferência de jogadores	6	-	1.937
Despesa antecipada		-	7.502
Depósitos judiciais	15	35.487	31.681
Propriedade para investimento	7	104.948	104.966
Intangível	8	326.153	178.003
Imobilizado	9	202.432	190.251
Outros ativos		4.052	3.830
<b>Total do ativo não circulante</b>		<b>676.359</b>	<b>523.294</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>878.826</b>	<b>592.700</b>
<b>Passivo e Patrimônio líquido</b>			
<b>Circulante</b>			
Fornecedores e outras obrigações	10	20.922	9.859
Contas a pagar de transferência de jogadores	11	117.730	62.242
Empréstimos	12	23.574	25.009
Impostos e contribuições sociais	13	69.117	13.779
Obrigações trabalhistas e sociais	14	26.883	14.315
Adiantamentos recebidos	16	58.060	52.919
Outros		841	578
<b>Total do passivo circulante</b>		<b>317.127</b>	<b>178.701</b>
<b>Não circulante</b>			
Fornecedores e outras obrigações	10	830	-
Contas a pagar de transferência de jogadores	11	35.035	2.992
Empréstimos	12	29.041	-
Impostos e contribuições sociais	13	217.593	230.461
Provisão para contingências	15	86.451	42.661
Adiantamentos recebidos	16	64.618	72.675
<b>Total do passivo não circulante</b>		<b>433.568</b>	<b>348.789</b>
<b>Patrimônio líquido</b>			
Ajuste de avaliação patrimonial		240.011	243.341
Déficits acumulados		(111.880)	(178.131)
<b>Total do patrimônio líquido</b>	18	<b>128.131</b>	<b>65.210</b>
<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>		<b>878.826</b>	<b>592.700</b>

Fonte: Flamengo (2020).

Iniciando também pelo índice do endividamento geral, o cálculo e a análise se mostram a seguir:

$$\text{Índice de Endividamento Geral} = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) \div (\text{Ativo Total})$$

Aplicando a fórmula acima nos anos de 2017 a 2019, temos:

- ✓ Ano 2017 =  $(206.332 + 328.079) \div (598.353) \cong 0,89$ .
- ✓ Ano 2018 =  $(178.701 + 348.789) \div (592.700) \cong 0,89$ .
- ✓ Ano 2019 =  $(317.127 + 433.568) \div (878.826) \cong 0,85$ .

Ao observar os resultados, pode-se inferir que de 2017 a 2019 o Flamengo passou a ter condições para quitar os valores devedores, ou seja, teve sempre, nos três anos, abaixo de R\$ 1,00 de endividamento para cada R\$ 1,00 de ativo total, tendo seu menor endividamento em 2019. Assim, para cada R\$ 1,00 de ativo total existia aproximadamente R\$ 0,89 de dívida e um saldo de R\$ 0,11 em 2017 e 2018, e para cada R\$ 1,00 de ativo total existia aproximadamente R\$ 0,85 de dívida e um saldo de R\$ 0,15 em 2019.

De acordo com Marotz, Marquezan e Diel (2020), o PROFUT, trazido na Lei 13.155/2015 foi criado justamente para a diminuição do excessivo endividamento que os clubes apresentam no atual estágio do futebol brasileiro.

Após, o cálculo e a análise do índice de liquidez geral utilizando a mesma fórmula seguem abaixo:

Índice de Liquidez Geral = (Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo) ÷ (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante)

Aplicando a fórmula acima nos anos de 2017 a 2019, temos:

- ✓ Ano 2017 =  $(62.311 + 137.420) \div (206.332 + 328.079) \cong 0,37$ .
- ✓ Ano 2018 =  $(69.406 + 5.124 + 1.937 + 7.502 + 31.681 + 3.830) \div (178.701 + 348.789) \cong 0,23$ .
- ✓ Ano 2019 =  $(202.467 + 3.287 + 35.487 + 4.052) \div (317.127 + 433.568) \cong 0,33$ .

Ao observar os resultados, é possível inferir que de 2017 a 2019 o Flamengo também não detinha de condições satisfatórias para saldar as suas dívidas totais, ou seja, não dispôs, em nenhum dos três anos, de R\$ 1,00 de bens e direitos de curto e longo prazo para quitar as suas dívidas, tendo no máximo, em 2017, a possibilidade de arcar aproximadamente com 2 de cada 5 dívidas contraídas. Porém possuiu uma média superior ao período de 2014 a 2016, tendo R\$ 0,31 disponível para cada R\$ 1,00 de dívida, o que representou um aumento, ainda que não ideal, em torno de 82% em comparação com o outro momento analisado.

Entrando na Sociedade Esportiva Palmeiras, no período antes (2014 a 2016) da profissionalização da gestão, temos os dados em milhares de reais e as posteriores análises a seguir:

Figura 5 – Balanço Patrimonial do Palmeiras de 2014 e 2015

**BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO**  
(Em milhares de reais)

	<u>Notas</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
			(Reapresentado)
<b>ATIVO</b>			
<b>Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa		1.965	5.260
Créditos a receber	4	35.028	23.211
Estoques		86	259
Outros créditos		977	1.056
Despesas antecipadas		4.565	4.567
		<b>42.621</b>	<b>34.353</b>
<b>Não circulante</b>			
Outros créditos		756	570
Depósitos judiciais	12	9.019	5.223
Imobilizado	5	166.280	151.108
Intangível	6	125.823	53.420
		<b>301.878</b>	<b>210.321</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>344.499</b>	<b>244.674</b>

**BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO**  
(Em milhares de reais)

	<u>Notas</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
			(Reapresentado)
<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>			
<b>Circulante</b>			
Fornecedores		783	379
Empréstimos e financiamentos	7	50.135	39.636
Contas a pagar	8	49.882	34.994
Direitos de uso de imagem a pagar	6	37.146	32.434
Obrigações trabalhistas e encargos sociais		15.273	6.770
Obrigações tributárias		6.120	4.199
Partes relacionadas	9	16.340	6.053
Impostos parcelados	10	4.914	4.295
Antecipação de contratos	11	18.438	13.031
		<b>199.031</b>	<b>141.791</b>
<b>Não circulante</b>			
Empréstimos e financiamentos	7	58.034	91.003
Direitos de uso de imagem a pagar	6	49.561	6.864
Partes relacionadas	9	29.050	24.265
Impostos parcelados	10	62.776	59.061
Contas a pagar	8	2.237	2.315
Antecipação de contratos	11	52.454	39.720
Provisão para contingências	12	9.000	7.860
		<b>263.112</b>	<b>231.088</b>
<b>Total do Passivo (circulante e não circulante)</b>		<b>462.143</b>	<b>372.879</b>
<b>Patrimônio Líquido (passivo a descoberto)</b>			
(Déficits) acumulados		(128.205)	(100.511)
Superávit (Déficit) do exercício		10.561	(27.694)
		<b>(117.644)</b>	<b>(128.205)</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		<b>344.499</b>	<b>244.674</b>

Fonte: Palmeiras (2016).

Figura 6 – Balanço Patrimonial do Palmeiras de 2015 e 2016

**BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO**

(Em milhares de reais)

	Notas	2016	2015
<b>ATIVO</b>			
<b>Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	23.575	1.965
Créditos a receber	5	70.299	35.264
Estoques		-	86
Outros créditos		3.220	977
Despesas antecipadas		463	4.565
		<b>97.557</b>	<b>42.857</b>
<b>Não circulante</b>			
Outros créditos		702	520
Depósitos judiciais	13	10.942	9.019
Imobilizado	6	197.291	166.280
Intangível	7	169.433	125.823
		<b>378.368</b>	<b>301.642</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>475.925</b>	<b>344.499</b>

**BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO (continuação)**

(Em milhares de reais)

	Notas	2016	2015
<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>			
<b>Circulante</b>			
Fornecedores		858	783
Empréstimos e financiamentos	8	46.057	50.135
Contas a pagar	9	85.791	49.882
Direitos de uso de imagem a pagar	7	43.831	37.146
Obrigações trabalhistas e encargos sociais		9.942	15.273
Obrigações tributárias		8.674	6.120
Partes relacionadas	10	-	16.340
Impostos parcelados	11	8.691	4.914
Antecipação de contratos	12	17.956	18.438
		<b>221.800</b>	<b>199.031</b>
<b>Não circulante</b>			
Empréstimos e financiamentos	8	78.607	58.034
Direitos de uso de imagem a pagar	7	30.560	49.561
Partes relacionadas	10	-	29.050
Impostos parcelados	11	61.716	62.776
Contas a pagar	9	1.180	2.237
Antecipação de contratos	12	75.833	52.454
Provisão para contingências	13	34.280	9.000
		<b>282.176</b>	<b>263.112</b>
<b>Total do Passivo (circulante e não circulante)</b>		<b>503.976</b>	<b>462.143</b>
<b>Patrimônio Líquido (passivo a descoberto)</b>			
(Déficits) acumulados		(117.644)	(128.205)
Superávit dos exercícios		89.593	10.561
		<b>(28.051)</b>	<b>(117.644)</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		<b>475.925</b>	<b>344.499</b>

Fonte: Palmeiras (2017).

Iniciando pelo índice do endividamento geral, o cálculo e a análise se mostram a seguir:

Índice de Endividamento Geral =  $(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) \div (\text{Ativo Total})$

Aplicando a fórmula acima nos anos de 2014 a 2016, temos:

- ✓ Ano 2014 =  $(141.791 + 231.088) \div (244.674) \cong 1,52$
- ✓ Ano 2015 =  $(199.031 + 263.112) \div (344.499) \cong 1,34$
- ✓ Ano 2016 =  $(221.800 + 282.176) \div (475.925) \cong 1,06$

Ao observar os resultados, pode inferir que de 2014 a 2016 o Palmeiras não possuía condições para quitar os valores devedores, ou seja, teve sempre, nos três anos, acima de R\$ 1,00 de endividamento para cada R\$ 1,00 de ativo total, tendo seu menor endividamento em 2016.

Após, o cálculo e a análise do índice de liquidez geral seguem abaixo:

Índice de Liquidez Geral =  $(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) \div (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$

Aplicando a fórmula acima nos anos de 2014 a 2016, temos:

- ✓ Ano 2014 =  $(34.353 + 570 + 5.223) \div (141.791 + 231.088) \cong 0,11$
- ✓ Ano 2015 =  $(42.857 + 520 + 9.019) \div (199.031 + 263.112) \cong 0,11$
- ✓ Ano 2016 =  $(97.557 + 702 + 10.942) \div (221.800 + 282.176) \cong 0,22$

Ao observar os resultados, é possível inferir que de 2014 a 2016 o Palmeiras não detinha de condições satisfatórias para saldar as suas dívidas totais, ou seja, não dispôs, em nenhum dos três anos, de R\$ 1,00 de bens e direitos de curto e longo prazo para quitar as suas dívidas, tendo no máximo, em 2016, a possibilidade de arcar com 1 em cada 5 dívidas contraídas. Além disso, obteve média de R\$ 0,15 disponível para cada R\$ 1,00 de dívida.

Continuando a análise dos Balanços Patrimoniais do Palmeiras, são apresentados os dados referentes ao período depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão.

Figura 7 – Balanço Patrimonial do Palmeiras de 2017 e 2018

**BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO**

(Em milhares de reais)

<b>ATIVO</b>	<b>Notas</b>	<b>2.018</b>	<b>2.017</b>
<b>Circulante</b>			<b>Reapresentado</b>
Caixa e equivalentes de caixa	4	27.201	12.849
Créditos a receber	5	35.139	58.812
Outros créditos		5.779	5.110
Despesas antecipadas		167	240
		<b>68.286</b>	<b>77.011</b>
<b>Não circulante</b>			
Créditos a receber	5	35.824	-
Outros créditos		585	478
Depósitos judiciais	12	18.608	15.850
Imobilizado	6	196.115	196.033
Intangível	7	326.527	224.495
		<b>577.659</b>	<b>436.856</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>645.945</b>	<b>513.867</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>Notas</b>	<b>2.018</b>	<b>2.017</b>
			<b>Reapresentado</b>
<b>Circulante</b>			
Fornecedores		367	571
Empréstimos e financiamentos	8	-	22.113
Contas a pagar	9	124.727	109.580
Direito de Imagem / Luvas a pagar	7	27.385	19.201
Obrigações trabalhistas e encargos sociais		14.577	6.611
Obrigações tributárias		10.035	7.487
Impostos parcelados	10	8.996	8.936
Antecipação de contratos	11	22.037	42.931
		<b>208.124</b>	<b>217.430</b>
<b>Não circulante</b>			
Empréstimos e financiamentos	8	142.685	22.327
Luvas a pagar	7	14.827	12.232
Impostos parcelados	10	56.600	63.130
Contas a pagar	9	38.597	6.794
Antecipação de contratos	11	86.706	121.679
Provisão para contingências	12	38.746	41.303
		<b>378.161</b>	<b>267.465</b>
<b>Total do passivo (circulante e não circulante)</b>		<b>586.285</b>	<b>484.895</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>			
Superávits (Déficits) acumulados		28.972	(28.051)
Superávit do exercício		30.688	57.023
		<b>59.660</b>	<b>28.972</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		<b>645.945</b>	<b>513.867</b>

Fonte: Palmeiras (2019).

Figura 8 – Balanço Patrimonial do Palmeiras de 2018 e 2019

**Balanços patrimoniais**  
Em 31 de dezembro de 2019 e de 2018  
(Valores expressos em milhares de reais - R\$ mil)

<b>ATIVO</b>	<b>Notas</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	15.561	27.201
Créditos a receber	5	59.408	35.139
Outros créditos		6.096	5.779
Estoques		2.676	-
Despesas antecipadas		105	167
		<b>83.846</b>	<b>68.286</b>
<b>Não circulante</b>			
Créditos a receber	5	59.217	35.824
Outros créditos		-	585
Depósitos judiciais	12	32.198	18.608
Imobilizado	6	193.769	196.115
Intangível	7	368.744	326.527
		<b>653.928</b>	<b>577.659</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>737.774</b>	<b>645.945</b>
<b>PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>Notas</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Circulante</b>			
Fornecedores		414	367
Empréstimos e financiamentos	8	2.018	-
Contas a pagar	9	146.974	124.727
Direitos de Imagem / Luvas a pagar	7	39.570	27.385
Obrigações trabalhistas e encargos sociais		13.511	14.577
Obrigações tributárias		11.337	10.035
Impostos parcelados	10	8.027	8.996
Antecipação de contratos	11	30.609	22.037
		<b>252.460</b>	<b>208.124</b>
<b>Não circulante</b>			
Empréstimos e financiamentos	8	170.098	142.685
Luvas a pagar	7	61.080	14.827
Impostos parcelados	10	50.688	56.600
Contas a pagar	9	36.273	38.597
Antecipação de contratos	11	94.510	86.706
Provisão para contingências	12	11.281	38.746
		<b>423.930</b>	<b>378.161</b>
<b>Total do passivo (circulante e não circulante)</b>		<b>676.390</b>	<b>586.285</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>			
Superávits acumulados		59.660	28.972
Superávit do exercício		1.724	30.688
		<b>61.384</b>	<b>59.660</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		<b>737.774</b>	<b>645.945</b>

Fonte: Palmeiras (2020).

Iniciando também pelo índice do endividamento geral, o cálculo e a análise se mostram a seguir:

$$\text{Índice de Endividamento Geral} = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) \div (\text{Ativo Total})$$

Aplicando a fórmula acima nos anos de 2017 a 2019, temos:

- ✓ Ano 2017 =  $(217.430 + 267.465) \div 513.867 \cong 0,94$
- ✓ Ano 2018 =  $(208.124 + 378.161) \div 645.945 \cong 0,91$
- ✓ Ano 2019 =  $(252.460 + 423.930) \div 737.774 \cong 0,92$

Ao observar os resultados, pode-se inferir que de 2017 a 2019 o Palmeiras passou a ter condições para quitar os valores devedores, ou seja, teve sempre, nos três anos, abaixo de R\$ 1,00 de endividamento para cada R\$ 1,00 de ativo total, tendo seu menor endividamento em 2018. Assim, para cada R\$ 1,00 de ativo total existia aproximadamente R\$ 0,94 de dívida e um saldo de R\$ 0,06 em 2017, aproximadamente R\$ 0,91 de dívida e um saldo de R\$ 0,09 em 2018 e aproximadamente R\$ 0,92 de dívida e um saldo de R\$ 0,08 em 2019.

Após, o cálculo e a análise do índice de liquidez geral utilizando a mesma fórmula seguem abaixo:

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) \div (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$$

Aplicando a fórmula acima nos anos de 2017 a 2019, temos:

- ✓ Ano 2017 =  $(77.011 + 478 + 15.850) \div (217.430 + 267.465) \cong 0,19$
- ✓ Ano 2018 =  $(68.286 + 35.824 + 585 + 18.608) \div (208.124 + 378.161) \cong 0,21$
- ✓ Ano 2019 =  $(83.846 + 59.217 + 32.198) \div (252.460 + 423.930) \cong 0,26$

Ao observar os resultados, é possível inferir que de 2017 a 2019 o Palmeiras também não possuía condições satisfatórias para saldar as suas dívidas totais, ou seja, não dispôs, em nenhum dos três anos, de R\$ 1,00 de bens e direitos de curto e longo prazo para quitar as suas dívidas, tendo no máximo, em 2019, a possibilidade de arcar aproximadamente com pouco mais de 1 de cada 5 dívidas contraídas. Porém possuiu uma média superior ao período de 2014 a 2016, tendo R\$ 0,22 disponível para cada R\$ 1,00 de dívida, o que representou um aumento, ainda que não ideal, em torno de 46% em comparação com o outro momento analisado.

Progredindo no estudo, são apresentados, agora, os dados juntamente com a análise horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício dos clubes nos períodos de antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão. Como o estudo observa

momentos de espaço de tempo de 3 anos, foi calculada uma média aritmética de cada período para comparar a variação dos valores em milhares de reais entre esses dois períodos.

A análise horizontal é definida como um tipo de análise que tem a finalidade de conceber como se desenvolve as operações de uma organização com o foco na evolução dos resultados financeiros do negócio ao decorrer dos anos (MORAIS, *et al.*, 2022).

Tendo isso em vista, iniciando pelo Flamengo, temos os seguintes dados devida análise horizontal:

Quadro 5 – Análise Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício do Flamengo

Conta/Ano	2019	2018	2017	Média	2016	2015	2014	Média	Varição
<b>Receita Operacional</b>	914.041	516.781	623.682	684.835	483.493	339.527	334.308	385.776	77,52%
<b>Custos e Despesas Operacionais</b>	(818.636)	(450.779)	(431.244)	(566.886)	(291.660)	(236.813)	(229.747)	(252.740)	124,30%
<b>Resultado Operacional</b>	95.405	66.002	192.438	117.948	191.833	102.714	104.561	133.036	-11,34%
<b>Receitas (Despesas) Financeiras Líquidas</b>	(32.484)	(9.167)	(33.338)	(74.989)	(38.355)	27.736	(40.249)	(16.956)	342,26%
<b>Superávit (Déficit) do Exercício</b>	62.921	56.835	159.100	92.952	153.478	130.450	64.312	116.080	-19,92%

Fonte: Adaptado de Flamengo (2015 a 2020).

Como se observa na tabela, o Flamengo obteve um aumento de 77,52% na sua receita operacional, passando de uma média de R\$ 385.776 milhões no período antes (2014 a 2016) para uma média de R\$ 684.835 milhões no período depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão com foco na Lei nº 13.155/2015. Em contrapartida, apresentou um aumento de 124,30% em seus custos e despesas operacionais do período antes para o período depois da profissionalização, culminando em uma diminuição de 11,34% em seu resultado operacional no segundo triênio estudado.

Ademais, o dado mais expressivo do clube carioca apresentado é a variação das médias das despesas financeiras. Houve um aumento de 342,26% das despesas do primeiro para o segundo triênio, o que acarretou uma diminuição do superávit de 19,92% saindo de R\$ 116.080 milhões para R\$ 92.952 milhões.

Passando para o Palmeiras, o quadro a seguir mostra a análise horizontal do clube:

Quadro 6 – Análise Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício do Palmeiras

Conta/Ano	2019	2018	2017	Média	2016	2015	2014	Média	Varição
<b>Receita Operacional</b>	641.915	653.850	503.682	599.816	468.644	351.480	244.109	354.744	69,08%
<b>Custos e Despesas Operacionais</b>	(623.801)	(600.805)	(428.828)	(551.145)	(348.423)	(293.298)	(243.163)	(294.961)	86,85%
<b>Receitas (Despesas) Financeiras Líquidas</b>	(16.390)	(22.357)	(17.831)	(18.859)	(30.628)	(47.621)	(28.640)	(35.630)	-47,07%
<b>Superávit (Déficit) do Exercício</b>	1.724	30.668	57.023	29.805	89.593	10.561	(27.694)	24.153	23,40%

Fonte: Adaptado de Palmeiras (2015 a 2020).

Ao observar a tabela acima é possível notar que, assim como o Flamengo, o Palmeiras também obteve aumento da média de sua receita operacional do primeiro para o segundo triênio estudado, saindo de R\$ 354.744 milhões no período antes (2014 a 2016) para R\$ 599.816 milhões no período depois (2017 a 2019) da consolidação da Lei nº 13.155/2015, o que representou 69,08% de aumento. Em consonância com o clube carioca, apresentou um aumento de 86,85% em seus custos e despesas operacionais do período antes para o período depois da profissionalização.

Um dado interessante do clube paulista, e que difere do Flamengo, é que houve uma variação negativa das médias das despesas financeiras, ou seja, do primeiro para o segundo triênio houve uma redução de 47,07% das despesas, o que culminou no aumento do superávit de 23,40% saindo de R\$ 24.153 milhões para R\$ 29.805 milhões. Por fim, outro ponto que pode ser destacado é que em 2014, no início da reestruturação das contas, o clube apresentou um déficit de R\$ 27.694 milhões.

Seguindo, o próximo demonstrativo contábil a ser analisado é a Demonstração do Resultado Abrangente. Conforme informado no momento da identificação das demonstrações e apresentado tanto pelo Flamengo quanto pelo Palmeiras em seus relatórios, esse demonstrativo foi exposto apenas no segundo triênio de estudo (2017 a 2019), sendo que no primeiro triênio (2014 a 2016), de acordo com os clubes, não existiam operações de receitas e despesas que se enquadrassem nessa natureza e, devido a isso, segundo o Palmeiras, tal demonstração foi incorporada à Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido. Ademais, vale destacar que tais clubes, por se tratar do modelo associativo, não possuem sócios em sua composição.

Tendo isso em vista, a análise pode ser feita apenas no momento pós profissionalização da gestão. A Demonstração do Resultado Abrangente permite analisar o

que foi ganho, ou seja, receita e o que foi perda, ou seja, despesas, e ainda outras alterações do capital social, destacando o que dali é de fato patrimônio da organização e o que são dos sócios (REIS, 2019).

Assim, segue abaixo os dados e a posterior análise da Demonstração do Resultado Abrangente do Flamengo:

Figura 9 – Demonstração do Resultado Abrangente do Flamengo de 2017 a 2019

**Demonstração dos resultados abrangentes**  
**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2018 e 2017**  
 (Valores expressos em milhares de Reais - R\$)

	<u>31/12/2018</u>	<u>31/12/2017</u>
<b>Superavit do exercício</b>	45.887	159.099
Outros componentes do resultado abrangente do exercício		
<b>Total do resultado abrangente do exercício</b>	<u>45.887</u>	<u>159.099</u>

**Demonstração do resultado abrangente**  
**Exercício findo em 31 de dezembro de 2019**  
 (Em milhares de reais)

	<u>31/12/2019</u>	<u>31/12/2018</u> (reapresentado)
<b>Superávit do exercício</b>	<b>62.921</b>	56.835
Outros resultados abrangentes	-	-
<b>Total do resultado abrangente</b>	<u><b>62.921</b></u>	<u>56.835</u>

Fonte: Flamengo (2019 e 2020).

Como se observa no quadro, o Flamengo não possuiu, em nenhum dos 3 anos pós profissionalização da gestão com foco na Lei 13.155/2015, qualquer outro componente que fosse tratado como resultado abrangente e, por isso, apenas repetiu o superavit do exercício como sendo a diferença entre os ganhos e perdas, ou seja, receitas e despesas. Isso pode ser explicado justamente por todo o patrimônio do superávit ser do clube, não havendo quantia a ser destinada para sócios, uma vez que o modelo clubístico é associativo.

Observando o Palmeiras, é possível perceber semelhança:

Figura 10 – Demonstração do Resultado Abrangente do Palmeiras de 2017 a 2019 (Continua)

**DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS ABRANGENTES EM 31 DE DEZEMBRO**  
 (Em milhares de reais)

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
<b>Superávit do exercício</b>	<b>30.688</b>	<b>57.023</b>
Outros resultados abrangentes do exercício	-	-
<b>Total do resultado abrangente do exercício</b>	<u><b>30.688</b></u>	<u><b>57.023</b></u>

**Demonstrações dos resultados abrangentes**  
**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e de 2018**  
 (Valores expressos em milhares de reais - R\$ mil)

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
<b>Superávit do exercício</b>	<b>1.724</b>	<b>30.688</b>
Outros resultados abrangentes do exercício	-	-
<b>Total do resultado abrangente do exercício</b>	<b>1.724</b>	<b>30.688</b>

Fonte: Palmeiras (2019 e 2020).

O clube paulista, assim como o Flamengo, não obteve no triênio apresentado outros resultados considerados abrangentes no período e, devido a isso, teve como a diferença de receitas e despesas o mesmo valor do superávit do exercício. Do mesmo modo que o clube carioca, o Palmeiras é um clube do modelo associativo que não possui participação acionária no mercado de valores, fazendo com que todo o patrimônio do clube seja representado pelo superávit e não possua dividendos de sócios.

O próximo grupo de contas a ser analisado é o Demonstrativo das Mutações do Patrimônio Líquido. Parecido com a Demonstração do Resultado do Exercício, a análise desse demonstrativo é realizada observando a movimentação das contas ligadas ao patrimônio da organização, ou seja, tudo que, de alguma forma, alterou o patrimônio líquido no final do período, fazendo o monitoramento das finanças organizacionais e da saúde financeira. (SANTOS; BARBOSA, 2019).

Como dito anteriormente na análise da Demonstração do Resultado Abrangente, os objetos de estudo em questão não estão no mercado de ações por se tratar de clubes associativos e, por isso, não possuem dividendos, emissão de ações e nem sócios. Assim, o que consta nos relatórios financeiros da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido do Clube de Regatas do Flamengo são: o ajuste de avaliação patrimonial; os dos déficits acumulados; o superávit; e o saldo final do exercício.

Para corroborar com o descrito acima, são apresentadas as Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido em milhares de reais antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão do Flamengo:

Quadro 7 – Análise das Mutações do Patrimônio Líquido do Flamengo

(Continua)

Ano/Conta	Saldo	Déficits Acumulados	Total
<b>2014</b>	262.114	(641.199)	(379.085)
<b>Superávit do Exercício</b>	-	130.450	130.450
<b>Ajuste de Avaliação Patrimonial</b>	(2.991)	2.991	-
<b>2015</b>	259.123	(507.758)	(248.635)
<b>Superávit do Exercício</b>	-	153.478	153.478
<b>Ajuste de Avaliação</b>	(10.227)	10.227	-

<b>Patrimonial</b>			
<b>2016</b>	248.896	(344.053)	(95.157)
<b>Superávit do Exercício</b>	-	159.099	159.099
<b>Ajuste de Avaliação Patrimonial</b>	(2.989)	2.989	-
<b>2017</b>	245.907	(181.965) + (55.567) = (237.532)	8.375
<b>Superávit do Exercício</b>	-	56.835	56.835
<b>Ajuste de Avaliação Patrimonial</b>	(2.566)	2.566	-
<b>2018</b>	243.341	(178.131)	65.210
<b>Superávit do Exercício</b>	-	62.921	62.921
<b>Ajuste de Avaliação Patrimonial</b>	(3.330)	3.330	-
<b>2019</b>	240.011	(111.880)	128.131

Fonte: Adaptado de Flamengo (2015 a 2020).

Considerando o trazido no quadro acima, a primeira inferência que pode ser feita é que o Flamengo de 2014 a 2016, primeiro triênio da profissionalização, sempre obteve déficit financeiro superior ao saldo final do ano. Isso pode ser explicado pelas más gestões pelas quais o clube passou e pelo não equacionamento das dívidas, onde o acúmulo de saldo devedor não era prioridade para os gestores.

Em contrapartida, e com direta relação com a Lei 13.155/2015 que trouxe o PROFUT, a partir de 2017 o clube carioca passou a diminuir o seu acumulado de déficit e obteve, pela primeira vez, saldo final do ano superior ao quantitativo de déficit. Além disso, nos anos seguintes, 2018 e 2019, esse quantitativo diminuiu ainda mais, caindo de R\$ 641.199 milhões de reais, em 2014, para R\$ 111.880 milhões de reais em 2019, o que representou cerca de 83% de queda.

Já com relação à Sociedade Esportiva Palmeiras, o relatório das Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido em milhares de reais apenas traz os déficits acumulados, o superávit e o saldo como se vê abaixo:

Quadro 8 – Análise das Mutações do Patrimônio Líquido do Palmeiras

(Continua)

<b>Ano</b>	<b>Superávit/(Déficits) Acumulados</b>
<b>2014</b>	(128.205)
<b>Superávit do Exercício</b>	10.561
<b>Saldo</b>	(117.644)
<b>2015</b>	(117.644)
<b>Superávit do Exercício</b>	89.593
<b>Saldo</b>	(28.051)
<b>2016</b>	(28.051)
<b>Superávit do Exercício</b>	-
<b>Saldo</b>	(28.051)
<b>2017</b>	(28.051)
<b>Superávit do Exercício</b>	57.023

<b>Saldo</b>	28.972
<b>2018</b>	28.972
<b>Superávit do Exercício</b>	30.668
<b>Saldo</b>	59.660
<b>2019</b>	59.660
<b>Superávit do Exercício</b>	1.724
<b>Saldo</b>	61.384

Fonte: Adaptado de Palmeiras (2015 a 2020).

Analisando a demonstração acima, é possível perceber certa semelhança entre o Palmeiras e o clube carioca. Assim como o rival do Rio, o Palmeiras possuiu déficits acumulados no primeiro triênio, ou seja, no antes da profissionalização da gestão, momento em que ainda não estava consolidada a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte que trouxe as diretrizes de responsabilidade fiscal e financeira na gestão dos clubes.

Todavia, e em paralelo com o apresentado do Flamengo, no segundo triênio, pós consolidação da lei supracitada e da profissionalização da gestão, o clube paulista apresentou saldos positivos na relação do superávit com os déficits acumulados, obtendo R\$ 28.972 milhões em 2017, R\$ 59.660 milhões em 2018 e 61.384 milhões em 2019. Tal episódio pode ser ligado diretamente ao fato de a LRFE ter se consolidado e ter definido o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro.

Avançando, o último demonstrativo a ser analisado é a Demonstração dos Fluxos de Caixa. Essa demonstração serve como base para o entendimento da liquidez imediata da organização, ou seja, de todas as entradas e saídas que estão para surgir podendo ter sua análise feita por meio da análise horizontal (SIENA, *et al.*, 2015).

Assim como utilizado na análise Demonstração do Resultado do Exercício, a análise horizontal será utilizada na Demonstração dos Fluxos de Caixa calculando uma média aritmética de cada período, 2014 a 2016 e 2017 a 2019, para comparar a variação dos valores em milhares de reais entre esses dois triênios.

Iniciando pelo Flamengo, a análise segue abaixo:

Quadro 9 – Análise Horizontal da Demonstração dos Fluxos de Caixa do Flamengo (Continua)

<b>Caixa/Ano</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Média</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Média</b>	<b>Varição</b>
<b>Superávit Ajustado</b>	229.839	129.426	271.923	192.396	206.345	101.406	149.556	152.436	26,21%
<b>Caixas Gerados nas Operações</b>	279.895	84.046	216.465	193.469	111.568	35.303	26.217	57.696	225,32%
<b>Caixa Líquido Após Atividades Operacionais</b>	264.315	63.399	176.215	167.976	83.651	22.437	-	35.363	375,01%

<b>Caixa Líquido Após Atividades de Investimento</b>	(197.276)	(49.153)	(132.992)	(126.474)	(43.492)	(17.613)	(27.938)	(29.681)	326,11%
<b>Caixa Líquido Após Atividades de Financiamento</b>	12.594	(18.165)	(43.814)	(16.462)	(54.890)	4.403	7.717	(14.257)	13,32%

Fonte: Adaptado de Flamengo (2015 a 2020).

Ao analisar o quadro acima, se pode inferir que houve claramente uma movimentação maior de caixa no segundo triênio em comparação ao primeiro. As maiores variações foram encontradas no caixa gerado nas operações, no caixa líquido após atividades operacionais e no caixa líquido após atividades de investimento, representando um aumento 225,32%, 375,01% e 326,11%, respectivamente.

Pela Demonstração de Fluxos de Caixa demonstrar a liquidez imediata da organização, como informado acima, pôde ser percebido que depois da consolidação da Lei 13.155/2015 e consequente profissionalização da gestão do Flamengo, o clube carioca passou a movimentar maiores quantias, sejam elas positivas ou negativas. Consequência disso, teve registrado o seu maior valor, R\$ 279.895 milhões de reais no caixa gerado nas operações, e o seu menor valor - R\$ 197.276 milhões de reais no caixa líquido consumido em investimentos, ambos em 2019.

Após essa inferência, é apresentada a análise horizontal referente à Demonstração de Fluxo de Caixa do Palmeiras:

Quadro 10 – Análise Horizontal da Demonstração dos Fluxos de Caixa do Palmeiras

<b>Caixa/Ano</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Média</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Média</b>	<b>Varição</b>
<b>Superávit Ajustado</b>	151.396	197.004	153.574	167.325	190.269	99.282	91.685	127.079	31,67%
<b>Caixa Líquido Após Atividades Operacionais</b>	178.692	185.262	211.345	191.766	225.802	180.399	62.898	156.366	22,64%
<b>Caixa Líquido Após Atividades de Investimento</b>	(210.707)	(219.832)	(134.378)	(188.309)	(155.952)	(171.385)	(97.117)	(141.485)	33,10%
<b>Caixa Líquido Após Atividades de Financiamento</b>	20.375	48.922	(87.693)	(6.132)	(48.240)	(12.309)	35.613	(15.974)	-61,61%

Fonte: Adaptado de Palmeiras (2015 a 2020).

Diferentemente do Flamengo, o clube paulista não apresentou um aumento tão grande de movimentação de caixa do período antes (2014 a 2016) para o período depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão, todavia variou de forma mais perceptível no caixa líquido após atividades de financiamento, reduzindo 61,61% da média referente a esse grupo.

Diante disso, as médias encontradas nos dois triênios podem ser consideradas não destoantes, não havendo, portanto, nesse caso, um impacto da consolidação da Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nos valores apresentados na Demonstração de Fluxos de Caixa trazida no relatório financeiro do Palmeiras.

Chegando ao fim das análises das demonstrações, urge o momento de analisar as Notas Explicativas dos relatórios financeiros dos clubes. A análise das Notas Explicativas se dá por meio da identificação das informações que complementam ou suplementam os relatórios disponibilizados pela organização munindo os gestores sobre riscos e incertezas que possam ser gerados após a apresentação dos demonstrativos e fazendo um apanhado daquilo que se mostrou mais importante no relatório de cada demonstração, porém sem nunca substituir os dados contidos nelas (BORGES; RECH, 2019).

Nesse sentido, foi averiguado se todas as demonstrações trazidas acima tiveram notas explicativas destinadas a elas nos relatórios do Flamengo e do Palmeiras no período antes (2014 a 2016) e no período depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão, conforme quadro abaixo:

Quadro 11 – Notas Explicativas das Demonstrações dos clubes de 2014 a 2019

<b>Demonstrações/Clubes</b>	<b>Flamengo</b>	<b>Palmeiras</b>
<b>Balanco Patrimonial</b>	Sim	Sim
<b>Demonstração do Resultado do Exercício</b>	Sim	Sim
<b>Demonstração do Resultado Abrangente</b>	Não	Não (2014 a 2016) Sim (2017 a 2019)
<b>Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido</b>	Sim	Sim
<b>Demonstração dos Fluxos de Caixas</b>	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir do quadro acima, torna-se possível identificar que, a única demonstração que não foi trazida nas Notas Explicativas dos relatórios do Flamengo foi a Demonstração do Resultado Abrangente. No tocante ao Palmeiras, a partir de 2017 a 2019 existiram notas referentes a essa demonstração. Já com relação aos demais demonstrativos, os dois clubes possuíram notas destinadas a eles.

De acordo com o Flamengo, a Demonstração do Resultado Abrangente não possuiu Notas Explicativas destinadas a elas pelo fato de o clube não possuir itens de receitas e despesas com natureza para a apresentação desse demonstrativo (FLAMENGO, 2020). O Palmeiras, por sua vez, informou que não houve Notas Explicativas no período de 2014 a 2016 pois não existiam operações enquadradas nessa demonstração (PALMEIRAS, 2017).

Assim, o que se pode inferir é que após a Lei nº 13.155/2015, o Palmeiras passou a ter Notas Explicativas com relação à Demonstração do Resultado Abrangente nos seus relatórios e, em contrapartida, o Flamengo continuou sem trazer notas referentes a essa demonstração em seus relatórios.

#### 4.3 COMPARAR SE OS CLUBES OBTIVERAM LUCRO ANTES (2014 A 2016) E DEPOIS (2017 A 2019) DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL DO ESPORTE Nº 13.155/2015

Depois da identificação e da análise das demonstrações contábeis trazidas nos relatórios financeiros dos clubes, surge o momento de comparar se tanto o Flamengo quanto o Palmeiras obtiveram lucro antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015.

O lucro nada mais é do que a diferença entre a receita e todas as despesas, sejam elas operacionais ou financeiras, que gere valor positivo, também conhecido como superávit, que está contido na Demonstração do Resultado do Exercício e serve para a organização verificar o andamento das suas contas em um determinado ano (TORRES, 2023).

Tendo isso em vista, são apresentados abaixo os valores, em milhares de reais, referente ao lucro dos clubes de 2014 a 2019 contidos na Demonstração do Resultado do Exercício apresentada anteriormente:

Quadro 12 – Lucro (prejuízo) dos Clubes de 2014 a 2019

<b>Ano/Clube</b>	<b>Flamengo</b>	<b>Palmeiras</b>
<b>2014</b>	64.312	(27.694)
<b>2015</b>	130.450	10.561
<b>2016</b>	153.478	89.593
<b>2017</b>	159.100	57.023
<b>2018</b>	56.835	30.668
<b>2019</b>	62.921	1.724

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Como se observa no quadro acima, apenas o Palmeiras, em 2014, apresentou prejuízo na relação entre suas receitas e suas despesas, tendo um déficit de R\$ 27.694 milhões de reais. Além disso, obteve o seu maior lucro em 2016, antes mesmo da consolidação da Lei nº 13.155/2015.

O Flamengo, por sua vez, não possuiu em nenhum dos anos um déficit, tendo, inclusive os maiores registros de lucro nos anos de 2016 e 2017, com R\$ 153.478 milhões e 159.100 milhões, respectivamente, ou seja, no exato limiar entre o antes e o depois da profissionalização da gestão.

Nesse sentido, é possível inferir que não foi a partir Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte que os clubes passaram a ter lucro nos seus anos, ou seja, tanto no primeiro triênio quanto no segundo triênio, a exceção do ano de 2014 do Palmeiras, os clubes tiveram lucros nos seus exercícios, mas não necessariamente estavam alocando esses valores de forma racional nos dois períodos estudados como se pôde ver ao decorrer de toda a análise das demonstrações contábeis.

#### 4.4 PRINCIPAIS RESULTADOS E OBJETIVOS ALCANÇADOS

Com a finalidade de trazer de forma mais simples os principais resultados alcançados ao decorrer da pesquisa em voga, foi elaborado o esquema abaixo que traz os objetivos propostos pelo trabalho e os resultados atingidos a fim de demonstrar que os resultados alcançados possibilitaram a consecução dos objetivos propostos no presente estudo.

Quadro 13 – Objetivos Propostos e Resultados Alcançados

(Continua)

Objetivos Propostos	Resultados Alcançados
Identificar as demonstrações contábeis levantadas pelos clubes no período (2014 a 2019).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Notas Explicativas de 2014 a 2019;</li> <li>- Demonstração do Resultado Abrangente de 2017 a 2019.</li> </ul>
Analisar os demonstrativos contábeis antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da profissionalização da gestão com foco na Lei nº 13.155/2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flamengo e Palmeiras começaram a ter condições de pagar as dívidas com os seus ativos no período de 2017 a 2019;</li> <li>- O Flamengo teve 77,52% e o Palmeiras 69,08% de média de aumento em suas receitas no pós profissionalização da gestão;</li> <li>- Os clubes conseguiram ter um saldo final superior aos déficits acumulados com relação ao patrimônio líquido no período de 2017 a 2019;</li> <li>- Do primeiro para o segundo triênio estudado, o Flamengo obteve um aumento considerável nas médias dos seus caixas de operações e investimentos</li> </ul>

	(375,01% e 326,11%, respectivamente), enquanto o Palmeiras teve a sua maior variação na média do caixa de investimentos (-61,61%);
Comparar se o Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras obtiveram lucro antes (2014 a 2016) e depois (2017 a 2019) da Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015.	- Flamengo apresentou lucro no exercício de 2014 a 2019; - Palmeiras apresentou lucro exercício de 2015 a 2019, obtendo prejuízo em 2014.
<b>Objetivo Geral</b>	<b>Resultado</b>
Identificar os caminhos seguidos pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras para a profissionalização da gestão financeira e contábil do futebol com base na Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015	Os objetivos dessa pesquisa foram alcançados visto que foi possível analisar o caminho do Clube de Regatas do Flamengo e da Sociedade Esportiva Palmeiras para a profissionalização da gestão financeira e contábil observando a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte nº 13.155/2015, mediante a identificação e a análise das demonstrações contábeis acima elencadas. Dessa forma, a teoria se mostra mesclada com prática, uma vez que a Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003 e sua atualização em 2017 definiu as demonstrações necessárias em entidades desportivas e os clubes as apresentaram em seus relatórios financeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto na pesquisa em tela, nota que o futebol deixou de ser meramente uma atividade esportiva e passou a figurar no campo dos negócios. Com o ambiente futebolístico cada vez mais competitivo e profissional, os clubes precisaram urgentemente investir na profissionalização da sua gestão financeira e contábil a fim de obterem vantagem competitiva frente aos rivais.

Com o advento da Lei 13.155/2015, Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – LRF-E, e o seu Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT, as organizações dos clubes tiveram de se adequar a exigências no tocante ao gerenciamento das contas e, principalmente, à diminuição das parcelas de débitos e dos déficits acumulados de gestões anteriores.

Assim, a partir do estudo realizado com o Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras foi possível identificar, mediante a análise dos demonstrativos contábeis e demais objetivos propostos, os caminhos seguidos para a profissionalização da gestão financeira e contábil do futebol com base na Lei 13.155/2015.

Com relação à identificação das demonstrações contábeis, foi possível detectar que todas definidas pela Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003 e sua atualização em 2017, constaram nos relatórios obtidos dos clubes, com exceção da Demonstração do Resultado Abrangente, a qual apareceu apenas em ambos a partir do ano de 2017 e figurou até 2019, segundo triênio de estudo.

Tratando da análise das demonstrações contábeis, foi possível inferir que a partir da profissionalização da gestão os dois clubes passaram a ter condição de, com os seus ativos, pagar as suas dívidas a partir da nova legislação; que ambos aumentaram suas médias de receitas do primeiro para o segundo triênio em mais de 65%; e que tanto o Flamengo quanto o Palmeiras conseguiram ter um saldo final superior aos déficits acumulados com relação ao patrimônio líquido no período de 2017 a 2019.

Já na comparação de lucro obtido antes e depois da consolidação da Lei 13.155/2015, foi demonstrado que apenas o Palmeiras, em 2014, terminou o exercício com prejuízo, tendo lucro de 2015 a 2019. O Flamengo, por sua vez, sempre possuiu lucro, ou seja, de 2014 a 2019 o clube possuiu mais receitas do que despesas constadas na Demonstração do Resultado do Exercício.

Portanto, é possível inferir que a Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte trouxe benefícios no tocante ao parcelamento das dívidas e possibilitou aos clubes que aderiram ao

Programa de Modernização da Gestão e da Responsabilidade Fiscal do Esporte uma diminuição das dívidas e uma contração dos déficits acumulados, gerando saldo positivo no pagamento para os clubes. Porém, em contrapartida, a referida lei não alterou o resultado da diferença das receitas e das despesas do exercício dos clubes, uma vez que antes da sua consolidação os clubes já apresentavam lucro, a exceção do Palmeiras que em 2014 apresentou prejuízo.

Diante dos resultados, os objetivos ora propostos foram alcançados e os achados na pesquisa prática acabaram por corroborar com a teoria dos autores Marotz (2020), Matarazzo (2010), Morais (2022), Reis (2019), Borges (2019), Torres (2023), Siena (2015), Santos (2019), Nakamura (2021), Mattar (2013) e Cani (2014).

Dessa forma, a profissionalização da gestão financeira e contábil está cada vez mais presente nas organizações do futebol devendo ser entendida como diferencial competitivo. Nesse sentido, seria interessante um estudo posterior para correlacionar os resultados positivos nas finanças com os resultados positivos nos campeonatos disputados pelos clubes a fim de identificar na prática se uma gestão financeira e contábil eficiente traduz resultados esportivos expressivos.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Bia. **GESTÃO ESPORTIVA: O QUE É E POR QUE NUNCA TE ENSINARAM SOBRE ISSO?** Disponível em: <https://www.posfmu.com.br/gestao-esportiva-o-que-e-e-por-que-nunca-te-ensinaram-sobre-issoij/noticia/777>. Acesso em: 02 de abr. de 2023.

ARAÚJO, Oscar Nogueira; SILVA, Flávio José Dantas da. A Contabilidade aplicada em clubes de futebol, com ênfase em ativos intangíveis: estudo a partir de publicações em periódicos de Ciências Contábeis ranqueados pela CAPES, no período de 2007 a 2015. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, 2017, p. 1-17.

**Balancetes e Demonstrativos Financeiros**. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/balancetes-e-demonstrativos-financeiros/>. Acesso em: 26 de jun. de 2023.

BORGES, Guilherme de Freitas; RECH, Ilírio José. DETERMINANTES DA LEGIBILIDADE DAS NOTAS EXPLICATIVAS DE COMPANHIAS BRASILEIRAS. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 9, n. 3, set./dez. 2019, p. 31-51

BRASIL, Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Dispõe sobre normas para diversos assuntos referentes à condução do esporte no Brasil. **Lex: Lei Pelé**, Brasília, 1998.

BRASIL, Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. **Lex: Estatuto do Torcedor**, Brasília, 2003.

BRASIL. Lei nº 13.155 de 4 de agosto de 2015. Dispõe sobre princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol, cria o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro e dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das referidas entidades. **Lex: Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte – LRFE**, Brasília, 2015.

BRASIL. Lei nº 14.193 de 6 de agosto de 2021. Dispõe sobre a constituição da Sociedade Anônima do Futebol. **Lex: Lei da Sociedade Anônima do Futebol – SAF**, Brasília, 2021.

CANI, Jonas Philipe; MENEGHETTI, Tarcísio. A Transformação das Associações Desportivas em Sociedades Econômicas – Os Clubes Empresas. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica**, Itajaí, v. 5, n. 1, 2014, p. 436-460.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772902. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772902/>. Acesso em: 01 de abr. de 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, Norma Brasileira de Contabilidade ITG 2003 atualizada em 2017 – **Entidade Desportiva**. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2003\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/ITG2003(R1).pdf). Acesso em: 09 de set. de 2023.

CONTEZINI, Diego. **Quais as características de um administrador e como se destacar?** Disponível em: <https://blog.asaas.com/7-caracteristicas-essenciais-para-um-bom-administrador/#:~:text=O%20gestor%20moderno%2C%20afinal%20de,o%20funcionamento%20adequado%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o..> Acesso em: 27 de mar. de 2023.

COSTA, Rodrigo Simão da. DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA (DFC): CONCEITOS E ESTRUTURA. **Interciência & Sociedade 1 (1)**, 2011, p. 117-126.

DAVID, Fernanda Calaça; BARBOSA, Edna Alves. **A HISTÓRIA DA CONTABILIDADE: ORIGEM E EVOLUÇÃO**. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/bitstream/aee/10731/1/ARTIGO.%20FERNANDA.pdf>. Acesso em: 27 de mar. de 2023.

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**. Disponível em: <http://2016.futebolpaulista.com.br/balanco/2015/3320A.pdf>. Acesso em: 26 de jun. de 2023.

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**. Disponível em: <http://2016.futebolpaulista.com.br/balanco/2016/3320A.pdf>. Acesso em: 26 de jun. de 2023.

**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>. Acesso em: 26 de jun. de 2023.

FELIX, Gabriela Lima; DIAS, Tays Cardoso. Demonstração do Resultado do Exercício e suas Contribuições para o Ambiente Corporativo. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.13, n. 43, 2019, p. 828-844.

FERNANDES, Ismael de Assunção. **Gestão Profissional reestruturando grandes clubes do futebol brasileiro**. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1801/1/Ismael%20de%20Assun%C3%A7%C3%A3o%20Fernandes.pdf>. Acesso em: 15 de fev. de 2023.

FIA. **Gestão esportiva: como é o curso e o que faz um executivo de clubes**. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-esportiva-como-e-o-curso-e-o-que-faz-um-executivo-de-clubes/>. Acesso em: 30 de mar. de 2023.

GIANNERINI, Mariana Brescia. Análise Semiótica em Contabilidade: um Estudo do Signo Notas Explicativas. **Revista Paraense de Contabilidade**, Belém, v. 3, n. 3, 2018, p. 55-64.

GIL, Antonio Carlos. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GUAHY, Vincíus. **Sebrae: as principais causas de mortalidade das empresas**. Disponível em: <https://55content.com.br/motorista/causa-de-mortalidade-das-empresas/>. Acesso em: 15 de fev. de 2023.

HERLING, Luiz Henrique Debei. *et al.* Finanças Corporativas: Sua organização e base epistemológica. **Revista de Ciências de Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, ago. 2014, p. 179-193.

LAURENTIIS, Francisco de. **Da Série B à riqueza: Como faturamento do Palmeiras cresceu 280% em apenas 5 anos.** Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/5322967/da-serie-b-a-riqueza-como-faturamento-do-palmeiras-cresceu-280-em-apenas-5-anos](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/5322967/da-serie-b-a-riqueza-como-faturamento-do-palmeiras-cresceu-280-em-apenas-5-anos). Acesso em: 12 de set. de 2023.

MALESON, Roberto; CAPELO, Rodrigo. **De devedor a potência econômica: veja linha do tempo da ascensão financeira do Flamengo.** Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/de-devedor-a-potencia-economica-veja-linha-do-tempo-da-ascensao-financiera-do-flamengo.ghtml>. Acesso em: 12 de set. de 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 07 de mai. de 2023.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ALCANTARA, Caio Cesar Violin de. **Revista de Contabilidade Financeira**, São Paulo, v. 26, n. 67, jan./fev./mar./abr. 2015, p. 27-42.

MAROTZ, Daniel Patrícia; MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira; DIEHL, Carlos Alberto. Clubes de futebol: relações entre investimento, desempenho e adesão ao PROFUT. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 17, n. 43, abr./jun. 2020, p. 03-18.

MARTINS, Ácsa Debora Carvalho da Silva. *et al.* **ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DO BANCO ITAÚ S/A.** Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/20232/1/TCC%20GRUPO%20JANAINI%2005122022%20FINALIZADO.pdf>. Acesso em: 17 de set. de 2023.

MARTINS, Gilberto de Andrade; PELISSARO, Joel. SOBRE CONCEITOS, DEFINIÇÕES E CONSTRUCTOS NAS CIÊNCIAS CONTÁBEIS. **Revista Base**, São Leopoldo, v. 2, n. 2, mai./ago. 2005, p. 78-84.

MATARAZZO, Dante Carmine. **ANÁLISE FINANCEIRA DE BALANÇOS.** 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Michel F.; MATTAR, Fauze N. **Gestão de Negócios Esportivos.** São Paulo: Grupo GEN, 2013. *E-book*. ISBN 9788595158573. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595158573/>. Acesso em: 27 de mar. de 2023.

MORAIS, Ácsa Debora Carvalho da Silva. *et al.* **ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DO BANCO ITAÚ S/A.** Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/20232/1/TCC%20GRUPO%20JANAINI%2005122022%20FINALIZADO.pdf>. Acesso em: 16 de set. de 2023.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; CERQUEIRA, Sérgio de Albuquerque. A Nova Era do Futebol Brasileiro e Clubes Geridos como Negócio. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4. 2021.

PRADO, Francielly Martins; AZEVÊDO, Paulo Henrique. **Análise da relação entre a gestão financeira e o sucesso esportivo de clubes de futebol profissional no Campeonato Brasileiro**. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/21366/1/2016\\_FranciellyMartinsPrado\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/21366/1/2016_FranciellyMartinsPrado_tcc.pdf). Acesso em: 21 de fev. de 2023.

REIS, Tiago. **DRA: entenda o que é a Demonstração do Resultado Abrangente**. Disponível em: <https://www.sunoo.com.br/artigos/demonstracao-do-resultado-abrangente/>. Acesso em: 18 de set. de 2023.

REIS, Aline de Jesus; SILVA, Selma Leal da; SILVA, Cleide Carneiro Alves da. A HISTÓRIA DA CONTABILIDADE NO BRASIL. **Seminário Estudantil de Produção Acadêmica 11 (1)**, 2008.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávio da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, dez. 2011, p.91-103.

RUOCO, André. **Estudo comprova sucesso nas gestões de Palmeiras e Flamengo no futebol**. Disponível em: <https://esportes.r7.com/futebol/estudo-comprova-sucesso-nas-gestoes-de-palmeiras-e-flamengo-no-futebol-20062017>. Acesso em: 02 de abr. de 2023.

SANTOS, Débora dos. **A CONTABILIDADE NA GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL: UMA ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS E O DESEMPENHO ESPORTIVO**. Disponível em: [https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/62436/TCC\\_D%c3%a9bora%20dos%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/62436/TCC_D%c3%a9bora%20dos%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 27 de mar. de 2023.

SANTOS, Lucas Camacho Ribeiro; BARBOSA, Edna Alves. **AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: IMPORTÂNCIA, PROCESSO DE GESTÃO E APLICAÇÃO DA LEI 11.638/76**. Disponível em: [http://45.4.96.19/bitstream/aee/10748/1/Lucas%20Camacho%20-%20TCC%20organizado\\_%20%20%20%20%c3%baltima%20vers%c3%a3o.\\_03.pdf](http://45.4.96.19/bitstream/aee/10748/1/Lucas%20Camacho%20-%20TCC%20organizado_%20%20%20%20%c3%baltima%20vers%c3%a3o._03.pdf). Acesso em: 29 de mar. de 2023.

SIENA, Osmar. *et al.* O Fluxo de Caixa como Ferramenta de Gerenciamento Financeiro de Pequenas Empresas. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo**, Osasco, v. 1, n. 1, 2015.

SILVA, Gabrielle Duarte; ANJOS, Mayara Abadia Delfino dos. ANÁLISE DE BALANÇO PATRIMONIAL EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO NO RAMO CALÇADISTA. **Revista GeTeC**, Monte Carmelo, v. 9, n. 24, 2020, p. 58-73.

SOUSA, Liliane da Silva. **Análise de balanço patrimonial do Estado de Rondônia do período de 2013 a 2017**. Disponível em: <http://www.repositorio.saolucas.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3242/Liliane%20da%20Silva%20Sousa%20->

%20An%C3%A1lise%20de%20balan%C3%A7o%20patrimonial%20do%20Estado%20de%20Rond%C3%B4nia%20do%20per%C3%ADodo%20de%202013%20a%202017.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y. Acesso em: 27 de mar. de 2023.

TORRES, Vitor. **O que é a contabilidade gerencial e por que é importante?** Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-a-contabilidade-gerencial-e-por-que-e-importante/>. Acesso em: 27 de mar. de 2023.

TORRES, Vitor. **O que é DRE na Contabilidade? Como Fazer e qual sua Importância no Sucesso de uma Empresa?** Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-dre-para-que-serve/#:~:text=A%20Demonstra%C3%A7%C3%A3o%20do%20Resultado%20do,um%20det erminado%20per%C3%ADodo%20de%20tempo..> Acesso em: 21 de set. de 2023.

UMBELINO, Wagner Lemos. *et al.* DISCLOSURE EM CLUBES DE FUTEBOL: ESTUDOS SOBRE OS REFLEXOS DA LEI DO PROFUT. **Revista Evidenciação Contábil e Finanças**, João Pessoa, v. 7, n. 1, jan./abr. 2019, p. 112-132.

YIN, Robert K. **ESTUDO DE CASO Planejamento e Métodos**. 5ª Edição. Porto Alegre: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. 03 de mai. de 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.