



INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) DO GRUPO ÂNIMA
EDUCAÇÃO

ARTHUR HENRIQUE AGUIAR
FELICINO DE CARVALHO
EROS LÓPEZ PONTES
GABRIEL RODRIGUES DE MELO
HENRIQUE AVELINO MORETTI
KAUE RENÃ
LUCAS RODRIGUES CHAGAS

O FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO:
RELAÇÃO ENTRE INVESTIMENTO E RESULTADO DENTRO DE CAMPO

São Paulo

2022

ARTHUR HENRIQUE AGUIAR FELICINO DE
CARVALHO
EROS LÓPEZ PONTES
GABRIEL RODRIGUES DE MELO
HENRIQUE AVELINO MORETTI
KAUE RENÃ
LUCAS RODRIGUES CHAGAS

O FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO:
RELAÇÃO ENTRE INVESTIMENTO E RESULTADO DENTRO DE CAMPO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Ciências Econômicas da Universidade
Anhembi Morumbi como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Professora Alessandra Cavalcante de Oliveira Dra.

São Paulo
2022

ARTHUR HENRIQUE AGUIAR FELICINO DE
CARVALHO
EROS LÓPEZ PONTES
GABRIEL RODRIGUES DE MELO
HENRIQUE AVELINO MORETTI
KAUE RENÃ
LUCAS RODRIGUES CHAGAS

O FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO:
RELAÇÃO ENTRE INVESTIMENTO E RESULTADO DENTRO DE CAMPO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas e aprovado em sua forma final pelo curso de Ciências Econômicas, da Universidade Anhembi Morumbi.

São Paulo, 12 de dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a e orientadora Alessandra Cavalcante de Oliveira, Dra.
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Leandro Ramos Pereira, Dr.
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Marcos Henrique do Espírito Santo, Me.
Universidade Anhembi Morumbi

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI – Campus Mooca

Curso: Ciências Econômicas

Unidade Curricular:

Prof: Alessandra Cavalcante de Oliveira, Dra.

**Acadêmico: Arthur Carvalho, Eros Lopez, Gabriel Melo, Henrique Moretti, Kaue Renã, Lucas Chagas
São Paulo, 12 de dezembro de 2022**

O presente trabalho tem como objetivo analisar a potencialidade do futebol como um mercado lucrativo e não somente como um esporte. Busca compreender a origem e a consolidação lucrativa no Brasil, como são os processos estratégicos dos clubes de futebol, como adquirem e controlam suas receitas. Faz uma reflexão acerca da forma como projetam os jovens jogadores, as abordagens com patrocinadores, suas transmissões de jogos e como ofertam os produtos do time aos consumidores. A pesquisa é embasada nos projetos de gestão financeira de dois grandes times brasileiros: o Clube Flamengo que chegou ao ápice em 2019, onde se reconstruiu financeiramente e chegou ao lucro de R\$238 milhões no ano; e o Clube Cruzeiro de Minas Gerais que em 2019 passou por uma das piores fases em sua gestão, como rebaixamento, endividamento, polêmicas e escândalos envolvendo a diretoria. O estudo busca demonstrar a importância das estratégias financeiras, visto que podem impactar positivamente e negativamente no desenvolvimento dos clubes e atletas. Por fim, espera-se um panorama amplo, claro e objetivo a respeito do futebol como potência lucrativa.

Palavras-chave: Futebol. Estratégia Financeira. Gestão Econômica. Clube de Futebol.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the potential of soccer as a profitable market and not only as a sport. It seeks to understand the origin and the profitable consolidation in Brazil, how the soccer clubs' strategic processes are, how they acquire and control their revenues. It reflects on how they project young players, their approaches to sponsors, their game broadcasts, and how they offer the team's products to consumers. The research is based on the financial management projects of two major Brazilian teams: Clube Flamengo, which reached its peak in 2019, where it rebuilt itself financially and reached a profit of R\$238 million in that year; and Clube Cruzeiro of Minas Gerais, which in 2019 went through one of the worst phases in its management, such as relegation, debt, controversies and scandals involving the board of directors. The study seeks to demonstrate the importance of financial strategies, since they can impact positively and negatively on the development of clubs and athletes. Finally, a broad, clear, and objective overview of soccer as a lucrative power is expected.

Keywords: Soccer. Financial Strategy. Economic Management. Soccer Club.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Ciclo entre resultados desportivos e financeiros (principais clubes)	15
Figura 2 — Evolução de Receita	19
Figura 3 — Composição de Receita.....	19
Figura 4 — Evolução de Investimento	21
Figura 5 — Evolução dos Custos	21
Figura 6 — Composição de Custos.....	22
Figura 7 — Composição de Dívida.....	22
Figura 8 — Evolução da Receita	24
Figura 9 — Composição de Receita.....	25
Figura 10 — Receitas Cruzeiro 2019 x 2018	25
Figura 11 — Receitas Cruzeiro 2019 x 2018	26
Figura 12 — Evolução de Investimento	26
Figura 13 — Evolução de Custos	27
Figura 14 — Composição de Custos	27
Figura 15 — Composição de Dívidas	28

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
2.	A TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL COMO NEGÓCIO NO BRASIL ...	9
2.1	INTRODUÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL.....	9
2.1.1	Futebol como um negócio	11
2.1.1.1	O fluxo da receita no futebol	12
2.1.1.1.1	<i>Produto A: “Espetáculo Esportivo”</i>	<i>12</i>
2.1.1.1.2	<i>Produto B: Venda de jogadores.....</i>	<i>12</i>
2.1.1.1.3	<i>Produto C: “Itens/Produtos (personalizado com a imagem do clube)”</i>	<i>12</i>
3.	ANÁLISE FINANCEIRA E ESPORTIVA	17
3.1	O DESEMPENHO DO FLAMENGO	17
3.1.1	Seção esportiva	17
3.1.2	Seção financeira	18
3.2	O DESEMPENHO DO CRUZEIRO.....	23
3.2.1	Seção esportiva	23
3.2.2	Seção financeira	24
4.	COMPARATIVO ENTRE RESULTADOS E TESE.....	29
4.1	EVENTOS ANTECESSORES DE 2019	29
4.2	COMPARATIVO ECONÔMICO E ESPORTIVO DE 2019.....	30
4.3	FONTES DE RECEITA E INVESTIMENTO 2019.....	32
4.4	FONTES DE DÍVIDA	32
4.5	RELAÇÃO ENTRE INVESTIMENTO E RESULTADO.....	33
	CONCLUSÃO.....	35
	REFERÊNCIAS	37

1. INTRODUÇÃO

O futebol ultrapassa a barreira do esporte, trata-se de uma paixão universal assistida e reproduzida em todos os continentes, um verdadeiro espetáculo do marketing esportivo que transformou esse esporte em uma potência. Segundo os dados da CBF (Confederação Brasileira de Futebol), em 2018 no Brasil, o esporte girou R\$52,9 bilhões, um montante que representou cerca de 0,72% do PIB nacional. De acordo com os dados da DW Made for Minds, no mesmo ano, aproximadamente 60% da população brasileira se dizia interessada pelo esporte.

Contudo, é notória a escassez de conteúdos econômicos e financeiros nessa área, uma vez que ainda é visto como somente uma forma de entretenimento. Entretanto, fora dos campos, os clubes de futebol precisam de uma administração concisa e objetiva, traçada com estratégias a fim de aumentar os lucros financeiros.

Este trabalho busca compreender essa carência de informação, adentrar nos conceitos econômicos e financeiros, além de estabelecer o vínculo do futebol como uma forma de negócio lucrativa. Além do mais, traz um olhar voltado para dentro dos clubes de futebol, como constroem suas estratégias para minimizar custos e maximizar a receita, como fatores externos influenciam na estabilidade a longo prazo, assim como direciona para diferentes resultados financeiros.

Partindo da hipótese que, atualmente, os clubes brasileiros possuem estratégias parecidas a fim de obter melhores resultados, é possível dizer que investem em categorias de base para formar jogadores profissionais que no futuro serão vendidos para times maiores; aumentam os laços afetivos com o público através dos programas de sócio torcedor, o que possibilita o aumento da venda de produtos do clube; por fim, buscam patrocinadores influentes.

Contudo, alguns clubes brasileiros preferem seguir o caminho oposto quando se trata de jogadores, direcionam o investimento para jogadores “renomados”, que possuem um alto salário e caminham para o fim da carreira. Consequentemente, em muitas situações, pode não trazer o retorno de investimento desejado.

Desse modo, o objetivo é realizar uma análise comparativa entre dois clubes de expressão no futebol brasileiro que vivem realidades distintas, o Flamengo e o Cruzeiro de Minas. Os dois clubes fizeram um alto investimento, porém somente um alcançou ótimos resultados.

Assim, para verificar a hipótese, realizou-se um estudo com uma abordagem empírico-analítica e de caráter bibliográfico, apresentando a trajetória do futebol por trás das câmeras, a modernização do esporte, os clubes que profissionalizaram o departamento de futebol, sendo capaz de criar e gerir habilidades dentro e fora do campo, tornando o esporte rentável.

O trabalho está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, é descrito brevemente a história do futebol, como chegou ao Brasil, a importância que passou a possuir num contexto econômico, estrutural, político e social no mundo todo. É abordado o tema do estudo, ou seja, com foco no retorno financeiro, como boas estratégias atraem os investidores e faz com que queiram estampar sua marca nos clubes. Como o raciocínio de mercado passando a ser presente nas organizações esportivas mudaram as concepções e hábitos empresariais, como moldaram a administração dos clubes e transformaram os jogadores em produtos.

No segundo capítulo, realiza-se uma análise financeira e esportiva de dois clubes brasileiros no ano de 2019, o Flamengo (RJ) e o Cruzeiro (MG), onde ambos realizaram altos investimentos no âmbito futebolístico, porém divergiram em questão de objetivos e resultados.

No período em questão, o clube carioca conseguiu o que lhe faltava para consolidar seu projeto estratégico e com equilíbrio nas finanças, credibilidade no mercado e competência na formação, criaram um ambiente propício para o desempenho esportivo de alta performance. Já o clube mineiro levou o caminho oposto, colocando em prática princípios retrógrados de administração, além de negligência e irresponsabilidade nos aspectos financeiros, o que acarretou bloqueios judiciais nas contas do clube.

No terceiro capítulo, faz-se um levantamento sobre os dados disponíveis sobre o futebol como um negócio, com opiniões de jornalistas e estudos feitos diante do principal período analisado, o ano de 2019. Por fim, busca concluir a potencialidade do futebol como um negócio e a importância da relação financeira.

2. A TRANSFORMAÇÃO DO FUTEBOL COMO NEGÓCIO NO BRASIL

Nesse capítulo será abordado brevemente o surgimento do futebol, sua importância social e econômica na sociedade brasileira. Tem como objetivo discorrer sobre como o futebol se tornou um esporte com ampla cadeia produtiva que envolve as mais diversas áreas de outros setores, como publicidade, meios de comunicação, comércio, dentre outros.

2.1 INTRODUÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL

O futebol, esporte que é considerado a paixão nacional e o mais popular do mundo, começou a ser praticado na Inglaterra, no século XVII. À época, o esporte não tinha o formato que tem hoje e tampouco era chamado de “futebol”, isso só aconteceu décadas depois com o surgimento das regras.

No Brasil, o futebol foi implantado por meio dos ingleses que chegaram pelo processo de industrialização no país. Com a necessidade de jogadores para formar equipes, os próprios diretores ingleses ensinavam o esporte aos funcionários de suas fábricas. Nesse momento, o futebol deixou de ser privilégio da classe endinheirada e passou a ser difundido pelos centros urbanos e pelos diversos segmentos da sociedade, contribuindo para um espaço de convivência entre burgueses e operários.

Atribui-se ao brasileiro descendente de escoceses Charles Miller a introdução oficial do futebol no Brasil. Miller nasceu em 1874, em São Paulo e estudou na Inglaterra. Em 1894, neste ano ele retornou ao país e trouxe na bagagem duas bolas de futebol, dois uniformes completos, uma bomba de ar e um livro de regras do futebol.

O futebol chega ao Brasil oficialmente no ano de 1894, trazido por Charles Miller. Contudo, há indícios de que este esporte já era praticado no país em partidas ocasionais por marinheiros ingleses e de outros países nas praias e nas paradas de navios. Os brasileiros, nessas partidas, apenas olhavam e admiravam, sem participar (GURGEL, 2006, apud, SIBERT, 2009).

Cabe ressaltar que o Brasil vivia um período de transformações políticas, sociais, econômicas e estruturais. No campo político, em 1889, a República tinha sido recém proclamada e o Brasil rompia os laços de dependência com a coroa portuguesa. No âmbito social, a abolição da escravidão de 1888, onde os escravos

se constituíam como cidadãos com direitos. Na esfera econômica, o processo de industrialização se tornava necessário e a sociedade rural passava a se tornar gradativamente urbana.

Portanto, a inserção desses imigrantes e da prática futebolística no Brasil, coincide com o movimento de expansão do capital internacional – liderado principalmente pela Inglaterra – pela rápida modernização da economia e da sociedade brasileira. Compõem esse quadro de reestruturação, fim do trabalho escravo (1888) – que era justamente substituído pelo trabalho formal. (Ribeiro, 2016)

Em um primeiro momento, o futebol era um esporte elitista trazido por famílias inglesas, donos das empresas que aqui chegaram pelo processo de industrialização, porém, logo se popularizou e aproximou realidades sociais e econômicas diversas: negros, brancos, mestiços, imigrantes, ricos, pobres, marginalizados, um esporte praticado por todos.

Hoje, o futebol movimenta um mercado financeiro bilionário, proporciona eventos globais, transforma atletas de todas as origens em ídolos internacionais e utiliza da mais alta tecnologia em transmissões e equipamentos esportivos. No Brasil, o futebol é uma paixão nacional, o país é lembrado internacionalmente como, “O País do futebol”, “A Pátria de chuteiras”. É comum os brasileiros darem o nome de jogadores do seu time de coração aos seus filhos, assim como presentear os recém-nascidos com bolas ou camisa do time.

Mas a história do futebol não começou assim, o esporte trilhou uma longa jornada, sem nenhum tipo de glamour e com poucos holofotes, até chegar a esse patamar. Voltando à década de 1930, o futebol era um esporte amador, onde era comum os jogadores intercalarem o tempo para os jogos com os horários de trabalho como operários em uma indústria. Somente após esse período, com a exigência dos clubes por resultados, que a profissão de atleta se profissionalizou.

A profissionalização, porém, só ocorreu em 1933, quando as associações dos clubes de futebol do Rio de Janeiro e de São Paulo decidiram em suas respectivas reuniões pela adoção do futebol profissional em seus torneios. Foi assim que o futebol tornou-se, finalmente, o lugar onde os setores mais baixos da população podiam almejar um emprego que não necessitasse de longos períodos de aperfeiçoamento profissional, o que acabou por gerar uma possibilidade de ascensão socioeconômica (GURGEL, 2002, APUD, NETO, 2009, p.48).

2.1.1 Futebol como um negócio

A relação entre futebol e economia se acentuou durante o século XX e se consolidou no início do século XXI, movimentando mundialmente ao final do século XX em média 250 bilhões de dólares anuais, segundo relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro da Fundação Getúlio Vargas (2000). Nesses números incluem os agentes diretos (clubes) e indiretos (mídia, fabricação e venda de materiais esportivos). Segundo Rosen e Sanderson (2001), o esporte tornou-se uma forte vertente dos negócios, envolvendo salários de atletas, franquias, estádios etc., com investimentos de grandes magnitudes.

O futebol tornou-se um mercado forte e consolidado envolvendo, assim como em outros ramos dos negócios, empresas de outros ramos para fora das “quatro linhas do campo” chamados de agentes indiretos. Como por exemplo, a indústria da comunicação (rádio, televisão, mídias digitais), de publicidade e *marketing*, indústria têxtil responsável por produzir os materiais esportivos, distribuidoras etc., ou seja, se tornou um esporte com ampla cadeia de recursos inter-relacionados.

Analisando o futebol como negócio, é um dos esportes que mais movimentam dinheiro. Segundo dados levantados pela revista Forbes, em 2019, no ranking dos 50 clubes de todas as modalidades esportivas que mais arrecadam no mundo, o futebol apareceu em segundo lugar com clubes.

No Brasil, segundo estudos do ano de 2019 da CBF (Confederação Brasileira de Futebol), o futebol movimenta cerca de 52,9 bilhões de reais ou 0,72% do PIB nacional, números esses que englobam todos os setores relacionados ao futebol, tanto os diretos como indiretos.

Vale ressaltar as peculiaridades desse negócio que é diferente do mercado tradicional. A relação comercial do produto futebol é conduzida primeiramente pela paixão pelo clube, essa devoção dos torcedores é o que movimenta esse negócio que vai além de assistir ao jogo, é um negócio que tem os mecanismos capazes de mexer com os sentimentos de seus consumidores. Nessa transação, envolve além do consumidor final, os agentes produtores diretos e indiretos que são os responsáveis pelo espetáculo: clubes, ligas, federações, confederações, as Tvs, empresas licenciadas, empresas de *marketing* esportivo etc.

2.1.1.1 O fluxo da receita no futebol

Os principais fluxos de renda do futebol moderno, segundo Rowbottom (2002), são oriundos das receitas de bilheteria, pagamentos dos meios de comunicação para transmissão dos jogos, patrocínios, publicidade e a fabricação de produtos licenciados com a marca do clube. Segundo Lozano e Gallego (2011) os clubes conseguem captar renda de diversas formas, sendo assim eles dividem o futebol em três “produtos” diferentes para explicar como se dá a captação de renda pelos clubes. Explicando esses três produtos:

2.1.1.1.1 *Produto A: “Espetáculo Esportivo”*

Nada mais é que a renda direta dos jogos de futebol efetivamente. Esse produto é capaz de gerar três tipos de receita principais: as premiações relativas à participação em competições nacionais e internacionais; a renda oriunda do comparecimento dos torcedores, ou seja, valores arrecadados com bilheteria e assinatura de programas de sócio torcedores; e a renda captada através dos direitos de transmissões.

2.1.1.1.2 *Produto B: Venda de jogadores*

A renda captada com a venda de jogadores pode se dar de duas maneiras. A primeira delas é por venda de jogadores formados na base do clube onde não se tem um custo para aquisição desse jogador, logo o lucro é igual ao preço da venda. A segunda delas é a venda de jogadores adquiridos anteriormente de outro clube, onde o lucro (ou prejuízo) é igual ao preço de venda menos o preço que o jogador foi adquirido.

2.1.1.1.3 *Produto C: “Itens/Produtos (personalizado com a imagem do clube)”*

A renda desse produto é oriunda da venda da imagem do clube, como será explicado no capítulo 3 e assim pode ser dividida de três maneiras:

- a) Venda de produtos próprios/licenciados;
- b) Patrocínio publicitário;
- c) Elaboração da marca/imagem dos jogadores do clube e outros.

Todas elas são resultadas do produto de *Merchandising* e rendimentos publicitários.

Em um estudo feito pela Deloitte (2013), mostra que os clubes que mais geram receitas no mundo são os espanhóis Real Madrid e Barcelona, sendo o primeiro no ano de 2011/2012 gerador de uma receita na casa dos 513 milhões de euros. O estudo revela que a principal receita de 12 dos 20 maiores clubes do mundo é representada pelos direitos de TV e pelo comercial: patrocinadores e venda de produtos licenciados, mostrando a importância do produto C. Os clubes espanhóis, ingleses, alemães, italianos e franceses são as cinco ligas que representam as mais importantes e lucrativas dentro do futebol e são chamadas de “*Big 5*”.

As diferentes formas que um clube tem de gerar receita e seu impacto em outros setores mostram a necessidade de um bom planejamento profissional com agentes que entendem de mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais, além da necessidade de profissionalização dos dirigentes de clubes para maximizar os lucros do clube. Segundo Edward Freedman (in: jornal *Administrador Profissional*, Ano XXVII – Março de 2004, p. 213), responsável na época pelo *Marketing* Esportivo do Manchester United da Inglaterra, diz que: “embora a prática do esporte seja a função principal de um clube, é preciso que as áreas administrativas sejam parte inseridas para poder gerar receitas com o sucesso do time”.

A busca dos dirigentes dos clubes para expansão da marca de seu time podem ser horizontais ou verticais. As horizontais sugerem novas relações interempresariais, por exemplo, o licenciamento da marca de um clube para um novo agente com a finalidade de aumentar a participação da nova empresa no mercado de torcedores. Já as mudanças verticais, sugerem novas relações interempresariais que criem parcerias com empresas de venda de ingressos pela internet e otimizem a distribuição dos ingressos. (LEONCINI, 2001).

Já para clubes menores, a geração de receita não é diferente, porém está relacionada principalmente ao investimento em jovens promessas do futebol visando a sua venda futura. Isso não é uma particularidade dos clubes menores, mas é a forma mais fácil de se obterem lucro, pois normalmente suas colocações nos campeonatos não são tão boas e sua marca não é tão forte para arrecadar com marketing. Lago, Simmons e Szymanski (2006), trazem que os clubes pequenos se beneficiam quando os clubes maiores são rebaixados para a série B, pois há um aumento de procura

pelos jogos dessa divisão e consequentemente os menores se beneficiam da renda dos jogos contra os clubes maiores.

Para Kern, Schwarzmann e Wiedenegger (2012), as duas principais operações dos clubes deveriam ser: criar uma equipe altamente competitiva e transformar o potencial do time em sucesso, que traria aumento da receita. O sucesso de um clube de futebol está diretamente ligado com seu desempenho esportivo. Neale (1964), defende que a principal peculiaridade da economia do esporte é que a renda depende da competição entre as equipes, já que o produto vendido não está relacionado com a entidade, ou seja, o produto não é só a partida, mas principalmente o desempenho da equipe em determinado campeonato e a divulgação na mídia.

As premiações no campeonato brasileiro por pontos corridos, por exemplo, mostram como o desempenho da equipe afeta diretamente sua renda arrecadada. O campeonato da Série A de 2022 envolve 20 clubes, no qual a Federação Brasileira de Futebol pagará premiações para os 16 primeiros apenas, sendo que o primeiro irá receber 45 milhões de reais (maior valor já pago para esse campeonato no Brasil) e o 16º 15,2 milhões de reais.

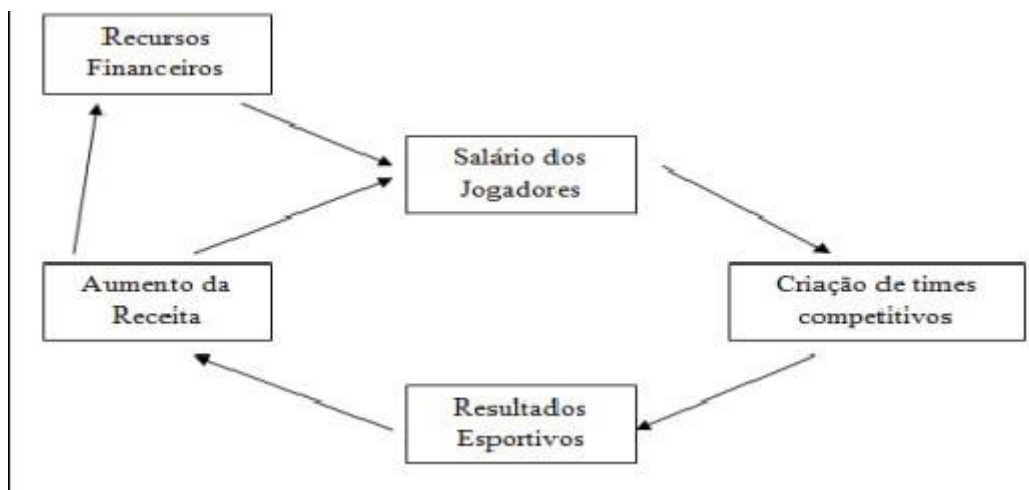
Garcia-Sánchez (2007), ressalta que a economia do futebol é constituída pelo emocional dos torcedores que é impulsionado pelo sucesso do seu time, ou seja, se um clube está em boa colocação no campeonato, disputando títulos, os torcedores tendem a consumir mais os produtos do clube, frequentar mais o estádio e assistir mais jogos nas mídias digitais. Esse aumento de consumo faz com que o clube aumente o valor de sua marca se tornando mais atrativo para empresas de outros setores quererem investir com *merchandising* no clube.

O desempenho positivo do clube faz gerar uma reação em cadeia aumentando a renda dele. Segundo Espitia-Escuer e García-Cebrian (2010) um clube sobrevive, se aumenta os lucros, e estes aumentam se há aumento de renda, o que é conseguido através de direitos de transmissão de jogos e vendas de mais ingressos a partir do sucesso dos clubes. Barajas, Fernández-Jardón e Crolley (2007) observam que as receitas são baseadas no desempenho esportivo, porém os custos e despesas devem ser controlados para se levar ao lucro.

Baroncelli e Lago (2006) sugerem um ciclo vicioso entre resultados esportivos e ganho econômico, o crescimento nas receitas tendem aumentar o salário dos

jogadores, gerando uma competição do time e possível sucesso esportivo, com sucesso as receitas tendem aumentar.

Figura 1 — Ciclo entre resultados desportivos e financeiros (principais clubes)



Fonte: Adaptado de Baroncelli e Lago (2006, p. 21).

Lago, Simmons e Szymanski (2006) afirmam que o valor de uma competição depende do valor dos clubes e da quantidade de torcedores. Rosen e Sanderson (2001) comentam que equipes da liga profissional mais bem avaliada geram o maior interesse dos fãs porque representam a mais alta qualidade de jogo. Ambos são relativos à qualidade absoluta em competições atléticas determinam seu valor de espectador.

Se os clubes de menor expressão, com poucos torcedores, que eventualmente jogam uma divisão inferior, conseguem subir de divisão eles são beneficiados por conta das premiações e direitos televisivos que são maiores, mas se clubes populares são rebaixados de divisão, e dão lugar clubes de menor expressão, por exemplo, a qualidade da competição e as finanças de todos os clubes podem se deteriorar. O aumento da desigualdade de renda dos clubes em uma determinada competição tende a reduzir o equilíbrio competitivo e esse desequilíbrio tende a reduzir o interesse dos fãs (SZYMANSKI 2001).

Geralmente os recursos dos clubes são direcionados principalmente para adquirir atletas e o pagamento de salários deles no intuito de arrecadar títulos e aumentar suas receitas gerando um equilíbrio financeiro para o clube. Barajas, Fernández-Jardón e Crolley (2007) concluem que as receitas no setor de esporte não

são controladas como em outros setores, pois, em relação ao esporte, o desempenho esportivo possui um grande impacto sobre o faturamento.

O setor esportivo deve buscar dois objetivos principais: maximizar o lucro (assim como qualquer outra empresa) e o resultado esportivo (peculiaridade desse setor). Olhando pelo ponto de vista da maximização dos lucros a análise das receitas e custos passa a ser muito relevante. Ferguson et al (1991), defende que o setor do esporte profissional precisa adequar a maximização do lucro, tendo em vista que os dirigentes/gestores se satisfazem com os resultados esportivos, motivados pelo amor ao jogo.

O futebol é um negócio de longo prazo, é preciso construir as bases necessárias para ter uma equipe que possa ser vencedora. Mas a grande missão do gestor é fazer a sua torcida compreender que o vencedor não é só o campeão, mas quem é competitivo, e quem chega entre os primeiros e se credencia a disputar a libertadores também é vencedor! Terá um destaque na mídia nacional, o que vai gerar um resultado financeiro melhor, o dinheiro não vai só para o campeão, e com dinheiro é possível fazer investimentos e ir em busca do título novamente. (CARNEIRO, 2013)

Espitia-Escuer e Garcíá-Cebrian (2004) sugerem que os times de futebol deveriam maximizar seus lucros por temporada e que o rendimento é dependente dos resultados anteriores, para eles, a maximização dos lucros depende da redução na utilização de recursos, de modo que o custo fosse zero, mas essa abordagem não se aplica, pois o não uso de recurso levaria a maus resultados desportivos, tendo uma repercussão negativa sobre o rendimento das próximas temporadas. Portanto, os resultados e os lucros seriam maximizados em cada temporada.

3. ANÁLISE FINANCEIRA E ESPORTIVA

Nesse capítulo será realizada uma análise financeira e esportiva de dois clubes de futebol brasileiros no ano de 2019, o Clube de Regatas do Flamengo e o Cruzeiro Esporte Clube, será apresentado o nível de sua receita recorrente e corrigida, como suas composições de direitos de televisão, publicidade e patrocínio, transações de atletas, bilheterias, entre outros; também será falado de suas despesas e composições entre pessoas, jogos e outros. Será analisado se suas respectivas fontes receitas, custos, investimentos e dívidas foram parecidas ou não e porque houve uma diferença tão grande no âmbito de resultados esportivos no ano de 2019, o Flamengo campeão de quase tudo que disputou e o Cruzeiro rebaixado para a série B do futebol brasileiro.

Antes de iniciar a análise por clube é necessário explicar os conceitos contábeis utilizados nas análises gráficas, segundo a Diretoria Geral do Atacado do ItauBBA:

- a) Receitas: é tudo o que é operacional, tudo o que foi gerado no cotidiano do clube.
- b) Receita Recorrente: é o operacional, porém desconsidera a venda de atletas já que este dado não é concreto e deve ser desconsiderado quando o intuito é gestão.
- c) Dívidas: tudo aquilo que pode fazer com que o clube fique negativado, entre os principais tipos estão: Dívidas com os Bancos, Operacionais e Impostos.
- d) Investimento: no caso do futebol é valor pago pelo direito esportivo de algum atleta, além também do investimento em base que nada mais é do que o valor que o clube aplica para desenvolvimento de novos atletas.

3.1 O DESEMPENHO DO FLAMENGO

Nessa sessão sera analisado o desempenho esportivo e financeiro do Flamengo

3.1.1 Seção esportiva

O ano de 2019 para o Flamengo, foi o tão esperado ano das conquistas e ficará marcado na memória dos torcedores como um dos maiores momentos da história do clube, com um resultado esportivo fora do comum o clube conquistou três importantes campeonatos (Carioca, Brasileiro e Libertadores), apresentou um futebol que

encantou o Brasil com 150 gols em 74 jogos (média de 2,02 gols por jogo). O único ponto que ficou foi Mundial de Clubes da Fifa, com o vice-campeonato diante do Liverpool, da Inglaterra

No começo da temporada dirigido pelo técnico Abel Braga, o time conquistou seu 35° Campeonato Carioca diante do Vasco, tendo o melhor jogador da competição Everton Ribeiro e contando com 6 dos 11 melhores jogadores do campeonato. (DANTAS, MATHEUS, Lance, 2019)

Porém, a competição em que o Flamengo se destacou foi o Campeonato Brasileiro com a chegada do técnico português Jorge Jesus o time começou a jogar um futebol envolvente, ofensivo e dominante sobre seus adversários no âmbito nacional e continental.

Conquistou o título e ainda mais quebrou alguns recordes da competição, no campeonato disputado por 20 equipes, bateu o recorde com maior número de pontos (90), com maior número de gols (86 gols) e maior número de vitórias já alcançadas por um clube na época de pontos corridos (28 vitórias em 38 partidas disputadas). Tendo também o artilheiro da competição, Gabriel Barbosa que marcou 25 gols.

O time ainda mostrou uma grande superioridade diante dos times que disputaram a Libertadores da América, após 38 anos o Flamengo voltou a conquistar a taça continental diante do River Plate, da Argentina de virada por 2 a 1 no jogo disputado em Lima no Peru após Gabriel Barbosa marcar os 2 gols da vitória Rubro Negra. Tendo uma única frustração no ano, no qual foi o vice-campeonato mundial diante do Liverpool, da Inglaterra em partida realizada em Doha, no Qatar a equipe do rio de janeiro acabou derrotada por 3 a 1, assim encerrando o sonho de um ano perfeito.

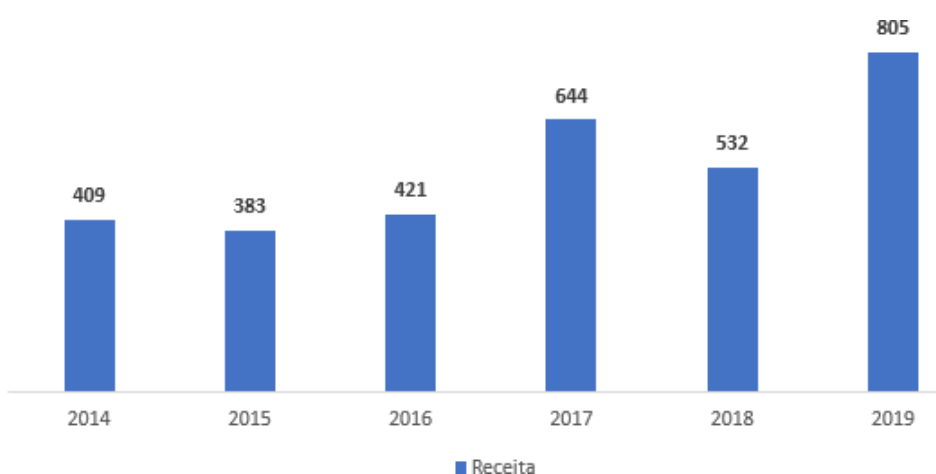
3.1.2 Seção financeira

O ano de 2019 para o Flamengo, foi o tão esperado ano das conquistas, quando a capacidade econômico-financeira encontrou a capacidade esportiva (Relatório ItaúBBA, 2019). Campeão da série A, da Libertadores e do campeonato Carioca o time do rio de janeiro viu um crescimento explosivo das receitas em 172%, com grande efeito em direitos de televisão, transações de atletas, como a venda do jovem jogador

Reinier por 30 milhões de euros (HAZAN E MOTA, 2020) e bilheteria/sócio torcedor, totalizando uma receita recorrente de 841 milhões de reais.

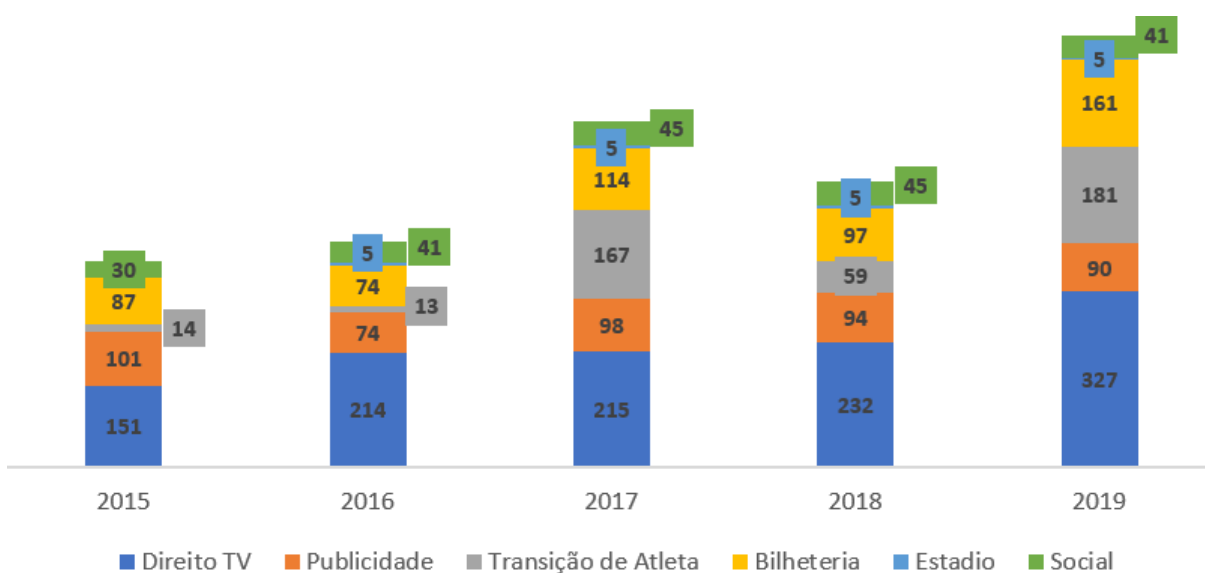
A composição de receita do Flamengo ao longo dos anos corrobora a boa gestão de um clube de futebol, com um crescimento médio de 24% em sua receita impulsionado principalmente por direitos de televisão (em 2019 foram R\$ 232 milhões) e bilheteria em seus jogos (em 2019 foram R\$ 97 milhões). (Relatório ItaúBBA, 2019).

Figura 2 — Evolução de Receita



Fonte: ItaúBBA (2019, pag 176)

Figura 3 — Composição de Receita



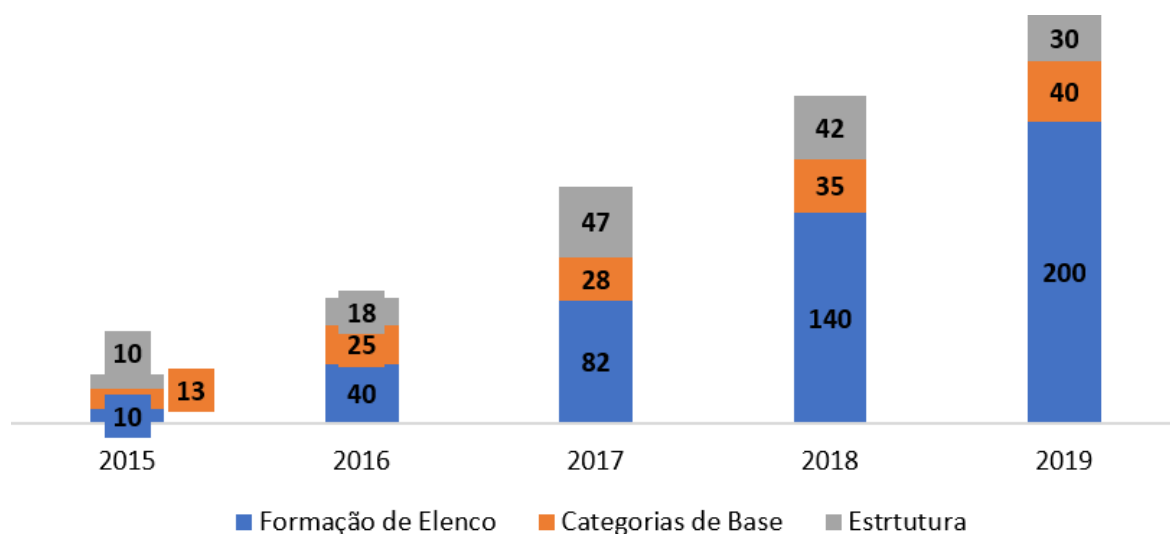
Fonte: ItaúBBA (2019, pag 175)

A evolução de investimento mostra que o clube passou por um período de austeridade financeira e reestruturação em 2015 para se transformar no time com maior receita líquida do Brasil no ano de 2019 (Relatório ItauBBA, 2019). O vice de finanças Claudio Pracownik em 2015 deu uma entrevista dizendo:

Vamos ter um aumento grande na cota de televisão. Daí vem boa parte do nosso otimismo. Mais R\$ 70 milhões, e isso já está acordado. É um valor relevante. O ano é desafiador para todo o brasileiro, diante do contexto econômico. Apesar disso, o Flamengo hoje tem condições maiores do que os rivais. Se o ano é desafiador para o Flamengo, imagina para os outros. O Flamengo tem a maior torcida, tem uma dívida quase equacionada. Num critério relativo, eu acho que vai ser um ano ótimo. (Entrevista ao GE em 2015)

Em um ano nacional instável e economicamente ruim para o país, a gestão do Flamengo tinha em mente que se passaria de fato desafiador, porém com uma estratégia estável poderia sim ser contornada, e de fato foi o que ocorreu principalmente com a criação de um elenco forte e experiente baseado na criação de receita. Com uma evolução média anual de investimento de 130% o clube se reforçou com grandes jogadores e no ano de 2019 teve seu pico de investimento em contratação de atletas até então com R\$ 200 milhões investidos, com uma grande diferença para o ano de 2015 com um investimento de apenas R\$ 10 milhões investidos para contratação de elenco naquele ano. (Relatório ItauBBA, 2019), como mostra a figura 4.

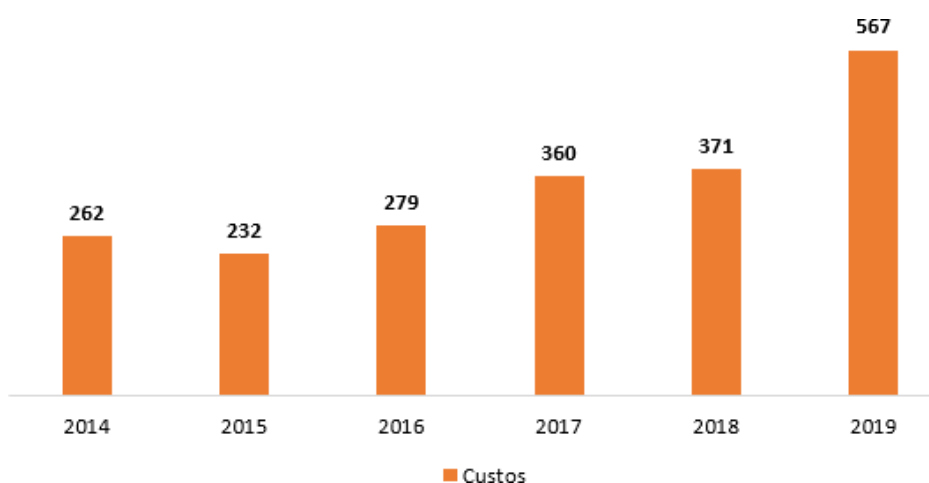
Figura 4 — Evolução de Investimento



Fonte: ItauBBA (2019, pag 176)

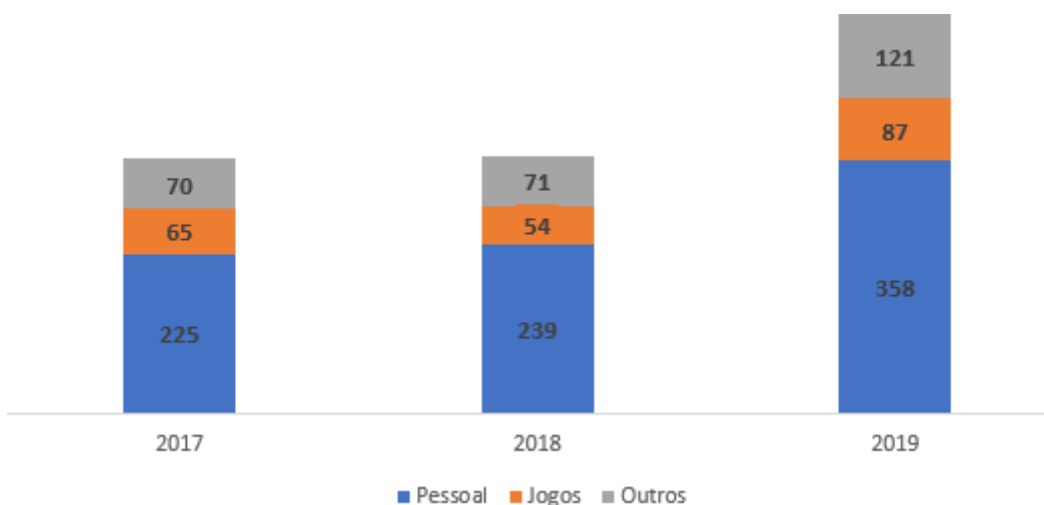
Os custos cresceram em um ritmo acelerado como mostra a demonstração financeira pública do clube, um aumento anual de 153%, porém abaixo do crescimento da receita em um movimento natural devido ao grande aumento com custos de pessoas e seus contratos com jogadores que foram contratados esses anos vide Gabriel Barbosa e De Arrascaeta, como será mostrado na figura 5 e 6.

Figura 5 — Evolução dos Custos



Fonte: ItauBBA (2019, pag 175)

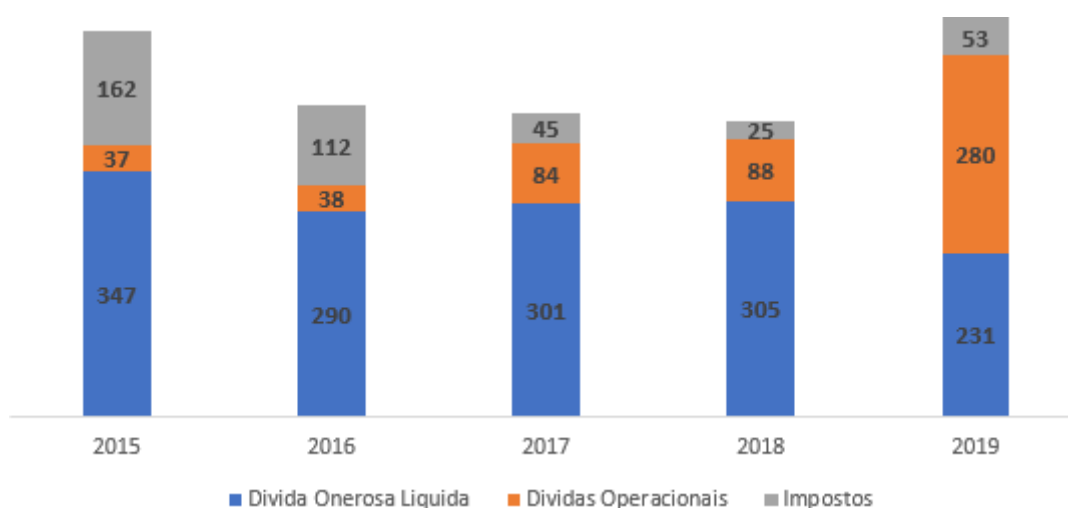
Figura 6 — Composição de Custos



Fonte: ItauBBA (2019, pag 175)

As dívidas também cresceram de forma parecida com os investimentos, com um aumento de 134% especialmente com valores a pagar por aquisição de atletas e salários (Relatório ItauBBA, 2019). Porém o clube terminou o ano com um Resultado de Geração de Caixa (EBITDA) de R\$ 238 milhões, como mostra na figura 7.

Figura 7 — Composição de Dívida



Fonte: ItauBBA (2019, pag 176)

3.2 O DESEMPENHO DO CRUZEIRO

Nessa sessão será analisado o desempenho esportivo e financeiro do Cruzeiro.

3.2.1 Seção esportiva:

O ano de 2019 para o Cruzeiro começou com o elenco mais caro e considerado qualificado para a disputa de todos os campeonatos.

Porém viu o seu principal jogador Arrascaeta ser transferido para outro grande clube brasileiro (Flamengo) pôr em torno de R\$: 63,7 milhões mais comissões se tornando uma das transações mais caras do futebol brasileiro. (Globo Esporte, 2019)

Ao mesmo tempo em que o clube vendeu seu principal jogador, também contratou outros jogadores considerados de grande importância como é o caso de Rodriguinho, Pedro Rocha, Dodô e Orejuela, os três primeiros tiveram grandes temporadas no ano anterior e o último estava chegando para uma posição considerada “carente”.

O primeiro campeonato disputado pelo time foi o estadual, demorou a se firmar, porém conseguiu a classificação para a final do campeonato e foi campeão de forma invicta.

Ainda no primeiro semestre, realizou a disputa pelo campeonato mais importante da América do Sul, se classificou em primeiro no grupo B com 15 pontos, se classificou para as oitavas de final onde foi derrotado pelo clube argentino River Plate.

Na Copa do Brasil o time entrou diretamente na fase das oitavas de final, quando chegou as quartas de final o time já não apresentava bom futebol considerando os resultados no campeonato brasileiro, o técnico da época (Mano Menezes) já estava tendo seu trabalho questionado, porém contínuo no cargo.

Nas Semifinais, o time foi eliminado e com isso Mano Menezes pediu demissão e Rogério Ceni assumiu o cargo, vinha de grandes resultados em seu antigo clube (Fortaleza) mas não conseguiu classificar o clube para as finais.

No Brasileiro o time não entregava resultados, Rogério Ceni recém-contratado foi mandado embora, o time teve mais duas trocas de técnicos, além do péssimo desempenho em campo, seus maiores problemas eram internos, atraso de salários, torcida invadindo o centro de treinamento cobrando jogadores, além de cobranças em ruas, festas, shows, e o estouro da crise financeira quando a Polícia Civil de Minas

Gerais instaurou o inquérito contra o clube para apurar denúncias sobre falsificação de documento particular, falsidade ideológica e lavagem de dinheiro por parte de integrantes da diretoria.

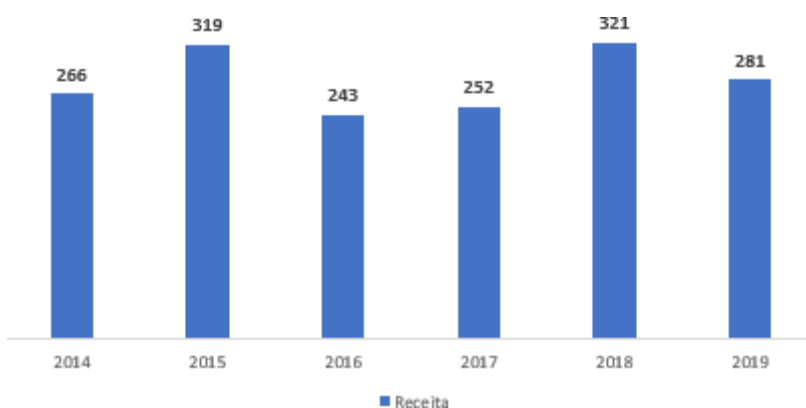
3.2.2 Seção financeira

Com os péssimos resultados no campeonato brasileiro acabou terminando em 17º e foi rebaixado para a segunda divisão da liga, com isso os custos e investimentos cresceram acima das receitas e aumentando a dívida.

A receita no ano de 2019 teve uma queda de 14% na total e menos 39% na recorrente isso se dá devido à queda de redução nas receitas TV, a geração de caixa foi negativa por conta do aumento de custo e a receita menor.

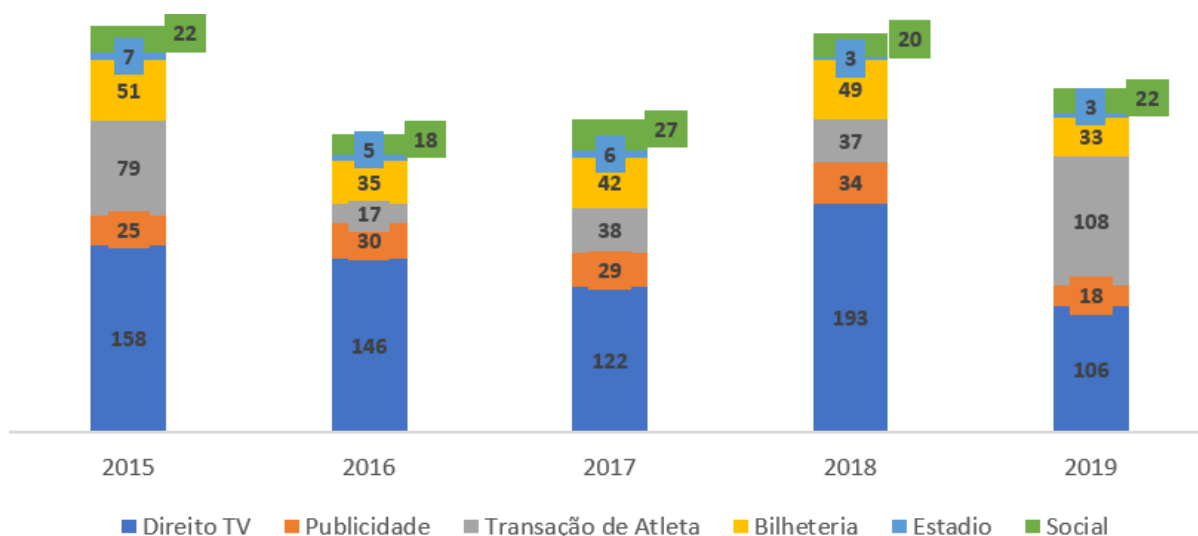
Em comparação com o ano de 2018 o clube arrecadou R\$: 280,799,767 (2019) contra R\$: 329.118.994 (2018), o Cruzeiro apresentou um ganho de mais de R\$: 108 milhões em direitos econômicos, R\$: 73 milhões foram para o mercado interno e outros R\$: 34 milhões para o externo, versus quase R\$: 46 milhões em 2018, (ItauBBA, 2019) conforme figura 8.

Figura 8 — Evolução da Receita



Fonte: ItauBBA (2019, pag 165)

Figura 9 — Composição de Receita



Fonte: ItauBBA (2019, pag 165)

O cenário não foi promissor ao time pois com a queda para a Série B do futebol teve uma perda significativa em sua receita de TV que fazia com que o clube recebesse valores antecipados, além disso, em 2020 o mundo passou por uma pandemia e com isso, o campeonato parou e quando retornou, não era permitido o público nos estádios.

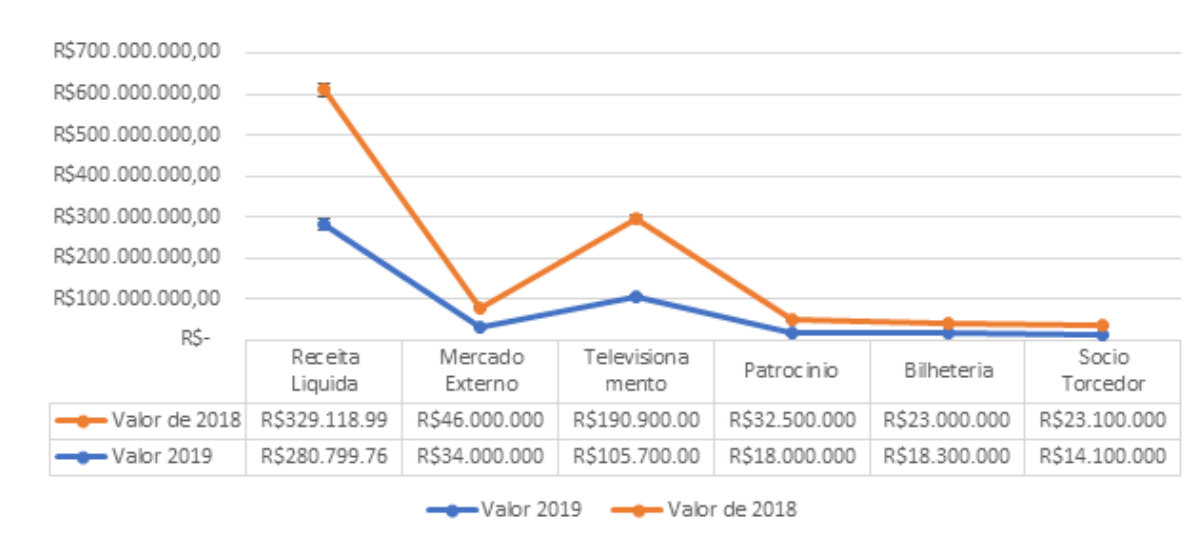
Ou seja, suas receitas tiveram queda em todos os setores, com televisionamento arrecadou R\$: 105,7 milhões (2019) contra R\$: 190,7 milhões em 2018, como mostra figura 10 e 11.

Figura 10 — Receitas Cruzeiro 2019 x 2018

Tipo de Receita	Valor 2019	Valor 2018	Variação de Queda
Receita Líquida	R\$ 280.799.767,00	R\$ 329.118.994,00	-17,21%
Mercado Externo	R\$ 34.000.000,00	R\$ 46.000.000,00	-35,29%
Televisionamento	R\$ 105.700.000,00	R\$ 190.900.000,00	-80,61%
Patrocínio	R\$ 18.000.000,00	R\$ 32.500.000,00	-80,56%
Bilheteria	R\$ 18.300.000,00	R\$ 23.000.000,00	-25,68%
Socio Torcedor	R\$ 14.100.000,00	R\$ 23.100.000,00	-63,83%

Fonte: ItauBBA (2019, pag 165)

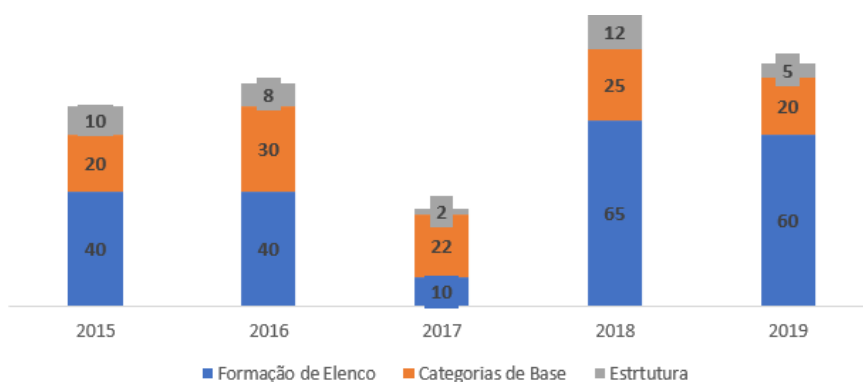
Figura 11 — Receitas Cruzeiro 2019 x 2018



Fonte: Demonstrativo Financeiro (2019 e 2018)

O clube ainda investiu R\$19 milhões nas categorias de base, R\$63 milhões na formação em elenco profissional e pouco investimento em estrutura, como visto na figura 12.

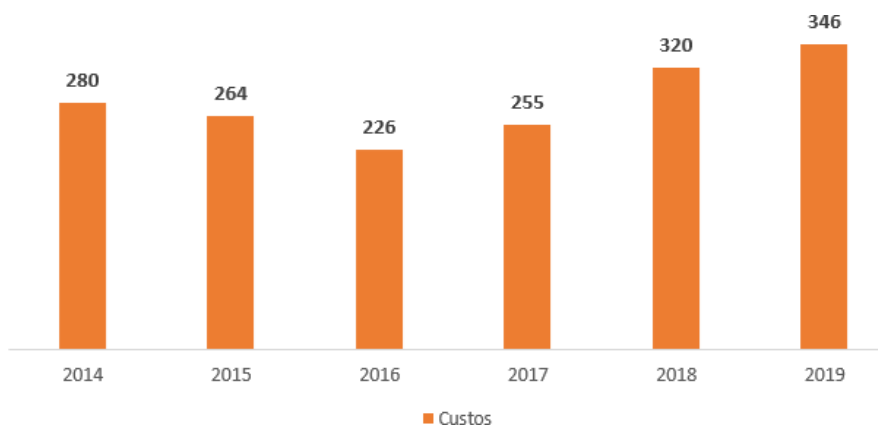
Figura 12 — Evolução de Investimento



Fonte: ItauBBA (2019, pag 166)

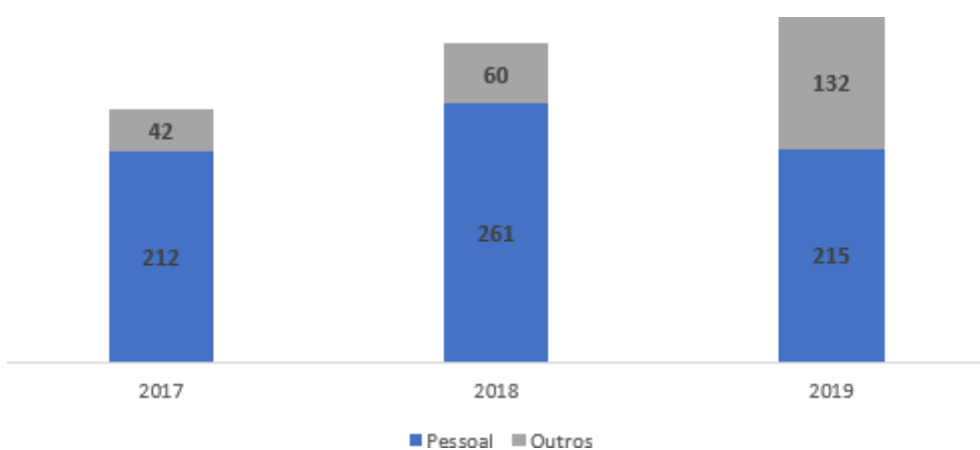
O clube já estava com alta tendência de dívidas durante os anos, porém em 2019 foi quando teve o maior aumento, como podemos reparar nas figuras 13 e 14, todas as dívidas tiveram crescimento.

Figura 13 — Evolução de Custos



Fonte: ItauBBA (2019, pag 165)

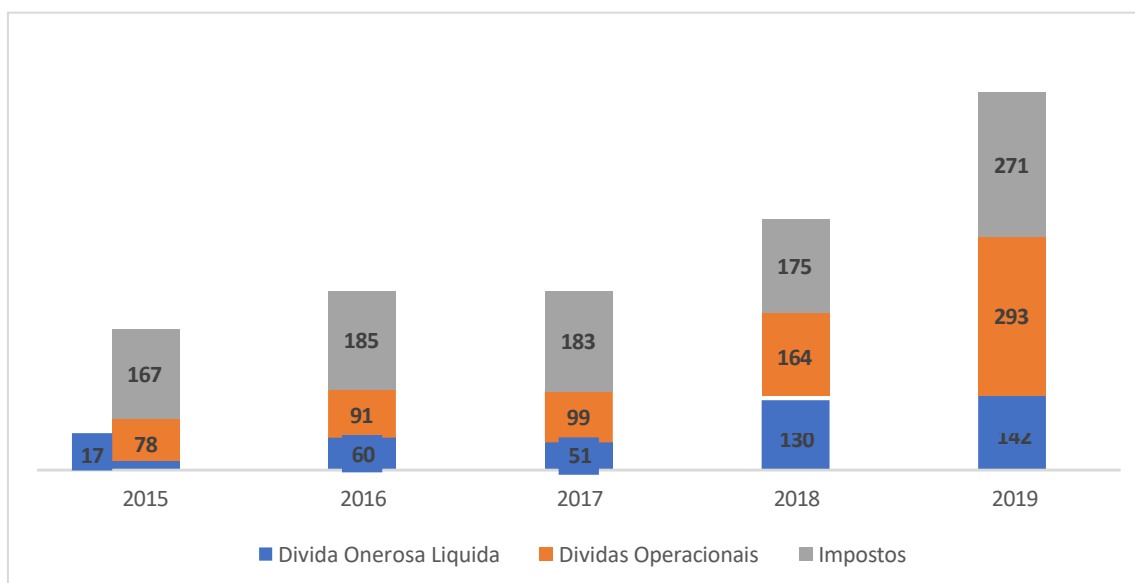
Figura 14 — Composição de Custos



Fonte: ItauBBA (2019, pag 165)

As despesas operacionais tiveram um crescimento exorbitante foi de R\$: 71,6 milhões em 2019 em comparação a 2018 que teve o resultado em R\$: 42,3 milhões, ou seja, um aumento de aproximadamente 40,92%, esse crescimento se da boa parte a gastos administrativos, empréstimos e obrigações trabalhistas, conforme figura 15.

Figura 15 — Composição de Dívidas



Fonte: ItauBBA

Além de um ano péssimo dentro de campo, o time também passou por problemas extracampo catastróficos sendo investigado pela Polícia Civil de Minas Gerais sobre as denúncias de falsificação de documento particular, falsidade ideológica e lavagem de dinheiro por parte de integrantes da diretoria do clube (MADUREIRA, 2019).

Além disso, houve a denúncia sobre salários exorbitantes pagos a Itair Machado e Sérgio Nonato, vice-presidente e diretor-geral respectivamente e com isso a pressão em cima do presidente do clube Wagner Pires de Sá aumentou, visto que ele foi o responsável por chamar ambos para a diretoria do clube.

A crise financeira se instalou no clube e ficou de forma descontrolada, com isso, os atrasos de salários atingiram todos os níveis, de administrativo e gestão adentro de campo com técnicos e jogadores.

4. COMPARATIVO ENTRE RESULTADOS E TESE

Neste capítulo o objetivo é evidenciar como o resultado esportivo está interligado a investimentos eficientes utilizando o ano de 2019 como referencial. Um ano impactante nos dois clubes que tiveram resultados distintos. O Cruzeiro foi rebaixado pela 1ª vez em sua história, naquele momento o clube possuía 99 anos de história. Na outra face o Flamengo conquistou a Taça Libertadores da América e o Campeonato Brasileiro feito que não ocorria desde 1963. Isso é consequência da forma que enxergaram o investimento em anos anteriores.

4.1 EVENTOS ANTECESSORES DE 2019

Entre os anos de 2015 e 2018, o Cruzeiro conquistou duas Copas do Brasil, já o Flamengo não conquistou nenhum título neste período. Os resultados esportivos opostos trazem mais importância ao ano de 2019 e como podem ser analisados junto ao resultado financeiro deste período.

O resultado financeiro dos times também diverge, tanto ao meio que o Flamengo tem um investimento a longo prazo em jogadores da base, vide Vinicius Junior e Lucas Paquetá, com isso a partir de 2015 até 2018 o time do Rio de Janeiro teve uma receita média anual com venda de jogadores de R\$ 93 milhões (ItauBBA, 2019), já no Cruzeiro a receita vinda dessa mesma fonte de venda de atletas, ficou na média de R\$42,65 milhões (Itau BBA, 2019). Essa diferença de valores arrecadados com a venda de atletas mostra a diferença de mentalidade dos dois clubes nos anos que antecedem os eventos de 2019.

Outra linha que chama atenção, dentro de seus balanços econômicos até 2019, é a própria evolução da receita, como foi mostrado no capítulo dois, mesmo com as premiações da Copa do Brasil conquistadas entre os anos de 2017 e 2018, o time do Cruzeiro teve uma receita média anual entre o período de 2015 e 2019 de -2% (ItauBBA, 2019), isso mostra uma grande diminuição em outras fontes assim como as vindas de Direitos de TV.

Já com o Flamengo, mostra-se como dito anteriormente uma evolução e um pensamento em longo prazo, a receita média anual do time do Rio de Janeiro, teve um aumento de 24% (ItauBBA, 2019), sem premiações envolvidas o Flamengo elevou

suas receitas com pensamentos em jogadores mais novos, base forte, bilheterias envolvendo um dos maiores estádios do Brasil, o Maracanã e com grandes contratos televisivos com a maior emissora do Brasil. Como dito, por Rodrigo Capelo repórter do jornal Época em abril de 2016:

O Conselho Deliberativo do Flamengo aprovou na noite da última terça-feira (5) a renovação do contrato de direitos de transmissão do Campeonato Brasileiro com a TV Globo. O Conselho Diretor do clube já havia negociado os termos com a emissora e precisava do aval de conselheiros para assinar o acordo para o período entre 2019 e 2024(...) O valor a ser recebido vai saltar dos cerca de R\$ 150 milhões atuais para algo entre R\$ 170 milhões e R\$ 200 milhões anuais, a depender de fatores esportivos e mercadológicos

Assim como o avanço da receita, outra linha que foi analisada é a composição e avanço da dívida desses dois clubes brasileiros, o cruzeiro como foi dito no capítulo dois tem um grande avanço dentro de suas dívidas ao longo dos últimos anos, porém os grandes saltos acontecem 2017 para 2018, com um avanço de mais de 41% e principalmente focado em uma Dívida Onerosa Liquida, no qual teve um aumento de 155%, e também um aumento entre 2018 e 2019 com um acréscimo da Dívida Total em mais de 51% (ItaúBBA, 2019), onde ser analisado dentro da próxima sessão.

O time do Flamengo, como já foi demonstrado nesse capítulo e também no anterior, teve uma grande investimento em jogadores de ponta, assim como em instalações e jogadores para sua base, mas demonstrou uma diminuição da dívida em sua grande parte puxada por diminuição de pagamentos de Impostos e mantendo tanto as Dividas Onerosas Liquidadas e as Dividas Operacionais estáveis, assim entre os anos de 2015 e 2018 o rubro negro teve um decréscimo de uma dívida total de - 24% nesse período, focando principalmente no ano subsequente que será analisado, uma maximização de eficiência em questão de resultados futebolísticos.

4.2 COMPARATIVO ECONÔMICO E ESPORTIVO DE 2019

No importante ano de 2019 de Cruzeiro e Flamengo, os clubes chegaram para a temporada almejando metas esportivas altas. O Flamengo que tinha um planejamento financeiro consolidado e estruturado no clube desde 2015, vinha “batendo na trave” esportivamente, e precisava do resultado esportivo(títulos) para acalmar os ânimos políticos do clube e de seus torcedores.

No final de 2018, o Flamengo concretizou a venda de duas joias da sua base com valores altos e expressivos a um clube brasileiro, Lucas Paquetá, que saiu por 35 milhões (Flamengo possuía 70% dos direitos do jogador, embolsando R\$105,7 milhões na cotação da época) de euros ao Milan, da Itália. E Vinicius Jr que saiu com destino a Madrid pelo valor de 45 milhões de euros (Aproximadamente R\$164 milhões na cotação da época). A segunda é até hoje a maior transferência do clube, e a segunda maior do futebol brasileiro.

São números exorbitantes no futebol brasileiro que juntos causam um aumento de receita ao Flamengo para o ano de 2019 justificando o tamanho investimento que o clube fez na contratação de jogadores importantes de outros clubes, inclusive, o melhor jogador na época do Cruzeiro, já citado anteriormente, Giorgian De Arrascaeta. Além de se fortalecer, o clube conseguiu prejudicar outro concorrente direto na disputa de títulos de 2019. O Cruzeiro, por sua vez, vinha de temporadas anteriores com resultado esportivo (títulos) excelente, mas seu planejamento financeiro não condizia com sua realidade. Era um clube que seus custos eram maiores do que suas receitas. No ano de 2018, o clube apresentou em seu balanço, tema que foi bastante conturbado na época, pois seus membros do conselho fiscal renunciaram por discordância com a Diretoria, um déficit de R\$27.236.795,00 (Globo Esporte). No ano de 2020, o mesmo balanço foi reapresentado, e o que mais impressionou foi o déficit que foi superior a R\$73 milhões, tendo uma diferença de 170% do antigo documento.

No ano de 2019 o Flamengo disputou 76 partidas, tendo vencido 50, empatado 17 e perdido apenas 9, tendo um desempenho de 73,2%. Esse desempenho foi coroado com um “tríplice coroa” neste ano, conquistando os títulos do Campeonato Carioca, Copa Libertadores da América e Campeonato Brasileiro. O Cruzeiro em 2019 ganhou apenas um título no começo do ano, o Campeonato Mineiro, de menor expressão. No campeonato brasileiro o Cruzeiro obteve um aproveitamento de apenas 32%, sendo rebaixado para segunda divisão do campeonato pela primeira vez em 98 anos de história que completava naquele ano.

4.3 FONTES DE RECEITA E INVESTIMENTO 2019

Em 2019 ano onde foi analisado os clubes do Flamengo e Cruzeiro, as fontes de receita e principalmente o de investimento mostram como os clubes divergiram nos anos anteriores, nesse ano o time do Rio do Janeiro teve uma receita total de R\$ 805 milhões de reais, recorde até então para o clube, (ItauBBA, 2019) essa receita majoritariamente veio de contratos com fontes televisivas, já citados anteriormente, que causou um impacto nos cofres do clube de R\$ 327 milhões de reais fechado em 41% da receita total, seguido logo atrás de transição de atletas com R\$ 181 milhões de reais, somado com uma receita de R\$ 161 milhões de reais de bilheteria de jogos em seu estádio, essas duas linhas somadas totalizam 42% da receita total do ano.

Com tudo isso a política do clube em anos anteriores se mostrou evidente, quando o clube investiu R\$ 40 milhões apenas em sua categoria de base no ano e houve um investimento de R\$ 200 milhões em formação de elenco, já demonstrado no capítulo 2, sem dúvidas fruto de um trabalho vindo de alguns anos anteriores e “colhendo frutos” de uma gestão onde a maximização de resultados foi pensado.

Já no outro clube analisado nesse estudo, o Cruzeiro Futebol Clube, teve um ano esportivo muito ruim, porém ainda teve uma receita nesse ano considerável boa para fins comparativos com outros clubes brasileiros, totalizando R\$ 290 milhões de reais para o período (Itaú BBA, 2019), onde as receitas vindas de televisão (com R\$ 106 milhões) e as receitas vindas de vendas de atletas (com R\$ 108 milhões) geraram 74% do montante total.

Os investimentos seguiram a mesma linha dos outros anos, sem diversificar muito o Cruzeiro teve um investimento total de R\$ 85 milhões de reais, focado principalmente na contratação de atletas, com R\$ 60 milhões de reais (ItaúBBA, 2019) e elevando sua dívida, como será mostrado no seguir desse estudo.

4.4 FONTES DE DÍVIDA

Como já dito anteriormente o time do Cruzeiro teve um ano esportivamente, considerável como o pior da sua história, com uma queda de divisão, para a Série B do Brasileirão, o clube apresentou um déficit de R\$ 394 milhões no ano, completa Gabriel Duarte repórter do Globo Esporte: “Uma dívida acumulada de R\$ 803.486.208.

Este é o cenário que preocupa o Cruzeiro Esporte Clube. A Raposa, rebaixado ano passado para a Série B, apresentou estes números no seu balanço do exercício de 2019, o último da gestão de Wagner Pires de Sá.”

Na demonstração financeira revisada pela Moore Brasil, empresa de auditoria, completa que:

O clube vem apresentando sucessivos déficits em suas operações nos últimos exercícios, e por consequência suas demonstrações financeiras apresentam excesso de passivos sobre ativos, resultando em 31 de dezembro de 2019 uma deficiência significativa de capital de giro (...) essa condição indica a existência de incertezas significativas que pode levantar dúvida quanto à capacidade de continuidade operacional do Clube. O equilíbrio financeiro e econômico do Clube depende de sucesso das ações e medidas que estão sendo tomadas pela Administração. As demonstrações financeiras foram preparadas com base no pressuposto da continuidade de suas operações. Nossa opinião não contém ressalva em relação a esse assunto.

Logo como visto anteriormente, a Moore Brasil põe a continuidade do clube em incertezas e prioritariamente em dúvida quanto a seu futuro. Uma visão onde como visto nos outros capítulos que mesmo com uma fonte de receita “estável”, custos exacerbados e investimentos consideráveis altos, porém sem uma visão de futuro, a maximização de resultados caminha ao contrário com a maximização de receita em clubes de futebol.

Já no time do Flamengo o que foi demonstrado em capítulos anteriores, mostra um caixa seguro e com receita recorde no ano de 2019, mesmo assim sua dívida voltou a crescer, mas no ano tendo um superavit no exercício de R\$ 112 milhões como escrito Moreira e Zarko, 2019, para o site Globo Esporte:

(..) Num ano superlativo do Flamengo - de investimentos acima de R\$ 200 milhões, três títulos, com desempenho e premiações recordes -, a dívida voltou a crescer: saiu de R\$ 382 milhões, em 2019, para R\$ 501 milhões - muito por conta de gastos com contratações e empréstimos acima dos últimos anos. O clube, no entanto, prevê superávit no exercício do ano de R\$ 112 milhões.

4.5 RELAÇÃO ENTRE INVESTIMENTO E RESULTADO

A relação dos investimentos e de dívidas dos dois clubes, como já comparado, levam em consideração anos anteriores de 2019, tendo o ápice de diferença neste ano analisado. O Clube de Regatas do Flamengo, tem uma visão de minimização de

custos diante de um cenário político instável no país, mas principalmente com um pensamento a longo prazo, investimento em categorias de base e formação de elenco, o clube mostrou-se onde maximização de receita foi prioridade, dentro de uma gestão consciente

Já no Cruzeiro Futebol Clube, com um olhar de curto prazo e com pouca visão ao longo dos anos, com investimentos em contratos altos e um grande aumento de dívida como já demonstrado nesse trabalho, o time de Minas Gerais mostra que a visão de resultado esportivo favorável em um curto período, pode demonstrar-se momentânea e com um resultado diferente entre maximização de receita e desportiva para clubes de futebol.

CONCLUSÃO

O trabalho teve como objetivo analisar as diferentes visões de investimento de dois clubes, onde um clube (Flamengo) busca obter uma estabilidade financeira e de resultados no longo prazo se mantendo no topo por vários anos seguidos. Para isso busca uma diminuição de seus custos e ações que aumentem suas receitas gradativamente até que se chegue a um rendimento esportivo vitorioso e duradouro. O outro clube (Cruzeiro), nos anos que antecederam 2019 mesmo com uma diminuição de suas receitas, manteve seu custo elevado pensando apenas no resultado esportivo da temporada que não estava fazendo uma projeção e planejamento dos prejuízos financeiros que viriam obter no médio e longo prazo.

No primeiro capítulo teórico, foi dividido em seis seções iniciando pela introdução do futebol no Brasil, abordando a transformação do esporte amador para o profissional, e a expansão global que ocasionou na modernização e na mudança de pensamento para um futebol focado em clubes com fortes investimentos e gerando receita em busca do resultado esportivo.

No capítulo dois foi analisado dois clubes de grande expressão no futebol brasileiro que viveram situações totalmente opostas no ano de 2019. Na análise foi comparado Clube de Regatas do Flamengo e Cruzeiro Esporte Clube, sob análise dos anos que antecederam o ano de 2019, mas principalmente nesse ano foi analisado suas receitas, como receita recorrente nos clubes, contudo também foi explorado os custos que eles obtiveram em cinco anos, avaliando todos suas diferenças entre eles assim como qual obteve maior resultado no final de cada ano.

Foi examinado as dívidas visando principalmente suas dívidas onerosas líquidas, dívidas operacionais somando-se com impostos pagos por esses clubes e investimentos como base para uma gestão efetiva ou não partindo-se de resultados financeiros e principalmente resultados esportivos com títulos dentro do ano de 2019.

O futebol é um negócio de longo prazo, é preciso construir as bases necessárias para ter uma equipe que possa ser vencedora. Mas a grande missão do gestor é fazer a sua torcida compreender que o vencedor não é só o campeão, mas quem é competitivo, e quem chega entre os primeiros e se credencia a disputar a libertadores também é vencedor! Terá um destaque na mídia nacional, o que vai gerar

um resultado financeiro melhor, o dinheiro não vai só para o campeão, e com dinheiro é possível fazer investimentos e ir em busca do título novamente. (Carneiro, 2013).

É visto então nesse trabalho a importância dos diretores e gestores dos clubes de futebol não olharem o futebol apenas como algo emocional, mas sim entender o futebol como um ramo de negócio que necessita de planejamento financeiro prolongado, investimentos que visem aumentar produtividade esportiva e controle intenso dos gastos, onde foi demonstrado no trabalho que um planejamento que vise principalmente esses dois últimos pontos citados trazem grandes retornos esportivos e consequentemente financeiros, aumentando o nível do clube de futebol.

REFERÊNCIAS

- ABREU, F. A. R. **Futebol: um estudo comparativo sobre a estrutura e a situação econômica dos clubes brasileiros**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador, 2003.
- BARAJAS, A.; FERNÁNDEZ-JARDÓN, C.; CROLLEY, L. Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football?. **Munich Personal RePEc Archive**, n.3.234, may. 2007. Disponível em: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/3234/>. Acesso em: 10 nov. 2022.
- BARONCELLI, A.; LAGO, U. Italian football. **Journal of Sports Economics**, v.7, n.1, p. 13-28, fev, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/152700250528286>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1527002505282863>. Acesso em: 29 out. 2022.
- DANTAS, M. **Everton Ribeiro é eleito craque e Tiago Reis revelação do carioca 2019**. Rio de Janeiro, RJ, [2019]. Disponível em: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/everton-ribeiro-eleito-craque-tiago-reis-revelacao-carioca-2019.html>. Acesso em: 20 out. 2022.
- DELOITTE. **Football Money League 2013**. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/DcomAzerbaijan/Local%20Assets/Documents/football-moneyleague2013.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.
- DUARTE, G. **Cruzeiro divulga balanço de 2019 com déficit de R\$394 milhões; dívida total de é de R\$803 milhões**. Belo Horizonte, MG, [2020]. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/cruzeiro-divulga-balanco-de-2019-com-deficit-de-r-394-milhoes-em-um-ano-divida-total-e-de-r-804-milhoes.ghtml>; Acesso em: 20 set. 2022.
- ÉPOCA. **Quanto o Flamengo arrecadará com direitos de transmissão entre 2019 e 2024**. [2016]. Disponível em: <https://epoca.oglobo.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/04/quanto-o-flamengo-arrecadara-com-direitos-de-transmissao-entre-2019-e-2024.html>. Acesso em: 29 set. 2022.
- ESPITIA-ESCUER, M.; GARCÍA-CELEBRIÁN, L. I. Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. **Managerial Decision Economics**, v.31, n.6, p. 373–386, set. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.1491>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mde.1491>. Acesso em: 10 out. 2022.
- FGV. **Plano de modernização do futebol brasileiro**. Rio de Janeiro, RJ, 2000. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/49933/>. Acesso em: 30 out. 2022.

FORBES. **50 equipes esportivas mais valiosas do mundo em 2019**. Disponível em: <https://forbes.com.br/escolhas-do-editor/2019/07/50-equipes-esportivas-m>. Acesso em: 30 nov. 2022.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach. **Central European Journal of Operations Research**, v.15, n.1, p. 21-45, mar. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10100-006-0017-4>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10100-006-0017-4#citeas>. Acesso em: 10 out. 2022.

GLOBO ESPORTE. **Com Arrascaeta, Flamengo faz maior retratação da história do futebol brasileiro; veja top 10**. Rio de Janeiro, RJ, [2019]. Disponível em <https://ge.globo.com/futebol/noticia/com-arrascaeta-flamengo-faz-maior-contratacao-da-historia-do-futebol-brasileiro-veja-top-10.ghtml>. Acesso em: 10 out. 2022.

GLOBO ESPORTE. **Crise surreal, queda para a Série B, ídolo manchado e renúncia... A retrospectiva 2019 do Cruzeiro**. Belo Horizonte, MG, [2019]. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/cruzeiro/noticia/crise-surreal-queda-para-a-serie-b-idolo-manchado-e-renuncia-a-retrospectiva-2019-do-cruzeiro.ghtml>. Acesso em: 20 set. 2022.

ITAUBBA. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes brasileiros de Futebol**. Ed. 11, 2019. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2020/07/Analise-dos-Clubos-Brasileiros-de-Futebol-2020-Itaubba.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2022.

KERN, A.; SCHWARZMANN, M.; WIEDENEGGER, A. Measuring the efficiency of English Premier League football. **Sport, Business and Management: an International Journal**. v.2, n.3, p.177-195, 2012.

LAGO, U.; SIMMONS, R.; SZYMANSKI, S. The financial crisis in European football. **Journal of Sports Economics**, v. 7 (1), p. 3-12, feb. 2006.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T da. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório**. Revista Gestão e Produção, São Paulo, v.12, n.1, p. 11-23, jan-abr. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/kM9tcDvCHmxQw7XYwXnk3Yq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 out. 2022.

LOZANO, F. J. M.; GALLEGO, A. C. Deficits of accounting in the valuation of rights to exploit the performance of professional players in football clubs. A case study. **Journal of Management Control**, v. 22, n. 3, p. 335-357, nov. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0135-6>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-011-0135-6#citeas>. Acesso em: 29 set. 2022.

MADUREIRA, T. *et al.* **Polícia Civil cumpre mandado de busca e apreensão na sede do Cruzeiro**. [2019]. Disponível em: <https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2019/07/09/notici>

a_cruzeiro,1179240/policia-civil-cumpre-mandados-de-busca-na-sede-do-cruzeiro.shtml. Acesso em: 05 out. 2022.

MOORE BRASIL. **Moore realiza auditoria independente no Cruzeiro, em Minas Gerais.** [2020]. Disponível em: <https://www.moorebrasil.com.br/blog/moore-realiza-auditoria-independente-no-cruzeiro-em-minas-gerais/>. Acesso em: 29 set. 2022.

MOREIRA, G.; ZARKO, R. **Flamengo aumenta dívida em 31%, mas vai fechar 2019 com receita recorde de R\$857 milhões.** Rio de Janeiro, RJ, [2019]. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-aumenta-divida-em-31percent-mas-vai-fechar-2019-com-receita-recorde-de-r-857-milhoes.ghtml>. Acesso em: 29 set. 2022.

MOTA, C.; HAZAN, M. **Flamengo e Real Madrid acertam acordo de R\$136 milhões, e venda de Reinier depende apenas de espanhóis colocarem no papel.** Rio de Janeiro, RJ, [2020]. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-e-real-madrid-acertam-acordo-de-r-136-milhoes-e-venda-de-reiner-depende-apenas-de-espanhois-colocarem-no-papel.ghtml>. Acesso em: 20 out, 2022.

NETO, A. S. **A estrutura organizacional do futebol profissional no Brasil e o clube dos 13:** análise comparativa entre os modelos de organização do futebol brasileiro, europeu e das ligas nos EUA. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador, 2009.

ROSEN, S.; SANDERSON, A. Labour markets in professional sports. **The Economic Journal**, v.111, ed. 469, p. 47-68, fev, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00598>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-0297.00598>. Acesso em: 29 out. 2022.

ROWBOTTOM, N. The application of intangible asset accounting and discretionary policy choices in the UK football industry. **The British Accounting Review**, v.34, n.4, p. 335-355, dez. 2002. DOI: <https://doi.org/10.1006/bare.2002.0215>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838902902155>. Acesso em: 29 out. 2022.

SZYMASNKI, S. Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: some evidence and a natural experiment from English Soccer. **The Economic Journal**, v.111, n.469, p. 69-84, fev. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00599>. Disponível em: <https://academic.oup.com/ej/article-abstract/111/469/F69/5139931?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 10 nov. 2022.

TEIXEIRA, C. **Fla Prevê aumento de receita e espera gastar R\$182 mi com futebol em 2016.** Rio de Janeiro, RJ, [2015]. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/11/fla-preve-aumento-de->

[receita-e-espera-gastar-r-182-mi-com-futebol-em-2016.html](#). Acesso em: 10 out. 2022.