

GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL: A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO

LUIZ HENRIQUE FERNANDES¹
DÊNIA APARECIDA DE AMORIM²

RESUMO

O futebol é um dos esportes mais praticados no Brasil e no mundo, e atrai milhões de atletas profissionais, amadores e espectadores. O investimento realizado pelos clubes de futebol é abundante, tendo foco principal na contratação de jogadores, visando reforçar a equipe, arrecadar receitas e conquistar títulos. O objetivo deste trabalho é analisar as administrações dos dez clubes de futebol melhores colocados no Ranking Nacional de Clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Este estudo é constituído por meio de uma pesquisa exploratória, com natureza básica, para o qual foi realizada uma pesquisa bibliográfica em que foram utilizados artigos publicados em revistas, jornais acadêmicos e congressos, monografias, teses e dissertações, além de sites esportivos e informações obtidas nos sites oficiais dos clubes estudados. Considerando a liquidez geral, os clubes que apresentaram quantidades maiores de recursos para saldar as obrigações foram o Athletico Paranaense e Corinthians no ano de 2016. Já em relação a liquidez corrente, o Bahia, que apresentou índices próximos a 0,50 nos quatro períodos analisados, é o de melhores índices favoráveis. No índice do endividamento, o Cruzeiro é o clube que apresentou maior alta nas suas obrigações, o que pode ter sido um dos motivos para a grave crise enfrentada pelo clube.

Palavras-chave: Futebol. Investimento. Administração Financeira.

ABSTRACT:

Football is one the most practiced sports in Brazil and in the world, and attracts millions of professional athletes, amateurs and spectators. The investment made by football clubs is abundant, with a main focus on hiring players, aiming to strengthen the team, collect revenue and win titles. The objective of this work is to analyze the administrations of the ten best football clubs in the National Ranking of Clubs of the Brazilian Football Confederation (CBF). This study is constituted by means of an exploratory research, with a basic nature, for which a bibliographic research was carried out in which articles published in magazines, academic newspapers and congresses, monographs, theses and dissertations were used, in addition to sports websites and information obtained on the official websites of the clubs studied. Considering the general liquidity, the clubs that presented larger amounts of resources to settle the obligations were Athletico Paranaense, and also Corinthians in 2016. In relation to current liquidity, Bahia, which presented indexes close to 0,50 in the four periods analyzed, is the one that best presented favorable indexes. In the indebtedness index, Cruzeiro is the club that presented the highest increase in its obligations, which may have been one of the reasons for the serious crisis faced by the club.

Keywords: Soccer. Investment. Financial Management.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis (2020) pelo Centro Universitário Mário Palmério - UniFUCAMP. luizhenriquefernandes10@gmail.com

² Mestranda em Administração Pública pela UFTM. Bacharel em Ciências Contábeis (2018) e Administração (2009) pelo Centro Universitário Mário Palmério – UniFUCAMP. deniaamorim@hotmail.com
RAGC, v.9, n.40, p.15-28/2021

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais praticados no Brasil e no mundo, atraindo milhões de atletas profissionais, amadores e espectadores. Esse esporte passou por um processo de evolução nas últimas décadas que resultaram em mudanças importantes. Antes, considerado apenas como esporte passou a ser tratado como um negócio rentável e vantajoso, o que fez dele uma gigantesca indústria do entretenimento, capaz de gerar cifras expressivas, tanto direta quanto indiretamente (FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018).

De acordo com Dantas e Boente (2011), o objetivo da atividade futebolística de forma operacional é a conquista de vitórias nos jogos. As vitórias são resultados cruciais para o aumento das possibilidades de títulos de âmbito estadual, nacional e internacional, além da arrecadação de fundos para os clubes. Para o alcance das metas, recursos precisam ser captados e aplicados de forma eficiente e eficaz.

Os clubes profissionais de futebol são empresas que estão fora da normalidade, pois seu desempenho é julgado dentro e fora de campo. Conforme Dantas, Machado e Macedo (2015), a preocupação maior dos gestores dessas entidades é aliar gastos com o desempenho geral da organização, tanto na questão econômico-financeira, quanto na maximização das conquistas esportivas. Assim, a eficiência dos investimentos na área necessita de planejamentos e estudos relacionados ao seu custo-benefício.

O futebol é um segmento de negócio que gira milhões de dólares todos os anos. Os clubes brasileiros, principalmente os mais tradicionais, são entidades que geram receitas consideráveis, porém com gestões desqualificadas que nem sempre buscam o máximo de eficiência financeira possível (DREBES, 2009).

A governança dos clubes tem relação direta com seu desempenho esportivo e financeiro. Além do mais, a evidenciação contábil se compatibiliza com a abertura da governança em direção aos grupos de interesse e com a modernização da gestão no futebol (MARQUES; COSTA, 2016).

O investimento realizado pelos clubes de futebol é abundante, tendo foco principal na contratação de jogadores para reforçar a equipe, arrecadar receitas e conquistar títulos. A partir do sucesso dos jogadores, a instituição passa a arrecadar mais com bilheteria, patrocínios e direitos televisivos. Entretanto, tal mercado tem um risco intangível considerável em relação a outros setores da economia. Com as mudanças ocorridas no mercado futebolístico ao longo dos anos, surgiu a necessidade de se obter um maior conhecimento sobre a situação financeira dos principais clubes de um país, ou de todo mundo (DANTAS; BOENTE, 2011).

Diante do exposto, a pesquisa levanta a seguinte problemática: é necessário realizar investimentos altos em ativos para obter sucesso na gestão de um clube de futebol e alcançar os objetivos traçados no início da temporada? O presente estudo tem por objetivo geral analisar as administrações dos dez clubes melhores colocados no Ranking Nacional de Clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Os objetivos específicos são analisar os investimentos realizados nas contratações de jogadores relacionados às metas almejadas, abordar a situação financeira em relação ao endividamento dos times e identificar pontos importantes para que as gestões possam ser eficientes.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma seleção de artigos e publicações *online*, localizadas por meio do Google Acadêmico e SciELO, utilizando os seguintes descritores: situação financeira de clubes de futebol, endividamento e gestão. Além disso, foram coletadas informações sobre as administrações dos dez primeiros colocados do Ranking Nacional de Clubes da CBF, sendo eles: Palmeiras, Flamengo, Grêmio, Cruzeiro, Santos, Athletico Paranaense, Atlético Mineiro, Corinthians, Internacional e Bahia. Espera-se

atingir resultados positivos em relação à pesquisa, levantando pontos para otimizar as gestões dos clubes brasileiros, de forma que assim atinjam seus principais objetivos.

O trabalho está estruturado, além desta introdução, em seções sobre referencial teórico, metodologia utilizada na pesquisa, discussão dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução do Futebol no Brasil

O reconhecimento do futebol no Brasil se deu por meio de Charles Miller no ano de 1894, sendo este reconhecido até os tempos de hoje como o precursor dessa modalidade esportiva no país. Posteriormente a esse período, começaram a surgir as primeiras competições organizadas, de modo que se inicia um movimento que passa a envolver aspectos sociais, culturais e econômicos (REZENDE; DALMÁCIO; SALGADO, 2010).

A história do futebol no Brasil mostra a importância de se entender o fenômeno que envolve sua realidade no país não só como esporte, mas também como meio de inserção social e, de forma mais contemporânea, como negócio (SUSSEKIND, 1996). Quando chegou no país, em 1894, o futebol se constituía como uma prática amadora protagonizada oficialmente apenas pelas elites. De acordo com Rodrigues (2004), o amadorismo vigorou como concepção de prática esportiva preferida pela aristocracia, herança da classe dos lazes de uma elite inglesa.

De acordo com Brandão (2012), a popularidade do futebol se deu pela forma simples de ser praticado. Basta contar com uma bola, um grupo de pessoas, e uma marcação no lugar das traves que uma partida de futebol pode acontecer. Pode desenrolar em locais diversos como terrenos baldios, nas ruas ou em quintais. Assim, jovens começam a praticar o futebol e a popularizá-lo cada vez mais. Ao profissionalizar-se em 1933, o futebol perdeu o caráter de prazer das elites para se transformar em meio de vida (SUSSEKIND, 1996). Com a criação dos primeiros clubes de futebol nos estados do Rio de Janeiro e no interior do estado de São Paulo, formados sobretudo por operários ingleses que trabalhavam nas construções das estradas de ferro da época, o futebol adquiriu dimensões sociais, econômicas e culturais surpreendentes (REZENDE, 2004).

Segundo Rocco Júnior (2010), o crescimento da prática futebolística possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio da maneira de jogar e da sua interpretação do esporte. Essa diversidade está sendo cada vez mais frágil devido à relação mútua das forças econômicas e culturais, que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global.

2.2 Gestão de clubes de futebol profissional

Os clubes profissionais, segundo Freitas, Farias e Flach (2015), precisam de renda e lucro como qualquer empresa, sendo que nesses casos em específico tal lucro é chamado superávit, já que são sociedades civis sem fins lucrativos. É importante adquirir conhecimentos em relação ao que a entidade produziu para analisar os aspectos relacionados à gestão profissional dos clubes.

De acordo com Silva e Campos Filho (2006), o futebol é responsável pela movimentação de cerca de US\$ 250 bilhões por ano na indústria de entretenimento. Estes números apresentam o futebol como uma oportunidade de incentivo socioeconômico. Para isso, é necessário que haja uma modernização das administrações que comandam os clubes, já

que a sociedade brasileira é insatisfeita com os serviços prestados e os times brasileiros, em sua maioria endividada, acabam desvalorizando sua marca ao associá-la a uma ineficácia administrativa. O futebol é o esporte com maior popularidade em todo o mundo. Grandes contratações, patrocínios, arrecadação de bilheteria, entre outros quesitos, movimentam milhões de dólares e são alvo de discussões tanto na mídia esportiva, quanto na população em geral (DANTAS; BOENTE, 2011).

Conforme Marques e Costa (2009), uma gestão profissional requer do gestor o domínio de inúmeros conhecimentos específicos que vão desde legislações relacionadas às atividades dos clubes e conceitos de prestação de serviço, passando por contatos e regulamentos de competições de que o clube participa, tornando tal exercício muito complexo. Leoncini e Silva (2005) ressaltam que, a partir do momento em que os clubes de futebol são tratados como empresas, é necessário que os gestores tenham controle das receitas e despesas para fazer com que não acumule dívidas.

2.3 Desempenho econômico e desempenho financeiro dos clubes de futebol brasileiros

O futebol deixou de ser uma atividade de mero entretenimento para ser uma atividade com finalidades econômicas, o que exige organização, suporte jurídico e contábil e, principalmente, administração profissional (BASTOS *et al.*, 2007). O desempenho dos clubes profissionais é julgado dentro e fora de campo, tornando-se empresas fora da normalidade. Há uma grande preocupação em aliar os gastos com o desempenho da organização, tanto na questão econômico-financeira, quanto na maximização das conquistas de títulos (DANTAS; MACHADO; MACEDO, 2015).

De acordo com Freitas, Farias e Flach (2017), o principal objetivo almejado pelas entidades esportivas é o sucesso, que pode ser alcançado por meio de vitórias e conquistas de títulos. Um clube de futebol necessita de equilíbrio financeiro para se manter em operação e ser competitivo diante de seus adversários.

Com a conquista de vitórias e campeonatos, conseqüentemente há um aumento nas receitas oriundas de premiações das competições, arrecadação das bilheterias dos jogos ou pelo aumento da visibilidade, e a partir daí, novos contratos de patrocínios e cotas de transmissões televisivas. O aumento de receita gera o resultado financeiro, dando origem a um novo ciclo, uma vez que o resultado geralmente é reaplicado em contratações e salário de novos jogadores, visando cada vez mais as melhoras nos resultados esportivos (FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018).

Uma das ferramentas disponíveis para a avaliação do desempenho de um clube a partir de um método de controle da organização é a análise das Demonstrações Financeiras, a qual possibilita obter medidas de eficiência por meio de indicadores financeiros e econômicos (SANTOS; GREUEL, 2010). Tais indicadores podem fornecer informações úteis, como a capacidade de pagamento do clube mediante a geração de caixa; a capacidade de remunerar os investidores, gerando lucro em níveis compatíveis com suas expectativas; o nível de endividamento, seu motivo e qualidade; as políticas operacionais e seus impactos na necessidade de capital de giro dos clubes, além do impacto nas decisões estratégicas relacionadas a investimentos e financiamentos.

2.4 Os Maiores Times do Ranking Nacional de Clubes da Confederação Brasileira de Futebol

A Sociedade Esportiva Palmeiras lidera o Ranking Nacional de Clubes 2020, e se destaca como uma das gestões mais consolidadas entre os clubes brasileiros. Detentora de

altos investimentos nos últimos anos, graças a patrocínios milionários, consegue se manter com dívidas estáveis, além de obter sucesso nos últimos anos com a conquista de títulos nas últimas temporadas. Nos cinco anos anteriores o clube sagrou-se campeão da Copa do Brasil em 2015 e do Campeonato Brasileiro nos anos de 2016 e 2018 (SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS, 2020).

Em segundo no ranking, porém em melhor fase em 2020, encontra-se o Clube de Regatas Flamengo, que conta com uma administração que conseguiu transformar um clube de tradição e média força em uma potência sul-americana. O Flamengo também investiu alto para a temporada 2019 e continua a fazê-lo em 2020. O presidente Luiz Rodolfo Landim Machado revolucionou o clube, sendo que o marco principal foi a contratação do atual treinador Jorge Jesus (CLUBE DE REGATAS FLAMENGO, 2020). De acordo com Cristófani (2020), a equipe do ano de 2020 conta com o elenco mais valioso do Brasil, com valor estimado em R\$ 570 milhões. Os investimentos trouxeram resultados positivos, considerando-se que o time foi campeão de três dos cinco campeonatos que disputou, além de ser atual vice-campeão mundial.

Logo abaixo na listagem da CBF, o Grêmio Football Porto Alegre é outro exemplo de boa administração, pois tem conseguido se manter entre as principais equipes de todas as competições que disputa. Nos últimos cinco anos foram dois campeonatos estaduais, em 2018 e 2019, a Copa do Brasil de 2016, a Copa Libertadores de 2017 e a Recopa Sul-Americana em 2018 – o que consolida a eficácia do trabalho da diretoria junto ao treinador Renato Portaluppi (GRÊMIO FOOTBALL PORTO ALEGRENSE, 2020). Segundo Cristófani (2020), a equipe possui valor estimado de R\$ 505 milhões, o que a torna a segunda mais valiosa do país. Já em relação às dívidas, Araújo (2019) diz que o clube acumula o valor de R\$ 296,6 milhões, o que não representa muito, se comparado às altas cifras que o futebol movimenta.

Já o rebaixamento do Cruzeiro Esporte Clube na temporada de 2019 não apaga o retrospecto vitorioso do clube nos anos anteriores, figurando em quarto lugar no ranking. Em gestões passadas, com Gilvan de Pinho Tavares e Wagner Pires de Sá, o Cruzeiro sagrou-se campeão em três campeonatos estaduais, nos anos de 2014, 2018 e 2019, dois Campeonatos Brasileiros (2013 e 2014) e duas Copas do Brasil (2017 e 2018) (CRUZEIRO ESPORTE CLUBE, 2020). Entretanto, o presidente José Dalai Rocha não foi eficiente em sua gestão iniciada no ano do descenso do clube. Ainda assim, ocupa a quarta posição no ranking nacional e apresenta um elenco avaliado em R\$ 176 milhões (CRISTÓFANI, 2020).

O Santos Futebol Clube, internacionalmente conhecido por ser o time que revelou Pelé para o mundo, destaca-se por sua regularidade nas competições das quais participa, onde sempre briga pelo título e raramente corre algum risco. Os investimentos realizados não são tão destacáveis quanto os de outras equipes, isso devido às categorias de base que sempre revelam craques para o futuro, como foi o caso de Robinho, Diego e Neymar, além de Rodrygo, o sucesso mais recente que atua no Real Madrid. A administração do Santos prioriza os jogadores revelados no próprio clube ao invés de grandes estrelas de “nome”, e isso valoriza mais a equipe, por serem principalmente jovens atletas abaixo dos 23 anos (SANTOS FUTEBOL CLUBE, 2020).

Um caso emblemático de crescimento no cenário do futebol nacional é o Club Athletico Paranaense. De acordo com seu site oficial, em 96 anos de história o clube conquistou seus principais títulos apenas nos últimos 20 anos, sendo o Campeonato Brasileiro de 2001, a Copa Sul-Americana de 2018 e a Copa do Brasil de 2019. Trata-se de mais um time que investe pouco, porém prioriza contratações de jogadores com grande potencial e que ainda não têm grande destaque. Essas estratégias de gestão apresentam resultados positivos, considerando-se que nos últimos anos o clube foi inserido na visibilidade geral da América do Sul a partir da conquista da Copa Sul-Americana.

Já o Clube Atlético Mineiro, um dos gigantes de Minas Gerais, viveu seu melhor período em 2013, com a conquista da Copa Libertadores. Entretanto, nas demais temporadas, foi um mero coadjuvante nas competições nacionais (CLUBE ATLÉTICO MINEIRO, 2020). Com investimentos moderados, sua gestão conta com um elenco discreto que, segundo Cristófani (2020), possui um valor estimado em R\$ 188 milhões. Contudo, um planejamento ineficiente e ineficaz faz com que o clube ocupe o quarto lugar entre os mais endividados do país, com uma dívida acumulada de R\$ 595 milhões (ARAÚJO, 2019).

Entre os times paulistas, considerada a segunda maior torcida do país, o Sport Club Corinthians Paulista sempre é destaque no cenário esportivo nacional e continental. Nos últimos 20 anos, o clube foi um dos times mais vitoriosos do futebol brasileiro. Nesse período faturou os Mundiais de Clubes dos anos de 2000 e 2012, a Copa Libertadores de 2012, a Recopa Sul-Americana de 2013, quatro Campeonatos Brasileiros (2005, 2011, 2015 e 2017) e as Copas do Brasil de 2002 e 2009 – além de outras conquistas de menor expressão. Tais títulos podem justificar a consistência e eficiência da gestão, que mesmo apresentando algumas fases complexas, consegue investir e montar uma base competitiva para obter resultados positivos (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2020).

Ao Sul, o Sport Club Internacional – que ganhou notoriedade global ao ser campeão do Mundial de Clubes sobre o Barcelona de Ronaldinho, Eto'o, Deco e outros craques internacionais – é um importante e tradicional clube do futebol brasileiro. O presidente Marcelo Medeiros gere o time com um planejamento avaliado para não haver surpresas (SPORT CLUB INTERNACIONAL, 2020), mas isso não ameniza o endividamento do clube, que gira em torno de R\$ 668,5 milhões, fazendo com que seja o segundo colocado no ranking de endividados, atrás apenas do Botafogo (ARAÚJO, 2019).

E por último, o clube com menor expressão entre os 10 primeiros colocados, o Esporte Clube Bahia, que em sua história conquistou apenas os Campeonatos Brasileiros dos anos de 1959 e 1988, sendo os demais títulos regionais e estaduais. Apesar disso, o Bahia geralmente não envergonha sua torcida nas competições. Dentro de suas limitações financeiras, dispõe de elencos competitivos para duelar com os chamados “times grandes”. Todavia, os resultados positivos só são alcançados em campeonatos de menor expressão, como o campeonato estadual e a Copa do Nordeste (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2020).

3 METODOLOGIA

Este estudo é constituído por meio de uma pesquisa exploratória, com natureza básica. De acordo com Marconi e Lakatos (2005, p.77), a pesquisa exploratória visa descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na qual foram utilizados artigos publicados em revistas, jornais acadêmicos e congressos, monografias, teses e dissertações, além de sites esportivos e informações obtidas nos sites oficiais dos clubes estudados. Esses materiais foram encontrados por meio de pesquisas no Google Acadêmico e em endereços eletrônicos relacionados a futebol.

Do ponto de vista da abordagem do problema, o estudo realizado é classificado como pesquisa qualitativa, por meio do método dedutivo. Segundo Ludke e André (1986), a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, sendo os dados coletados predominantemente descritivos. Em pesquisas qualitativas, o pesquisador procura entender os fenômenos segundo a

perspectiva dos participantes da situação enfocada, e a partir daí situa sua interpretação dos fenômenos analisados (NEVES, 1996).

Para o alcance dos objetivos propostos, será realizada uma análise dos demonstrativos econômicos e financeiros dos times. Foram utilizados indicadores dos dois principais grupos de análise, sendo eles: liquidez e endividamento. Os índices de liquidez (liquidez corrente e liquidez geral) mostram a capacidade dos clubes em saldar suas obrigações de curto prazo e de longo prazo. Os índices de endividamento (índice de endividamento geral e composição do endividamento) foram utilizados para analisar a estrutura de capital dos clubes. O Quadro 1 apresenta os indicadores utilizados, suas respectivas fórmulas e interpretações. Tais dados serão tabulados e apresentados a fim de identificar pontos que as administrações poderão se atentar para melhorar a eficiência das mesmas.

Quadro 1: Indicadores econômicos e financeiros.

Indicadores	Fórmulas	Descrição
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Indica a capacidade da empresa em saldar seus compromissos em curto prazo.
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{RLP}}{\text{Passivo Total}}$	Indica a situação financeira, medindo a sua capacidade de cumprir seus compromissos perante terceiros em longo prazo.
Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Total}}$	Mostra a relação entre o passivo de curto prazo da empresa e o passivo total.
Endividamento Geral	$\frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}$	Mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada por credores.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O futebol é um fenômeno que está cotidianamente presente na vida de milhões de seres humanos pelo mundo, com envolvimento direto ou indireto na indústria futebolística. Entretanto, são cada vez mais comuns notícias sobre problemas enfrentados pelos clubes. Dentre tais problemas, pode-se citar, principalmente, a insolvência causada pelo endividamento excessivo e o eventual envolvimento em questões judiciais por práticas ilegais (MARQUES; COSTA, 2016).

De acordo com Dantas, Machado e Macedo (2015), o investimento na indústria futebolística é alto; assim, clubes grandes tendem a investir mais. Contudo, mesmo com altos investimentos, os objetivos almejados podem não ser alcançados, ou seja, um time pode investir muito e não conquistar resultados positivos, e um time com investimento modesto, conseguir os resultados esperados ou até mesmo superá-los.

Os times de futebol são relacionados constantemente à diversão frente ao grande número de admiradores e à movimentação financeira que esse esporte como um todo realiza em um país como o Brasil, uma vez que é conhecido como o país do futebol. Entretanto, além de atividades relacionadas ao entretenimento, essas entidades são organizações empresariais que movimentam uma volumosa quantia monetária e, portanto, devem apresentar desempenho e arrecadações para continuar competindo neste mercado. Para tanto, o ganho de títulos nos campeonatos disputados (estadual, nacional ou internacional) é necessário (CUNHA; SANTOS; HAVEROTH, 2017).

Neste contexto foram analisados os indicadores que representam a capacidade de solvência das obrigações de cada clube, além do nível de endividamento. Foram observados criticamente os índices de liquidez geral e corrente, o endividamento geral e composição do endividamento.

4.1 Liquidez Geral

A liquidez geral, segundo Matarazzo (2010) representa a capacidade de pagamento de dívidas de uma empresa ou instituição no curto e longo prazo. Ou seja, quanto a empresa terá disponível para cada R\$ 1,00 devido. Tal índice auxilia na análise da geração de caixa em função das dívidas da empresa, o que permite uma percepção de longo prazo, considerando possibilidades de entradas e saídas de recursos.

Assim, Assaf Neto (2015) complementa dizendo que o índice de liquidez geral superior a R\$ 1,00 representa folga financeira relativa em relação ao cumprimento das obrigações de longo prazo; e se inferior a R\$ 1,00, representa possíveis problemas no pagamento das dívidas.

Tabela 1: Liquidez Geral dos 10 primeiros colocados do Ranking Nacional de Clubes 2020 nos últimos anos (2016 a 2019)

Clube	2016	2017	2018	2019
Athletico Paranaense	0,62	0,47	0,53	0,33
Atlético Mineiro	0,17	0,08	0,10	0,14
Bahia	0,22	0,12	0,15	0,16
Corinthians	0,77	0,30	0,28	0,20
Cruzeiro	0,33	0,34	0,19	0,10
Flamengo	0,20	0,37	0,20	0,32
Grêmio	0,16	0,17	0,19	0,17
Internacional	0,45	0,23	0,15	0,20
Palmeiras	0,21	0,19	0,21	0,26
Santos	0,12	0,10	0,28	0,18

Fonte: Dados de pesquisa. Elaboração própria.

Observa-se na Tabela 1 que todos os clubes apresentaram índices de liquidez geral inferiores a 1, ou seja, apresentaram possíveis problemas no pagamento de suas dívidas durante os períodos analisados (ASSAF NETO, 2015). Considerando as dificuldades, os clubes que apresentaram quantidades maiores de recursos para saldar as obrigações foram o Athletico Paranaense – com valores próximos a 0,50 em três dos quatro períodos analisados, podendo se destacar o ano de 2016 que atingiu um índice de 0,62 – e também o Corinthians em 2016, que atingiu o índice de 0,77, apesar do índice do clube ter despencado nos anos seguintes, chegando a 0,20 em 2019.

Dentre os clubes aqui destacados, os índices mais precários pertencem ao Atlético Mineiro, que chegou a apresentar índice de 0,08 em 2017, e cujo maior número foi 0,17 em 2016. Em geral, os clubes não demonstraram índice de liquidez geral favorável, não dispondo de recursos suficientes para saldar obrigações em longo prazo.

Seguindo o mesmo método de análise, Maestri (2017) concluiu em seu estudo que no período analisado de 2013 a 2015 os clubes não apresentaram índices favoráveis de liquidez geral, o que colabora com esse estudo. Comparado à análise dos anos seguintes, destaca-se a manutenção do Corinthians e Athletico Paranaense como portadores dos melhores índices. Embora isso não signifique necessariamente que a gestão seja eficiente, os dois clubes teoricamente ficam um patamar acima no que se refere à qualidade de gestão.

4.2 Liquidez Corrente

A liquidez corrente é a capacidade de pagamento das obrigações da instituição no curto prazo, ou seja, para cada R\$ 1,00 devido, quanto há disponível para a empresa saldar as dívidas. Nesse contexto, uma liquidez corrente inferior a R\$ 1,00 aponta prováveis problemas nas liquidações a serem executadas no próximo exercício social (ASSAF NETO, 2015). De acordo com Matarazzo (2010), a liquidez corrente mostra uma análise dos recebimentos e pagamentos relacionados à atividade da empresa, ou seja, quanto maior o índice, melhor para a instituição.

Tabela 2: Liquidez Corrente dos 10 primeiros colocados do Ranking Nacional de Clubes 2020 nos últimos anos (2016 a 2019).

Clube	2016	2017	2018	2019
Athletico Paranaense	0,46	0,31	0,20	0,51
Atlético Mineiro	0,19	0,17	0,13	0,16
Bahia	0,73	0,49	0,60	0,46
Corinthians	0,53	0,46	0,46	0,29
Cruzeiro	0,36	0,40	0,23	0,10
Flamengo	0,20	0,30	0,43	0,64
Grêmio	0,16	0,35	0,50	0,60
Internacional	0,43	0,39	0,27	0,38
Palmeiras	0,44	0,35	0,33	0,33
Santos	0,13	0,08	0,37	0,22

Fonte: Dados de pesquisa. Elaboração própria.

A Tabela 2 apresenta os índices de liquidez corrente dos clubes de futebol nos períodos analisados. Assim como na liquidez geral, todas as equipes apresentaram índices de liquidez corrente inferiores a 1. Nota-se que, dentre eles, o que apresenta a melhor disponibilidade em curto prazo para saldar suas obrigações, mesmo que abaixo de 1, é o Bahia, com índices próximos a 0,50 nos quatro períodos analisados. Na liquidez geral, o time com os menores índices de liquidez corrente é o Atlético Mineiro: nos quatro períodos ficou abaixo de 0,20, com seu maior índice sendo 0,19 em 2016.

Já com resultados positivos, Flamengo e Grêmio obtiveram melhoras acentuadas em seus índices, indo respectivamente de 0,20 e 0,16 em 2016 para 0,64 e 0,60 em 2019. Assim, observou-se que nenhum dos clubes pesquisados apresenta liquidez corrente favorável – ou seja, recursos disponíveis em curto prazo para quitar suas obrigações de curto prazo.

Maestri (2017) em sua pesquisa realizou uma análise seguindo esta mesma linha, considerando o período de 2013 a 2015, e observou que nenhum clube apresentou uma situação de liquidez positiva no curto prazo. Os clubes que se destacaram com índices mais próximos a 1 até 2015, como Corinthians e Athletico Paranaense, oscilaram muito seus índices nos períodos seguintes, o que pode ser resultado de uma gestão inconsistente das finanças do clube.

4.3 Composição do Endividamento

A composição do endividamento mostra a relação entre o passivo de curto prazo da empresa e o passivo total, ou seja, mostra o percentual dos recursos de terceiros que vencem no curto prazo (ASSAF NETO, 2015). De acordo com o Serasa Experian (2019), quanto menor o valor da composição do endividamento, melhor para a empresa, pois o desembolso de capital deverá ser menor em curto prazo na quitação de suas obrigações.

Assim, tal indicador é importante para que os gestores entendam as estratégias adequadas a serem tomadas, visando evitar uma possível falta de liquidez no momento do pagamento das dívidas, além de analisar os investimentos realizados.

Tabela 3: Composição do Endividamento dos 10 primeiros colocados do Ranking Nacional de Clubes 2020 nos últimos anos (2016 a 2019).

Clube	2016	2017	2018	2019
Athletico Paranaense	0,35	0,48	0,51	0,41
Atlético Mineiro	0,30	0,32	0,31	0,44
Bahia	0,29	0,23	0,23	0,30
Corinthians	0,14	0,64	0,62	0,67
Cruzeiro	0,45	0,46	0,50	0,77
Flamengo	0,38	0,38	0,34	0,42
Grêmio	0,44	0,37	0,30	0,25
Internacional	0,54	0,40	0,33	0,36
Palmeiras	0,44	0,45	0,35	0,37
Santos	0,35	0,48	0,63	0,40

Fonte: Dados de pesquisa. Elaboração própria.

De acordo com a Tabela 3, a maioria dos clubes é financiada por recursos de terceiros que vencem no longo prazo. Alguns deles, como Athletico Paranaense (2018), Corinthians (2017, 2018 e 2019), Cruzeiro (2019), Internacional (2016) e Santos (2018) demonstraram maior participação de capital de terceiros com vencimento no curto prazo.

Na pesquisa de Maestri (2017), observou-se que, nos períodos anteriores, o Cruzeiro (2013 e 2014), Grêmio (2013), Internacional (2013, 2014 e 2015), Palmeiras (2013) e Santos (2013) apresentaram participação mais significativa de capital de terceiros. Nota-se que o índice do Corinthians estava controlado até o ano de 2016, quando obteve um aumento significativo. Já o Internacional obteve uma redução no índice, proporcionando resultados mais favoráveis em relação à composição do endividamento.

4.4 Endividamento Geral

O índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada por credores. Conforme a Tabela 4 é possível observar que o Santos tem um destaque negativo entre os clubes analisados, sendo ele o mais endividado em todos os períodos, apresentando índices superiores a 2,00 em todos os anos destacados. Em contrapartida, o Athletico Paranaense apresenta o menor índice de endividamento, com mínimo de 0,46 em 2019 e máximo de 0,64 em 2016. O Cruzeiro apresentou um índice de 0,99 em 2016, aumentando consideravelmente para 2,20 em 2019, fazendo com que o clube obtivesse a maior alta dentre os períodos.

Tabela 4: Endividamento Geral dos 10 primeiros colocados do Ranking Nacional de Clubes 2020 nos últimos anos (2016 a 2019).

Clube	2016	2017	2018	2019
Athletico Paranaense	0,64	0,57	0,60	0,46
Atlético Mineiro	0,78	0,79	0,83	0,86
Bahia	1,86	2,23	2,11	2,07
Corinthians	0,85	0,69	0,80	0,99
Cruzeiro	0,99	1,03	1,17	2,20
Flamengo	1,19	0,89	0,99	0,85
Grêmio	1,45	1,44	1,18	1,37

Internacional	0,59	0,72	0,70	0,92
Palmeiras	1,05	0,94	0,90	0,91
Santos	2,27	2,26	2,14	2,42

Fonte: Dados de pesquisa. Elaboração própria.

O endividamento geral comparado ao estudo de Maestri (2017) não apresentou alterações significativas nas oscilações dos índices dos clubes. Entretanto, destaca-se negativamente o índice apresentado pelo Cruzeiro, que só obteve altas em todos os períodos, indo de 0,77 em 2013 para 2,20 em 2019, o que evidencia gestões precárias que possivelmente resultaram no rebaixamento à segunda divisão do Campeonato Brasileiro e a uma crise financeira sem previsão de término.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar as administrações dos dez clubes de futebol melhores colocados no Ranking Nacional de Clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) por meio de índices financeiros, e assim foi possível notar que os times brasileiros em questão não apresentam situações financeiras favoráveis. Observou-se que clubes como Athletico Paranaense, Flamengo e Grêmio se destacaram em relação aos outros como os que menos oscilaram os valores, mantendo relativa estabilidade.

Nas últimas décadas, o futebol deixou de ser apenas um esporte e uma paixão nacional. Tornou-se um dos maiores segmentos de negócios do país, movimentando bilhões de reais, e com isso, foi se tornando um representativo ramo que visa rentabilidade, deixando o esporte em si em segundo plano.

A administração dos clubes muitas das vezes se atentam exclusivamente à obtenção de lucros ao invés de mirarem o sucesso dos clubes nas competições que disputam, e isso resulta em efeitos negativo para os times, que precisam de bons resultados nos campeonatos para terem sua saúde financeira preservada. Uma boa gestão influencia diretamente no sucesso das entidades, uma vez que o bom gestor deve considerar todos os fatores positivos para as instituições, como a torcida, os resultados e a rentabilidade – fatores estes que devem ser relacionados para que juntos possam representar o sucesso do time.

Como limitação de pesquisa, houve certa dificuldade na análise das Demonstrações Financeiras dos clubes evidenciados, uma vez que alguns deles não expressam claramente os valores, dificultando a identificação dos mesmos para a análise.

Sugere-se para pesquisas futuras, uma abordagem mais detalhada para identificar os valores oriundos do futebol masculino e feminino, separadamente. Tal pesquisa se faz importante para evidenciar o espaço que o futebol feminino vem conquistando nos últimos anos, tanto nacional quanto internacionalmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ARAÚJO, N. **Ranking do calote: os 20 clubes brasileiros mais endividados**. 2019. Disponível em: <https://onefootball.com/pt-br/noticias/ranking-do-calote-os-20-clubes-brasileiros-mais-endividados-25474533>. Acesso em: 19 mai. 2020.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 11ª edição. São Paulo: Atlas; 2015.

BASTOS, P. S. S.; PEREIRA, R. M.; TOSTES, F. P. Uma contribuição para a evidenciação do ativo intangível – Atletas – dos Clubes de Futebol. **Revista Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, 16 p., 2007.

BRANDÃO, A. R. **O endividamento dos clubes de futebol no Brasil**. 2012. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **RNC – Ranking Nacional dos Clubes**. 2020. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191210172843_864.pdf. Acesso em: 13 mai. 2020.

CLUBE ATLÉTICO MINEIRO. Disponível em: <https://atletico.com.br/home>. Acesso em: 19 mai. 2020.

CLUB ATHLETICO PARANAENSE. Disponível em: <https://www.athletico.com.br/>. Acesso em: 19 mai. 2020.

CLUBE DE REGATAS FLAMENGO. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/pagina-inicial>. Acesso em: 19 mai. 2020.

CRISTÓFANI, T. **Os 20 clubes mais valiosos do Brasil, e o VAR na várzea africana**. 2020. Disponível em: <https://onefootball.com/pt-br/noticias/os-20-clubes-mais-valiosos-do-brasil-e-o-var-na-varzea-africana-28609993>. Acesso em: 19 mai. 2020.

CRUZEIRO ESPORTE CLUBE. Disponível em: <https://www.cruzeiro.com.br/>. Acesso em: 19 mai. 2020.

CUNHA, P. R.; SANTOS, C. A.; HAVEROTH, J. Fatores contábeis explicativos da política de estrutura de capital dos clubes de futebol brasileiros. **PODIUM Sports, Leisure and Tourism Review**, v. 6, n. 1, jan./abr. 2017.

DANTAS, M. G. S.; BOENTE, D. R. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 13, p. 75-90, 2011.

DANTAS, M. G. S.; MACHADO, M. A. V.; MACEDO, M. A. S. Fatores determinantes da eficiência dos Clubes de Futebol do Brasil. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 113-132, jan./abr. 2015.

DREBES, F. S. **Abertura de capital de clubes de futebol**. 2009. 68 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

ESPORTE CLUBE BAHIA. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/>. Acesso em: 19 mai. 2020.

FERREIRA, H. L.; MARQUES, J. A. V. C.; MACEDO, M. A. S. Desempenho econômico-

financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 16, n. 3, p. 124-150, set./dez. 2018.

FREITAS, M. M.; FARIAS, R. A. S.; FLACH, L. Análise da eficiência dos gastos dos clubes brasileiros de futebol com análise envoltória de dados e Regressão Tobit. In: Congresso Brasileiro de Custos, 22, 11 a 13 de novembro de 2015. Foz do Iguaçu/PR. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: CBC, 2015.

FREITAS, M. M.; FARIAS, R. A. S.; FLACH, L. Efficiency Determinants in Brazilian Football Clubs. **Brazilian Business Review**, Vitória, p. 1-23, 2017.

GRÊMIO FOOTBALL PORTO ALEGRENSE. Disponível em: <https://gremio.net/>. Acesso em: 19 mai. 2020.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 11-23, jan./abr. 2005.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAESTRI, R. F. **Clubes de Futebol Brasileiro da Série A de 2016: uma análise dos indicativos de liquidez e de endividamento**. 2017. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 23, n. 78, p. 378-405, jul./set. 2016.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 118-130, abr./jun. 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3. 1996.

REZENDE, A. J. **Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos de jogadores de futebol: o caso do clube Atlético Paranaense**. 2004. 181 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z.; SALGADO, A. L. Nível de disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 13, n. 2, p. 36-50, mai./ago. 2010.

ROCCO JÚNIOR, A. J. “Todos juntos vamos, pra frente Brasil” – O futebol, os meios de comunicação, o público e o privado. **Revista Extraprensa**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 756-771, 2010.

RODRIGUES, F. X. F. Modernidade, disciplina e futebol: uma análise sociológica da produção social do jogador de futebol no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 1, p. 260-299, jan./jun., 2004.

SANTOS FUTEBOL CLUBE. Disponível em: <https://www.santosfc.com.br/>. Acesso em: 19 mai. 2020.

SANTOS, A. F.; GREUEL, M. A. Análise da gestão financeira e econômica dos clubes brasileiros de futebol: Uma aplicação da análise das componentes principais. In: SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.

SERASA EXPERIAN. Entenda o que é o índice de endividamento geral e como calcular. 2019. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/indice-de-endividamento-geral/>. Acesso em: 30 set. 2020.

SILVA, C. V. D. G. F.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes Alternativas de Receita. **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 3, p. 195-209, set./dez., 2006.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/pt-br/home/>. Acesso em: 19 mai. 2020.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/>. Acesso em: 19 mai. 2020.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. Disponível em: <https://internacional.com.br/>. Acesso em: 19 mai. 2020.

SUSSEKIND, H. C. **Futebol em dois tempos**. Rio de Janeiro: Relume – Dumará, 1996.