



AS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES E O REFLEXO NA PERFORMANCE ECONÔMICO-FINANCEIRA DOS TIMES DE FUTEBOL: UM ESTUDO COM O FLUMINENSE FOOTBALL CLUB

Autor: Heitor Bellunato Maulaz
Orientador: Otávio Araújo De Carvalho
Curso: Ciências Contábeis **Período:** 8º

Resumo: A gestão de clubes de futebol no Brasil, como o Fluminense, exige uma abordagem além da administração esportiva tradicional, necessitando um domínio das normas contábeis e da legislação aplicável, sendo que a eficiência administrativa é indispensável para garantir a sustentabilidade financeira e a competitividade no mercado. O fenômeno recentemente introduzido no Brasil de transformação dos clubes em entidades empresariais tem promovido a profissionalização da gestão e melhores resultados, enquanto a conformidade com as normas contábeis é fundamental, influenciando diretamente na confiança dos investidores e na capacidade de captar patrocínios, o que se reflete na saúde financeira do clube. Essa relação entre a administração financeira e o desempenho esportivo mostra que uma gestão eficaz dos recursos financeiros pode favorecer resultados positivos em campo. No caso do Fluminense, a alocação estratégica de recursos e a adoção de boas práticas de governança são determinantes para alcançar sucesso tanto esportivo quanto financeiro, evidenciando a interdependência entre gestão e performance esportiva. Este estudo explora como as competências dos gestores do Fluminense impactam sua performance econômico-financeira, com foco na conformidade contábil, na eficiência da gestão de recursos e na sustentabilidade a longo prazo. Esta análise é relevante, pois a saúde financeira dos clubes afeta não apenas o desempenho esportivo, mas também a economia local e o bem-estar da comunidade. A pesquisa fornece uma perspectiva integrada entre gestão esportiva, contabilidade e economia, oferecendo subsídios importantes para a formação de gestores e a implementação de práticas de gestão mais modernas, contribuindo para a profissionalização do futebol no Brasil.

Palavras-chave: Gestão. Performance Econômico-Financeira. Futebol.

1. INTRODUÇÃO

A gestão dos clubes de futebol no Brasil exige uma abordagem abrangente que transcende a simples administração esportiva, especialmente em um cenário tão competitivo como o do futebol brasileiro. O exemplo do Fluminense Football Club ilustra claramente como a performance econômico-financeira está diretamente relacionada às competências de seus gestores (Fernandes, 2000).

Nesse contexto, a eficiência gerencial e as estratégias empresariais se tornam elementos essenciais para garantir tanto a sustentabilidade quanto a competitividade dos clubes. O modelo de clube-empresa promove uma estrutura administrativa focada em resultados, tanto financeiros quanto esportivos, profissionalizando a gestão e criando uma base mais sólida para o desenvolvimento do clube (Fernandes, 2000).

No entanto, além do conhecimento esportivo, os gestores enfrentam desafios mais complexos que exigem domínio das normas contábeis e da legislação aplicável. A conformidade com essas normas, conforme destacado por Farraco e Pinto (2022), é essencial para manter a confiança dos investidores e atrair patrocínios, influenciando a sustentabilidade econômica a longo prazo. Krüger et al. (2021) ressaltam ainda que a performance financeiro-econômica impacta diretamente o desempenho esportivo, já que clubes bem geridos tendem a obter melhores resultados em competições.

No caso do Fluminense, a capacidade de alocar recursos estrategicamente e manter práticas de governança eficazes reforça a interdependência entre gestão e sucesso esportivo, evidenciando como as habilidades dos gestores são determinantes para a performance global do clube (Krüger et al., 2021; Brasil, 2022; Santos, 2024). Dessa forma, a questão norteadora do estudo é: Como as decisões tomadas pelos gestores impactam a capacidade do clube de se manter competitivo e financeiramente saudável em um mercado cada vez mais exigente?

O objetivo desse estudo é analisar como as características e competências dos gestores do Fluminense Football Club influenciam a performance econômico-financeira do clube, com foco na adequação às normas contábeis, na gestão eficiente dos recursos e na sustentabilidade financeira a longo prazo (Brasil, 2022; Santos, 2024).

Do ponto de vista social, o futebol é uma das principais paixões e elementos culturais no Brasil, mobilizando milhões de torcedores e gerando impactos significativos na economia, tanto em termos de receita quanto de empregos. A saúde financeira dos clubes, portanto, não afeta apenas a competitividade em campo, mas também a

economia local e o bem-estar de diversas comunidades que dependem direta ou indiretamente da operação desses clubes (Silva Muniz; Silva, 2020; Brasil, 2022; Santos, 2024).

Academicamente, este estudo contribui para a literatura existente ao explorar a interseção entre gestão esportiva, contabilidade e economia de forma conjunta. A compreensão de como a gestão, particularmente no que tange à adequação às normas contábeis e à eficiência na administração dos recursos, afeta a sustentabilidade financeira dos clubes, proporciona insights valiosos para a formação de futuros gestores e acadêmicos. O estudo pode ajudar a fortalecer a governança nos clubes de futebol, o que é essencial para a profissionalização e modernização do esporte no país (Brasil, 2022; Santos, 2024).

Ao abordar essas questões, o estudo não apenas amplia o entendimento sobre a importância de uma gestão competente e alinhada às boas práticas contábeis, mas também oferece subsídios para que outros clubes e gestores possam replicar estratégias de sucesso, contribuindo assim para um ambiente esportivo mais sustentável e competitivo no Brasil (Brasil, 2022; Guimarães, 2022; Santos, 2024).

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL

A gestão de clubes de futebol no Brasil, especialmente em um cenário tão competitivo quanto o atual, exige habilidades que vão além da administração esportiva, abrangendo competências financeiras e estratégicas. Segundo Fernandes (2000), a transição para a estrutura de clube-empresa trouxe novas demandas para os gestores, que precisam combinar liderança com conhecimento financeiro sólido para garantir a saúde econômica e o desempenho em campo. A capacidade de gerenciar recursos, realizar planejamentos estratégicos e lidar com pressões externas tornou-se essencial para manter a competitividade e a sustentabilidade dos clubes (Fernandes, 2000).

A pandemia de Covid-19, por sua vez, introduziu desafios inéditos, impactando diretamente as finanças dos clubes de futebol. Estudos de Brasil (2022) e Cupertino, Botelho e Neto (2024) apontam que a crise sanitária reduziu receitas e aumentou as dívidas, exigindo uma adaptação das estratégias financeiras. Os clubes que ajustaram suas abordagens demonstraram maior resiliência diante das dificuldades, enquanto outros enfrentaram desafios significativos para manter a estabilidade econômica

(Botelho; Neto, 2024). Esse contexto reforça a relevância de uma gestão adaptativa que considere tanto o ambiente interno quanto as condições externas.

A aderência às normas contábeis e a realização de auditorias regulares desempenham papel central na transparência e responsabilidade financeira dos clubes, conforme apontam Farraco e Seixas Pinto (2022). A Lei nº 13.155, de 2015, estabelece princípios de responsabilidade fiscal para entidades desportivas, sendo reconhecida como um marco para a modernização do futebol brasileiro. Estudos como os de Krüger et al. (2021) indicam que uma gestão financeira eficaz reflete diretamente nos resultados esportivos. Exemplos recentes incluem os casos do Cruzeiro e do Botafogo, que adotaram o modelo de clube-empresa e iniciaram processos de reestruturação para se alinhar a práticas mais profissionais, como observado por Guimarães (2022).

O crescimento das competições e o aumento das rivalidades entre clubes no Brasil impulsionaram práticas de remuneração irregular aos jogadores, caracterizando um período de "amadorismo disfarçado" no futebol. Esse cenário prevaleceu até a criação da "Lei do Passe," que formalizou a regulamentação dos contratos de atletas, permitindo aos clubes buscarem alternativas de receita, como a venda de ingressos, para atrair jogadores de alto nível e financiar suas atividades (Nascimento, 2013).

O movimento em direção ao modelo de clube-empresa é visto como uma continuidade dessa evolução, visando profissionalização e sustentabilidade econômica para enfrentar a competitividade no futebol moderno. Segundo Guimarães (2022), a implementação eficaz desse modelo no Brasil depende de uma legislação sólida, gestão competente e do comprometimento dos clubes em adotar práticas comprovadamente eficazes em outras realidades.

A transformação dos clubes em entidades empresariais reflete uma adaptação às exigências financeiras e de governança do futebol atual, onde o sucesso dessa transição depende da capacidade de equilibrar a tradição e a cultura do futebol brasileiro com as demandas de mercado. A história do Fluminense Football Club ilustra bem esse processo de transformação. Fundado em 1902 por Oscar Cox no Rio de Janeiro, o clube nasceu como uma iniciativa dos aristocratas cariocas para promover o esporte, sendo pioneiro no desenvolvimento do futebol brasileiro (Santos et al., 2022; Santos, 2024).

Durante seus primeiros anos, o Fluminense consolidou-se como um dos clubes mais importantes do país, destacando-se pela gestão inovadora de Arnaldo Guinle entre 1916 e 1931, cuja liderança resultou em práticas administrativas modernas e na

construção do Estádio das Laranjeiras, que se tornaria um ícone do futebol nacional (Santos, 2014).

A trajetória do Fluminense sempre foi marcada por protagonismo e capacidade de adaptação. Nos anos 1950 e 1960, o clube consolidou sua posição no cenário nacional com títulos importantes, como o Campeonato Carioca e o Torneio Rio-São Paulo. Contudo, a partir da década de 1970, surgiram desafios que demandaram mudanças internas para que o clube mantivesse sua competitividade. Esses ajustes culminaram em uma nova fase de transformação nos anos 1990, quando o Fluminense firmou uma parceria estratégica com a Unimed-Rio, que se estendeu de 1999 a 2014. Essa parceria foi crucial para reestruturar o clube, resultando em conquistas significativas, como os Campeonatos Brasileiros de 2010 e 2012, sendo considerada por Caballero (2014) como uma das cogestões mais impactantes na história do futebol brasileiro.

Embora a parceria com a Unimed tenha proporcionado avanços esportivos, ela também trouxe desafios. A forte dependência do apoio financeiro do patrocinador influenciou diretamente as políticas de contratação e manutenção de atletas, como aponta Caballero (2014). Com o término dessa associação em 2014, o Fluminense enfrentou a necessidade de uma reestruturação profunda, revisando suas estratégias financeiras e esportivas para garantir sustentabilidade no longo prazo.

O Fluminense continua ainda como um clube relevante no futebol brasileiro, mas enfrenta desafios comuns aos grandes clubes do país, tais como a busca pelo equilíbrio financeiro, o investimento em categorias de base e a manutenção da competitividade. Conforme Barabanov de Assis (2021), o clube vem trabalhando para melhorar suas práticas contábeis e de gestão, adaptando-se às exigências do mercado esportivo moderno e inspirando-se em modelos de gestão de clubes europeus. Esse aprimoramento é visto como um esforço para se manter competitivo e assegurar uma gestão mais transparente e eficiente (Barabanov de Assis, 2021).

Com a profissionalização do futebol no Brasil, os clubes passaram a ser vistos como instituições de grande impacto social, cultural e econômico, refletindo mudanças profundas em seu papel. Desde a introdução do futebol no país por Charles Miller no século XIX (Santos, 2002) até a conquista de cinco campeonatos mundiais, o Brasil construiu uma rica trajetória no esporte. Com a criação do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT) pela Lei nº 13.155 de 2015, a gestão dos clubes passou a ser regulamentada para promover

transparência e responsabilidade fiscal, incluindo auditorias independentes e padronização das demonstrações financeiras (Guimarães, 2022).

Analisar a relação entre desempenho esportivo e financeiro tornou-se fundamental, como destaca Nascimento (2019), tornou-se crucial para que os clubes maximizem seus recursos e concentrem esforços na conquista de títulos, consolidando a importância de uma gestão financeira eficaz combinada com estratégias esportivas bem planejadas para o sucesso contínuo dos clubes (Nascimento, 2019).

2.2 GESTÃO E DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E SUA RELEVÂNCIA PARA A CONDIÇÃO DO CLUBE

No contexto do endividamento dos clubes brasileiros, estudos apontam que uma gestão financeira inadequada é um dos principais fatores da crise financeira enfrentada, afetando diretamente clubes como o Fluminense. Em diversos momentos, o clube optou por investimentos arriscados em busca de resultados imediatos, desconsiderando o impacto de longo prazo, o que torna urgente a adoção de estratégias de gerenciamento eficiente de passivos, renegociação de dívidas e diversificação de receitas. A experiência de cogestão em parcerias empresariais, como os casos do Palmeiras-Parmalat e Fluminense-Unimed, demonstra que essas parcerias oferecem uma base sólida para o clube em termos financeiros e estratégicos, mas também expõem riscos de dependência excessiva que podem comprometer a autonomia e estabilidade do clube (Santos et al., 2020; Caballero, 2014).

A gestão dos clubes de futebol no Brasil tem experimentado um processo de transformação que os tornou mais voltados para práticas empresariais, com ênfase na profissionalização e na transparência financeira. Nesse contexto, as demonstrações contábeis desempenham um papel crucial, pois fornecem uma visão clara e detalhada da saúde financeira da entidade. A análise dessas demonstrações, como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa, permite identificar a capacidade de geração de receita, a estrutura de custos, a alavancagem financeira e a rentabilidade do clube (Santos et al., 2020).

Segundo Fernandes (2000), a gestão eficaz das finanças não só impacta a sustentabilidade do clube, mas também influencia diretamente sua competitividade no cenário esportivo, sendo que a boa administração contábil é essencial para o planejamento estratégico e para a atração de investidores e patrocinadores. Nesse sentido, a transparência nas demonstrações contábeis, por sua vez, contribui para

consolidar a confiança do público e dos parceiros financeiros, criando uma base sólida para o desenvolvimento de projetos de longo prazo.

Além disso, as demonstrações contábeis também têm uma relação direta com a performance esportiva dos clubes, uma vez que o controle financeiro eficiente impacta diretamente a qualidade do elenco, as condições de infraestrutura e as estratégias de marketing e promoção do clube. Esses fatores que, por sua vez, afetam o desempenho dentro de campo. A análise das demonstrações financeiras de clubes como o Fluminense, entre 2018 e 2023, revela que, mesmo com os desafios financeiros enfrentados por muitos clubes, a gestão adequada dos recursos pode ser determinante para equilibrar os investimentos esportivos com a necessidade de solvência (Santos et al., 2020).

Nesse contexto, os dados divulgados pelo próprio Fluminense Football Club (2024), revelam que a correta alocação de recursos e a busca por fontes de receita sustentáveis são fatores-chave para a melhoria dos resultados financeiros, o que contribui diretamente para a manutenção de uma equipe competitiva. Essa interdependência entre a gestão financeira e a performance esportiva reforça a necessidade de uma visão estratégica que contemple tantos aspectos administrativos como esportivos dos clubes (Fluminense Football Club, 2024).

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou os princípios metodológicos de Gil (2002), estruturando-se em quatro elementos fundamentais: Tipo de Pesquisa, Unidade de Análise, Caracterização da Amostra e Coleta de Dados. Trata-se de um estudo descritivo, de abordagem qualitativa e quantitativa, com o propósito de identificar os impactos das práticas gerenciais no desempenho econômico-financeiro do Fluminense Football Club. Conforme Gil (2002), a pesquisa descritiva permite observar e analisar fenômenos sem interferência direta do pesquisador, proporcionando uma compreensão detalhada dos efeitos que as decisões dos gestores têm sobre os resultados financeiros do clube.

Para tanto, a abordagem qualitativa foi escolhida devido à necessidade de uma análise interpretativa e profunda dos dados, que possibilita uma visão holística sobre a complexidade das interações e características das práticas de gestão financeira no contexto do clube. Esse método facilita a interpretação de aspectos subjetivos e contextuais, como as escolhas estratégicas dos gestores, oferecendo uma perspectiva

abrangente sobre as implicações dessas decisões para a saúde econômica e contábil do Fluminense.

A escolha do Fluminense Football Club como unidade de análise, se justifica cuja relevância histórica e esportiva, combinada ao contexto financeiro, oferece um campo particularmente rico para investigação. A amostra foi composta por documentos, relatórios financeiros, pareceres de auditoria e publicações acadêmicas pertinentes à gestão do clube, selecionados por sua relevância para o entendimento da gestão contábil e financeira do Fluminense.

Já a coleta de dados envolveu um levantamento bibliográfico e documental, com fontes que exploram a relação entre gestão esportiva, contabilidade e economia no contexto dos clubes de futebol. O período de análise deste estudo os anos de 2018 a 2023, considerando as demonstrações financeiras disponíveis no site oficial do Fluminense, permitindo uma visão detalhada da evolução econômico-financeira do clube ao longo desses anos.

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos dados sobre o giro do ativo do Fluminense entre 2018 e 2022 evidencia como a gestão impacta diretamente a eficiência econômica e financeira do clube, com variações significativas no aproveitamento dos ativos para gerar receita. Em 2021, por exemplo, o giro do ativo alcançou 0,668, indicando um ano de alta eficiência operacional, impulsionado por uma gestão mais eficaz. Por outro lado, a queda para 0,367 em 2020 sugere uma vulnerabilidade diante de crises, como a pandemia de COVID-19, reforçando a importância de uma administração que antecipe e mitigue riscos financeiros (Messias et al., 2020).

Essa oscilação nos índices de giro também demonstra o papel fundamental da qualidade dos gestores, uma vez que habilidades em planejamento financeiro e visão estratégica permitem uma utilização mais consistente dos ativos. Sem um planejamento adequado, a busca por resultados esportivos imediatos pode comprometer a saúde financeira do clube (Santos et al., 2020).

A modernização da gestão no futebol brasileiro, por meio de incentivos como o PROFUT e a implementação do modelo Sociedade Anônima do Futebol (SAF), oferece uma perspectiva viável para a sustentabilidade de longo prazo dos clubes, incluindo o Fluminense. Segundo Guimarães (2022), o modelo SAF possibilita uma base financeira

mais estável e atrativa para investidores, embora a mudança exija uma reestruturação cultural significativa, especialmente em clubes com forte identidade associativa.

A pesquisa de Krüger et al. (2021) também aponta que o endividamento afeta diretamente o giro do ativo dos clubes, destacando a necessidade de uma gestão que consiga equilibrar tradição e modernização. A profissionalização da administração, com práticas de governança moderna e foco em eficiência financeira, poderia fortalecer a capacidade do Fluminense de transformar seus ativos em receitas de forma sustentável e competitiva, criando um ambiente propício para o sucesso econômico e esportivo a longo prazo.

Tabela 1 – Giro ativo entre 2018 e 2022

Ano	Giro do Ativo
2018	0,571
2019	0,552
2020	0,367
2021	0,668
2022	0,621

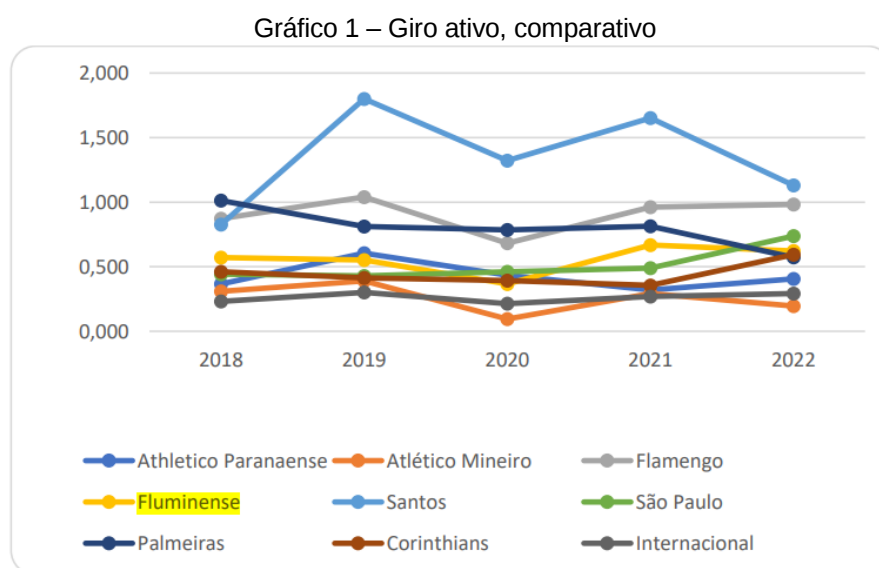
Fonte: (Santos, 2022)

Ao observar o giro do ativo do Fluminense entre 2018 e 2022, na tabela 1, se percebe uma variação considerável na eficiência com que o clube utilizou seus ativos para gerar receita. Em 2018, o giro foi de 0,571, indicando uma eficiência moderada, que caiu ligeiramente para 0,552 em 2019. Em 2020, por exemplo, o índice caiu para o ponto mais baixo do período (0,367), provavelmente devido aos impactos da pandemia de COVID-19. No entanto, houve uma recuperação em 2021, com o giro subindo para 0,668, o que sugere uma melhoria na gestão dos ativos, possivelmente pela retomada das atividades econômicas e do setor esportivo. Em 2022, o giro do ativo se manteve em 0,621, refletindo uma estabilização na eficiência do uso dos ativos após o período de recuperação.

Comparativamente, como se ilustra no gráfico 1, a seguir, o Santos Futebol Clube apresentou um giro do ativo mais alto, variando entre 0,83 e 1,80, embora possivelmente à custa de uma maior dependência de capital de terceiros, já que o clube apresentou um passivo descoberto em seu patrimônio líquido (Santos, 2024). O São Paulo Futebol Clube, por outro lado, mostrou uma variação entre 0,43 e 0,73, com o

melhor desempenho em 2022, o que revela uma eficiência semelhante, mas ligeiramente superior à do Fluminense na maioria dos anos. Esses dados evidenciam a diversidade de estratégias e estruturas financeiras entre os clubes brasileiros, onde o Fluminense e o São Paulo demonstraram uma gestão de ativos mais conservadora e estável em comparação com o Santos, que adota uma abordagem de maior risco.

Enquanto abordagem comparativa dos clubes de futebol brasileiros, como Santos, Athletico Paranaense, Flamengo, Palmeiras, e Internacional, evidencia distintas abordagens de gestão e eficiência operacional, refletidas nas flutuações de desempenho entre os anos. O Santos se destaca com picos de performance em 2019 e 2021, indicando momentos de alta performance, embora acompanhados de volatilidade, o que sugere uma estratégia de curto prazo ou um aproveitamento pontual de oportunidades (Santos, 2024).



Fonte: Santos (2022).

Em contraste, o Athletico Paranaense apresentou uma performance mais estável e consistente, embora sem os picos observados no Santos, sugerindo uma política de estabilidade e regularidade competitiva. Essa consistência também é percebida em clubes como Flamengo e Palmeiras, que se mantêm com variações moderadas, possivelmente refletindo políticas administrativas voltadas para a regularidade e continuidade nos investimentos, com menos flutuações em resposta ao cenário esportivo (Brasil, 2022).

No contexto do Fluminense, a análise do Giro do Ativo revela uma performance financeira moderada, com um pico notável em 2021, que sugere um momento de maior

eficiência na gestão dos ativos. Isso pode indicar uma administração mais assertiva naquele ano, talvez pela otimização dos recursos e controle sobre as receitas. Contudo, a queda em 2022, ainda que acima da média do período, aponta para desafios na sustentabilidade dessa eficiência a longo prazo (Santos, 2024).

Em comparação, clubes como o Santos, apesar da alta geração de receitas, enfrentam dificuldades com passivos, ressaltando que não basta apenas converter ativos em receitas, mas também gerir adequadamente as obrigações financeiras (Santos, 2024).

O Fluminense, assim como outros clubes, tem potencial para otimizar o Giro do Ativo, reforçando a importância de uma gestão equilibrada que priorize tanto a geração de receita quanto a sustentabilidade econômica para assegurar uma posição competitiva no cenário esportivo brasileiro (Brasil, 2022).

Tabela 2 - Apresentação dos Indicadores dos Clubes com Passivo a Descoberto						
Clube	Ano	EG	CE	LC	ML	ROA
Fluminense	2022	1,5	0,37	0,22	0,02	0,01
	2021	1,58	0,39	0,17	-0,01	-0,004
	2020	1,54	0,36	0,23	-0,02	-0,01
São Paulo	2022	1,27	0,52	0,45	0,06	0,04
	2021	1,29	0,43	0,48	-0,23	-0,11
	2020	1,22	0,57	0,37	-0,36	-0,17
Corinthians	2022	1,09	0,6	0,48	0,02	0,01
	2021	1,1	0,66	0,5	0,01	0
	2020	1,11	0,66	0,39	-0,27	-0,11
Grêmio	2022	1,38	0,49	0,32	-0,33	-0,2
	2021	1,19	0,4	0,45	0,03	0,03
	2020	1,24	0,39	0,48	0,1	0,09
Santos	2022	2,34	0,5	0,32	0,05	0,06
	2021	2,71	0,48	0,28	0,11	0,18
	2020	3,08	0,53	0,13	-0,5	-0,57
Cruzeiro	2022	0,88	0,38	0,28	0,38	0,38
	2021	3,86	0,38	0,08	-0,94	-0,39
	2020	3,1	0,37	0,12	-1,91	-0,67
Chapecoense	2022	8,16	0,03	2,11	0,17	0,27
	2021	7,46	0,4	0,15	-0,83	-2,34
	2020	5,6	0,59	0,08	-1,13	-1,38

Fonte: Adaptada de (Ribeiro; Freitas,2024).

Legenda:

EG (Endividamento Geral): Refere-se à proporção do endividamento total do clube em relação aos seus ativos totais. Um valor mais alto indica um nível maior de endividamento em comparação com o total de ativos, o que pode representar um risco financeiro elevado.

CE (Composição do Endividamento): Mede a relação entre o endividamento de curto prazo e o endividamento total do clube. Valores mais altos indicam uma maior proporção de dívidas a serem quitadas a curto prazo, o que pode pressionar a liquidez do clube.

LC (Liquidez Corrente): Calcula a capacidade do clube de honrar suas obrigações de curto prazo com os ativos circulantes. Um valor superior a 1,0 indica que o clube tem ativos suficientes para cobrir suas dívidas de curto prazo.

ML (Margem Líquida): Representa a porcentagem de lucro ou prejuízo em relação à receita total do clube. Um valor positivo indica lucro, enquanto um valor negativo aponta prejuízo em relação à receita gerada.

ROA (Retorno sobre Ativos): Avalia a eficiência do clube em utilizar seus ativos para gerar lucro. Um valor positivo indica que os ativos estão gerando retornos, enquanto um valor negativo sugere que os ativos não estão sendo utilizados de forma lucrativa.

A análise dos indicadores financeiros do Fluminense entre 2020 e 2022, indicados na tabela 2, revela uma trajetória marcada por endividamento elevado e desafios de liquidez, conforme demonstrado pelos índices de Endividamento Geral (EG), que aumentou de 1,54 em 2020 para 1,58 em 2021, antes de recuar para 1,50 em 2022, indicando uma leve tentativa de controle sobre as dívidas (Ribeiro; Freitas, 2024).

O índice de Composição de Endividamento (CE), relativamente estável entre 0,36 e 0,39, sugere uma gestão das obrigações financeiras sem variações significativas, o que reflete uma estabilidade relativa, embora não elimine a dependência de capital externo. A Liquidez Corrente do clube, com valores baixos e flutuantes (0,17 a 0,23), aponta para dificuldades na cobertura de obrigações de curto prazo, o que pode impactar a capacidade de honrar compromissos financeiros de forma consistente (Ribeiro; Freitas, 2024).

Os indicadores de rentabilidade, como a Margem Líquida e o Retorno Sobre Ativos, mostram oscilações que refletem desafios operacionais. A Margem Líquida variou entre valores próximos de zero, indicando margens muito estreitas, enquanto o Retorno Sobre Ativos foi negativo em 2021 (-0,004) e ligeiramente positivo em 2022 (0,01), sugerindo uma pequena recuperação ainda insuficiente para a estabilidade desejada (Santos et al., 2020; Ribeiro; Freitas, 2024).

Esta volatilidade evidencia uma gestão financeira que enfrenta dificuldades em consolidar um desempenho econômico sustentável, o que impacta diretamente a capacidade do clube de investir em infraestrutura, elenco e outras áreas críticas. Embora os dados de 2022 apontem para uma melhora incipiente, o Fluminense precisará implementar estratégias mais robustas e de longo prazo para alcançar uma recuperação financeira sólida e competitiva (Ribeiro; Freitas, 2024).

Tabela 3 – Margem líquida					
Clube	2018	2019	2020	2021	2022
Athletico Paranaense	8,733	16,76	41,387	25,878	13,651
Atlético Mineiro	-8,867	-13,786	14,71	21,498	18,81
Flamengo	10,998	56,538	-16,6	17,324	12,198
Fluminense	-0,528	-3,721	-1,593	-0,656	2,146
Santos	-35,534	5,878	-61,941	10,799	4,941
São Paulo	1,789	-39,232	-36,154	-22,881	5,761
Palmeiras	4,693	0,288	-28,411	14,322	2,303
Corinthians	-4,204	-48,371	-27,051	1,196	2,069
Internacional	-0,145	-0,775	-35,388	0,229	0,285

Fonte Santos (2022).

A Margem Líquida do Fluminense, demonstrada na tabela 3, apresentou resultados negativos nos primeiros anos analisados, atingindo -3,721% em 2019, o que refletiu um período crítico de perdas financeiras. Contudo, em 2021 houve uma recuperação gradual, culminando em um valor positivo de 2,146% em 2022, indicando potenciais melhorias na gestão financeira e no controle de custos operacionais do clube (Santos, 2022). Esse avanço sugere a adoção de estratégias que incrementaram a receita ou otimizaram despesas, revertendo a trajetória de prejuízos e marcando uma possível recuperação estrutural na gestão.

Comparado a outros clubes, como Athletico Paranaense e Flamengo, que mantiveram margens mais consistentes, o Fluminense apresentou maior oscilação, similar ao comportamento de Santos e São Paulo, que também passaram por variações significativas. Esses contrastes destacam a complexidade da gestão financeira no futebol brasileiro, onde flutuações de receita e despesas operacionais impactam diretamente a estabilidade financeira dos clubes (Santos, 2022). Esses resultados ressaltam que o Fluminense precisa de uma administração que seja capaz de mitigar essa volatilidade, priorizando uma gestão mais equilibrada e adaptativa.

Em termos de liquidez, a situação do Fluminense foi crítica em 2021, com índices entre 0,10 e 0,16, cobrindo apenas 10% a 16% de suas obrigações, o que indica um alto risco de insolvência (Santos, 2022). Esse nível reduzido de liquidez dificulta o acesso do clube a crédito e investimentos, comprometendo suas operações e a realização de novos investimentos essenciais para o desempenho esportivo (Cupertino; Botelho; Neto, 2024). Para reverter esse quadro, o clube precisa de uma gestão rigorosa e transparente, focada em equilibrar receitas e despesas, controlando o

orçamento e priorizando a sustentabilidade financeira, sem comprometer o capital de giro necessário para crescer e competir de forma saudável (Santos et al., 2022; Brasil, 2022; Da Silva; De Jesus, 2024).

Na tabela 4, a seguir, são apresentados os índices de Grau de Endividamento dos clubes, calculados com base na fórmula específica de endividamento e seguindo as orientações metodológicas de (Santos, 2024). Esse índice é essencial para entender a proporção de recursos de terceiros em relação ao patrimônio dos clubes, indicando o nível de dependência financeira externa para sustentar suas operações. Com essa abordagem, a tabela oferece ao leitor uma visão detalhada da estrutura de capital dos clubes, permitindo comparações precisas sobre a sustentabilidade financeira de cada instituição esportiva. Esse tipo de apresentação é fundamental para guiar o leitor na interpretação dos dados, já que cada tabela, figura ou imagem deve ser introduzida com informações suficientes para contextualizar e direcionar o entendimento sobre o que está sendo analisado.

Tabela 4 – Grau de endividamento					
Clube	2018	2019	2020	2021	2022
Fluminense	-221,592	-270,251	-285,88	-273,346	-300,57
Athletico Paranaense	21,501	28,346	20,163	16,314	17,056
Atlético Mineiro	499,651	2,486,744	2,485,523	948,688	749,901
Flamengo	808,91	585,881	4,353,402	436,382	238,337
Santos	-177,527	-170,203	-139,008	-158,49	-174,823
São Paulo	753,243	-2,114,338	-548,971	-442,765	-471,634
Palmeiras	982,71	1,101,900	-854,472	1,015,824	1,044,725
Corinthians	408,181	-15,177,498	-981,715	-1,149,190	-1,199,345
Internacional	286,34	341,95	504,947	534,994	513,021

Fonte: Adaptado de Santos (2024).

Os resultados do Grau de Endividamento dos clubes analisados mostram níveis preocupantes de passivo a descoberto, especialmente para o Fluminense e o Santos, que apresentaram passivos negativos em todos os anos estudados. O Athletico Paranaense, em contraste, manteve índices mais positivos, entre 16,31 e 28,34, demonstrando maior controle sobre suas obrigações financeiras. No caso do Fluminense, o endividamento elevado reflete desafios significativos para cobrir

compromissos com os ativos e o patrimônio disponíveis, indicando dificuldades estruturais na gestão financeira e uma incapacidade de equilibrar as contas de forma sustentável ao longo do tempo.

A situação negativa e crescente de endividamento limita a atratividade do Fluminense para investidores, patrocinadores e credores, afetando diretamente sua capacidade de acessar melhores condições de financiamento. Para reverter esse cenário, torna-se urgente uma reestruturação financeira que inclua controle de gastos, aumento de receitas e otimização da gestão operacional, possivelmente por meio de novas parcerias e expansão de patrocínios, visando a sustentabilidade e competitividade a longo prazo.

Tabela 5 – Comparativo de demonstrativos financeiros, principais contas do clube Fluminense 2018 a 2023.

Ano	Receita Operacional Líquida (milhares)	Salários, Encargos e Benefícios (milhares)	Transporte e Outros Gastos com Jogos (milhares)	Serviços de Terceiros (milhares)	Amortizações e Baixas (milhares)	Superávit/Déficit do Exercício (milhares)
2018	280.562	-101.358	-18.611	-30.335	-20.161	-1.481
2019	250.018	-105.875	-20.065	-26.368	-4.660	-9.304
2020	183.416	-112.564	-11.034	-8.598	-11.284	-2.922
2021	313.935	-186.288	-28.594	-18.524	-13.956	-2.059
2022	328.920	-208.711	-43.400	-22.981	-22.948	7.060
2023	451.462	-323.950	-76.594	-20.966	-34.815	78.721

Fonte: DREs 2019-2023 Site institucional

A tabela 5 apresenta os resultados financeiros do Fluminense entre 2018 e 2023 revela uma trajetória de altos e baixos, reflexo das decisões estratégicas de gestão e de um ambiente esportivo competitivo. Em termos de receita operacional líquida, o clube passou por uma recuperação substancial após a queda acentuada em 2020, saltando de R\$ 183.416 mil para R\$ 451.462 mil em 2023.

Esse crescimento expressivo de receitas se deu, em parte, pelo fortalecimento das fontes de renda, como direitos de transmissão e patrocínios, confirmando a importância de uma gestão focada na expansão de receitas para suportar a competitividade. Contudo, esse aumento nas receitas veio acompanhado de uma elevação nas despesas operacionais, particularmente nos salários, encargos e benefícios, que quase triplicaram entre 2018 e 2023, chegando a R\$ 323.950 mil.

A elevação dos custos reflete o esforço do clube em manter uma equipe competitiva, embora com uma abordagem de risco que pode comprometer a sustentabilidade financeira a longo prazo (Fluminense, 2024).

Observação que despesas com transporte e custos logísticos do Fluminense cresceram substancialmente, atingindo R\$ 76.594 mil em 2023, sugerindo maior participação em competições e aumento dos custos de operação. Esse período também mostrou uma elevação gradual em amortizações e baixas, refletindo investimentos em ativos de longo prazo, como a aquisição de jogadores.

Ao mesmo tempo, a recuperação do superávit em 2022, culminando em um saldo positivo de R\$ 78.721 mil em 2023, evidencia esforços de equilíbrio financeiro, embora o cenário ainda exija cautela. A análise confirma que, para manter uma estrutura financeira saudável e competitiva, o clube deve não apenas ampliar suas receitas, mas também controlar rigorosamente as despesas operacionais, adotando práticas de planejamento estratégico que garantam sua estabilidade e crescimento no longo prazo.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi investigar como as competências e características dos gestores do Fluminense Football Club influenciam sua performance econômico-financeira, com foco na adequação às normas contábeis, na gestão eficiente de recursos e na sustentabilidade financeira a longo prazo. O estudo buscou compreender como decisões estratégicas impactam a competitividade e a estabilidade financeira do clube em um mercado esportivo de alta exigência.

A análise das demonstrações financeiras do Fluminense, no período de 2018 a 2023, revelou a influência significativa da gestão financeira nos indicadores de Liquidez Geral, Grau de Endividamento e Margem Líquida. Esses indicadores são fundamentais para avaliar a capacidade do clube de enfrentar desafios financeiros e manter operações sustentáveis.

A Liquidez Geral apresentou valores críticos, especialmente críticos em 2021, sugerindo dificuldades para honrar compromissos de curto prazo. O Grau de Endividamento, por sua vez, aumentou ao longo dos anos, com crescimento considerável dos passivos em 2022, destacando a necessidade de estratégias para reduzir o endividamento. Embora a Margem Líquida tenha mostrado sinais de leve

recuperação em 2022, ela ainda aponta desafios para a geração de lucro líquido e o controle das despesas operacionais, aspectos essenciais para a sustentabilidade financeira do clube.

Conclui-se, que as competências dos gestores são determinantes para a performance econômico-financeira do Fluminense. Decisões estratégicas bem fundamentadas podem otimizar os indicadores financeiros, fortalecendo a posição do clube no competitivo cenário do futebol brasileiro. A pesquisa reforça a importância de um planejamento financeiro sólido, aliado a uma gestão flexível, capaz de sustentar o sucesso esportivo e garantir a estabilidade econômica do clube a longo prazo.

Este estudo, entretanto, apresentou algumas limitações. O tempo reduzido para realizar análises mais profundas e abrangentes, impediu uma visão ainda mais detalhada da situação financeira e gerencial do clube. Além disso, a pesquisa não incluiu entrevistas ou questionários com os gestores, o que poderia ter resultado numa compreensão direta sobre como as estratégias são elaboradas e implementadas.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam realizadas entrevistas com gestores do clube para captar informações sobre as práticas e desafios da gestão financeira para análises mais aprofundadas. Além disso, realizar um estudo com outras demonstrações contábeis não analisadas neste estudo. Recomenda-se, também, realizar uma comparação com outros clubes de futebol, para possibilitar uma análise comparativa das práticas financeiras no esporte. Por fim, estudos que compararem o perfil e as competências de gestores de clubes brasileiros com gestores de clubes internacionais poderiam oferecer insights sobre como as diferenças culturais e econômicas influenciam a gestão esportiva.

REFERÊNCIAS

BARABANOV DE ASSIS, Renan. Os atletas no intangível nas demonstrações financeiras do futebol: comparação das práticas de clubes brasileiros e europeus. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 11, n. 2, 2021.

BRASIL. Lei n.º 13.155, de 04 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm. Acesso em: 13 nov. 2024.

BRASIL, Douglas Nascimento Braga. Pandemia da Covid-19: impactos nas finanças dos principais clubes de futebol do Rio de Janeiro. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

CABALLERO, Nicolas. A co-gestão como administradora do patrocínio esportivo no Brasil: uma análise dos casos Palmeiras-Parmalat e Fluminense Unimed-Rio. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 3, p. 36-44, 2014.

CARDOSO, Maria Cristina et al. Lei da SAF e as mudanças no cenário tributário do futebol brasileiro. 2024.

CUPERTINO, Thiago Penha; BOTELHO, Luciano Henrique Fialho; NETO, Ebio Viana Meneses. Efeitos financeiros da covid-19 no futebol: análise das demonstrações contábeis de clubes da série A do Campeonato Brasileiro. **Contabilometria**, v. 11, n. 2, 2024.

DA SILVA, Jessé Sena; DE JESUS, Sâmia Regina Picanço. O impacto da pandemia do coronavírus na gestão dos clubes de futebol do Brasil: uma análise contábil de 2018 a 2022. **Revista Sociedade Científica**, v. 7, n. 1, p. 2947-2969, 2024.

FARRACO, Danúbia da Costa; SEIXAS PINTO, Leonardo José. Verificação da adequação às normas contábeis através dos pareceres de auditoria: um estudo nos clubes de futebol carioca. **Revista FSA**, v. 19, n. 7, 2022.

FERNANDES, Luiz Fernando Framil. A gestão dos clubes de futebol como clube empresa: estratégias de negócio. Porto Alegre: 2000.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. Demonstrações financeiras de 2018 a 2023. **Transparência Fluminense**. Disponível em: <https://transparenciafluminense.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2024.

GUIMARÃES, Fernando Podestá. Clube-empresa é o futuro do futebol brasileiro? Limeira: [s.n.], 2022.

JAHARA, R. C.; MELLO, J. A. V. B.; AFONSO, H. C. A. G. Proposta de índice padrão e análise de performance financeira dos clubes brasileiros de futebol da série A no ano 2014. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 3, p. 20–40, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9527>.

KRÜGER, Cristiane et al. Desempenhos econômico-financeiro e esportivo na gestão de clubes brasileiros de futebol. **Intercontinental Journal of Sport Management / Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 11, n. 2, 2021.

MESSIAS, Jonas Guyllherme Moreira et al. A relação entre performance esportiva e desempenho econômico-financeiro das equipes de futebol do campeonato brasileiro série A. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 53585-53614, 2020.

NAKAMURA, W. T. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**, v. 1, n. 1, p. 40-52, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282553636_Reflections_on_the_Management_of_Soccer_Clubs_in_Brazil.

NASCIMENTO, J. V. do et al. Comparação entre desempenho econômico e desempenho esportivo dos clubes da série A do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2018. Florianópolis: **Congresso UFSC**, 2019.

RIBEIRO, Helysson Filipe Marques; DE FREITAS, Marcelo Machado. Dívida é sempre ruim? Uma análise sobre os clubes de futebol com passivo a descoberto. **Intercontinental Journal of Sport Management / Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 11, n. 2, 2021.

SANTOS, E. R. dos; BOTINHA, R. A.; TAROCCO FILHO, J.; MARQUES, S. A. Endividamento nas entidades desportivas: uma análise das características dos clubes da série “A” da CBF. **Contabilometria - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting**, v. 7, n. 1, p. 1-14, jan.-jun. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/1660>.

SANTOS, João MCM. Como ser um “clube grande”? Arnaldo Guinle e a gestão do Fluminense Football Club (1916-1931). **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 1, 2014.

SANTOS, Luciana Barbosa dos. Análise das demonstrações financeiras dos clubes da série A do Campeonato Brasileiro de Futebol no período de 2018 a 2022. Universidade do Estado do Amazonas, 2024.

SILVA MUNIZ, Luciani; DA SILVA, Maicon. Análise das demonstrações contábeis dos clubes brasileiros de futebol: comparação entre a situação econômica e financeira e o aproveitamento nas partidas oficiais de 2015 a 2017. **CAFI**, v. 3, n. 1, p. 17-32, 2020.