



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Lei Profut - Programa de Modernização da  
Gestão e de Responsabilidade Fiscal do  
Futebol Brasileiro**

**Uma análise do impacto nas finanças no Clube  
de Regatas do Flamengo**

**Julia Moura Faria**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, mês de ano.



**Julia Moura Faria**

**Lei ProFut – Programa de Modernização da Gestão e de  
Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro**  
Uma análise da lei e das finanças no Clube de Regatas do Flamengo

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Liana Ribeiro dos Santos

Rio de Janeiro Novembro de 2017

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer primeiramente a minha família pelo apoio incondicional durante todo o curso da faculdade. Em especial a minha mãe, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos, muitos trabalhos e tomadas de decisão importantes. Também ao meu avô, que deu junto a mim meu primeiro passo para entrar na faculdade no dia da matrícula. Agradeço também ao meu pai que sempre me apoiou, me ajudou emocionalmente, e foi sempre um pai maravilhoso.

Além destes, gostaria de fazer um agradecimento a todos os meus amigos que fiz durante o curso, alguns em especial como João Paulo, Ana Carolina, Amanda Mograbi, João Victor Pestana, Pedro Sales e a turma que entrou comigo no primeiro período. Devo ressaltar uma pessoa muito especial, meu namorado Daniel Giannini, que exerceu papel fundamental em parte da minha graduação e em grande parte da minha vida.

Agradeço também a minha orientadora Liana Ribeiro, pela ajuda, orientação e paciência para conclusão deste trabalho tão importante. Também quero agradecer a alguns professores que fizeram toda diferença na minha formação: Alessandra Baiocchi, Ana Claudia Pinheiro, Marcus Hemais, Mila Viana e Gladys.

## Resumo

Moura Faria, Julia. Lei ProFut – Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro - Uma análise da lei e das finanças no Clube de Regatas do Flamengo. Rio de Janeiro, 2017. Número de páginas p.43 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho procura analisar o que compõe a Lei 13.155 de 04 de agosto de 2015, que seria a LRFE - Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte que traz alguns princípios e práticas para responsabilidade fiscal e financeira e também de gestão transparente e democrática para os clubes profissionais de futebol. Dentro da lei foi criado o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – ProFut que é objeto de estudo do trabalho. Dentro do estudo em questão também é feita uma breve análise da situação do Flamengo acerca do Profut, além de algumas análises de indicadores financeiros e do balanço patrimonial do clube que trazem alguns reflexos do impacto da Lei Profut para o Clube de Regatas do Flamengo.

### Palavras-chave

ProFut, Flamengo, Futebol, Lei, 13.155

## Abstract

Moura Faria, Julia. Law ProFut – Program for Modernization of Management and Fiscal Responsibility of Brazilian Soccer - An analysis of law and finance at the Flamengo Regatta Club. Rio de Janeiro, 2017. Number of pages p.43. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present work seeks to analyze what makes up Law 13,155 of August 4, 2015, which would be the LRFE - Fiscal Sports Responsibility Law that brings some principles and practices for fiscal and financial responsibility of soccer clubs as well as transparent and democratic management for clubs football professionals. Within the law was created the Program for Modernization of Management and Fiscal Responsibility of Brazilian Football - ProFut that is object of this work. In the study in question also a brief analysis of the situation of Flamengo about Profut, as well as some analyzes of financial indicators and the balance sheet of the club bring some reflections of the impact of the Law Profut for the Club of Regattas of Flamengo.

### Key-words

ProFut, Flamengo, Soccer, Law, 13.155

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Revisão de literatura	5
2.1. O futebol Brasileiro e suas dívidas	5
2.2. Clube de Regatas do Flamengo	7
2.3. Sobre o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT	8
2.4. PROFUT e o Clube do Flamengo	13
2.5 Análise Horizontal	15
2.5.1 Análise Horizontal	15
2.5.2 Análise Vertical	15
2.6 Indicadores Financeiros	16
2.6.1 Indicador de Dependência Financeira	16
2.6.2 Indicador de Liquidez geral	16
2.6.3 Indicador de Liquidez Imediata	17
2.6.4 Indicador de Liquidez Corrente	17
2.6.5 Indicador de Margem Líquida	17
2.6.6 Indicador de Margem Operacional	18
2.6.7 Indicador de Retorno sobre o ativo	18
2.6.8 Indicador de Retorno sobre o Patrimônio Líquido	18
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	19
3.1. Fontes de informação selecionadas para o estudo	19
4 Apresentação e análise dos resultados	20

4.1. O Clube de Regatas do Flamengo	20
4.2. Análise Horizontal Ativo	20
4.3. Análise Horizontal Passivo	23
4.4. Análise Horizontal Demonstração do Resultado	25
4.5. Análise Vertical Ativo	26
4.6. Análise Vertical Passivo	27
4.7. Análise Vertical Demonstração do Resultado	28
4.8. Análise dos Indicadores Financeiros	29
4.8.1. Indicador de Dependência Financeira	31
4.8.2. Indicador de Liquidez Corrente	33
4.8.3. Indicador de Liquidez Imediata	34
4.8.4. Indicador de Liquidez Geral	35
4.8.1. Indicador de Margem Operacional	36
4.8.2. Indicador de Margem Líquida	36
4.8.3. Indicador de Retorno sobre o ativo	36
4.8.4. Indicador de Retorno sobre o Patrimônio Líquido	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	38
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	39
6 Referências Bibliográficas	40

## Lista de figuras

Figure 1 - Nota explicativa 13 das Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2016.....	2
Figure 2 - Nota explicativa 1 das Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2016.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## Lista de Tabelas

Table 1 - Distribuição das pessoas de 15 anos ou mais de idade que praticaram algum esporte, no período de referência de 365 dias, por Grandes Regiões, segundo o principal esporte praticado – 2015. ....	6
Table 2 - Dívida Total clubes brasileiros de futebol. (Site Globo Esporte – Publicado em 18/08/17 – Consulta em 16/10/17). ....	7
Table 3 - Documentos necessários para adesão a lei Profut. (Site Planalto Governo Federal) .....	8
Table 4 - Condições para se manter no Profut. (Site Planalto Governo Federal e Artigo FUTEBOL-EMPRESA: ANÁLISE DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL DO FUTEBOL BRASILEIRO.).....	9
Table 5 - Exercício de pagamento das parcelas do Profut por alguns clubes de futebol brasileiros (Análise Econômico Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros   2017).....	14
Table 6 - Nota explicativa 13 das Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2016.....	34

# **1 O tema e o problema de estudo**

## **1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo**

Não é de surpresa para a nação que o Brasil atualmente enfrenta uma crise econômica que vem abalando os brasileiros pelo país, porém frente a este fato, os principais clubes brasileiros de futebol bateram recorde de faturamento. Segundo matéria na revista Época, “Em 2016 foram R\$ 5 bilhões arrecadados, 41% a mais que no ano anterior. ”

Segundo o site Virando o Jogo, a lei em questão tem como principal objetivo ajudar e incentivar os clubes a quitar suas grandes dívidas com a União. Neste caso serão feitos refinanciamentos das dívidas fiscais dos clubes de futebol. Os clubes que aderirem ao Profut vão ter a oportunidade de refinar suas dívidas em um prazo de 20 anos (240 parcelas). Além do longo tempo, o Programa reduzirá 70% das multas e 40% dos juros. Vale ressaltar que em contrapartida, os clubes precisam cumprir diversas obrigações para poder se manter dentro do programa de refinanciamento.

Segundo as Demonstrações Financeiras do Clube de Regatas do Flamengo tanto em 2015 quanto em 2016, o clube desde a adesão à lei vem obtendo sucesso no pagamento de suas dívidas, assim como a redução do estoque e do serviço da dívida tributária decorrentes da adesão ao Profut, conquistas que são de extrema importância para o clube. Como exemplo de um dos sucessos em relação à adesão ao ProFut, segundo o Blog OLHAR CRÔNICO ESPORTIVO, o resultado operacional do Flamengo atingiu novo recorde: R\$ 88,4 milhões nos primeiros nove meses de 2015, com um crescimento nominal de 16,4% em relação ao mesmo período de 2014.

É possível ver nas Demonstrações Financeiras de 2015 e 2016 observações em relação à lei Profut e a adesão do clube à lei de incentivo fiscal, vide exemplo abaixo de parte da DF de 2015:



**13 Impostos e contribuições a recolher**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Parcelamentos lei no 13.155</b>	<b>(i)</b>	
IRRF	167.037	160.027
INSS	91.300	83.094
FGTS	7.310	12.180
	<u>265.647</u>	<u>255.301</u>
<b>Outros impostos a recolher</b>	<u>16.706</u>	<u>9.852</u>
	<u><u>282.353</u></u>	<u><u>265.153</u></u>
Curto prazo	18.112	14.915
Longo prazo	264.241	250.238

(i) Parcelamento de acordo com a Lei no 13.155, de 4 de agosto de 2015, que regulamentou o PROFUT. Em 23 de setembro de 2015, foi emitida a Portaria Conjunta PGFN/RFB no 1.340, que regulamentou o parcelamento junto a estes órgãos, com o pagamento em 240 prestações e desconto de 70% na multa, 40% nos juros e 100% nos encargos legais resultando em um impacto positivo de aproximadamente R\$ 91 milhões registrado em 2015.

**Figure 1 - Nota explicativa 13 das Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2016**

O clube do flamengo decidiu por aderir ainda em 2015 e buscar o comprimento das normas da lei antes de vários outros clubes, sendo praticamente pioneiro na adesão à lei. Será analisado no estudo os motivos que levaram o clube ao projeto de aderir ao Profut.

No caso do futebol brasileiro, no flamengo especificamente, motivos aparentes e possíveis benefícios futuros com a lei não foram facilmente conquistados. Também será analisado no estudo em questão como foram os esforços feitos pelo clube.

O estudo em questão visa analisar a implantação da Lei Profut - Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro no Clube de Regatas do Flamengo. No caso, como se deu a implantação da lei e quais foram suas consequências para o clube.

A pergunta problema busca avaliar se a aplicação da lei profut no flamengo trouxe vantagens relevantes para o clube.

## **1.2.Objetivo do estudo**

O objetivo principal do estudo é analisar as finanças do Clube de Regatas do Flamengo e a adesão a lei Profut, assim como o impacto nas demonstrações financeiras que a adesão trouxe para o clube do Flamengo.

## **1.3.Objetivos intermediários do estudo**

Tendo como base o objetivo principal do estudo, existem alguns objetivos intermediários que exemplificam e explicam com mais detalhes alguns pontos levantados no estudo em questão.

- Fazer uma análise sobre a lei Profut.

Realizar uma breve análise sobre a Lei Profut, sobre o que se trata a lei e como impacta nas finanças do clube analisado no estudo, o Clube de Regatas do Flamengo.

- Identificar como as finanças do clube estavam antes da lei.

O objetivo citado acima refere-se a identificação e análise de como o Clube de Regatas do Flamengo estava em relação à sua situação financeira antes da adesão à lei Profut. Neste caso será feita uma análise em cima dos principais indicadores financeiros do clube, para saber a saúde financeira da parte relacionada ao futebol. Um dos indicadores que terá maior destaque nessa análise inicial será o índice de endividamento, dado que a lei impacta diretamente neste indicador.

- Análise das finanças após a adesão a Lei Profut

Uma análise dos principais indicadores financeiros do clube após a adesão a lei Profut.

## **1.4.Delimitação do estudo**

O estudo irá abordar o impacto financeiro da lei no Clube do Flamengo, focando no Futebol no período de 2014 à 2016.

O impacto financeiro abordado no estudo será em cima da análise das demonstrações financeiras do clube no período citado acima. Serão analisados diversos tipos de indicadores com as mais diversas finalidades e representatividade para o clube do flamengo.

Para realizar a análise sobre os respectivos indicadores financeiros do clube, serão analisadas as principais demonstrações de resultado do clube, o Balanço Patrimonial e outras documentações de evidência e finalidade financeiras.

### **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

O estudo será de extrema importância para o Clube de Regatas do Flamengo, pois irá permitir que o clube veja financeiramente os impactos positivos em aderir a lei de incentivo fiscal do Profut. O clube também poderá usar a análise no presente estudo para possíveis decisões futuras quanto as questões em relação ao Profut.

## **2 Revisão de literatura**

### **2.1. O futebol Brasileiro e suas dívidas**

O futebol e sua popularidade possuem uma história antiga no Brasil. Segundo artigo FUTEBOL PAIXÃO, PRODUTO OU IDENTIDADE CULTURAL, o futebol é considerado “Uma paixão nacional, que envolve multidões em diversas regiões do Brasil, unificando culturas, crenças, aplacando diferenças, abrandando guerras, provocando novas disputas, batalhas, discussões, destacando os contrastes ou até incentivando a pacificação ainda que temporária. Além destes aspectos o esporte ainda auxilia a alavancar o PIB do país, isto quando pensamos em grandes campeonatos regionais e mundiais, oferecendo prosperidade e desentrevando obras sociais e públicas por anos abandonadas pelos governantes.”.

Segundo uma pesquisa feita pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em conjunto com o Ministério do Esporte, “Em 2015, 15,3 milhões de pessoas praticaram futebol como principal modalidade esportiva, e este número representou 39,3% dos 38,8 milhões de praticantes de algum esporte no País. Em todas as Grandes Regiões, o futebol foi o esporte mais citado.”. É possível analisar este percentual pela tabela abaixo:

**Table 1 - Distribuição das pessoas de 15 anos ou mais de idade que praticaram algum esporte, no período de referência de 365 dias, por Grandes Regiões, segundo o principal esporte praticado – 2015.**

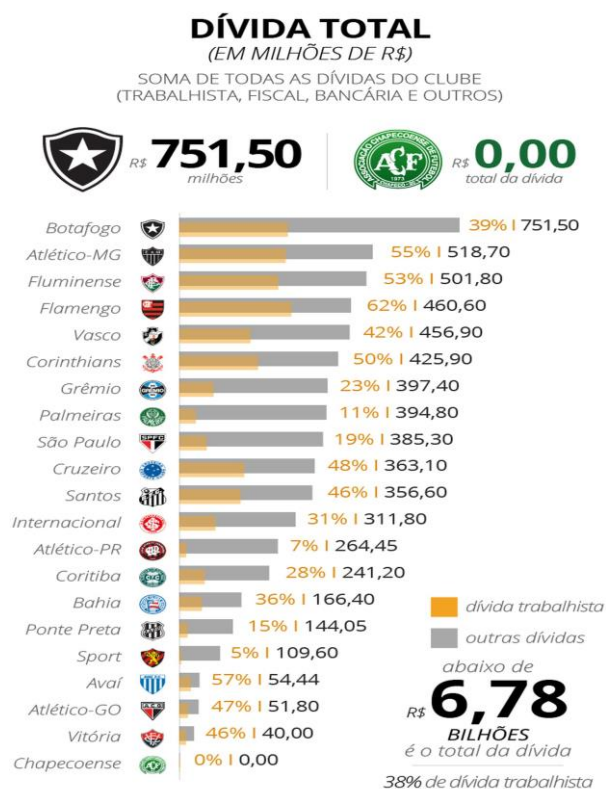
Principal esporte praticado	Distribuição das pessoas de 15 anos ou mais de idade que praticaram algum esporte, no período de referência de 365 dias (%)					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Futebol	39,3	55,9	48,8	33,3	35,1	32,9
Caminhada	24,6	21,2	25,4	24,8	22,0	29,2
Voleibol, basquetebol e handebol	2,9	3,9	2,3	2,5	3,6	4,2
<i>Fitness</i>	9,0	5,4	7,7	10,5	8,2	11,3
Ciclismo	3,2	1,9	2,3	3,5	4,3	3,6
Lutas e artes marciais	3,1	2,6	2,7	3,6	2,7	2,8
Ginástica rítmica e artística	3,2	1,5	1,3	4,4	4,3	2,6
Outros esportes (1)	14,7	7,6	9,5	17,5	19,8	13,3

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2015.

(1) Inclusive natação, musculação, atletismo, esporte de aventura, aquático, paradesporto, com pequenas bolas e raquetes, skate e patins, dança e *ballet*, com motor, com animais, com tabuleiros e cartas.

Apesar de sua popularidade, o futebol no Brasil apresenta atualmente alguns aspectos negativos. Segundo uma tabela publicada no site do Globo Esporte, “os 21 principais clubes do país somam cerca de R\$ 2,4 bilhões em dívidas trabalhistas e são réus em 3.037 processos na Justiça.”. Este é um dado preocupante para o cenário do futebol brasileiro. Uma realidade que é vista em muitos clubes é que apesar da receita subir, a gestão dos recursos aparentemente de alguns clubes não está sendo feita da forma mais adequada.

**Table 2 - Dívida Total clubes brasileiros de futebol. (Site Globo Esporte – Publicado em 18/08/17 – Consulta em 16/10/17).**



## 2.2. Clube de Regatas do Flamengo

O clube do Flamengo possui uma história antiga com o futebol, segundo o site do clube, depois de um desentendimento entre jogadores do time do Fluminense em 1911, um dos jogadores que já atuava no remo do Flamengo propôs a criação de uma seleção de futebol no clube rubro-negro. Assim nasceu o primeiro elenco de futebol de um time que ao longo dos anos se mostrou com grande força.

Segundo uma análise econômico financeira feita pelo banco Itaú BBA, o Flamengo tem realizado um bom papel também fora dos campos. O clube tem dado exemplo no controle de custos e no aumento a cada ano de sua receita. Este fato demonstra uma boa gestão financeira dos recursos, sem realizar gastos sem limites e se preocupando em tomar decisões de forma planejada e estratégica.

### **2.3.Sobre o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT**

Segundo o Art. 1º sobre a lei 13.155 de 04 de Agosto de 2015, no site do governo federal, “Esta Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte - LRFE estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol, cria o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro e dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das referidas entidades.”.

Ainda segundo o site do planalto, citado no Art. 2º “Fica criado o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro - PROFUT, com o objetivo de promover a gestão transparente e democrática e o equilíbrio financeiro das entidades desportivas profissionais de futebol.”. Segundo o site do planalto no Art. 3º são apresentados os documentos necessários para adesão à lei (vide tabela abaixo):

**Table 3 - Documentos necessários para adesão a lei Profut. (Site Planalto Governo Federal)**

I - estatuto social ou contrato social e atos de designação e responsabilidade de seus gestores;
II - demonstrações financeiras e contábeis, nos termos da legislação aplicável; e
III - relação das operações de antecipação de receitas realizadas, assinada pelos dirigentes e pelo conselho fiscal.

Segundo o Art. 4º no site do planalto “Para que as entidades desportivas profissionais de futebol mantenham-se no Profut, serão exigidas as seguintes condições: ”, que podem ser vistas e analisadas abaixo:

**Table 4 - Condições para se manter no Profut. (Site Planalto Governo Federal e Artigo FUTEBOL-EMPRESA: ANÁLISE DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL DO FUTEBOL BRASILEIRO.)**

<b>Condição</b>	<b>Site do Planalto Governo Federal</b>	<b>Artigo: FUTEBOL-EMPRESA: ANÁLISE DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL DO FUTEBOL BRASILEIRO.</b>
Condição 1	“regularidade das obrigações trabalhistas e tributárias federais correntes, vencidas a partir da data de publicação desta Lei, inclusive as retenções legais, na condição de responsável tributário, na forma da lei;”	“Trata-se de priorizar os direitos básicos dos atletas e dos funcionários do clube em vez de novas contratações e investimentos, que propõe “novos caminhos” para o clube, mas sem pagar seus próprios funcionários em dia”.
Condição 2	“fixação do período do mandato de seu presidente ou dirigente máximo e demais cargos eletivos em até quatro anos, permitida uma única recondução;”	“Com essa exigência a LRFE tem como objetivo obstar que o cargo de presidente ou dirigente seja exercido por longos períodos de tempo, como ocorre na CBF e na FIFA, tendo em vista que o futebol e, sobretudo as entidades gestores estaduais, no âmbito brasileiro e os países de menor visibilidade, no âmbito internacional, possuem como base a tradição, isto é, preferem continuar da maneira que já é utilizado pelos dirigentes, uma vez que eventual mudança poderá prejudicá-los.”
Condição 3	“comprovação da existência e autonomia do seu conselho fiscal;”	“não é incomum que as entidades desportivas já possuam um conselho fiscal. Ocorre que estas não possuem autonomia, servindo, por vezes, como mera figura



		simbólica, tendo em vista que nesses casos os dirigentes decidem como quiserem e da forma que querem, gastando grandes quantias, sem se preocupar com as contas que serão prestadas ao conselho fiscal”
Condição 4	<p>“proibição de antecipação ou comprometimento de receitas referentes a períodos posteriores ao término da gestão ou do mandato, salvo:</p> <p>a) o percentual de até 30% (trinta por cento) das receitas referentes ao 1º (primeiro) ano do mandato subsequente; e</p> <p>b) em substituição a passivos onerosos, desde que implique redução do nível de endividamento;”</p>	<p>“Nota-se que a lei em comento busca inspiração na Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF ao impor limites de comprometimento de receitas de futuros mandatos que acabam por prejudicar o nível de investimentos de futuras gestões. Frise-se que a LRFE não proibiu o comprometimento de receitas referentes a períodos posteriores ao término da gestão ou do mandato, tendo em vista que, por vezes, para o crescimento da entidade desportiva o investimento de longo prazo é necessário, mas sim impôs um percentual razoável de até 30% (trinta por cento) das receitas referentes ao 1º (primeiro) ano do mandato subsequente.”</p>
Condição 5	<p>“redução do déficit, nos seguintes prazos:</p> <p>a) a partir de 1º de janeiro de 2017, para até 10% (dez por cento) de sua receita bruta apurada no ano anterior; e</p>	<p>“No mesmo contexto, a lei em comento apresenta prazos para adequação da entidade quanto ao déficit em relação as receitas brutas apuradas, salientando, no entanto, que as entidades desportivas profissionais com faturamento anual inferior a uma</p>

	b) a partir de 1o de janeiro de 2019, para até 5% (cinco por cento) de sua receita bruta apurada no ano anterior;”	vez e meia o teto do faturamento da empresa de pequeno porte não precisam reduzir o déficit da maneira que a lei exige.”
Condição 6	“publicação das demonstrações contábeis padronizadas, separadamente, por atividade econômica e por modalidade esportiva, de modo distinto das atividades recreativas e sociais, após terem sido submetidas a auditoria independente;”	“Essa condição diz respeito a três questões merecedoras de registro. Primeiro, exige que as demonstrações contábeis sejam publicadas para que os interessados possam fiscalizá-las. Segundo, dispõe que deve existir uma separação por atividade econômica e por modalidade esportiva, de modo distinto das atividades recreativas e sociais, de modo a assegurar que as grandes entidades desportivas não se aproveitem do seu tamanho e as diversas áreas de investimento, para obscurecer o dispêndios dos seus recursos. Terceiro, é relevante ressaltar que informa a necessidade de submissão a uma auditoria independente, o que legitima uma fiscalização justa por terceiros, que não possuem relação direta com o clube-empresa, como ocorre no caso de conselho fiscal.”
Condição 7	“cumprimento dos contratos e regular pagamento dos encargos relativos a todos os profissionais contratados, referentes a verbas atinentes a salários, de Fundo de Garantia do Tempo de	“A LRFE, com a imposição dessa condição, demonstra que uma de suas prioridades é que os atletas e funcionários tenham seus direitos trabalhistas, previdenciários e constitucionais garantidos, impondo o pagamento dos seus

	Serviço - FGTS, de contribuições previdenciárias, de pagamento das obrigações contratuais e outras havidas com os atletas e demais funcionários, inclusive direito de imagem, ainda que não guardem relação direta com o salário;”	salários, FGTS, contribuições previdenciárias e obrigações contratuais, como o direito de imagem, que apesar de serem direitos básicos do trabalhador, por vezes, acabam sendo olvidados pelos clubes em prol de novas contratações.”
Condição 8	“previsão, em seu estatuto ou contrato social, do afastamento imediato e inelegibilidade, pelo período de, no mínimo, cinco anos, de dirigente ou administrador que praticar ato de gestão irregular ou temerária;”	“Trata-se da necessidade que os clubes internalizem as consequências da LRFE em seus estatutos e contratos sociais, informando sobre os procedimentos de afastamento imediato e inelegibilidade de dirigente ou administrador que praticar ato de gestão irregular ou temerária, pelo período de, no mínimo, cinco anos, assim, possibilitando que cada entidade desportiva, dentro dos parâmetros constitucionais, sobretudo da proporcionabilidade, imponha período maior do que gizado na lei.”
Condição 9	“demonstração de que os custos com folha de pagamento e direitos de imagem de atletas profissionais de futebol não superam 80% (oitenta por cento) da receita bruta anual das atividades do futebol profissional; e”	“Com essa medida, a lei tem como objetivo garantir a sustentabilidade das entidades desportivas, uma vez que como qualquer empresa (no caso, clube-empresa), há necessidade de margem para investimentos no clube e no seu crescimento, e não apenas nos gastos com folha de pagamento

		dos jogadores”
Condição 10	<p>“manutenção de investimento mínimo na formação de atletas e no futebol feminino e oferta de ingressos a preços populares, mediante a utilização dos recursos provenientes:</p> <p>a) da remuneração pela cessão de direitos de que trata o inciso I do § 2º do art. 28 desta Lei; e</p> <p>b) (VETADO).”</p>	<p>“a última condição é a manutenção de investimento mínimo na formação de atletas e no futebol feminino e oferta de ingressos a preços populares, mediante a utilização dos recursos provenientes da remuneração pela cessão de direitos de que trata o inciso I do § 2º do art. 28 da lei em espécie, que dispõe sobre a instituição da Loteria Instantânea Exclusiva – LOTEX.”</p>

## 2.4. PROFUT e o Clube do Flamengo

Segundo a tabela abaixo extraída da Análise Econômico Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2017 feito pelo banco Itaú BBA, o Flamengo é um dos poucos clubes que possui a capacidade de pagar as parcelas do Profut. Cenário diferente da grande maioria dos clubes como mostra a tabela abaixo que, diferente do clube do Flamengo, não conseguiram conter seus gastos e elevar a receita para ajudar no pagamento de suas dívidas.

**Table 5 - Exercício de pagamento das parcelas do Profut por alguns clubes de futebol brasileiros (Análise Econômico Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2017)**

**Hipótese**

	Parcela Profut	Juros	Pagto Anual Profut*	Pagto Profut / EBITDA Recorrente Médio de 3 anos	Pagto Profut / EBITDA Recorrente 2016
América MG	2,6	0,2	2,9	neg	16%
Atlético-MG	16,2	1,5	17,6	neg	839%
Atlético-PR	0,6	0,1	0,7	neg	9%
Avaí	1,8	0,2	2,0	neg	neg
Bahia	9,6	0,9	10,4	166%	neg
Botafogo	28,2	2,5	30,7	134%	127%
Chapecoense	0,6	0,1	0,6	30%	12%
Corinthians	11,7	1,1	12,7	neg	2547%
Coritiba	7,3	0,7	8,0	285%	95%
Criciúma	0,1	0,0	0,1	neg	neg
Cruzeiro	9,7	0,9	10,6	neg	88%
Figueirense	1,9	0,2	2,1	62%	46%
Flamengo	15,3	1,4	16,6	14%	13%
Fluminense	15,7	1,4	17,2	neg	neg
Goiás	2,3	0,2	2,5	20%	82%
Grêmio	6,0	0,5	6,5	107%	36%
Internacional	6,4	0,6	6,9	neg	neg
Joinville	0,4	0,0	0,5	neg	neg
Náutico	5,8	0,5	6,3	neg	neg
Palmeiras	5,5	0,5	6,0	8%	8%
Ponte Preta	1,4	0,1	1,5	neg	neg
Santos	7,7	0,7	8,4	neg	neg
Santa Cruz	2,1	0,2	2,3	neg	neg
São Paulo	5,8	0,5	6,3	neg	79%
Sport	3,8	0,3	4,1	38%	12%
Vasco	11,9	1,1	13,0	96%	64%
Vitória	1,4	0,1	1,5	43%	neg

Em Reais Milhões

Segundo Análise Econômico Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2017 feita pelo banco Itaú BBA, foi feito “um exercício comparando a parcela a pagar do Profut, que inclui principal e juros, ao EBITDA Recorrente dos Clubes em 2016. Esta conta leva em consideração o saldo de Dezembro/16, parcelado em 19 anos, com correção pelo CDI estimado de 10% ao ano, e considerando juros sobre parcela. E para tentar evitar movimentos pontuais, utilizamos a média de EBITDA dos últimos 3 anos. Assim sendo, alguns poucos clubes serão capazes de pagar as parcelas do Profut se a situação se mantiver como a apresentada. Apenas os marcados em “verde”\* podem dizer que possuem situação confortável. Os que não estão marcados dependem de venda

de Atleta para fechar a conta, o que não é exatamente uma política saudável de gestão. E os negativos precisam correr para se ajustar.”.

## **2.5 Análise Horizontal**

De acordo com Neto (2012), “As duas principais características de análise de uma empresa são a comparação dos valores obtidos em determinado período com aqueles levantados em períodos anteriores e o relacionamento desses valores com outros afins”.

### **2.5.1 Análise Horizontal**

Segundo Neto (2012, p.105), “a análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais. É basicamente um processo de análise temporal, ”. É um tipo de análise interessante pois permite uma observação em relação aos valores contábeis em um intervalo de tempo determinado. Também é possível que se analise a tendência de antes e depois das linhas contábeis, ou seja, de cada valor contábil ao longo do tempo. A empresa pode estar sendo afetada por problemas ou causas passadas que podem ou não se repetir no futuro. Neto (2012, p.109).

Outro autor traz uma reflexão que complementa o conceito acima, segundo Junior & Begalli, (2002, p.234), este tipo de análise “ enfatiza as modificações ou evoluções em cada conta nas demonstrações financeiras em relação a uma demonstração básica, geralmente a mais antiga da série, a fim de caracterizar tendências”.

Em relação as demonstrações de resultado, a análise horizontal busca analisar o aumento ou redução das despesas e custos da empresa, sobre o valor do volume de vendas, e por fim quais são os reflexos em relação ao resultado do exercício. Neto (2012, p.110).

### **2.5.2 Análise Vertical**

Este tipo de análise traz uma proposta diferente da análise horizontal. Segundo Neto (2012, p.113), “a análise vertical, é também um processo comparativo, expresso em porcentagem, que se aplica ao se relacionar uma

conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável”. Nesta análise, onde os valores são observados verticalmente, é possível analisar a participação de cada linha contábil no balanço patrimonial e na demonstração de resultado, durante o curso do tempo. (Neto, 2012)

Ao ser realizado uma análise comparativa em relação as demonstrações contábeis de uma companhia, é fundamental utilizar as duas análises, tanto horizontal quanto vertical, para que se possa identificar as variações e mutações sofridas através de seus elementos contábeis. (Neto, 2012)

## 2.6 Indicadores Financeiros

Segundo Neto (2012, p.149), “Diversos indicadores podem ser utilizados para a análise das fontes permanentes de capital de uma empresa.”. Abaixo serão analisados alguns indicadores financeiros para uma análise do impacto da Lei Profut em algumas áreas do balanço patrimonial e demonstração de resultados. A lei se trata no âmbito de impostos, porém, esta gera impacto em diversos aspectos financeiros do clube.

### 2.6.1 Indicador de Dependência Financeira

Ainda segundo Neto (2012, p.149), o indicador de dependência financeira “revela a *dependência* da empresa com relação a suas exigibilidades totais, isto é, do montante investido em seus ativos, qual a participação dos recursos de terceiros”. Abaixo o indicador de dependência financeira:

$$\text{Dependência Financeira} = \frac{\text{Passivo Exigível Total}}{\text{Ativo Total}}$$

### 2.6.2 Indicador de Liquidez geral

Segundo Neto (2012, p.177), o indicador de liquidez geral “revela a liquidez, tanto a curto como longo prazo. De cada \$ 1 que a empresa mantém de dívida, o quanto existe de direitos e haveres no ativo circulante e no realizável a longo prazo. A liquidez geral também é utilizada como medida de segurança financeira da empresa a longo prazo, revelando sua capacidade de saldar todos os seus compromissos.” Abaixo o indicador de liquidez geral:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}$$

### 2.6.3 Indicador de Liquidez Imediata

Ainda segundo Neto (2012, p.176), o indicador de liquidez imediata “revela a porcentagem das dívidas a curto prazo (circulante) em condições de serem liquidadas imediatamente. Esse quociente é normalmente baixo pelo pouco interesse das empresas em manter recursos monetários em caixa”.

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### 2.6.4 Indicador de Liquidez Corrente

O indicador de liquidez corrente segundo Neto (2012, p.177), “indica o quanto existe de ativo circulante para cada \$ 1 de dívida a curto prazo. Quanto maior a liquidez corrente, mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### 2.6.5 Indicador de Margem Líquida

De acordo com Junior & Begalli (2002, p.239) a margem líquida “leva em conta inclusive o resultado não operacional e representa o que “sobra” da atividade da empresa no final do período”.

Como complemento desta definição, segundo site da Endeavor Brasil, a margem líquida é o lucro líquido que a empresa faz para cada real em receita. Essa margem ilustra a quantidade de dinheiro que a empresa lucra a cada real de receita obtido depois de pagar todas as suas despesas e impostos.



$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido Final}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

### 2.6.6 Indicador de Margem Operacional

Segundo Junior & Begalli (2002, p.240), a margem operacional é “utilizada para análise de desempenho, pois a medida leva em conta as despesas operacionais”.

De acordo com o site Bússula do Investidor, “a Margem Operacional mede a eficiência operacional da empresa, ou seja, o quanto de suas receitas líquidas provenientes de vendas e serviços vieram de suas atividades operacionais. O cálculo é dado pelo quociente entre o resultado operacional da empresa sobre a receita líquida.”.

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

### 2.6.7 Indicador de Retorno sobre o ativo

Segundo Neto (2003, p.112), “esta medida revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos”. Este índice é calculado pela seguinte equação:

$$\text{Retorno sobre ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$$

### 2.6.8 Indicador de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

De acordo com Neto (2003, p.114), “este índice mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários.” Ou seja, para cada montante investido na companhia, é medido quanto os acionistas ganham de lucro. (Neto, 2003, p.114)

$$\text{Retorno sobre o PL} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

#### **3.1.Fontes de informação selecionadas para o estudo**

No presente estudo foram utilizadas mais de um tipo de referência bibliográfica. Foram feitas consultas em sites relacionados à assuntos ligados ao futebol brasileiro, em trabalhos acadêmicos também relacionados ao futebol e a lei em estudo. Também foi utilizada uma pesquisa feita pelo IBGE sobre a pratica de futebol no Brasil.

No caso da lei Profut, foi feita consulta na principal fonte que se trata do site do Planalto Governo Federal, onde aponta todas as características da lei. Também foi feita consulta em um artigo acadêmico específico que focava sobre a lei Profut e suas principais características e pontos importantes.

Para análise dos principais indicadores financeiros onde a lei Profut impactou o resultado do clube do Flamengo foi utilizado como pesquisa de informação o livro “Estrutura e Análise de Balanços” de Alexandre Assaf Neto. Onde no livro foi possível consultar o significado e formula dos indicadores utilizados no estudo.

Ao longo do trabalho foi utilizada uma análise feita pelo banco Itaú BBA que é feita anualmente pelo banco para analisar a situação dos clubes de futebol brasileiros, que seria a Análise Econômico Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2017.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

### 4.1. O Clube de Regatas do Flamengo

O trabalho foi feito com base no Clube de Regatas do Flamengo.

### 4.2. Análise Horizontal Ativo

<b>Análise Horizontal</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>AH 2015 X 2014</b>	<b>2016</b>	<b>AH 2016 X 2015</b>
<b>ATIVO</b>	<b>429.911</b>	<b>451.371</b>	<b>5%</b>	<b>483.419</b>	<b>7%</b>
Caixa e equivalentes de caixa	18.030	27.257	51%	12.526	-54%
Contas a receber	33.724	18.242	-46%	12.232	-33%
Contas a receber na transf de jogadores	-	2.470	100%	3.495	41%
Estoques	824	1.077	31%	688	-36%
Despesas antecipadas	1.600	1.474	-8%	1.584	7%
Depósitos judiciais	48.538	32.683	-33%	13.148	-60%
Outros ativos	1.493	1.291	-14%	1.942	50%
<b>Total Ativo Circulante</b>	<b>104.209</b>	<b>84.494</b>	<b>-19%</b>	<b>45.615</b>	<b>-46%</b>
Contas a receber	-	-	0%	35.079	100%
Contas a receber na transf de jogadores	-	19.117	100%	15.473	-19%
Despesas antecipadas	3.393	2.537	-25%	1.680	-34%
Depósitos judiciais	-	10.074	100%	12.673	26%
Outros ativos	3.519	4.456	27%	7.486	68%
Propriedade para Investimento	138.625	136.584	-1%	132.519	-3%
Intangível	37.575	46.963	25%	74.141	58%
Imobilizado	142.590	147.146	3%	158.753	8%
<b>Total Ativo Não Circulante</b>	<b>325.702</b>	<b>366.877</b>	<b>13%</b>	<b>437.804</b>	<b>19%</b>

Podemos observar acima uma análise horizontal nas linhas contábeis do ativo. O ativo circulante sofreu uma redução de aproximadamente 46% entre 2014 e 2016.

A linha de caixa e equivalentes de caixa apresentou um aumento entre 2014 e 2015 de 51%. Porém entre 2015 e 2016 sofreu uma queda de 54%. Esta redução no caixa pode ser vista na análise do indicador de Liquidez Imediata onde é analisado a representatividade da linha disponível (caixa) em relação ao ativo circulante. Na nota explicativa de caixa e equivalentes de caixa, existem duas linhas: caixa e equivalentes de caixa e aplicações financeiras. Na linha de aplicações financeiras, em 2015 constavam 17 milhões e em 2016 foi para 8 milhões, (valor que representa cerca de 70% do total da NE de 12 milhões de caixa e equivalentes de caixa). Ainda segundo o clube, estas aplicações

financeiras estão em fundos de renda fixa com uma remuneração de 100% ao mês do CDI. O clube apresenta uma péssima situação de liquidez em todos os sentidos, e o indicador de liquidez imediata piorou mais ainda com esta redução. O clube deveria ter repensado esta ação ou no caso, aplicar um montante menor do seu dinheiro em caixa.

A análise da rubrica contas a receber evidencia um alongamento nos direitos do Flamengo com seus clientes. De acordo com a NE, estes valores referem-se a “Bônus de assinatura de cessão de direitos de transmissão”. De acordo com o clube, foi assinado um novo contrato de longo prazo televisivo, onde o valor de 35 milhões que consta na linha de contas a receber no não circulante, é correspondente ao valor presente deste bônus de assinatura. Claro que para o clube é interessante este tipo de receita, porém, este montante representa cerca de 74% do total de contar a receber (35.079/47.311). O ativo circulante do clube apresenta uma situação muito grave pois representa apenas 9% do ativo total. Na NE de contas a receber, as outras linhas diminuíram em relação a 2015. O clube precisa para ontem, buscar aumentar ou trazer mais de suas contas a receber para o ativo circulante, pois frente a um passivo circulante de 38%, fica obvio que o clube não está podendo arcar com suas despesas de curto prazo. Não adianta conseguir pagar suas contas de longo prazo sem arrumar suas contas de curto prazo também.

A variação da linha de intangível, que foi cerca de 58% positivamente em 2016, segundo demonstrações financeiras do clube em 2016 ocorreu devido a direitos federativos de novos atletas, vide nota explicativa. Para os clubes de futebol o intangível possui um caráter diferente do que é apresentado nas empresas convencionais. No caso do Flamengo, conforme citado nas demonstrações financeiras do clube o intangível é separado em algumas categorias:

- Atletas profissionais > segundo as demonstrações financeiras do clube, os jogadores que são contratados ou renovados com o clube assinam com o Flamengo contratos de cessão de direito de imagem do atleta, onde o próprio clube reconhece como intangível os direitos de exploração de imagem destes jogadores através dos valores nominais que constam nos contratos mencionados acima. O cálculo para amortização deste intangível é feito de acordo com o prazo do contrato em relação a parcela ativa e os devidos

pagamentos são feitos conforme cronograma financeiros mencionados em contrato.

- Atletas em formação > segundo as demonstrações financeiras do clube em relação a formação de atletas o clube reconhece gastos com os profissionais que ainda estão em formação como gastos com alimentação, transporte, educação, etc. Quando estes profissionais estão profissionalizados, o clube transfere estes custos para linha que consta na nota explicativa como “Atletas formados”. Neste item o clube reconhece estes gastos citados acima como um investimento para valorização de um dos principais intangíveis do clube que são os jogadores. De fato, é importante investir em um ativo tão relevante, mas é imprescindível que o Flamengo tenha muita atenção e controle em todos os seus gastos, inclusive nestes, pois não adianta o clube ter superatletas e ter altas dívidas que não consegue pagar.

- Imagem > segundo as demonstrações financeiras do clube o direito de imagem do atleta, que envolve nome, imagem do atleta profissional em campanhas e eventos de interesse para o clube é cedido ao mesmo na assinatura do contrato do atleta. O clube fez um bom dever de casa em relação a este item, pois conforme citado em nota explicativa, a linha de “Direitos federativos e de imagem” foram de 35 milhões em 2015 para cerca de 57 milhões em 2016, um aumento de 37%. Como o atleta é um intangível tão importante para um clube de futebol, o clube precisa “explorar” ao máximo o quanto puder extrair em relação ao direito de seus atletas. Investindo na formação de bons atletas e extraindo um alto valor em relação ao direito de imagem do atleta de alto desempenho é a receita ideal para explorar esta linha do ativo cada vez mais. Segundo demonstração financeira do clube em 2016, “No ano de 2016 o Clube adquiriu direitos federativos de atletas como Mancuello, Rodinei, Cuellar, Murallha, além de ter firmado contrato com pagamento de direito de imagem com os jogadores Diego, Rever, dentre outros”. Jogadores estes conhecidos pela mídia e realizando um bom desempenho em campo.

Ao passo que a linha de imobilizado aumentou em 3% entre 2014 e 2015 e 8% entre 2015 e 2016, o ativo total apresentou um aumento de 11% entre 2014 e 2016, com o ativo circulante em queda e com o ativo não circulante

aumentando. Esta queda do ativo circulante é muito preocupante, conforme analisado mais profundamente no indicador de liquidez corrente e geral.

### 4.3. Análise Horizontal Passivo

#### Análise Horizontal

<b>PASSIVO e Passivo a descoberto</b>	<b>429.911</b>	<b>451.371</b>	<b>5%</b>	<b>483.419</b>	<b>7%</b>
<b>Passivo Circulante</b>					
Fornecedores e outras obrigações	33.753	24.548	-27%	5.625	-77%
Contas a pagar na transferência de jogadores	-	21.293	100%	32.753	54%
Empréstimos e financiamentos	70.926	101.445	43%	92.915	-8%
Impostos e contribuições a recolher	25.354	14.915	-41%	18.112	21%
Obrigações trabalhistas e sociais	6.843	7.823	14%	10.528	35%
Provisão para contingências	74.653	55.099	-26%	26.165	-53%
Adiantamentos recebidos	39.896	35.083	-12%	36.101	3%
Credores diversos	23.272	3.509	-85%	384	-89%
<b>Total Passivo Circulante</b>	<b>274.697</b>	<b>263.715</b>	<b>-4%</b>	<b>222.583</b>	<b>-16%</b>
<b>Passivo Não Circulante</b>					
Fornecedores e outras obrigações	12.157	9.657	-21%	1	-100%
Contas a pagar na transferência de jogadores	3.066	11.349	270%	13.622	20%
Empréstimos e financiamentos	69.691	60.530	-13%	18.666	-69%
Impostos e contribuições a recolher	329.223	250.238	-24%	264.241	6%
Provisão para contingências	39.331	41.618	6%	25.713	-38%
Adiantamentos recebidos	80.835	62.899	-22%	33.750	-46%
<b>Total Passivo Não Circulante</b>	<b>534.303</b>	<b>436.291</b>	<b>-18%</b>	<b>355.993</b>	<b>-18%</b>
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>809.000</b>	<b>700.006</b>	<b>-13%</b>	<b>578.576</b>	<b>-17%</b>
<b>Passivo a descoberto</b>					
Ajuste de avaliação patrimonial	262.114	259.123	-1%	248.896,00	-4%
Deficit acumulado	(641.203)	(507.758)	-21%	(344.053)	-32%
<b>Total do passivo a descoberto</b>	<b>(379.089)</b>	<b>(248.635)</b>	<b>-34%</b>	<b>(95.157)</b>	<b>-62%</b>

Acima foi feita uma análise horizontal em relação ao passivo comparando os anos de 2015 x 2014 e 2016 x 2015. Podemos analisar algumas variações que se destacam, tal como a variação na linha de fornecedores e outras obrigações, onde na AH 2016 x 2015 ocorreu uma variação alta negativa de 77% e na linha não circulante de fornecedores de 100%.

Na linha de fornecedores e outras obrigações o clube subdivide esta linha em fornecedores, acordos com ex-atletas e outros, conforme nota explicativa. Ainda segundo nota explicativa do clube, na linha de acordos com ex-atletas o clube reduziu de 30 milhões em 2015 para 1 milhão em 2016. Esta redução é definida pela liquidação de acordos com ex-atletas, dentre alguns principais destacados na nota. Vale ressaltar que esta linha na nota explicativa representa 25% do total de fornecedores e outras obrigações. Para um clube de futebol, o atleta é um dos ativos mais fundamentais e rentáveis em certos casos, porém, quando estes atletas deixam o clube, podem existir ainda dívidas do clube para o atleta ou vice-versa. No caso do Flamengo, que devia 30 milhões em 2015,

conseguir renegociar esta dívida em quase 29 milhões é um ponto positivo para o clube e principalmente a área jurídica. É preciso que o clube tenha altíssima atenção para buscar não incorrer em novas multas com ex-atletas pois como podemos ver no passado, este valor pode ser bem alto, e se o clube quer diminuir suas dívidas, deve se concentrar para não adquirir novas sem necessidade. Por fim entendo que esta linha de ex-atletas na nota explicativa seja referente a outras obrigações do clube, já que a nota possui uma linha específica para fornecedores.

Na linha de impostos é interessante observar a AH 2015 x 2014, houve uma redução de 70% no circulante e 32% no não circulante. Esta variação negativa se deu justamente pela adesão do clube a lei Profut no final do ano de 2015, onde o clube pode parcelar suas dívidas fiscais junto ao governo em 240 parcelas. A linha de passivo a descoberto, onde na verdade deveria contar o patrimônio líquido do clube, apresentou uma variação negativa entre 2016 x 2014 de 96%. Esta variação negativa é de grande importância para o clube, pois o mesmo vem buscando e trabalhando para diminuir esse valor e de acordo com a análise feita acima, tem conseguido.

Após a análise horizontal do ativo e passivo do Flamengo, alguns acontecimentos chamaram a atenção. Já no ativo circulante é possível ver que diminuiu 46% entre 2015 e 2016. É muito ruim isto pois afeta diretamente a liquidez imediata do clube, que já estava em baixa e caiu mais ainda. O clube tomou decisões erradas como por exemplo baixar tanto o caixa em 54% e não se preocupar em elevar as contas a receber no curto prazo. O ativo não circulante aumentou em 19%, dentro deste aumento vale destacar a linha de intangível por exemplo que cresceu graças a direitos de imagem dos atletas do clube. É importante mater este ritmo de crescimento, porém, o clube precisa urgentemente dar atenção para elevar seu ativo circulante. No passivo total, o clube no geral conseguiu diminuir alguns pontos relevantes como fornecedores e outras obrigações (graças a acordos com ex-atletas), também reduziu sua linha de empréstimos e seu passivo a descoberto, caminhando para torná-lo positivo em patrimônio líquido. O trabalho no passivo ainda deve melhorar, porém está em um bom caminho. Para continuar um bom trabalho neste caso, o clube precisa trabalhar forte em sua gestão de controle de gastos, pois caso isso não aconteça, o esforço pode ir todo por água abaixo, e é de conhecimento geral que os clubes de futebol não são famosos por boa gestão financeira (já que são

instituições sem fins lucrativos, mas que precisam de dinheiro para operar obviamente).

#### 4.4. Análise Horizontal Demonstração do Resultado

<b>Análise Horizontal DRE</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>AH 2016 X 2015</b>
<b>Receita líquida</b>	<b>339.527</b>	<b>483.493</b>	<b>42%</b>
Salários, encargos e benefícios	(96.893)	(128.447)	33%
Serviços de terceiros	(41.185)	(42.733)	4%
Amortizações e baixas de direitos de jogadores	(21.047)	(39.425)	87%
Depreciação/amortização outros ativos	(8.842)	(6.149)	-30%
Transportes e outros gastos com jogos e competições	(30.619)	(29.697)	-3%
Custos e despesas gerais	(38.227)	(45.209)	18%
	<b>(236.813)</b>	<b>(291.660)</b>	<b>23%</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>102.714</b>	<b>191.833</b>	<b>87%</b>
Receitas financeiras	101.927	24.060	-76%
Despesas financeiras	(74.191)	(62.415)	-16%
<b>Receitas financeiras líquidas</b>	<b>27.736</b>	<b>(38.355)</b>	<b>-238%</b>
<b>Superavit exercício</b>	<b>130.450</b>	<b>153.478</b>	<b>18%</b>

A análise horizontal acima não apresenta o ano de 2014, pois as demonstrações de resultado do clube apresentadas nas demonstrações financeiras de 2016 (onde constam os resultados de 2016 e 2015) não estão padronizadas com as apresentadas nas demonstrações financeiras de 2015 (onde constam os resultados de 2015 e 2014), por este motivo só foi feita a análise horizontal entre os anos de 2016 e 2015.

Podemos observar na análise acima um aumento na receita líquida de 30% de 2015 para o ano de 2016. Segundo as demonstrações financeiras do clube em 2016, houve um aumento de esforços para alavancar a receita bruta por parte da Administração do Flamengo.

Em relação as receitas financeiras do clube, existe um fato muito relevante que “provocou” uma queda de mais de 76%. Na nota explicativa sobre resultado financeiro, em 2015 o constava uma linha de “Desconto financeiro na adesão do PROFUT”, com um saldo de 91 milhões que representava quase 90% do total da receita financeira. Esta linha se deu pela adesão do clube no final de 2015 a lei PROFUT que trouxe esse impacto positivo em função de descontos na multa concedida pelo governo federal. As outras linhas de receita financeira em 2015 aumentaram, como por exemplo atualização monetária e rendimento sobre



aplicações. Já em 2016, a linha de desconto do PROFUT foi zerada (já que o clube aderiu em 2015 e não em 2016), revelando uma receita financeira de 24 milhões. Sem contar com esta linha do PROFUT em 2015, o clube tinha cerca de 10 milhões em receitas financeiras, e de fato conseguiu aumentar estas receitas para 24 milhões. O clube também diminuiu suas despesas financeiras entre 2015 e 2016 em cerca de 12 milhões de reais. Porém, em 2015 o resultado financeiro total só ficou positivo graças a linha de PROFUT com 91 milhões. Em 2016 o real problema “apareceu” revelando um resultado financeiro negativo, que mesmo com um aumento nas receitas financeiras (sem considerar a linha de PROFUT) não foi suficiente para se manter positivo pois estava com o dobro em despesas financeiras, o que levou ao resultado financeiro negativo para o clube. As despesas financeiras se resumem em juros e encargos sobre financiamentos e parcelamentos. No passivo o clube mostra que diminuiu seus empréstimos e financiamentos, porém estas despesas financeiras ainda estão altas.

#### 4.5. Análise Vertical Ativo

Análise Vertical	2014	AV 2014	2015	AV 2015	2016	AV 2016
<b>ATIVO</b>	<b>429.911</b>	<b>100%</b>	<b>451.371</b>	<b>100%</b>	<b>483.419</b>	<b>100%</b>
Caixa e equivalentes de caixa	18.030	4%	27.257	6%	12.526	3%
Contas a receber	33.724	8%	18.242	4%	12.232	3%
Contas a receber na transf de jogadores	-	0%	2.470	1%	3.495	1%
Estoques	824	0%	1.077	0%	688	0%
Despesas antecipadas	1.600	0%	1.474	0%	1.584	0%
Depósitos judiciais	48.538	11%	32.683	7%	13.148	3%
Outros ativos	1.493	0%	1.291	0%	1.942	0%
<b>Total Ativo Circulante</b>	<b>104.209</b>	<b>24%</b>	<b>84.494</b>	<b>19%</b>	<b>45.615</b>	<b>9%</b>
Contas a receber	-	0%	-	0%	35.079	7%
Contas a receber na transf de jogadores	-	0%	19.117	4%	15.473	3%
Despesas antecipadas	3.393	1%	2.537	1%	1.680	0%
Depósitos judiciais	-	0%	10.074	2%	12.673	3%
Outros ativos	3.519	1%	4.456	1%	7.486	2%
Propriedade para Investimento	138.625	32%	136.584	30%	132.519	27%
Intangível	37.575	9%	46.963	10%	74.141	15%
Imobilizado	142.590	33%	147.146	33%	158.753	33%
<b>Total Ativo Não Circulante</b>	<b>325.702</b>	<b>76%</b>	<b>366.877</b>	<b>81%</b>	<b>437.804</b>	<b>91%</b>

Podemos observar na análise vertical do ativo algumas linhas contábeis que se destacam em relação a sua representatividade sobre o ativo total. No circulante a linha que se destaca é a linha de depósitos judiciais. Em 2014 esta linha representava 11% do total de 429 milhões do ativo. No ano de 2015 houve uma redução para 7%, e em 2016 reduziu novamente para 3% do ativo total de 483 milhões. No ativo não circulante a linha de propriedade para investimento representava 32% do ativo total em 2014 e reduziu para 27% em 2016. Esta redução se deu pela venda de um imóvel do clube no fim de 2016 por 7 milhões

de acordo com nota explicativa. Ainda segundo a NE, os recursos provenientes desta venda, na proposta orçamentária de 2017, serão para fins de investimento em novos ativos para o clube. É importante que o clube tenha propriedade para investimentos, também é bom que o mesmo utilize estes imóveis para reinversão em novos ativos para o clube. A linha do intangível também apresentou queda de 33% em 2014 para 15% em 2016 sobre o total do ativo.

Para o clube é uma situação muito preocupante ter apenas 9% do seu ativo total sendo ativo circulante. Houve uma redução significativa nos ativos de curto prazo de 10%. Podemos ver mais abaixo no indicador de liquidez corrente como esta situação está ruim para o clube.

#### 4.6. Análise Vertical Passivo

Análise Vertical	2014	AV 2014	2015	AV 2015	2016	AV 2016
<b>TOTAL PASSIVO EXIGÍVEL</b>	809.000	100%	700.006	100%	578.576	100%
Fornecedores e outras obrigações	33.753	4%	24.548	4%	5.625	1%
Contas a pagar na transferência de jogadores	-	0%	21.293	3%	32.753	6%
Empréstimos e financiamentos	70.926	9%	101.445	14%	92.915	16%
Impostos e contribuições a recolher	25.354	3%	14.915	2%	18.112	3%
Obrigações trabalhistas e sociais	6.843	1%	7.823	1%	10.528	2%
Provisão para contingências	74.653	9%	55.099	8%	26.165	5%
Adiantamentos recebidos	39.896	5%	35.083	5%	36.101	6%
Credores diversos	23.272	3%	3.509	1%	384	0%
<b>Total Passivo Circulante</b>	<b>274.697</b>	<b>34%</b>	<b>263.715</b>	<b>38%</b>	<b>222.583</b>	<b>38%</b>
Fornecedores e outras obrigações	12.157	2%	9.657	1%	1	0%
Contas a pagar na transferência de jogadores	3.066	0%	11.349	2%	13.622	2%
Empréstimos e financiamentos	69.691	9%	60.530	9%	18.666	3%
Impostos e contribuições a recolher	329.223	41%	250.238	36%	264.241	46%
Provisão para contingências	39.331	5%	41.618	6%	25.713	4%
Adiantamentos recebidos	80.835	10%	62.899	9%	33.750	6%
<b>Total Passivo Não Circulante</b>	<b>534.303</b>	<b>66%</b>	<b>436.291</b>	<b>62%</b>	<b>355.993</b>	<b>62%</b>

A análise vertical do passivo demonstra duas linhas contábeis que durante os anos de 2014 a 2016 demonstraram maior representatividade em relação ao passivo exigível total. A linha de empréstimos e financiamentos representava 14% em 2015 indo para 16% em 2016. Não houve aumento nesta linha, porém como o passivo circulante reduziu bastante, o valor de empréstimos em 2016 acabou por representar 16% frente ao total de passivo total exigível. O clube precisa buscar quitar estas dívidas de empréstimos para diminuir esta representatividade. Porém com a diminuição drástica do ativo circulante, quitar estas dívidas de curto prazo será bem difícil para o clube. Já no passivo não circulante a linha de impostos e contribuições a recolher se destaca. Em 2014 representa 41% sobre o total de 809 milhões do passivo, em 2015 diminui para 36%. Esta redução ocorreu devido ao desconto pelo governo federal em relação

aos impostos a recolher pela adesão do clube a lei, este impacto positivo pode ser visto na nota de Impostos na demonstração financeira do clube em 2015.

#### 4.7. Análise Vertical Demonstração do Resultado

<b>Análise Vertical DRE</b>	<b>2015</b>	<b>AV 2015</b>	<b>2016</b>	<b>AV 2016</b>
<b>Receita líquida</b>	<b>339.527</b>		<b>483.493</b>	
Salários, encargos e benefícios	(96.893)	41%	(128.447)	44%
Serviços de terceiros	(41.185)	17%	(42.733)	15%
Amortizações e baixas de direitos de jogadores	(21.047)	9%	(39.425)	14%
Depreciação/amortização outros ativos	(8.842)	4%	(6.149)	2%
Transportes e outros gastos com jogos e competições	(30.619)	13%	(29.697)	10%
Custos e despesas gerais	(38.227)	16%	(45.209)	16%
	<b>(236.813)</b>	<b>100%</b>	<b>(291.660)</b>	<b>100%</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>102.714</b>	<b>30%</b>	<b>191.833</b>	<b>40%</b>
Receitas financeiras	101.927	367%	24.060	-39%
Despesas financeiras	(74.191)	-267%	(62.415)	163%
<b>Receitas financeiras líquidas</b>	<b>27.736</b>	<b>21%</b>	<b>(38.355)</b>	<b>-25%</b>
<b>Superavit exercício</b>	<b>130.450</b>	<b>100%</b>	<b>153.478</b>	<b>100%</b>

De acordo com a análise vertical acima podemos analisar algumas linhas da demonstração de resultado e suas respectivas representatividades. A linha de salários, encargos e benefícios em 2015 representa 41% (96.893 / 236.813) do total do resultado operacional, já em 2016 houve um aumento de 3% indo para 44% (128.447 / 291.660). Serviços de terceiros apresenta uma leve redução de 2015 para 2016, sendo em 2015 17%(41.185 / 236.813) do resultado operacional e 15% em 2016 (42.733 / 291.660). Na linha de amortizações e baixas de direitos de jogadores houve um aumento de 9% (21.047 / 236.813) em 2015 para 14% (39.425 / 291.660) em 2016. As despesas operacionais do clube aumentaram em 2016 e duas linhas em específico aumentaram sua representatividade frente ao total pois aumentaram de 15 para 16. A linha de salários e encargos representa maior parte das despesas operacionais e de acordo com nota explicativa nas demonstrações financeiras, aumentou em decorrência de reajuste salarial feito pelo clube junto ao sindicato responsável. O resultado operacional aumentou sua representatividade em 10% graças ao aumento na receita líquida do clube, ou seja, apesar do aumento das despesas, a receita conseguiu puxar um pouco o resultado para cima. O clube precisa estar muito atento a este aumento nas despesas operacionais, pois mesmo aumentando a receita, o clube precisa abaixar estas despesas e não aumentar, se não pode chegar a um resultado operacional negativo.

Em relação as receitas financeiras, conforme visto na análise horizontal das demonstrações de resultado, as receitas financeiras estavam muito altas em 2015 graças ao impacto positivo do PROFUT. Como este impacto não pode ser visto em 2016, pois era um desconto imediato do governo, a representatividade das receitas financeiras frente ao resultado financeiro ficou muito ruim. As despesas financeiras representam o dobro do resultado financeiro, ou seja, situação extremamente desconfortável e ruim para o clube. Em relação ao resultado financeiro o clube se encontra em péssima situação.

Apesar do péssimo resultado financeiro, com o aumento do valor do resultado operacional frente ao resultado negativo financeiro do clube, ainda assim o superavit do exercício conseguiu aumentar. Mesmo com esse aumento, se o clube não abrir o olho e ajustar rapidamente esta situação no resultado financeiro, uma hora a conta chega, e nem o resultado operacional vai conseguir evitar um possível prejuízo para o Flamengo.

#### **4.8. Análise dos Indicadores Financeiros**

Abaixo serão analisados os indicadores financeiros com os dados obtidos nas Demonstrações Financeiras do clube. Segue tabela abaixo com as informações do Balanço Patrimonial do Clube de Regatas do Flamengo, extraídas e utilizadas para cálculo dos indicadores financeiros das demonstrações financeiras do clube nos anos de 2014, 2015 e 2016:

Tabela x: Informações Balanço Patrimonial extraídas das Demonstrações Financeiras 2014, 2015 e 2016.

## Demonstrações Financeiras - 2016, 2015 e 2014

**Balanco Patrimonial**

<b>ATIVO</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	<b>483.419</b>	<b>451.371</b>	<b>429.911</b>
Caixa e equivalentes de caixa	12.526	27.257	18.030
Contas a receber	12.232	18.242	33.724
Contas a receber na transf de jogadores	3.495	2.470	-
Estoques	688	1.077	824
Despesas antecipadas	1.584	1.474	1.600
Depósitos judiciais	13.148	32.683	48.538
Outros ativos	1.942	1.291	1.493
<b>Total Ativo Circulante</b>	<b>45.615</b>	<b>84.494</b>	<b>104.209</b>
Contas a receber	35.079	-	-
Contas a receber na transf de jogadores	15.473	19.117	-
Despesas antecipadas	1.680	2.537	3.393
Depósitos judiciais	12.673	10.074	-
Outros ativos	7.486	4.456	3.519
Propriedade para Investimento	132.519	136.584	138.625
Intangível	74.141	46.963	142.590
Imobilizado	158.753	147.146	37.575
<b>Total Ativo Não Circulante</b>	<b>437.804</b>	<b>366.877</b>	<b>325.702</b>
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>PASSIVO e Passivo a descoberto</b>	<b>483.419</b>	<b>451.371</b>	<b>429.911</b>
<b>Passivo Circulante</b>			
Fornecedores e outras obrigações	5.625	24.548	33.753
Contas a pagar na transferência de jogadores	32.753	21.293	-
Empréstimos e financiamentos	92.915	101.445	70.926
Impostos e contribuições a recolher	18.112	14.915	25.354
Obrigações trabalhistas e sociais	10.528	7.823	6.843
Provisão para contingências	26.165	55.099	74.653
Adiantamentos recebidos	36.101	35.083	39.896
Credores diversos	384	3.509	23.272
<b>Total Passivo Circulante</b>	<b>222.583</b>	<b>263.715</b>	<b>274.697</b>
<b>Passivo Não Circulante</b>			
Fornecedores e outras obrigações	1	9.657	12.157
Contas a pagar na transferência de jogadores	13.622	11.349	3.066
Empréstimos e financiamentos	18.666	60.530	69.691
Impostos e contribuições a recolher	264.241	250.238	329.223
Provisão para contingências	25.713	41.618	39.331
Adiantamentos recebidos	33.750	62.899	80.835
<b>Total Passivo Não Circulante</b>	<b>355.993</b>	<b>436.291</b>	<b>534.303</b>
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>578.576</b>	<b>700.006</b>	<b>809.000</b>
<b>Passivo a descoberto</b>			
Ajuste de avaliação patrimonial	248.896,00	259.123	262.114
Deficit acumulado	(344.053)	(507.758)	(641.203)
<b>Total do passivo a descoberto</b>	<b>(95.157)</b>	<b>(248.635)</b>	<b>(379.089)</b>

<b>DRE</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Receita líquida</b>	<b>483.493</b>	<b>339.527</b>
Salários, encargos e benefícios	(128.447)	(96.893)
Serviços de terceiros	(42.733)	(41.185)
Amortizações e baixas de direitos de jogador	(39.425)	(21.047)
Depreciação/amortização outros ativos	(6.149)	(8.842)
Transportes e outros gastos com jogos e com	(29.697)	(30.619)
<b>Custos e despesas gerais</b>	<b>(45.209)</b>	<b>(38.227)</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(291.660)</b>	<b>(236.813)</b>
Receitas financeiras	24.060	101.927
Despesas financeiras	(62.415)	(74.191)
<b>Receitas financeiras líquidas</b>	<b>(38.355)</b>	<b>27.736</b>
<b>Superavit exercício</b>	<b>153.478</b>	<b>130.450</b>

	<b>2014</b>
<b>Receita líquida</b>	<b>334.308</b>
<b>Despesas (receitas) Operacionais</b>	<b>229.747</b>
Pessoal	102.109
Materiais	5.117
Manutenção	670
Jogos e competições	25.521
Serviços de terceiros	19.988
Gerais	27.048
Provisão para crédito de liq duvidosa	2.502
Depreciações	5.186
Amortizações	37.606
Outras despesas	4.000
<b>Resultado Operacional</b>	<b>104.561</b>
Despesas (receitas) financeiras, líquidas	40.261
Outras receitas	(12)
<b>Superavit exercício</b>	<b>64.312</b>

#### 4.8.1. Indicador de Dependência Financeira

	<b>2016</b>	<b>Variação 2016 x 2015</b>	<b>2015</b>	<b>Variação 2015 x 2014</b>	<b>2014</b>
<b>Dependência Financeira</b> $\frac{\text{Passivo Exigível Total}}{\text{Ativo Total}}$	1,20	-35,4%	1,55	-33,1%	1,88

Podemos ver que o clube conseguiu reduzir a representatividade do seu passivo exigível sobre o seu ativo total. Desde 2014, antes da adesão ao Profut até 2016, o Flamengo conseguiu reduzir este índice em 70 pontos percentuais. Em 2015 o passivo exigível total era de 700 milhões representando 160% do ativo total de 451 milhões. No ano passado o passivo exigível total diminuiu para 578 milhões que por fim representava 120% do total do ativo que era de 483

milhões. De 2014 até 2016 algumas linhas no passivo exigível tiveram uma redução que foi refletida no cálculo do índice acima. Podemos ver abaixo as linhas do passivo que tiveram maiores reduções:

	2016	Var. 16 x 15	2015	Var. 15 x 14	2014
<b>PASSIVO e Passivo a descoberto</b>	<b>483.419</b>	<b>32.048</b>	<b>451.371</b>	<b>21.460</b>	<b>429.911</b>
Fornecedores e outras obrigações	5.625	(18.923)	24.548	(9.205)	33.753
Impostos e contribuições a recolher	18.112	3.197	14.915	(10.439)	25.354
Provisão para contingências	26.165	(28.934)	55.099	(19.554)	74.653
<b>Total Passivo Circulante</b>	<b>222.583</b>	<b>(41.132)</b>	<b>263.715</b>	<b>(10.982)</b>	<b>274.697</b>
Fornecedores e outras obrigações	1	(9.656)	9.657	(2.500)	12.157
Empréstimos e financiamentos	18.666	(41.864)	60.530	(9.161)	69.691
Impostos e contribuições a recolher	264.241	14.003	250.238	(78.985)	329.223
<b>Total Passivo Não Circulante</b>	<b>355.993</b>	<b>(80.298)</b>	<b>436.291</b>	<b>(98.012)</b>	<b>534.303</b>
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>578.576</b>	<b>(121.430)</b>	<b>700.006</b>	<b>(108.994)</b>	<b>809.000</b>

- Fornecedores e outras obrigações (Circulante + Não Circulante): Houve uma redução em cerca de 40 milhões desta linha entre 2014 e 2016.  $(18.923 + 9.205 + 9.656 + 2.500)$ . A renegociação de dívidas junto a fornecedores e neste caso em específico obrigações com terceiros é interessante para qualquer empresa, porém em muitos casos não é tarefa fácil. Segundo nota explicativa nas demonstrações financeiras, o clube conseguiu em acordos com ex-atletas do clube reduzir seu saldo com outras obrigações

- Na linha de impostos (circulante e não circulante), é importante observar a coluna da variação entre 2014 e 2015, onde ocorreu a adesão ao Profut no fim de 2015, que foi o parcelamento dos impostos junto ao governo federal. Nesta variação houve uma redução de cerca de 90 milhões  $(10.439 + 78.985)$ , valor que também é citado vide nota explicativa extraída das demonstrações financeiras de 2016 do clube. Este valor de 90 milhões aparece nas receitas financeiras do clube em 2015, na linha de “Desconto financeiro na adesão do PROFUT” que foi concedido pelo governo federal. O valor de impostos volta a aumentar em 2016 proveniente do reajuste no valor do pagamento das parcelas de impostos.

- Por fim na linha de empréstimos e financiamentos (não circulante) podemos analisar uma redução de cerca de 51 milhões  $(41.864 + 9.161)$ . A situação nesta linha não é boa para o clube, pois como visto na análise vertical esta linha representa 20% do passivo exigível total. O clube precisa se concentrar em alongar suas dívidas com empréstimos e financiamentos para o longo prazo, pois não é bom manter muitas dívidas no curto prazo com a situação atual de



liquidez do Flamengo. O clube também precisa se segurar para quitar as contas e reduzir esta representatividade frente ao total de passivo exigível. A lei profut ajudou o clube com um impacto positivo em 2015 na linha de impostos e por fim no total do passivo exigível. Porém para saldar esta linha de empréstimos além de não contrair novos o clube precisa aumentar seu ativo circulante conforme mencionado anteriormente.

#### 4.8.2. Indicador de Liquidez Corrente

	2016	Varição 2016 x 2015	2015	Varição 2015 x 2014	2014
<b>Liquidez Corrente =</b> $\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	0,20	-11,5%	0,32	-5,9%	0,38

O indicador acima de liquidez corrente demonstra uma redução ao longo dos três anos analisados. Em 2014 o total do ativo circulante era de 104 milhões sobre o total do passivo circulante de 274 milhões, representando 38% do total de passivo circulante. No ano seguinte em 2015, o ativo circulante era de 84 milhões representando 32% sobre 263 milhões no passivo circulante. Enfim no ano passado em 2016 este índice continuou em queda indo para 20%, pois o ativo diminuiu para 45 milhões frente a 222 milhões no passivo circulante que também diminuiu. Para cada R\$1 de dívidas no curto prazo, o Flamengo só tem R\$0,20 no ativo circulante, o que é muito ruim para o clube pois demonstra que o mesmo não possui condições de pagar suas dívidas de curto prazo. O índice acima sofreu queda pois a queda do ativo circulante acompanhou a queda do passivo circulante. Podemos observar abaixo, algumas linhas do ativo circulante responsáveis pela redução significativa apresentada:

	2016	Var. 16 x 15	2015	Var. 15 x 14	2014
<b>ATIVO</b>	<b>483.419</b>	<b>32.048</b>	<b>451.371</b>	<b>21.460</b>	<b>429.911</b>
Caixa e equivalentes de caixa	12.526	(14.731)	27.257	9.227	18.030
Contas a receber	12.232	(6.010)	18.242	(15.482)	33.724
Depósitos judiciais	13.148	(19.535)	32.683	(15.855)	48.538
<b>Total Ativo Circulante</b>	<b>45.615</b>	<b>(38.879)</b>	<b>84.494</b>	<b>(19.715)</b>	<b>104.209</b>

- Na linha de caixa e equivalentes de caixa houve uma redução entre 2014 e 2016 de cerca de 5 milhões (9.227 + (-)14.731).



- Contas a receber também apresentou uma queda de 21 milhões (6.010 + 15.482). O clube conta com um total de 47 milhões na linha de contas a receber (curto e longo prazo). O problema desta linha é que 26% do contas a receber está no ativo circulante e 74% está no ativo não circulante. Esta é uma situação muito ruim para o clube pois põe em grande risco a liquidez corrente. Não é bom manter tão desigual o ativo circulante do não circulante, pois o clube precisa ter condições e capacidade para quitar dívidas de curto prazo ou até emergências. Podemos ver abaixo a nota explicativa referente a linha de contas a receber, onde explica sobre o maior valor da nota:

**Figure 3 - Nota explicativa 13 das Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2016**

**5 Contas a receber**

As contas a receber estão compostas da seguinte forma:

	2016	2015
Bônus de assinatura de cessão de direitos de transmissão (i)	35.079	
Licenciamento de marcas e Patrocínio	18.511	21.171
Rendas de Jogos	94	304
Outros	771	648
Provisão para crédito de liquidação duvidosa	(7.144)	(3.881)
	<b>47.311</b>	<b>18.242</b>
Circulante	12.232	18.242
Não circulante	35.079	

(i) Em 2016, o Clube assinou novo contrato de longo prazo para televisionamento dos jogos de futebol, tendo direito irrestrito ao montante de R\$ 120.000, em valores nominais, correspondentes a bônus de assinatura pela cessão de exclusividade ao cliente. Deste total, o Clube recebeu, no ato da assinatura, R\$ 70.000, devendo o valor residual (R\$ 50.000, em valores nominais) a ser liquidado em duas parcelas, vincendas em 2019 e 2021. O montante de R\$ 35.079 corresponde ao valor presente do direito residual deste bônus de assinatura.

### 4.8.3. Indicador de Liquidez Imediata

<b>Liquidez Imediata =</b> $\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	2016	Varição 2016 x 2015	2015	Varição 2015 x 2014	2014
	0,06	-4,7%	0,10	3,8%	0,07

De acordo com o índice apresentado acima, em 2014 o clube possuía em disponível (caixa e equivalentes de caixa) aproximadamente 18 milhões e 274 milhões em seu passivo circulante, representando cerca de 7% do passivo circulante. No ano de 2015 houve um aumento no caixa que possuía 27 milhões representado 10% do total passivo circulante que era de 263 milhões. Ano

passado em 2016 houve uma redução em disponível de 4,7%, pois possuía em caixa cerca de 12 milhões frente a 222 milhões no passivo circulante. É preocupante para o Flamengo este indicador tão baixo, pois caso ocorra algum tipo de situação emergencial financeira imediata, o clube claramente não possui condições em arcar imediatamente com altas obrigações de curto prazo.

#### 4.8.4. Indicador de Liquidez Geral

	2016	Variação 2016 x 2015	2015	Variação 2015 x 2014	2014
<b>Liquidez Geral =</b> $\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}$	0,84	19,1%	0,64	11,3%	0,53

Em 2014 o ativo representava apenas quase a metade do passivo, o que não é ideal para nenhuma empresa pois mostra problemas financeiros, ou seja, demonstra que o clube não possui capacidade financeira de honrar com suas obrigações de curto e longo prazo com seus ativos. Já entre 2014 e 2016 o clube conseguiu aumentar este índice em cerca de 30%. Este aumento se deu porque o Flamengo conseguiu diminuir o seu passivo exigível total (809 milhões em 2014 para 578 milhões em 2016) ao passo que conseguiu aumentar seus ativos (429 milhões em 2014 para 483 milhões em 2016). Esta diminuição se deu pela redução significativa do passivo exigível total, através principalmente da linha de fornecedores e outras obrigações e da linha de empréstimos e financiamentos, tanto circulante como não circulante, como pode ser visto através de análise feita acima no índice de Dependência Financeira. Porém a situação ainda está longe de ser ideal, pois com o total de ativos, o clube não consegue pagar todas as contas. Conforme visto na análise vertical do balanço patrimonial, o ativo circulante representa apenas 9% do total do ativo (situação melhor analisada no índice de liquidez corrente), e o ativo não circulante representa 91% do ativo total. É uma péssima situação para o clube e também muito perigosa, pois o passivo circulante do clube representa 38% do passivo exigível total. O clube precisa trabalhar para trazer seus recebíveis para o curto prazo para balancear esta representatividade frente ao ativo total. Neste indicador esta situação emergencial não é tão facilmente percebida, porém podemos analisar melhor nos outros indicadores de liquidez e dependência financeira.

#### 4.8.1. Indicador de Margem Operacional

Margem Operacional =					
	Lucro Líquido		Vendas Líquidas		
	2016	Variação 2016 x 2015	2015	Variação 2015 x 2014	2014
	40%	9%	30%	-1%	31%

O indicador de margem operacional conseguiu aumentar em cerca de 10% entre 2015 e 2016. Conforme visto nas análises horizontal e vertical das demonstrações de resultado, o clube conseguiu um resultado operacional positivo graças ao aumento a receita líquida, pois as despesas operacionais aumentaram entre 2015 e 2016. Também como citado anteriormente o clube precisa diminuir estas despesas operacionais para buscar aumentar suas margens.

#### 4.8.2. Indicador de Margem Líquida

Margem Líquida =					
	Lucro Líquido Final		Vendas Líquidas		
	2016	Variação 2016 x 2015	2015	Variação 2015 x 2014	2014
	31,7%	-6,7%	38,4%	19,2%	19,2%

No indicador acima de margem líquida podemos analisar que entre o ano de 2014 e 2015 este índice subiu 19,2%, indo de 19,2%(64.312/334.308) para 38,4%(130.450/339.527) em 2015. No ano de 2016 este índice recuou em 6,7% para 31,7%(153.478/483.493). Apesar do aumento de 143 milhões na receita em 2016, as despesas operacionais também aumentaram, limitando o aumento do lucro líquido que por fim impactou no indicador analisado. O clube precisa trabalhar para não aumentar suas despesas operacionais, para que este índice volte a crescer, pois não adianta o clube aumentar a receita líquida e aumentar muito suas despesas operacionais.

#### 4.8.3. Indicador de Retorno sobre o ativo

Retorno sobre o ativo =					
	Lucro Operacional		Ativo Total Médio		
	2016	Variação 2016 x 2015	2015	Variação 2015 x 2014	2014
	40%	17%	23%	-2%	24%

O ROA (retorno sobre o ativo) observado acima também aumentou em reflexo da margem operacional analisada acima. Apesar do aumento do Ativo, não foi suficiente para aliviar a situação do clube. Conforme visto no indicador acima de margem operacional, o clube melhorou um pouco seu resultado operacional. Porém as despesas operacionais aumentaram e estão muito altas. Isto é uma fase muito preocupante pois o clube precisa urgentemente rever e arrumar seus gastos operacionais que, conforme demonstração financeira de 2015 e 2016, têm aumentando perigosamente.

## **5 Conclusões e recomendações para novos estudos**

Este trabalho teve como objetivo analisar os principais pontos da lei Profut e seus possíveis impactos nas finanças do Clube de Regatas do Flamengo.

Para atingir o objetivo acima, foram analisados os principais indicadores de endividamento (dependência financeira), liquidez (corrente, geral e imediata), rentabilidade (margem líquida e operacional, retorno sobre o ativo e patrimônio líquido). Além disto, foram feitas análises horizontal e vertical com base no balanço patrimonial e das demonstrações de resultado do clube. Também foram utilizadas como fonte de pesquisa as notas explicativas presentes nas demonstrações financeiras do Flamengo. Para analisar a lei Profut foi utilizado o site do Governo Federal e artigo acadêmico citando as principais características da lei e sua aplicação prática para os clubes de futebol.

Os resultados das análises mostram que o Flamengo apresenta melhora em alguns indicadores, porém ainda pode melhorar em outros. O indicador de dependência financeira logo demonstra que o clube não tem capacidade de saldar suas dívidas imediatamente e longo prazo. Os indicadores de liquidez apresentam certa melhora em alguns aspectos, porém o clube precisa ter atenção em alguns pontos como o baixo volume de ativo circulante.

Os indicadores de rentabilidade demonstram uma situação também complicada, mas que apresenta sinais de melhora em alguns aspectos. Sua receita líquida de fato aumentou, porém o clube aumentou suas despesas operacionais. O aumento nas despesas operacionais não foi na mesma proporção que o aumento das receitas, o que é positivo, gerando um resultado melhor em 2016 quando comparado a 2015.

Vale ressaltar que o intangível do clube que é basicamente composto por atletas em formação e já formados, o Flamengo conseguiu um aumento nesta linha com os direitos de imagens destes jogadores, o que é muito positivo para o clube. Também é importante lembrar do bom trabalho que o clube tem feito em

relação ao seu passivo a descoberto, onde o mesmo conseguiu diminuir bastante entre 2014 e 2016, fruto de uma gestão financeira responsável que está fazendo um bom trabalho.

Em relação as condições do Profut que o governo impõe, vale lembrar aqui que o Flamengo está cumprindo com as condições impostas como por exemplo, ter suas demonstrações financeiras padronizadas e auditadas por auditores independentes e seus gastos com folha de pagamento não superam 80% da receita bruta do clube.

Por fim, é possível concluir que o Profut trouxe de fato um impacto positivo, porém só pode ser visto diretamente nas receitas financeiras no fim de 2015. Na linha de impostos no passivo, é possível ver uma queda proveniente da adesão ao ProFut, mas não muito significativa. O clube precisa continuar seu controle de gastos e acordo com ex-atletas para continuar diminuindo suas obrigações com terceiros, acordos estes que trouxeram um impacto positivo para o clube. Também é importante para o clube buscar diminuir suas despesas financeiras. O resultado líquido está em um bom caminho, com um resultado financeiro positivo, o superávit do clube vai continuar crescendo, porém pode crescer em um ritmo maior.

### **5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos**

Como recomendação para futuros estudos no assunto que se refere a Lei ProFut e os clubes brasileiros de futebol existem algumas possibilidades que podem ser exploradas. Seria interessante que se fizesse uma análise mais aprofundada sobre o por que muitos clubes foram tão reativos quanto a lei. Também seria interessante realizar um estudo sobre o estado atual da lei (no futuro) sobre como ou se a lei está sendo efetivamente cumprida e sobre as punições que os clubes deveriam sofrer caso não obedecessem a lei.

## 6 Referências Bibliográficas

ANÁLISE Econômico Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros | 2017. Disponível em: <[https://www.italu.com.br/\\_arquivosstaticos/italuBBA/contents/common/docs/Analise\\_dos\\_Clubes\\_Brasileiros\\_de\\_Futebol\\_Itau\\_BBA\\_2017.pdf](https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/italuBBA/contents/common/docs/Analise_dos_Clubes_Brasileiros_de_Futebol_Itau_BBA_2017.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2017.

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e Análise de Balanços. São Paulo: Atlas, 2012. 335 p.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. São Paulo: Atlas, 2003. 605 p.

BARROS, Felipe; DIUANA, Felipe. FIM DAS DÍVIDAS: O QUE É O PROFUT?. Disponível em: <<http://www.virandojogo.com/entenda-o-que-e-o-profut>>. Acesso em: 28 set. 2017.

CAPELO, Rodrigo. Apesar da bonança, as dívidas do futebol brasileiro crescem— onde os lucros vão parar? Disponível em: <<http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2017/05/apesar-da-bonanca-dividas-do-futebol-brasileiro-crescem-onde-os-lucros-vaio-parar.html>>. Acesso em: 20 set. 2017.

CLUBE de Regatas do Flamengo: Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2014 e relatório dos auditores independentes. Disponível em: <[https://flamidia.blob.core.windows.net/site/upload/downloads/20150413143646\\_225906.pdf](https://flamidia.blob.core.windows.net/site/upload/downloads/20150413143646_225906.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2017.

CLUBE de Regatas do Flamengo: Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2015. Disponível em: <[https://flamidia.blob.core.windows.net/site/upload/downloads/20160329094523\\_853272.pdf](https://flamidia.blob.core.windows.net/site/upload/downloads/20160329094523_853272.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2017.

CLUBE de Regatas do Flamengo: Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2016. Disponível em: <[https://flamidia.blob.core.windows.net/site/upload/downloads/20170405174116\\_287697.pdf](https://flamidia.blob.core.windows.net/site/upload/downloads/20170405174116_287697.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2017.

DAS DORES DE SOUZA, ELIANA. FUTEBOL PAIXÃO, PRODUTO OU IDENTIDADE CULTURAL. 2013. 24 f. Dissertação (Especialização em Mídia, Informação e Cultura)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://myrtus.uspnet.usp.br/celacc/sites/default/files/media/tcc/561-1590-1-PB.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2017.

GONÇALVES, Emerson. Adesão ao PROFUT já traz números positivos para o Flamengo. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/adesao-ao-profut-ja-traz-numeros-positivos-para-o-flamengo.html>>. Acesso em: 21 set. 2017.

HERNANDEZ PEREZ JUNIOR, José; ANTONIO BEGALLI, Glaucos. Elaboração das Demonstrações Contábeis. São Paulo: Atlas, 2002. 278 p.

LEI Nº 13.155, DE 4 DE AGOSTO DE 2015.. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/L13155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13155.htm)>. Acesso em: 11 set. 2017.

MARGEM bruta, líquida e de contribuição: indicadores para avaliar a rentabilidade do seu negócio. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/margem-bruta/>>. Acesso em: 31 out. 2017.

MARGEM Operacional. Disponível em: <[https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc\\_do\\_investidor/margem\\_operacional](https://www.bussoladoinvestidor.com.br/abc_do_investidor/margem_operacional)>. Acesso em: 01 nov. 2017.

MUNDIM, Daniel. Peso do atraso: clubes registram R\$ 2 bi em dívidas trabalhistas e 3 mil processos. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/peso-do-atraso-clubes-registram-r-2-bi-em-dividas-trabalhistas-e-3-mil-processos.ghtml>>. Acesso em: 30 set. 2017.

PESQUISA Nacional por amostra de domicílios: Práticas de esporte e atividade física. Disponível em:



<<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100364.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2017.

SILVA, Lucas do Monte. SILVA, Leonardo do Monte. Futebol-empresa: análise da lei de responsabilidade fiscal do futebol brasileiro. Revista Eletrônica Direito e Política, Programa de PósGraduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.11, n.2, 2º quadrimestre de 2016. Acesso em: 15 set. 2017.