



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Reestruturação Financeira do Clube
de Regatas do Flamengo:** Impactos da
reestruturação financeira do Clube nos
esportes olímpicos

Luana do Nascimento Carvalho

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2025



Luana do Nascimento Carvalho

**Reestruturação Financeira do Clube de
Regatas do Flamengo:**

Impactos da reestruturação financeira do Clube nos esportes olímpicos

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Orientadora: Liana Ribeiro dos Santos

Rio de Janeiro, Junho de 2025

“O mais rápido, o mais alto, o mais forte”.
Padre Didon

Agradecimentos

A Otolu por ser a parte mais bonita na minha história e tudo na minha vida, ser o dono de todo meu amor, do meu caminhar e me permitir chegar até aqui sem nunca perder a fé. Meu Deus é negro e anda descalço com um ofá na mão.

A minha mãe Marinete do Nascimento Carvalho, que foi um pilar fundamental em minha jornada acadêmica. Com seu apoio incondicional, eu pude realizar meu sonho de entrar pra uma grande universidade. E mesmo nos momentos mais difíceis, a senhora esteve ao meu lado, ficando acordada até altas horas da madrugada para me receber e me apoiar. E se hoje estou aqui entregando esse trabalho, foi por causa do seu amor, dedicação e suporte. Tudo que eu alcancei na vida foi graças a você mãe. A senhora é meu tudo. Te amo!

Aos meus irmãos Luan, Leon e Renato que formam o meu tripé. São os meus melhores amigos, minha fonte de encorajamento nos momentos de desafio e com quem eu compartilho as minhas alegrias, dificuldades e conquistas.

A minha Tia Luceni Ferreira, que foi a principal responsável por eu estar na Puc Rio. Seu conselho foi um divisor de águas em minha trajetória acadêmica e sem seu incentivo eu não estaria aqui hoje, concluindo esse trabalho.

A minha orientadora Liana Ribeiro, que me ajudou desde o primeiro momento para que esse trabalho pudesse ser concluído. Obrigada pela paciência, empatia e auxílio. Não poderia ter escolhido uma orientadora melhor que a senhora.

A Educafro, que com seu compromisso com a promoção de igualdade de oportunidades educacionais fornecendo recursos e orientações valiosas que foram fundamentais para que, uma menina negra, suburbana pudesse realizar o sonho de estudar em uma grande universidade.

A minha mentora Sylvia Moraes que está junto comigo desde o início da graduação e me ajudou muito neste trabalho.

A Luisa de Araujo Tavares, minha namorada a quem eu expresso minha imensa gratidão por todo o amor, carinho, ajuda e cuidado que você dedicou a mim nessa jornada. Nossa amizade começou com um encontro de duas jovens suburbanas

na zona sul, e juntas nós construimos um vínculo de amizade, que hoje se tornou esse lindo amor preto que pretendo carregar para sempre no meu coração. Eu te amo, meu Vento!

A Maria Aparecida, Enedina, Adriana, Orlandina, Orondina e Maria do Carmo,
por me ensinarem o valor da família, do trabalho duro e da importância do estudo.

As minhas sobrinhas que eu amo mais do que tudo Maria Cecília, Agnes, Aísha e
Zöe.

Resumo

Carvalho, Luana do Nascimento. **Reestruturação Financeira do Clube de Regatas do Flamengo: Os Impactos da reestruturação financeira do clube nos esportes olímpicos**. Rio de Janeiro, 2024. 39p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo deste trabalho se concentra em analisar o impacto das mudanças na estrutura financeira do Flamengo nos esportes olímpicos do clube. Foram calculados os indicadores e foi realizada entrevista com o ex-diretor dos esportes olímpicos Marcelo Vido (2013-2024), que confirmou a mudança na gestão dos esportes olímpicos e destacou como pontos essenciais: o planejamento de longo prazo e a ampliação das fontes de financiamento. Tais medidas foram o pilar para as novas contratações e para melhoria na estrutura dos esportes olímpicos. O desempenho do clube nas olimpíadas de Tokyo 2020 e Paris 2024 refletiu a eficácia desse modelo de gestão, pois o clube passou de um total de 3 para 6 medalhas em 2024. Além disso, destaca-se o clube ter em seu plantel a maior medalhista olímpica da história brasileira, Rebeca Andrade.

Palavras-chave

Flamengo; Reestruturação financeira; gestão financeira; esportes olímpicos.

Abstract

Carvalho, Luana do Nascimento. **Financial Restructuring of Clube de Regatas do Flamengo: The Impacts of the club's financial restructuring on Olympic sports**. Rio de Janeiro, 2024. 39p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The aim of this study was to analyze the impact of changes in the financial structure of Clube de Regatas do Flamengo on the club's Olympic sports. Performance indicators were calculated, and an interview was conducted with the former director of Olympic sports, Marcelo Vido (2013–2024), who confirmed the shift in the management of the Olympic sports department and highlighted two essential factors: long-term planning and the diversification of funding sources. These measures became the foundation for new athlete signings and for improvements in the Olympic sports infrastructure. The club's performance at the Tokyo 2020 and Paris 2024 Olympic Games reflected the effectiveness of this management model, as the club's medal tally increased from a total of 3 to 6 medals in 2024. Furthermore, it is noteworthy that the club has in its roster the most decorated Brazilian Olympian in history, Rebeca Andrade.

Key-words

Flamengo; Financial restructuring; financial management; Olympic sports.

Sumário

1. O tema e o problema de estudo	13
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	13
1.2. Objetivo do estudo	14
1.3. Objetivos intermediários do estudo	14
1.4. Delimitação do estudo	14
1.5. Justificativa e relevância do estudo	15
2. Revisão de literatura	16
2.1. Gestão Esportiva	16
2.2. Lei de Incentivo ao Esporte	16
2.3. Gestão Financeira	17
2.4. Demonstrativos financeiros	17
2.4.1. Balanço Patrimonial	17
2.4.2. DRE	17
2.5. Indicadores financeiros	18
2.5.1. Liquidez	18
2.5.1.1 Liquidez corrente	18
2.5.1.2 Liquidez Geral	18
2.5.1.3 Liquidez Imediata	19
2.5.2. Endividamento	19
2.5.2.1 Endividamento Geral	19
2.5.2.2 Endividamento Financeiro	20
2.6. Indicadores de Lucratividade	20
2.6.1. Margem Bruta	20
2.6.2. Margem Operacional	21
2.6.3. Margem Líquida	21
3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	22
3.1. Método de pesquisa utilizado	22
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	23
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	23
3.4. Limitações do Método	23
4. Apresentação e análise dos resultados	25
4.1. Clube de Regatas do Flamengo	25
4.1.1. Esportes Olímpicos do Clube de Regatas do Flamengo	25
4.2. Análise Econômico Financeira do Clube	26
4.2.1. Análise do resultado	26
4.2.2. Análise dos Indicadores de liquidez	27
4.2.2.1. Caixa Restrito	28
4.2.3. Análise dos Indicadores de endividamento	29
4.2.4. Análise dos Indicadores de lucratividade	30
4.3. Impactos da Reestruturação Financeira nos Esportes Olímpicos	32
4.4. Análise do Ciclo Olímpico do Clube	33

5. Conclusões e recomendações para novos estudos	35
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	36
6. Referências Bibliográficas	37
Anexo 1: Roteiro das entrevistas	39

Lista de gráficos

Gráfico 1: Evolução da Receita Bruta	26
Gráfico 2: Indicadores de Liquidez do Flamengo	28
Gráfico 3: Proporção do Caixa Restrito em relação ao Caixa Total (2020-2024)	29
Gráfico 4: Indicadores de Endividamento do Flamengo	30

Lista de Tabelas

Tabela 1: Superávit ou déficit do resultado do Clube de Regatas do Flamengo	27
Tabela 2: Indicadores de lucratividade	32
Tabela 3: Evolução do desempenho em olimpíadas	34

1. O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Ao longo dos anos, o Brasil tem produzido grandes nomes nos esportes olímpicos com participações e conquistas significativas em diversas modalidades. Nesse contexto, as Olimpíadas é uma enorme vitrine para os atletas mostrarem seu talento e excelência esportiva para o país e o mundo. Para o Clube de Regatas do Flamengo, ter um atleta no maior evento esportivo do mundo, promovendo o clube como um formador de atletas de alto nível, fortalece a imagem do clube.

Em 2012, o Clube de Regatas do Flamengo, que é um dos clubes mais conhecidos do Brasil e reconhecido internacionalmente, enfrentava um grave quadro de endividamento que comprometia sua credibilidade e colocava em risco sua tradição e sucesso. Segundo matéria publicada no site do Globo Esporte, com base em um relatório da empresa Ernst & Young que foi contratada para fazer uma auditoria da dívida a pedido do então presidente do Flamengo Eduardo Bandeira de Mello, o clube chegou a registrar um déficit financeiro anual de aproximadamente R\$20 milhões, somando-se a uma dívida que alcançava os R\$750 milhões, gerando incertezas quanto ao seu futuro (GLOBO ESPORTE, 2019).

No campo dos esportes olímpicos, em 2012 o Flamengo abrigava algumas modalidades olímpicas, as quais foram severamente afetadas pela crise financeira que assolava o clube na época. Tanto durante a crise quanto no processo subsequente de reestruturação, essas modalidades enfrentaram desafios significativos (Bandeira de Mello, 2018). O clube, reconhecido por sua tradição na formação de jovens atletas, viu-se obrigado a repensar suas prioridades diante das dificuldades financeiras. Essa decisão refletiu a compreensão de que era imprescindível primeiro consolidar as bases estruturais do clube antes de retomar os investimentos nessas áreas conforme foi dito pelo então vice-presidente na época Alexandre Póvoa (Póvoa, 2018).

Em janeiro de 2019, Rodolfo Landim assumiu a presidência, herdando um clube com as finanças e a credibilidade mais equilibradas e significativamente recuperadas, resultado do processo de reestruturação financeira iniciado na gestão de Eduardo Bandeira de Mello, da qual Landim havia participado nos

bastidores no primeiro mandato. Na área dos esportes olímpicos, Delano Franco assumiu a vice-presidência do clube e encontrou um cenário de modalidades em diferentes estágios de desenvolvimento, o que ainda exigia um planejamento mais estruturado para elevar todas as modalidades ao nível de competitividade compatível com a grandeza do clube. A meta era retomar a tradição de formar atletas de alto rendimento como as jogadoras de vôlei Leila Barros e Virna Dias, medalhistas de bronze nas olimpíadas de Sydney e o nadador Cesar Cielo que conquistou a medalha de bronze nas Olimpíadas de Londres, sendo este o último grande nome olímpico do clube antes do início do processo de reestruturação.

Considerando os assuntos abordados, esse trabalho visa investigar e responder a seguinte pergunta: Quais são os impactos da reestruturação financeira do Clube de Regatas do Flamengo nos esportes olímpicos?

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo principal deste trabalho é examinar como as mudanças na estrutura financeira do clube impactaram diretamente os esportes olímpicos praticados dentro do clube de regatas do Flamengo.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo final proposto, este estudo tem como objetivos intermediários analisar o processo de reestruturação realizado pelo Clube, com o intuito de avaliar seu impacto dentro dos esportes olímpicos e para isso precisamos considerar os aspectos como:

- Analisar o impacto da evolução financeira nos esportes olímpicos;
- Identificar e calcular os indicadores do clube durante o período;
- Analisar os resultados dos esportes olímpicos do clube;
- Verificar o impacto no desempenho dos esportes olímpicos.

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo concentra-se na análise do impacto da reestruturação do Clube de Regatas do Flamengo nos esportes olímpicos. Ao longo deste trabalho, investigamos a situação dos esportes olímpicos após o processo de

reestruturação do clube. A pesquisa abrange o período de 2020 até 2024, ano que fechou mais um ciclo olímpico, visando fornecer uma compreensão abrangente das mudanças ocorridas nesses esportes em resposta às iniciativas de reorganização do clube.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Um estudo sobre os impactos da reestruturação financeira do Flamengo nos esportes olímpicos poderá ser relevante por sua contribuição para o desenvolvimento do esporte de alto nível, podendo auxiliar os clubes a entender sobre como uma boa gestão financeira poderá ajudar na criação de novos atletas olímpicos, ou não, e consequentemente fortalecendo os esportes olímpicos no Brasil. Além disso, tal estudo enriquece o campo de gestão esportiva gerando produção de conhecimento para pesquisas focadas em gestão esportiva eficaz.

2. Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1. Gestão Esportiva

A gestão esportiva pode ser entendida como o conjunto de práticas e atividades desenvolvidas pelos gestores esportivos, nos diversos segmentos do esporte, que contribuem para o alcance dos objetivos e metas das organizações esportivas (Rocha e Bastos, 2011).

Esse conceito abrangente que vai além do simples gerenciamento operacional, abarca estratégias complexas de planejamento, marketing, recursos humanos e financeiros, que impulsionam a eficiência e a competitividade das entidades esportivas. Atualmente, a gestão esportiva emerge como um campo crucial para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações ligadas ao esporte.

2.2. Lei de Incentivo ao Esporte

A lei nº 11.438/06, mais conhecida como a lei de incentivo ao esporte, permite que recursos provenientes de renúncia fiscal sejam aplicados em projetos de diversas manifestações desportivas e para desportivas distribuídas em todo o território nacional.

O principal objetivo da LIE (Lei do incentivo ao esporte), é estimular o desenvolvimento do esporte e assim promover inclusão social, formação de atletas, incentivo a prática esportiva, entre outros. A lei estabelece que pessoas físicas podem deduzir até 6% e pessoas jurídicas em até 1% do imposto devido com base no lucro real.

A LIE tem um papel fundamental, pois através das doações e de patrocínios, os projetos atendem diversos públicos, fomentando assim o esporte nacional.

2.3. Gestão Financeira

Gestão financeira é a prática de planejamento, organização, controle e monitoramento dos recursos financeiros de uma organização. Envolve atividades como gestão de ativos, passivos, receitas e despesas, bem como a elaboração de estratégias para alcançar objetivos financeiros a curto, médio e longo prazo. Ela é essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento da empresa, auxiliando na tomada de decisões informadas e na maximização do valor para os acionistas (Gitman, Laurence J. 2018).

2.4. Demonstrativos financeiros

São relatórios que apresentam, a posição financeira e o desempenho de uma entidade e um determinado período de tempo. Eles são essenciais para avaliar a saúde financeira de uma organização e são usados para investidores, credores, gestores e outras partes interessadas para tomar decisões informadas (Iudícibus; Marion, 2011).

No presente trabalho, serão utilizados apenas o balanço patrimonial e a DRE como principais demonstrativos financeiros para análise. Pois os mesmos são fundamentais para a análise crítica e para as conclusões deste estudo sobre a saúde financeira e performance econômica do clube que está sendo estudado.

2.4.1. Balanço Patrimonial

É um relatório contábil que apresenta a posição financeira de uma empresa em um determinado momento. O balanço é composto por três principais componentes: ativos, passivos e patrimônio líquido. Através do balanço patrimonial, é possível visualizar os recursos que a empresa possui (ativos), suas obrigações (passivo) e a diferença entre esses dois itens que representa o valor contábil dos recursos próprios da entidade (patrimônio líquido) (Iudícibus; Marion, 2011).

2.4.2. DRE

A demonstração do resultado do exercício é um dos principais demonstrativos financeiros utilizados pelas empresas para apresentar o

desempenho financeiro durante um período específico, geralmente um ano fiscal. A DRE detalha as receitas, despesas operacionais e não operacionais, os custos, os impostos e outras despesas que resultam no lucro líquido ou prejuízo líquido de uma empresa (Iudícibus; Marion, 2011).

2.5. Indicadores financeiros

Indicadores são métricas quantitativas utilizadas para avaliar diversos aspectos da saúde financeira de uma empresa. Eles são calculados a partir dos dados contidos nos demonstrativos financeiros e fornecem insights importantes para a tomada de decisões estratégicas e na avaliação do desempenho financeiro de uma empresa ou organização (Silva, 2021).

2.5.1. Liquidez

A liquidez é essencial para a saúde financeira de uma empresa, representando sua capacidade de cumprir obrigações a curto prazo com os recursos disponíveis. Uma alta liquidez indica uma posição financeira mais sólida, capaz de enfrentar imprevistos e aproveitar oportunidades de maneira ágil e eficiente (Silva, 2021).

2.5.1.1 Liquidez corrente

O índice de liquidez corrente visa medir a capacidade da empresa em saldar suas obrigações de curto prazo. Ele é definido pela seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Quanto maior o valor, maior a capacidade da empresa em honrar seus compromissos de curto prazo.

2.5.1.2 Liquidez Geral

O índice de liquidez geral visa medir a capacidade de uma empresa em cumprir suas obrigações totais, sendo ela de curto e longo prazo. Ele é definido pela seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Não Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

No caso desse índice, valor acima de 1, indica que uma empresa tem ativos o suficiente para cobrir todas as suas obrigações.

2.5.1.3 Liquidez Imediata

O índice de liquidez imediata visa medir o quanto o caixa, ou disponibilidades, tem para garantir o pagamento de todo o passivo circulante. Ele é definido pela seguinte fórmula:

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

No caso desse índice, valores inferiores a 1, não significa má saúde financeira, mas valores bem inferiores, pode mostrar sinais de iliquidez na hora de honrar suas dívidas sem depender de recebimentos futuros.

2.5.2. Endividamento

O endividamento mede o grau de financiamento de uma empresa por terceiros em relação ao capital próprio e é crucial para avaliar o nível de risco financeiro de uma empresa ou organização. Uma gestão equilibrada do endividamento permite que a empresa possa aproveitar a alavancagem financeira para expandir sua operação sem comprometer excessivamente sua estabilidade financeira (Silva, 2021).

2.5.2.1 Endividamento Geral

O índice de endividamento geral visa medir a proporção dos ativos totais que é financiada pelos credores. Ele é definido pela seguinte fórmula:

$$\text{Endividamento Geral} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Ativo Total}}$$

Quanto maior esse percentual desse índice, maior é o grau de endividamento da empresa que está sendo financiado pelo recurso de terceiros.

2.5.2.2 Endividamento Financeiro

O índice de endividamento financeiro visa medir o percentual do ativo que depende de passivos financeiros ou onerosos, ou seja, dívidas. Ele é definido pela seguinte fórmula:

$$\text{Endividamento Financeiro} = \frac{\text{Passivo Oneroso}}{\text{Ativo Total}}$$

Neste caso, um índice elevado demonstra que uma parte significativa dos ativos estão sendo financiados com capital de terceiros com um custo financeiro, o que aumenta o risco de insolvência, especialmente em ambientes com altas taxas de juros. E um índice baixo indica independência financeira.

2.6. Indicadores de Lucratividade

Indicadores são métricas utilizadas na análise econômico-financeira que permite avaliar a capacidade de uma empresa gerar lucros a partir de suas receitas operacionais.

Os indicadores de lucratividade são fundamentais para que se possa verificar se a empresa está sendo eficaz na sua atividade principal, isto é, se as vendas estão gerando lucros satisfatórios para a continuidade do negócio (Silva, 2021).

2.6.1. Margem Bruta

A margem bruta indica o percentual de rentabilidade média que uma empresa está obtendo na comercialização dos seus produtos ou serviços. Ela é definida pela seguinte fórmula:

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$$

Quanto maior for essa margem, melhor é o controle dos custos de uma empresa.

2.6.2. Margem Operacional

A margem operacional indica o percentual de rentabilidade média que uma empresa está obtendo com o seu lucro da atividade econômica, depois de pagar todas as despesas operacionais. Ela é definida pela seguinte fórmula:

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$$

Quanto maior essa margem, maior é a eficiência da empresa em gerar resultados a partir de suas operações.

2.6.3. Margem Líquida

A margem líquida indica o percentual de rentabilidade média total que uma empresa está obtendo após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo os juros, dividendos e outros encargos. Ela é definida pela seguinte fórmula:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}} \times 100$$

Quanto maior essa margem, maior é o lucro em relação ao total de suas vendas dos produtos ou serviços.

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este presente capítulo tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológico utilizados ao longo desta pesquisa, justificando as escolhas realizadas quanto a abordagem, métodos e técnicas utilizadas, que foram essenciais para a construção e desenvolvimento deste projeto

3.1. Método de pesquisa utilizado

Segundo a classificação proposta por Sylvia Vergara (2007), ela classifica os tipos de pesquisa com base em dois critérios principais, quanto aos fins e quanto aos meios. Neste trabalho em questão a pesquisa será caracterizada tanto pelos fins, como pelos meios.

Com base na classificação de Vergara (2007), esta pesquisa é caracterizada quanto aos fins, como explicativa, já que tem por objetivo compreender os efeitos da reestruturação financeira do Clube de Regatas do Flamengo nos esportes olímpicos.

Quanto aos meios, esta pesquisa combina dois procedimentos metodológicos: documental e de campo. A pesquisa documental, com natureza quantitativa, foi feita por meio da análise de fontes primárias como os balanços patrimoniais e as demonstrações do resultado de exercícios (DRE) disponibilizadas pelo próprio clube no site oficial. Esses documentos são importantes para fazer os cálculos dos indicadores financeiros do período analisado, possibilitando assim, mensurar os impactos da reestruturação financeira.

Complementando a análise documental, foi realizada uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, por meio de entrevistas com um roteiro semiestruturado com dirigentes envolvidos diretamente na gestão dos esportes olímpicos do Flamengo.

A combinação dessas abordagens fortalece as análises e ajuda a atingir o objetivo principal deste trabalho.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas complementares: a primeira etapa quantitativa, se baseou na análise documental dos relatórios financeiros do Clube de Regatas do Flamengo no período de 2019 a 2024. A partir dessas informações coletadas foram feitos cálculos dos indicadores financeiros e de lucratividade com o objetivo de avaliar a performance do clube.

Com base nas análises dos indicadores financeiros e a luz do referencial teórico que foi adotado, foi elaborada a segunda etapa da pesquisa, de cunho qualitativo. Nesta fase foi construído um instrumento de pesquisa que é um roteiro de entrevista semiestruturado que foi submetido ao Marcelo Vido, que foi diretor executivo dos Esportes Olímpicos do Clube de Regatas do Flamengo do início da reestruturação em 2013 até o final de 2024.

3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados coletados na primeira etapa foram organizados e calculados em uma planilha em Excel. Foram realizados cálculos dos indicadores financeiros e de lucratividade, com base nas fórmulas apresentadas no referencial teórico.

Já na segunda etapa, os dados foram obtidos através de uma entrevista com um roteiro semiestruturado com um ex-diretor do clube ligado às modalidades olímpicas, realizada por um aplicativo de videochamada chamado Meet, de forma privada e foi gravada com a autorização do entrevistado.

3.4. Limitações do Método

Ao longo da presente análise desse estudo, foi possível identificar algumas limitações relacionadas ao método adotado e aos procedimentos de coleta de dados, que podem ter influenciado, ainda que parcialmente, os resultados alcançados.

Um grande ponto relevante que deve ser mencionado é o fato de que o clube não divulga relatórios financeiros específicos dos esportes olímpicos e sim do clube como um todo, o que pode gerar uma contaminação nos dados,

dificultando a separação clara entre os efeitos da reestruturação nos esportes olímpicos do restante do clube.

Essa limitação, ainda que não comprometa a validade geral do estudo, indica a necessidade de uma cautela na interpretação dos resultados e apontam caminhos para futuras pesquisas que possam aprofundar a análise com maior diversidade de fontes.

4. Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo está organizado em 2 seções, onde no primeiro apresenta o clube, com uma subseção falando de sua importância no cenário dos esportes olímpicos, no segundo apresento os resultados das análises e reflexões feitas através da bibliografia, dos cálculos das demonstrações financeiras do clube, o resultado da entrevista e a análise do ciclo olímpico do clube no período selecionado.

4.1. Clube de Regatas do Flamengo

O Clube de Regatas do Flamengo, é uma das instituições esportivas mais tradicionais e populares do Brasil. Fundado em novembro de 1895 por seis jovens remadores no Rio de Janeiro, o clube surgiu inicialmente como uma associação dedicada ao remo, que era um esporte de grande destaque na época. Com o passar dos anos, expandiu suas atividades para diversas modalidades esportivas, com destaque principalmente para o futebol, onde se consolidou como uma das maiores equipes da América do Sul. Com a criação dos esportes terrestres em 1911, sobretudo, pela entrada do futebol, o clube se tornou um dos mais populares do país (Museu do Flamengo, 2025).

Com uma história vitoriosa, repleta de títulos e com uma gestão que passou por uma ampla reestruturação em 2013, que foi fundamental para sua recuperação econômica. Segundo a comunicação do Clube de Regatas do Flamengo (2025), o Flamengo hoje, é um dos clubes mais ricos e organizados financeiramente no Brasil e com isso mantendo-se competitivo e reafirmando sua grandeza em diversas modalidades esportivas.

4.1.1. Esportes Olímpicos do Clube de Regatas do Flamengo

Embora o Clube de Regatas do Flamengo seja amplamente reconhecido por sua trajetória no futebol, o clube tem uma rica e forte tradição dos esportes olímpicos. Desde sua fundação, com o remo sendo o principal esporte, o clube demonstrou seu compromisso com diversas modalidades além do futebol, contribuindo assim para o desenvolvimento do esporte brasileiro (Museu do Flamengo, 2025).

Ao longo de sua história, o clube investiu em diversas modalidades como ginástica, natação, canoagem, basquete, judô e remo, proporcionando uma

estrutura de alto nível, apoiando e revelando atletas de alto rendimento que representam o país em competições nacionais e internacionais (Museu do Flamengo, 2025).

4.2. Análise Econômico Financeira do Clube

4.2.1. Análise do resultado

Para entender os impactos da reestruturação financeira do Clube sobre os esportes olímpicos, foi realizada uma análise dos demonstrativos financeiros disponibilizados pelo clube, com foco no balanço patrimonial e na demonstração do resultado do exercício.

Entre os anos de 2020 e 2024, o Flamengo apresentou um crescimento significativo de sua receita bruta, que passou de R\$644 milhões para cerca de R\$1,1 bilhão de reais, um aumento superior a 70% no período. Esse aumento revela uma trajetória de uma recuperação financeira consistente, culminando em um pico de arrecadação em 2023 com R\$1,3 bilhão, onde esse resultado expressivo ocorre por conta da venda relevante de atletas, além de um fortalecimento contínuo de receitas comerciais e matchday (ingressos, bilheteria)

Contudo, uma leve retração em 2024, quando a receita bruta caiu em relação ao ano anterior, foi devido ao fato de uma diminuição no volume de transferências de atletas, que compõem uma parte significativa da receita do clube.

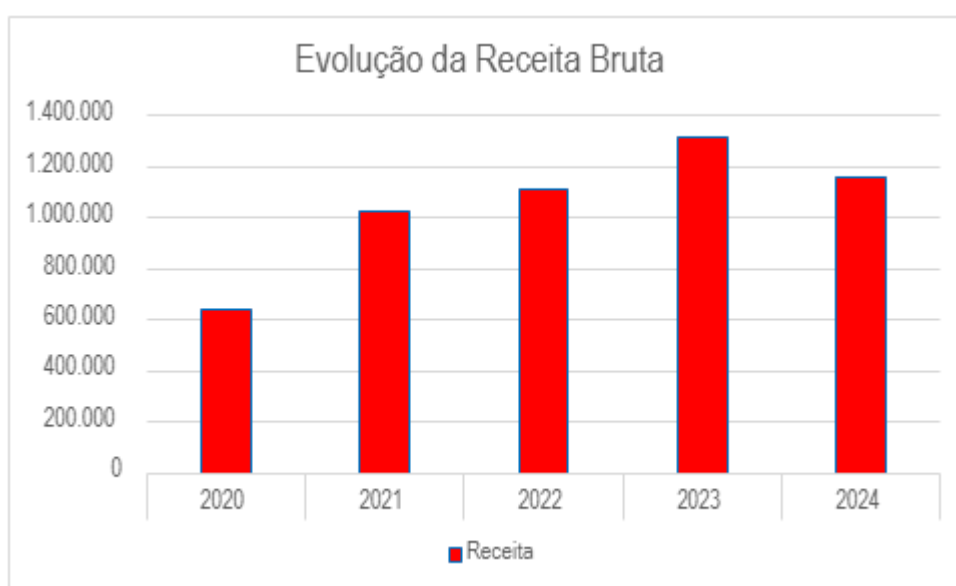


Gráfico 1: Evolução da Receita Bruta.

Fonte: Própria autora.

O Clube de Regatas do Flamengo alternou entre períodos de déficits e superávits entre 2020 e 2024. Em 2020 o clube registrou um déficit de R\$106,9 milhões, fortemente impactado pela pandemia que reduziu receitas com bilheterias e sócio torcedor. Já a partir de 2021, iniciou-se uma fase de recuperação com superávits sucessivos tendo no ano de 2023 o melhor desempenho do período conforme tabela abaixo, fruto do desempenho esportivo, venda de atletas e receitas com premiações.

Em 2024 o clube voltou a apresentar um pequeno déficit devido à queda nas receitas com a transferências de atletas e o aumento nos investimentos como atletas e aquisição do terreno para a construção do estádio do clube, conforme a tabela 1.

Ano	2020	2021	2022	2023	2024
Superávit ou Déficit do resultado	-106.922	177.646	135.690	319.545	-2.601

Tabela 1: Superávit ou déficit do resultado do Clube de Regatas do Flamengo
(R\$ milhão)

Fonte: Própria autora

4.2.2. Análise dos Indicadores de liquidez

No que tange os índices de liquidez, a análise mostra um comportamento positivo até 2023. A liquidez corrente, que mede a capacidade do clube de honrar suas obrigações de curto prazo, saiu de 0,40 em 2020 para 1,21 em 2023, indicando uma melhora substancial da saúde financeira no curto prazo. Contudo, em 2024, esse índice caiu para 0,66, indicando que essa queda pode ser atribuída a grande redução do saldo do caixa, que foi impactado por investimentos elevados como a aquisição de atletas e do terreno do Gasômetro, bem como o aumento nas obrigações de curto prazo, comprometendo a folga financeira observada no ano anterior, conforme descrito na demonstração financeira do clube.

Já a liquidez geral, que considera obrigações de curto e longo prazo, manteve uma tendência de crescimento mais estável, variando de 1,02 em 2020 para 1,89 em 2023, e recuando para 1,56 em 2024. Apesar da queda, ainda permanece acima de 1, o que indica uma situação financeira controlada no médio e longo prazo.

Em relação a liquidez imediata, entre 2020 a 2024 o clube apresentou oscilações relevantes, evidenciando certa vulnerabilidade financeira na capacidade de fazer frente a obrigações de curtíssimo prazo com os recursos disponíveis em caixa. Os valores variaram de 0,10 em 2020 para 0,35 em 2021, por conta do reflexo da pandemia que, de acordo com a demonstração financeira do clube no ano de 2020, mostra que o faturamento foi impactado por conta da ausência do público nos estádios e pela redução dos recursos disponíveis no mercado publicitário brasileiro. Houve uma recuperação progressiva até 2023, mas em 2024 o índice caiu novamente para 0,17, sugerindo uma nova pressão para o caixa do clube. É importante destacar que ao longo do período analisado, o índice se manteve abaixo do ideal 1, o que demonstra que apesar dos avanços na gestão e na recuperação financeira do clube, o mesmo ainda apresenta dificuldades em manter reservas suficientes para cobrir suas situações mais urgentes.

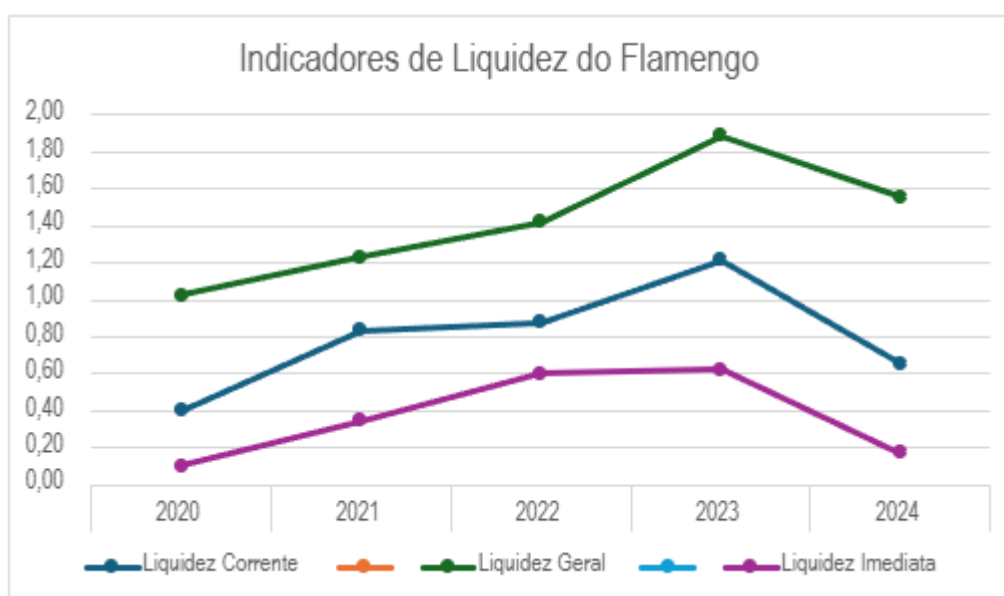


Gráfico 2: Indicadores de Liquidez do Flamengo

Fonte: Própria autora

4.2.2.1. Caixa Restrito

Conforme já mencionado na limitação do método, o clube não divulga laudos financeiros segregados dos esportes olímpicos, mas de acordo com a demonstração financeira do clube, o caixa restrito refere-se a valores destinados aos projetos incentivados pelo clube e principalmente voltado para o

desenvolvimento dos esportes olímpicos do mesmo, que começou a ser implementado no balanço patrimonial do clube a partir do ano de 2020.

Após uma análise ao longo do período de 2020 a 2024, observou-se uma variação significativa no caixa restrito em relação ao caixa total do clube. Em alguns momentos, o caixa restrito apresentou um peso elevado no contexto financeiro, superando 29% no total. No entanto, nos anos seguintes, mesmo com o aumento expressivo no caixa total, a proporção destinada a finalidades específicas, como as modalidades olímpicas, sofre uma retração, chegando a representar menos de 8% em determinado momento.

Apesar de uma leve recuperação, o dado mais marcante ocorreu no último ano da análise, onde mesmo com uma queda considerável no caixa total, o caixa restrito aumentou significativamente, fazendo com que sua proporção atingisse o maior patamar da série histórica de mais de 45%

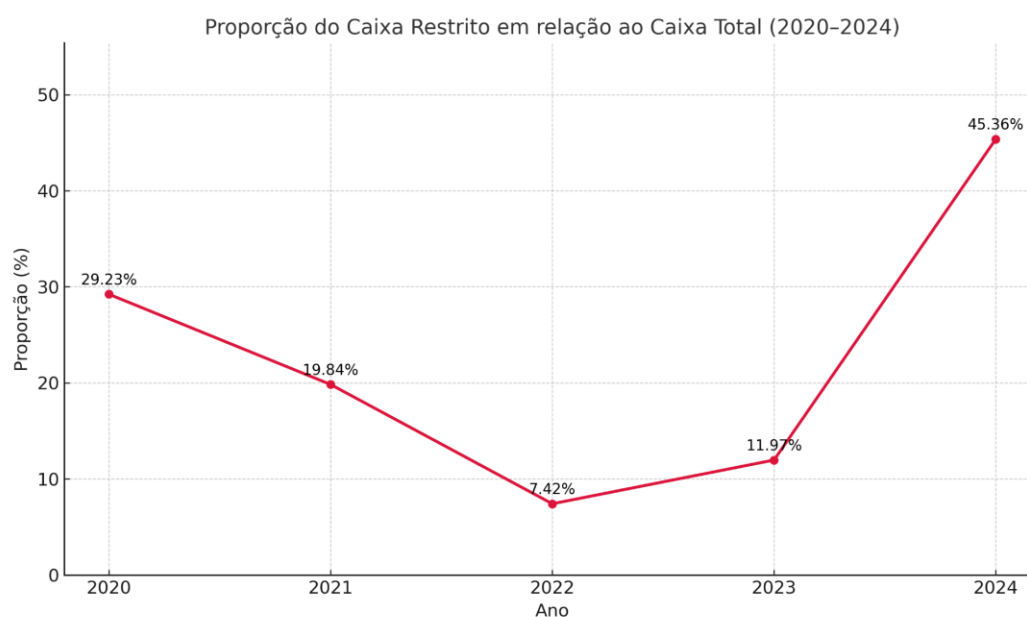


Gráfico 3: Proporção do Caixa Restrito em relação ao Caixa Total (2020-2024)

Fonte: Própria autora

4.2.3. Análise dos Indicadores de endividamento

Nos índices de endividamento, foram analisados os índices de endividamento geral e endividamento financeiro do clube.

O índice de endividamento geral teve um pico de 0,98 em 2020, o que indica uma alta alavancagem no período. A partir de 2021, podemos ver uma

redução contínua desse indicador que caiu para 0,81 em 2021, depois para 0,70 em 2022, atingindo seu ponto mais baixo em 2023 com 0,53. Em 2024, observamos um leve aumento para 0,64. Essa alta, de acordo com a demonstração financeira do clube em 2024, está relacionada ao aumento das obrigações de curto prazo decorrentes da aquisição dos direitos econômicos de atletas e da aquisição do terreno do Gasômetro para a construção do estádio do clube, mas ainda sim o nível de endividamento permanece inferior ao mais crítico enfrentado pelo clube nos anos de 2019 e 2020.

Em relação ao endividamento financeiro, a tendência segue um padrão semelhante, pois o índice em 2020 era de 0,35, o que indica um comprometimento maior com dívidas onerosas. Já nos anos seguintes vemos uma queda progressiva: 0,26 em 2021, 0,22 em 2022 e 0,17 em 2023, refletindo o que pode ser uma estratégia de controle de custos financeiros e uma possível maior geração de recursos próprios. Em 2024, o índice subiu para 0,21, mas ainda dentro do considerado saudável para uma organização.

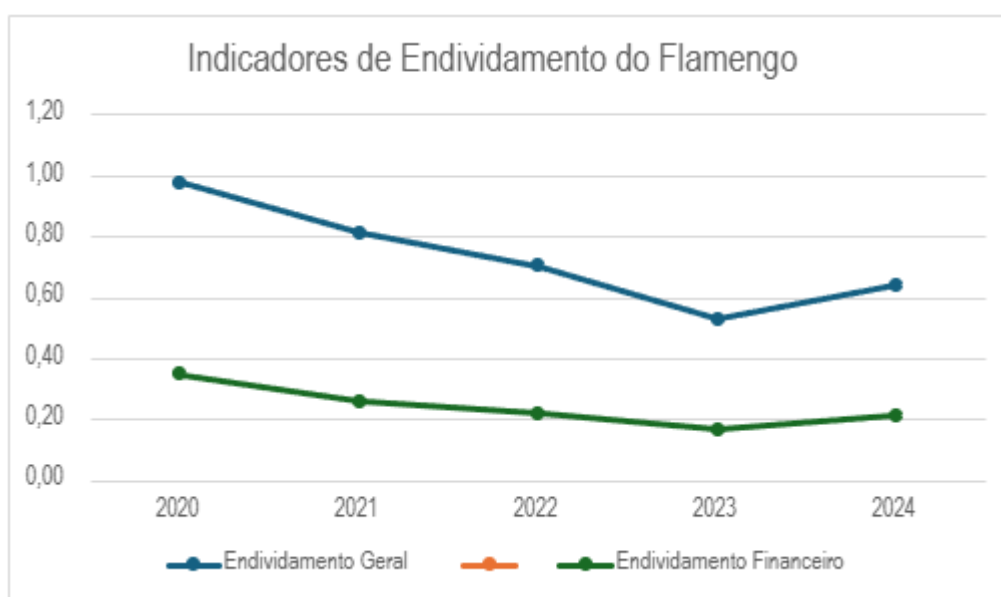


Gráfico 4: Indicadores de Endividamento do Flamengo

Fonte: Própria autora

4.2.4. Análise dos Indicadores de lucratividade

A análise dos indicadores de lucratividade são essenciais para avaliar a eficiência financeira e sustentabilidade das atividades do clube ao longo desse processo de reestruturação.

A margem bruta, que mede o percentual da receita que permanece após a dedução dos custos das atividades sociais e esportivas do clube, teve oscilações importantes. Em 2020, ficou apenas em 4,52%, refletindo os severos impactos da pandemia da COVID-19, que limitou a presença de público nos estádios e reduziu receitas operacionais, ao mesmo tempo em que parte significativa dos custos fixos se manteve, que foi um dos fatores que afetaram não só o Flamengo, mas todos os outros clubes do mundo, conforme um estudo realizado pela Sports Value (SPORT VALUE, 2020). Nos anos seguintes, houve uma recuperação com 25,73% em 2021 e 25,61% em 2022, acompanhando a retomada das atividades, e o aumento das receitas com bilheterias, sócio torcedor e comerciais. Mas com um destaque para o ano de 2023 atingiu o ápice com 28,86%, resultado da combinação de controle de custos e receitas recordes. Em 2024, embora os investimentos tenham aumentado, principalmente com as novas contratações e aquisição de novos ativos, a margem bruta caiu para 14,71%, demonstrando uma pressão sobre os custos operacionais como despesas administrativas (gestão do consórcio do Maracanã), despesas com o pessoal, principalmente por conta da elevação da folha salarial do clube.

A margem operacional, por sua vez, leva em consideração todas as despesas operacionais como as administrativas e comerciais, foi negativa no ano de 2020, com -10,19% revelando um prejuízo na operação principal do clube. A partir de 2021, os resultados operacionais se tornaram positivos, atingindo 22,17% no ano de 2023, o que representa o melhor desempenho do período, evidenciando assim uma gestão eficiente e disciplinada. No entanto, houve uma nova queda em 2024 para 3,98% causada por conta do aumento das despesas operacionais e pela queda na receita com vendas de atletas que ajudam na estrutura de custos do clube.

Por fim, a margem líquida que expressa o lucro ou prejuízo final obtido após todas as despesas, impostos e encargos financeiros, teve um prejuízo de -16,60% no ano de 2020 justificado pela pandemia e suas consequências diretas sobre o fluxo de receitas. A partir do ano de 2021, o clube voltou a apresentar lucros 17,32% e, 2021 e uma leve queda em 2022 de 12,20%. Em 2023 teve um pico de 24,28%, por conta do superávit histórico de R\$320 milhões, reflexo direto da forte geração de caixa e controle orçamentário de uma gestão equilibrada e financeiramente sólida. Contudo, em 2024 a margem líquida caiu drasticamente para -0,22%, muito por conta de um conjunto de fatores como menor receita de

vendas de atletas, forte aumento de despesas, alto nível de investimentos que pressionou o caixa, resultando em déficit do exercício.

De maneira geral, os dados informados na tabela 2, indicam que o processo de reestruturação financeira do clube foi eficaz na recuperação e fortalecimento da lucratividade do clube, no entanto os resultados do ano de 2024, sugerem uma necessidade de atenção e ajustes para evitar retrocessos nos ganhos obtidos com a profissionalização da gestão financeira.

Ano	Margem Bruta (%)	Margem Operacional (%)	Margem Líquida (%)
2020	4,52	-10,19	-16,60
2021	25,73	18,35	17,32
2022	25,61	14,08	12,20
2023	28,86	22,17	24,28
2024	14,71	3,98	-0,22

Tabela 2: Indicadores de lucratividade

Fonte: Própria autora

4.3. Impactos da Reestruturação Financeira nos Esportes Olímpicos

A reestruturação financeira iniciada em 2013, antes do período analisado neste trabalho, trouxe resultados concretos e significativos para os esportes olímpicos do Flamengo. A partir de um cenário de caos por conta de um grave endividamento e falta de investimentos, o Flamengo conseguiu ao longo dos anos reorganizar sua estrutura financeira, adotando práticas de gestão financeiras profissionais e com isso recuperar sua capacidade de investimentos no esporte de alto rendimento.

Sobre isso, Marcelo Vido, ex-diretor dos esportes olímpicos citou:

“que não dá pra pensar em qualquer mudança sem dar passos para trás e depois começar de uma forma responsável”.

E assim foi o início difícil da reestruturação financeira do clube em 2013, onde tiveram que, descontinuar o contrato de quase 30 atletas olímpicos, para conseguir se consolidar como uma potência de atletas olímpicos para o Brasil.

De acordo com Vido, a partir de 2013, a diretoria dos esportes olímpicos do clube começou a pensar nos esportes olímpicos do clube como um centro de custo ou um negócio para torná-lo autossustentável, e assim não depender do futebol e nem do clube social.

Mesmo com a grande dificuldade de conseguir patrocínios para o clube, pois é mais fácil o atleta conseguir o patrocínio individualmente do que o clube, conforme dito por Marcelo Vido, o clube precisou buscar fontes de financiamento para se manter. A diretoria do clube conseguiu algumas fontes bem diversificadas para não depender apenas de uma, como a escola de esportes do clube, as leis de incentivo ao esporte, o CBC (Comitê brasileiro de clubes), a bilheteria do basquete, licenciamentos, franquias e entre outras, o que levou em 2023 a tornar os esportes olímpicos do clube autossustentável.

Com isso, conforme mencionado por Vido, o clube conseguiu montar um planejamento de longo prazo para manter o projeto olímpico, trazer novos profissionais capacitados, contratar atletas de alto nível para representar o clube e melhorar as estruturas do clube para proporcionar aos atletas um ambiente onde possam formar novos atletas e trazer novos talentos para o clube.

4.4. Análise do Ciclo Olímpico do Clube

O Clube de Regatas do Flamengo, consolidou-se entre os anos de 2020 a 2024 como uma das instituições de maior sucesso nas modalidades olímpicas no Brasil.

Sobre isso, Marcelo Vido citou:

“Nós ficamos em terceiro no penúltimo ciclo olímpico e esse último nós ficamos em segundo, perdendo só para o Pinheiros que, mas o Pinheiros tem dezessete esportes e nós nove”.

E isso só foi possível, em grande parte graças à reestruturação financeira do clube ao longo da última década, que permitiu novos investimentos em modalidades de alto rendimento.

Conforme mencionado na introdução, o Flamengo precisava retomar a sua tradição de revelar e manter atletas de alto nível representando o país nos Jogos Olímpicos, que é a maior competição esportiva do mundo. Durante esse processo de reestruturação, o clube atravessou três ciclos olímpicos e antes do período

analisado neste trabalho, o último grande nome do clube havia sido o medalhista Cesar Cielo.

No ciclo olímpico que terminou nos Jogos de Paris em 2024, o Flamengo aprofundou sua atuação em diferentes modalidades e com isso teve 12 atletas convocados para representar o país, os quais contribuíram significativamente para o quadro de medalhas nacional. Dentre os grandes destaques, podemos citar a ginasta Rebeca Andrade que fez parte da base do clube, conquistou 4 medalhas e hoje é uma das maiores medalhistas olímpicas do Brasil, as meninas da ginástica que foram bronze por equipes, Isaquias Queiroz que foi prata na canoagem e a judoca Rafaela Silva que conquistou o bronze por equipes no judô.

No total, o Flamengo conquistou 12 medalhas olímpicas, sendo 1 ouro, 3 pratas e 2 bronzes, o que deixaria o clube a frente de grandes países no quadro de medalhas como Suíça, Argentina e México.

O ciclo olímpico de 2020 a 2024 nos mostra como as medidas de organização financeira do clube com o consequente investimento nos esportes olímpicos contribuiu diretamente para a consolidação do clube como uma referência nos esportes olímpicos brasileiro, saindo da fronteira do futebol e conquistando assim o seu papel como um clube de dimensão olímpica, conforme podemos ver na tabela 3.

Edição dos Jogos Olímpicos	Ouro	Prata	Bronze	Total de medalhas
Tokyo 2020	2	1	0	3
Paris 2024	1	3	2	6

Tabela 3: Evolução do desempenho em olimpíadas

Fonte: Própria autora

5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho teve como objetivo examinar como as mudanças na estrutura financeira do Clube de Regatas do Flamengo, impactaram os esportes olímpicos praticados no clube. Com foco em responsabilidade fiscal e transparência, o clube conseguiu reequilibrar suas finanças, reduzir dívidas históricas e recuperar sua credibilidade no mercado. Esse novo cenário possibilitou a ampliação em investimentos nas modalidades olímpicas.

Entre os anos de 2020 e 2024 a situação financeira do Flamengo, mesmo com algumas adversidades e oscilações, mostrou solidez ao alcançar superávits e manter a sua saúde financeira, reflexo da boa gestão adotada pelo clube para garantir a sua sustentabilidade financeira e assim fortalecer a estrutura do clube.

A entrevista realizada com o ex-diretor dos esportes olímpicos Marcelo Vido, destacou pontos essenciais para entender a evolução das modalidades olímpicas dentro do clube. De acordo com Vido, a melhoria nas finanças do clube levou as modalidades olímpicas a serem autossustentáveis, proporcionando uma base sólida para o planejamento de longo prazo e a ampliação das fontes de financiamento. Tais medidas, permitiram a contratação de profissionais qualificados, a melhoria na estrutura do clube para ajudar na formação dos atletas e atrair novos talentos para representar e reposicionar o clube como protagonista no cenário olímpico nacional.

O presente estudo verificou que os resultados obtidos pelo Flamengo ao longo dos ciclos olímpicos de Tokyo 2020 e Paris 2024 refletiram a eficácia desse modelo de gestão que só foi possível graças à reestruturação financeira do clube, tornando-se assim uma potência não apenas no futebol, mas também nas modalidades olímpicas, tendo como atletas no seu plantel a maior medalhista olímpica da história brasileira até o momento, Rebeca Andrade (GLOBO ESPORTE, 2024).

Por fim, podemos concluir que uma boa gestão financeira bem estruturada, é essencial para o desenvolvimento sustentável das modalidades olímpicas em clubes multiesportivos, e no caso do Flamengo, foi determinante para o clube se tornar uma referência de gestão no Brasil.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

A partir dos resultados obtidos com este trabalho, recomenda-se uma pesquisa mais abrangente e com uma gama maior de dirigentes e clubes para verificar se os modelos adotados pelo Flamengo podem ser replicados em outros clubes e modalidades esportivas. Além disso, pesquisas que explorem mais o papel das políticas públicas e parcerias na formação de atletas em clubes privados, e assim ampliar a compreensão sobre o tema citado.

6. Referências Bibliográficas

ASSAF NETO, Alexandre. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2019.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. Demonstrativos financeiros. **Clube de Regatas do Flamengo**. Rio de Janeiro, [s.d.]. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>. Acesso em: 19 maio 2025.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Entrevista exclusiva**: Eduardo Bandeira de Mello: Presidente do clube realiza prestação de contas sobre a gestão de 2013 a 2019. Clube de Regatas do Flamengo, Rio de Janeiro, 27 nov. 2018. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/entrevista-exclusiva-eduardo-bandeira-de-mello>. Acesso em: 4 jun. 2024.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Flamengo entra para o Top 30 dos clubes mais ricos do mundo**. Clube de Regatas do Flamengo, Rio de Janeiro, 23 jan. 2025. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/flamengo-entra-para-o-top-30-dos-clubes-mais-ricos-do-mundo?> >. Acesso em: 19 de maio 2025.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Fundação do Grupo de Regatas do Flamengo. Clube de Regatas do Flamengo**. Rio de Janeiro, [s.d.]. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/nossaorigem>. Acesso em: 23 mar. 2025.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. Mudanças na Ginástica Olímpica e Judô: Tamanho do déficit obriga Flamengo a fazer ajustes nos Esportes Olímpicos. Prioridade será a formação de atletas. **Clube de Regatas do Flamengo**, Rio de Janeiro, 5 mar. 2013. Disponível em: www.flamengo.com.br. Acesso em: 24 maio 2024.

DI SARLI, Gustavo; ESPOGEIRO, Lucas. **Flamengo homenageia medalhistas olímpicos dos Jogos de Paris 2024**. ge, Rio de Janeiro, 14 ago. 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/olimpiadas/noticia/2024/08/14/flamengo-homenageia-medalhistas-olimpicos-dos-jogos-de-paris-2024.ghtml>. Acesso em 14 maio de 2025.

ECCHIOLI, Demétrio. **Marca forte', Flamengo renasce nos esportes olímpicos sem alugar camisa**. Olhar Olímpico (UOL Esporte), São Paulo, 26 mar. 2018. Disponível em: <https://olharolimpico.blogosfera.uol.com.br/2018/03/26/marca-forte-flamengo-renasce-nos-esportes-olimpicos-sem-alugar-camisa/>. Acesso em: 7 maio 2024.

GISMOND, Lydia. Após natação, Fla confirma fim das equipes principais de ginástica e judô e só mantém base e escolinha. ge, Rio de Janeiro, 5 mar. 2013. Disponível em: <https://ge.globo.com/outros-esportes/noticia/2013/03/fla-confirma-fim-do-apoio-ginastica-e-ao-judo-e-so-mantem-base-e-escolinha.html>. Acesso em: 7 maio 2024.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2018.

GUEDES, Bruno. **Nação Rubro-Negra**: veja a colocação do Flamengo no quadro de medalhas se fosse um país. Mundo Bola, 1 nov. 2023. Disponível em: <https://fla.mundobola.com/nacao-rubro-negra-veja-a-colocacao-do-flamengo-no-quadro-de-medalhas-se-fosse-um-pais/>. Acesso em: 19 maio 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; Marion, José Carlos. Curso de contabilidade para não contadores. São Paulo: Editora Atlas, 2011

LISTA de atletas do Clube de Regatas do Flamengo em Jogos Olímpicos. In: **Wikipédia**: a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, [s.d.]. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_atletas_do_Clube_de_Regatas_do_Flamengo_em_Jogos_Ol%C3%ADmpicos. Acesso em: 19 maio 2025.

MAGRI, Diogo. Flamengo, de mais endividado a mais rico do Brasil. **El País Brasil**, Brasil, 4 mar. 2018. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/03/02/deportes/1520024774_927536.html. Acesso em: 4 jun. 2024.

MALESON, Roberto; CAPELO, Rodrigo. De devedor a potência econômica: veja linha do tempo da ascensão financeira do Flamengo. **Globo Esporte**. Rio de Janeiro, 29 nov. 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/de-devedor-a-potencia-economica-veja-linha-do-tempo-da-ascensao-financeira-do-flamengo.ghtml>. Acesso em: 7 maio 2024.

PARANHOS, Rômulo. **Flamengo realiza evento para homenagear medalhistas olímpicos de Paris-2024**. Clube de Regatas do Flamengo, Rio de Janeiro, 14 ago. 2024. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/flamengo-realiza-evento-para-homenagear-medalhistas-olimpicos-de-paris-2024#:~:text=O%20Flamengo%20contou%20com%2012,Su%C3%AD%C3%A7a%20no%20quadro%20de%20medalhas>. Acesso em: 14 maio de 2025.

ROCHA, Cláudio Miranda e Bastos, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: Definindo a área, Revista brasileira de educação física e esporte, São Paulo, v.25, p.91-103, 2011

SILVA, José Pereira da. Administração Financeira e Orçamentária. São Paulo: Atlas, 2021

SPORTS VALUE. Impacto da COVID-19 nas receitas dos clubes brasileiros. **Sports Value**, São Paulo, 25 maio 2020. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/case-studies/impacto-da-covid-19-nas-receitas-dos-clubes-brasileiros/>. Acesso em: 19 maio 2025.

Anexo 1: Roteiro das entrevistas

Perguntas:

- 1- Como você avalia o impacto da reestruturação financeira do clube nos esportes olímpicos? Investimentos em que áreas - tecnologia, saúde, equipamentos...
- 2- Como são definidos os orçamentos para os esportes olímpicos, a divisão interna entre as modalidades, a separação dos recursos, um percentual, critério baseado em desempenho, projeção de resultados, caixa restrito, modalidades olímpicas mais beneficiadas/incentivadas? Como são definidas as prioridades?
- 3- Houve cortes ou mudanças significativas em alguma modalidade? Quais os critérios adotados para essas decisões? O resultado final do clube impacta diretamente nos esportes olímpicos?? Ex: O prejuízo em 2020 e 2024, como afetou?
- 4- Qual papel das leis de incentivo, patrocínios e parcerias privadas no financiamento dos esportes olímpicos do clube?
- 5- Quais desafios para captar recursos exclusivamente voltados às modalidades olímpicas? O endividamento dos esportes olímpicos está contemplado no balanço do clube? Pois observa-se que o endividamento diminuiu no período. O que provocou o aumento no caixa restrito em 2024?
- 6- Como é feito o acompanhamento do desempenho financeiro por modalidade olímpica? Esse relatório é acessível? Os bons resultados dos atletas nas olímpicas tiveram impacto financeiro positivo significativo? como?
- 7- Qual a sua percepção sobre os investimentos realizados nesse período? sobre os resultados alcançados? qual o retorno para o clube?