

## **Gestão Financeira do Clube de Regatas do Flamengo durante o período de 2013 a 2022**

**Luiz Henrique Barbosa Rodrigues da Silva – [luiz1810henrique@gmail.com](mailto:luiz1810henrique@gmail.com)**  
**Graduando em Ciências Contábeis da FACC/UFRJ**

**Alessandra de Lima Marques – [alessandramarques@facc.ufri.br](mailto:alessandramarques@facc.ufri.br)**  
**Professora do Curso de Ciências Contábeis da FACC/UFRJ**

**Gleiner Vinicius Vieira Costa – [gleiner.costa@estacio.br](mailto:gleiner.costa@estacio.br)**  
**Professor da UNESA**

### **RESUMO ESTRUTURADO**

**Introdução/Problematização:** depois de uma longa fase de grandes endividamentos e poucos resultados esportivos significativos, o Clube de Regatas Flamengo, iniciou em 2013 uma gestão profissional e responsável que resultou no seu saneamento econômico e financeiro. Essa processo proporcionou um incremento de receitas de mais de R\$ 1 bilhão em 2022, se tornando o Clube mais bem gerido no futebol brasileiro.

**Objetivo/proposta:** analisar a evolução e a consolidação da Gestão Financeira do Clube de Regatas do Flamengo no período de 2013 a 2022, que proporcionou um destaque dentre as entidades associativas desportivas brasileiras.

**Procedimentos Metodológicos (caso aplicável):** quanto à abordagem do problema, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa; quanto aos procedimentos técnicos, é classificada em duas categorias distintas e principais: pesquisa documental e estudo de caso. Logo, realizou-se um estudo de caso descritivo e qualitativo através das informações contidas nas Demonstrações Financeiras do Clube durante o período de 2013 a 2022 e de informações coletadas em sites esportivos durante o mesmo período.

**Principais Resultados:** resultado foi observado nos dados de aumento de receitas, redução do passivo, cobertura do passivo a descoberto, diminuição do endividamento e melhora dos indicadores de rentabilidade no período estudado.

**Considerações Finais/Conclusão:** se se mantiver com a gestão financeira e econômica responsáveis executadas, o Clube de Regatas do Flamengo tem um enorme potencial para se destacar ainda mais nos cenários nacional e mundial, podendo se tornar um modelo de entidade associativa que deu certo em detrimento da grande quantidade de modificações de estrutura organizacional ocorridas nos últimos anos.

**Contribuições do Trabalho:** após a coleta de dados pode-se analisar como o Flamengo passou de uma instituição desorganizada e endividada para uma instituição que serve de exemplo e modelo de Gestão Financeira Responsável para o Futebol Brasileiro, atingindo faturamentos bilionários e tendo seu grande sucesso financeiro refletido dentro de campo com inúmeras conquistas.

**Palavras-chave:** Clube de Regatas Flamengo. Gestão Econômico-Financeira. Indicadores de Endividamento e Rentabilidade.

## 1 INTRODUÇÃO

Recentemente, no início de maio de 2023, o Deputado Federal Eduardo Bandeira de Mello postou em suas redes sociais (Instagram) a seguinte publicação: “Flamengo paga último empréstimo e ZERA dívidas com bancos”. Segundo a publicação, essa conquista deveu-se ao sucesso na condução “mais profissional” da então nova gestão iniciada em 2013 por Bandeira de Mello e sua equipe. Os marcos que proporcionaram esse sucesso foram a Lei Profut (2015) que permitiu a renegociação da dívida tributária do clube e a saída do Ato Trabalhista em 2017, que permitiu a recondução das dívidas trabalhistas (onerosas ao extremo) e o encerramento delas. É claro que essa conquista foi resultado de uma gestão responsável e técnica, destacadas pelo Financeiro e pelo Jurídico do Clube de Regatas Flamengo.

Não é de hoje que o Brasil é conhecido como o “País do Futebol”, seja pelos inúmeros títulos conquistados no decorrer do século passado, seja pelos grandes craques que jogaram um futebol vistoso e de grande excelência, ou pelos grandes times que encantaram o mundo do esporte. Nesse grande cenário em que é o Brasil, o Clube de Regatas do Flamengo (“Flamengo” ou “Clube”) se tornou protagonista. O Clube com a maior torcida do país, segundo uma pesquisa feita pelo GE (2023), a torcida do Flamengo representa 21,9% da população Brasileira, ou seja, são quase 47 Milhões de torcedores espalhados por todo o país.

Esse domínio do Flamengo iniciou-se tempos atrás, pois em 1971 houve uma pesquisa que já apontava o Flamengo como o time mais querido do país, e foi algo bastante significativo para a história do Flamengo, porém, essa superioridade era algo que por muitos anos não foram traduzidos números financeiros para o Clube (Placar, 2022). Porque com tantos torcedores espalhados, que consumiam a marca Flamengo, a instituição não conseguia exercer uma superioridade financeira perante os demais clubes? Era uma pergunta que por muitos anos foi difícil de ser respondida.

Hoje, 2023, o Flamengo vive uma realidade bem diferente de anos atrás. De acordo com as suas demonstrações financeiras, chegou próximo da impressionante marca de R\$ 1,2 bilhões arrecadados no ano de 2022. E nesse estudo de caso, o foco é entender quais foram os processos e métodos utilizados pelo clube para conseguir colocar as contas em dia, gerir com eficiência uma gestão financeira, superar dificuldades no período de crise da Covid-19, e por fim, acabar selando crescimentos de receita acelerados com as contas todas em dia. (FLAMENGO, 2023)

Para isso, o trabalho será apresentado em quatro partes de análise, levando em consideração o período e o desenvolvimento da gestão do clube. Dentro da divisão temporal dos períodos analisados, os indicadores de endividamento e de rentabilidade serão utilizados para auxiliar no entendimento e no desenvolvimento das suas contas patrimoniais, e, além disso, ajudar a relacionar as políticas que foram sendo efetuadas no processo. Para entender a divisão temporal é necessário referenciar uma análise preliminar do Flamengo (2012), em seguida, analisar o período de reestruturação (2013-2015) e o período de reformulação (2016-2018). Por fim, analisar o período de consolidação e os efeitos da Covid-19 (2019-2022).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO: HISTÓRICO DE CONQUISTAS

O Clube de Regatas do Flamengo foi fundado em 15/11/1895, na cidade do Rio de Janeiro, e sua sede é localizada as margens da Lagoa Rodrigo de Freitas. Hoje, de acordo com

o seu Estatuto (Flamengo, 2023), o Flamengo é uma associação civil, sem fins lucrativos e de utilidade pública, e tem como prioridade os seguintes objetivos:

(...) I- a prática do remo e do futebol como prioridade; II- o exercício da educação física e dos demais desportos, de prática formal ou não, na conformidade da legislação vigente. (Estatuto Social do Clube de Regatas do Flamengo, 1992, p. 5).

Mas no momento de sua fundação, o clube tinha como preferência o Remo. Flamengo iniciou as atividades do futebol no dia 8 de novembro de 1911, quando foi criado o Departamento de Esportes Terrestres rubro-negro. No decorrer dos anos seguintes, o futebol cresceu bastante no cenário brasileiro e global, e se tornou a atividade mais relevante e importante do clube (Flamengo, 2023).

Em 1911, houve um desentendimento interno no Fluminense. Alguns jogadores falavam em trocar de clube, enquanto outros até mesmo pensavam em abandonar o futebol. Foi quando Alberto Borgerth, um dos jogadores do Fluminense, fez a proposta de criar uma seção de futebol no Flamengo, onde já era remador. A ideia foi aprovada e, no dia 8 de novembro daquele ano, foi criado o Departamento de Esportes Terrestres rubro-negro (Flamengo, 2023).

Em 1933, José Bastos Padilha assumiu a presidência, que durou até 1937 quando renunciou do seu cargo. De acordo com Soares Coutinho (2010) do site flaestatística, durante o seu mandato José Padilha foi responsável pela popularização do Flamengo, e sua principal prática aderida seria abrir a porta de maneira definitiva para os negros, contratando os maiores jogadores do futebol brasileiro da época: Domingos da Guia e Leônidas da Silva.

No decorrer dos anos 40 e 50 o Flamengo obteve importantes conquistas, tais como os 2 Tricampeonatos estaduais conquistados. De acordo com o jornal O Globo (2022), no final dos anos 60 houve uma pesquisa da popularidade dos times brasileiros, e o Flamengo acabou ficando atrás apenas do Santos de Pelé. De acordo com o site do clube, os anos 80 foram os anos de muita glória para Clube, foram inúmeros títulos conquistado, sendo a maior conquista do clube nessa época, o Mundial de Clubes de 1981. Além disso, foram 4 campeonatos Brasileiros e 1 Libertadores. Na década de 90 o clube não teve tantas conquistas expressivas como na década anterior, apenas uma Copa do Brasil em 1990, e um Campeonato Brasileiro contra seu rival Botafogo, no ano de 1992 (Flamengo, 2023).

A primeira grande conquista a nível nacional dos anos 2000 foi o título da Copa do Brasil de 2006, que segundo reportagem do site da CBF (2017), o Flamengo se consagrou campeão contra seu maior rival, Vasco da Gama. Outro título de grande expressão e que foi um marco para o clube, foi a conquista do Campeonato Brasileiro de 2009 depois de 17 anos, que segundo Silva dos Passos (2011) foi um campeonato mais disputado dos pontos corridos.

No fim de 2012, conforme a reportagem do GE (2012) e as demonstrações financeiras emitidas pelo clube, o Flamengo possuía salários em atrasos, e, além disso, encerrava o ano com um déficit de mais de R\$62 milhões. Historicamente o Flamengo era um gigante nacional com muitas conquistas, mas era necessário um ajuste financeiro para que se pudesse voltar aos anos de glória que não eram mais vividos.

## **2.2 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO E RENTABILIDADE**

Analisar apenas os números das demonstrações financeiras, por muitas vezes, pode ser algo difícil para entender a real situação de uma empresa. Com o intuito de obter um entendimento mais plausível das finanças dos clubes, as demonstrações financeiras apresentadas, mesmo que sejam divulgadas de acordo com as normas contábeis vigentes,

precisam passar por uma análise de como está a saúde econômico-financeira das respectivas entidades.

A partir dos relatórios financeiros, é possível ter um diagnóstico de como está o grau de endividamento da instituição em determinada data base, ou como vem evoluindo com o tempo. Vale sempre lembrar que:

A contabilidade tem papel fundamental, pois todas as demonstrações contábeis disponibilizadas devem estar vigentes com a legislação atual, o que permite ao leitor dessas demonstrações identificar em qual momento ocorreu a entrada e a saída de determinado recurso, de que forma foram utilizados os valores arrecadados, quais são os principais gastos da entidade e a natureza da composição do endividamento da entidade. A partir dessas informações e com a utilização dos índices de liquidez e endividamento, torna-se possível estabelecer posicionamentos na eficiência na gestão da equipe. (NETO, ALTOÉ & SUAVE, 2019, p. 3).

Diante da necessidade de um entendimento mais claro, esse estudo irá utilizar os indicadores de endividamento e rentabilidade para analisar a real situação do Flamengo no decorrer dos anos e observar de uma maneira mais clara a evolução das suas finanças. As sistematizações dos indicadores estão a seguir no Quadro 1 a seguir.

**QUADRO 1: INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS**

Endividamento	Composição de Endividamento (CE)	Passivo Circulante	Informa a concentração de recursos de terceiros devidos no curto prazo.
		Passivo Circulante + Passivo Não Circulante	
	Participação de Terceiros Sobre Capital Próprio (PCT)	Passivo Circulante + Passivo Não Circulante Patrimônio Líquido	Informa quanto a empresa deve a curto e a longo prazo, em relação ao capital próprio, representado pelo patrimônio líquido.
	Endividamento Oneroso	Passivo Oneroso Patrimônio Líquido	Trata-se do cálculo do endividamento deduzido das disponibilidades aplicadas no mercado financeiro.
Rentabilidade	Retorno Sobre Ativos (ROA)	Lucro Líquido Ativo Total	Indica quanto a empresa obteve de lucro em decorrência do investimento total em ativos.
	Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)	Lucro Líquido Patrimônio Líquido	Indica quanto a empresa obteve de lucro em relação ao capital próprio investido.

Fonte: Adaptado Galvão e Dornelas (2017), CARVALHO, OLIVEIRA e GIAROLA (2020), JAHARA, MELLO e AFONSO (2016) e FREITAS, Débora Corrêa (2015).

### **Endividamento:**

De acordo com Jahara, Mello e Afonso (2016, p. 5) os indicadores de endividamento podem ser um meio de verificação de como as empresas estão utilizando os recursos de terceiros em comparação com o capital próprio.

Por isso, é necessário efetuar uma avaliação da composição de endividamento da entidade, verificando qual a porcentagem de suas obrigações em curto prazo. Será utilizado o saldo de participação de terceiros sobre capital próprio para verificar a relação de capital de terceiros em comparação com seu Patrimônio Líquido. E por fim, é necessário analisar a composição do endividamento oneroso do clube, para entender como foi sendo administrado os pagamentos dos empréstimos e financiamentos.

### **Rentabilidade:**

Para Carvalho, Oliveira e Giarola (2020, p. 4) a análise da rentabilidade infere no retorno sobre o investimento e lucratividade sobre receitas. Sendo assim, é de muita importância que as informações divulgadas possam dar a noção de como anda a rentabilidade da instituição divulgada.

Visando a transparência para a avaliação dos investimentos, o estudo irá utilizar os índices de retorno sobre ativos (ROA) e Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE). Com o ROA, o foco é verificar o Lucro ou Prejuízo (Superávit ou Déficit) do período frente ao ativo total. Já o ROE faz uma medição dos resultados em relação ao Patrimônio Líquido.

## **3 METODOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Focando em uma análise do desenvolvimento da gestão financeira do Clube do Flamengo, o estudo apresentado se baseou em um método descritivo, entendendo que os dados fornecidos pelo clube são de uma informação mensurável e factual. Essa visão vai de encontro com o que foi analisado por Vergara (2000, p.47), no qual a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, sendo assim, o presente estudo irá explicar o desenvolvimento da gestão financeira efetuado no clube.

Em todo o período observado, toma-se como base principal as demonstrações financeiras do Flamengo, que foram auditadas pela Mazars, e pela Ernst&Young a partir de 2019, contemplando todas as informações obrigatórias de divulgação conforme as normas regulatórias. Além disso, observou-se os Relatórios da Administração para cada ano observado, levando em considerações os aspectos mais relevantes e os principais feitos destacados.

Quanto à abordagem do problema, essa pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa, conforme definido por Prodanov e Freitas (2013). A abordagem quantitativa é adotada principalmente pelo uso de dados numéricos, com recursos matemáticos utilizados para compreender fenômenos físicos. No entanto, embora o estudo se concentre principalmente em análises monetárias, a pesquisa também é classificada como qualitativa, uma vez que os valores obtidos representam a situação do clube, permitindo análises subjetivas.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é classificada em duas categorias distintas e principais: pesquisa documental e estudo de caso. Para a primeira, os documentos utilizados vêm de material já publicado e que também tem um foco no objeto de estudo. Para essa pesquisa, foram utilizados artigos, dissertações e reportagens. Por outro lado, na pesquisa documental, as fontes são materiais oficiais e que não sofreram análise prévia. Nesse caso, os



documentos que serviram de base para o artigo são as demonstrações contábeis do clube e as informações divulgadas em sites especializados em esportes (PRODANOV; FREITAS, 2013).

As buscas por trabalhos foram feitas através do Portal de Periódicos da Capes e do Google Acadêmico. Já os dados do Flamengo foram coletados das Demonstrações Financeiras emitidas pela própria instituição através do site oficial da entidade. Vale ressaltar que utilizamos como base de reportagem o site do Globoesporte.com, por ser tratar de um site referência e nos retratar os cenários durante a época analisada.

O estudo de caso visa uma investigação aprofundada e detalhada de uma situação particular, buscando compreender os fenômenos e processos envolvidos de maneira abrangente. Neste estudo, a análise minuciosa das demonstrações contábeis do clube e a interpretação dos dados obtidos contribuíram para uma compreensão mais aprofundada da situação financeira e do desempenho do clube como um todo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O período analisado foi de 2013 até 2022 para acompanhar as variações patrimoniais do Clube, passando nesse período por mandatos de 2 presidentes, ambos tendo sido reeleitos, e, além disso, enfrentando o período bastante atípico na nossa história, o período de pandemia da COVID-19.

A partir dos trabalhos da área estudados e das demonstrações financeiras do Flamengo, para os fins do presente estudo foram definidos cinco indicadores econômico-financeiros: Composição de Endividamento, Endividamento Oneroso, Participação de Terceiros Sobre Capital Próprio, Retorno Sobre Ativos e Retorno sobre Patrimônio Líquido.

## **4 ANÁLISE DESCRITIVA DO PERÍODO 2013-2022**

### **4.1 Período Preliminar (2012)**

Atualmente, quando se pensa em gestão financeira no futebol brasileiro, algo que é debatido e destacado cada vez mais no dia a dia esportivo, todos os clubes de futebol sabem da importância desse aspecto para o sucesso esportivo das suas instituições. Conforme citado Fernandes e Amorim (2021, p.5), nos últimos anos se tem como exemplo de modelo de gestões financeiras no futebol brasileiro o Palmeiras, Flamengo e Grêmio.

Mas há 10 anos atrás, o cenário futebol brasileiro era outro, o Clube de Regatas do Flamengo vinha de uma sequência de más gestões (gestões irresponsáveis e fraudulentas) e sem um controle de gastos do clube, que resultou no descontrole das políticas financeiras e econômicas do clube.

Analisando as demonstrações financeiras emitidas pelo clube, o Flamengo fechou o ano de 2012 com um déficit de mais de R\$62 Milhões e um passivo a descoberto de R\$424 milhões (Patrimônio líquido com um saldo negativo). Conforme publicado GE (2012), Eduardo Bandeira de Mello ganha as eleições para presidência do Clube de Regatas do Flamengo com a promessa de arrumar a gestão financeira do clube e colocar as contas em dia, assim ele assume o seu novo cargo em janeiro de 2013 (FLAMENGO, 2013).

### **4.2 Período de Reestruturação (2013-2015)**

Como qualquer início de trabalho, a gestão do novo presidente Bandeira de Mello foi analisar as composições das contas, segundo reportagem feita pelo GE (2013). No primeiro

momento foi feito um estudo das contas, e em seguida já houve cortes, como o rompimento de vínculo do clube com o jogador Vagner Love, que naquela época possuía o maior salário do elenco, e pagamento de parcelas vencidas de dívidas que não tinham sido pagas.

Após as primeiras iniciativas terem sido colocadas em prática, era fundamental que se entendesse a reformulação de novas receitas que impactasse o caixa de maneira positiva, e devido a isso, o ano de 2013 foi fundamental para que se mostrasse já a cara do projeto. Algumas medidas foram importantes para que o Flamengo começasse a arrumar a casa, e de acordo com as demonstrações financeiras de 2013, podemos destacar:

#### **a) o Programa Sócio torcedor**

De acordo com Campos e Mello (2019), inicialmente o programa Sócio Torcedor foi implementado no futebol brasileiro com o Sport Club Internacional, por volta dos anos 2000. Tomado como inspiração modelos já consolidados na Europa, o clube de Porto Alegre foi pioneiro em trazer o projeto para o futebol brasileiro afim de gerar uma fidelidade com os torcedores, buscando benefícios, e, além disso, conseguindo uma receita para melhorar a gestão financeira da instituição. Tais benefícios fizeram com que ajudasse o clube a se estruturar de maneira significativa, e acabou sendo um pilar importante na conquista do maior título do clube, o Mundial de Clubes de 2006.

Segundo o site do clube, o Flamengo lançou seu programa de Sócio Torcedor no final do primeiro trimestre de 2013, e foi um recurso utilizado pelo Bandeira de Mello para gerar Receitas de imediato, e assim, tentar movimentar o fluxo de caixa afim de organizar as dívidas e ajudar o clube. De início, o Flamengo ofereceria descontos e prioridades nas vendas de ingressos para os jogos em que fosse mandante, mas a longo prazo, a ideia seria ampliar os benefícios, a fim de valorizar os torcedores e se tornar algo mais atrativo para ambos (FLAMENGO, 2015).

Durante o ano de 2013, o número adesões ao programa cresceu de maneira significativa. De acordo com as demonstrações financeiras emitidas pelo site do clube, naquele ano, o programa sócio torcedor teve uma receita de R\$ 16.546.693, sendo assim a quarta maior fonte de renda do clube naquele ano (FLAMENGO, 2014).

#### **b) Volta do Maracanã**

O estádio Mário Filho, o Maracanã, é um dos principais estádios do futebol mundial, palco de 2 finais de Copas do Mundo, além de inúmeros jogos emblemáticos. Conforme as reportagens do GE (2013), o estádio foi fechado para reforma na reta final de 2010, e enfim, foi reaberto para se ter jogos em 2013.

Com a volta pós-reforma em um clássico contra o seu rival Botafogo, o Flamengo teve a oportunidade de jogar novamente para grandes públicos e facilitou no aumento nas receitas, que de acordo com as demonstrações financeiras emitidas pelo site do clube houve um aumento de mais de 500%, saindo de R\$9.451.558 em 2012, para R\$48.298.369 em 2013 (FLAMENGO, 2014).

#### **c) Título da Copa do Brasil de 2013**

O título da Copa do Brasil de 2013 marcou o reencontro da torcida com o estádio, se tornando o primeiro campeão do então 'Novo Maracanã'. Esse título foi bastante importante para o decorrer da gestão do Bandeira de Mello, pois mesmo tendo sido feito cortes de gastos

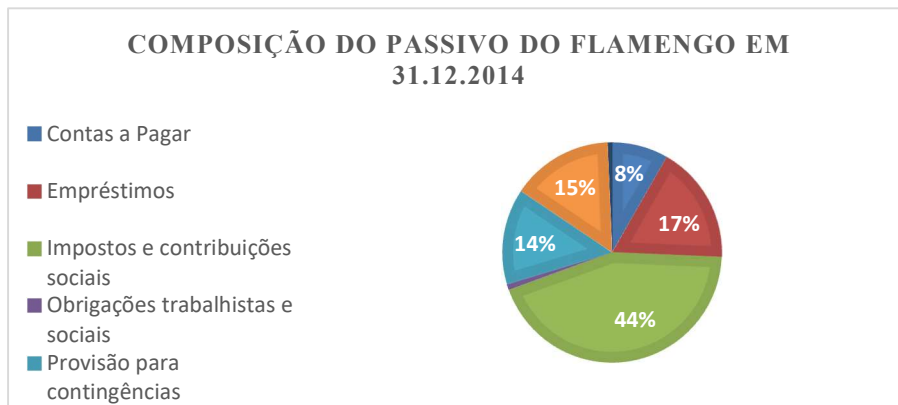
e estando no início do projeto, já foi possível conquistar um título nacional e que desse confiança para a torcida que não comemorava algo assim há alguns anos.

Diante de tais medidas tomadas pela nova gestão, no final de 2013 já era possível ver um avanço significativo devido as implementações do novo presidente, mostrando importantes resultados. Quando se analisa as demonstrações financeiras emitidas pelo site do clube pode-se ver a diminuição do passivo do clube em R\$ 40 milhões enquanto a receita bruta obteve um aumento de R\$ 60 milhões, fazendo com que o clube encerrassem o ano com um superávit (FLAMENGO, 2014).

O ano de 2015 teve uma grande importância financeira para o futebol brasileiro, pois a partir das negociações entre os clubes de futebol e o governo federal, foi promulgada a LEI N° 13.155 referente ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT, 2015), que:

Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades esportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais (PLANALTO, 2015).

A partir desse momento, foi possível renegociar as pendências financeiras em até 240 vezes. Para entender melhor a importância dessa lei para o Flamengo, é possível verificar no gráfico a seguir a composição do passivo em 31/12/2014 presente na demonstração financeira emitida pelo site do clube (FLAMENGO, 2015):



**GRÁFICO 1: Composição do Passivo do Flamengo em 31.12.2014**

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse projeto foi muito importante para a continuação das políticas financeiras do Bandeira de Mello, pois deu alívio de caixa para o clube, e solucionou um problema que parecia quase impossível. Quando se analisa o gráfico do ano de 2014, nota-se que a conta “Impostos e contribuições” sociais representam 44% de todo o passivo do clube naquele ano, ou seja, com a criação PROFUT, Flamengo conseguiu renegociar e ficar em dia com 44% das suas dívidas, que representa R\$ 354.576.146. Sem dúvidas, esse foi a maior conquista do ano de 2015, que apesar de ter passado em branco dentro de campo, o clube obteve essa significativa vitória, e isso foi o suficiente para que Bandeira de Mello conseguisse uma reeleição no ano final do ano.

A fim se entender o primeiro mandato do Bandeira de Mello, é preciso analisar os indicadores de endividamento e rentabilidade dos anos de 2012 a 2015:



TABELA 1: INDICADORES DE CALCULADOS DE 2012 A 2015

Indicadores	2012	2013	2014	2015
Composição de Endividamento	0,35	0,27	0,34	0,38
Participação de Terceiros Sobre Capital Próprio	-2,04	-1,86	-2,13	-2,82
Endividamento Oneroso	-0,20	-0,25	-0,37	-0,65
Retorno Sobre Ativos (ROA)	-0,14	-0,05	0,15	0,29
Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)	0,15	0,04	-0,17	-0,52

Fonte: Elaborado pelo autor

### Indicadores de Endividamento:

Como nota-se, dois dos índices de endividamento não variaram muito, tendo pequenas oscilações, mas o mais importante nesse primeiro momento não era diminuir esses índices, mas sim manter estáveis, para que aos poucos fosse possível gerir, e a longo prazo, obter-se avanços mais significativos. As únicas variações significativas foram no endividamento oneroso. Essas variações são consequências de um aumento considerável em relação aos empréstimos no período, passando de R\$85 milhões em 2012, indo para quase R\$162 milhões no final de 2015.

### Indicadores de Rentabilidade:

Quando se analisa os indicadores de rentabilidade já é observado um avanço mais significativo em relação ao ROA, que deixou de ser negativo pelo superávit do clube. Em relação ao ROE, nos primeiros anos há um saldo positivo, pois, o Flamengo possuía um patrimônio líquido negativo e teve déficits em 2012 e 2013. A partir de 2014, o clube passou a ter superávit e o saldo do patrimônio líquido passou a ficar maior, porém, continuando negativo.

### 4.3 Período de Reformulação (2016-2018)

Após o Eduardo Bandeira de Mello ter sido reeleito, e assim, podendo dar continuidade ao projeto que estava bem concreto, segundo a reportagem do GE (2015), seu principal objetivo se tornou a reformulação do time de futebol, para assim, obter um aproveitamento mais significativo do que no primeiro mandato.

Além das investidas surgirem efeitos no time principal, esse período foi bastante importante para os jogadores da base do clube. Negociações e vendas de jovens jogadores começaram a surgir. O maior exemplo disso foi em 2017, quando o Flamengo efetuou a venda de Vinicius Júnior para o Real Madrid. De acordo com as demonstrações financeiras emitida pelo site do clube, o valor da venda do Vinicius Junior foi num montante de €45 milhões, valor bastante significativo para os quase R\$624 milhões de receita do clube no ano de 2017. Vale ressaltar que em 2017 foi o primeiro ano da gestão do Bandeira de Mello em que a receita ultrapassou o saldo do passivo, um marco bem importante e que mostrou a evolução da gestão do projeto (FLAMENGO, 2018).

O desempenho do time durante o segundo mandato do Bandeira de Mello melhorou de forma significativa. De acordo com site da CBF (2023), o Flamengo terminou o campeonato

brasileiro em 3º lugar em 2016, em 2017 ficou em 6º lugar, e em 2018 terminou em 2º lugar. Visivelmente começou a fazer boas campanhas, porém, não se obteve conquistas e nem títulos de expressão, fazendo com que deixasse os torcedores com bastantes questionamentos.

No final de 2018 houve eleição para se eleger o novo presidente para o clube. Devido aos questionamentos pela ausência de conquistas dos anos anteriores, a chapa de Bandeira de Mello não conseguiu mais um triunfo, fazendo com que a chapa de oposição vencesse as eleições. Segundo a reportagem do GE (2018), Rodolfo Landim se tornou o novo presidente do Flamengo, e desde o primeiro momento manteve um discurso de mais cobranças no futebol, prometendo devolver ciclo de vitórias e títulos no Flamengo para o clube.

Diferentemente do cenário de 2012, o novo presidente do Rodolfo Landim tinha uma realidade muito mais favorável, e com isso, tinha novos desafios para o seu mandato. O Flamengo fechou o ano de 2018 com sua vida financeira bem ajustada, possuía uma receita bem sólida, e já dava sinais claros de que viria para brigar por títulos de expressão, algo que seria natural com as contas em dia. Para verificar a diferença entre o clube antes e pós Bandeira de Mello, podemos fazer uma comparação dos saldos da receita bruta e do passivo nos anos de 2012 e 2018 de acordo com as demonstrações financeiras de cada ano:

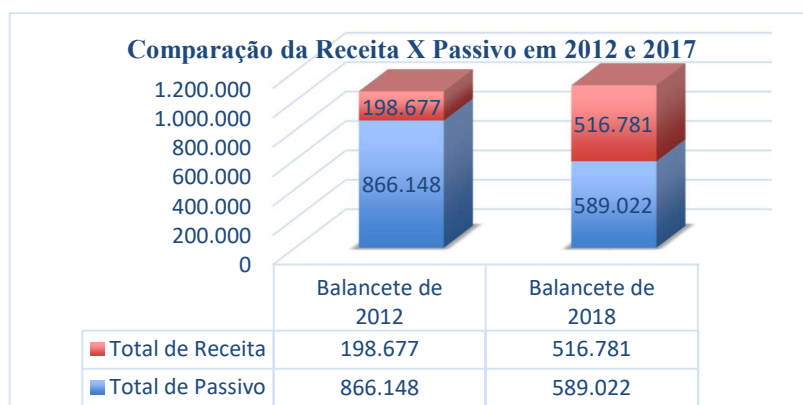


Gráfico 2: Comparação da Receita X Passivo em 2012 e 2017

Fonte: Elaborada pelo autor

Como podemos observar, a receita teve um aumento de mais de 260%, ajudando o clube a fechar o ano de 2018 com um faturamento bem significativo, e em contrapartida, o passivo diminuiu em torno de 68%, dando a possibilidade de o clube colocar as contas em dia, e podendo fazer planejamentos mais ousados para o futuro, já que possuía uma saúde financeira mais equilibrada.

De acordo com o site do clube, os títulos conquistados durante toda era Bandeira de Mello foram: 2 campeonatos Cariocas (2014 e 2017) e 1 Copa do Brasil (2013), que foi o título de maior expressão do período. Contudo, a Gestão Bandeira de Mello foi muito mais significativa fora de campo do que dentro das 4 linhas. O legado que ele deixou para o clube e para o futebol brasileiro foi bastante significativo, mudando o status do Flamengo. Certamente Eduardo Bandeira de Mello está na história do Clube de Regatas do Flamengo (FLAMENGO, 2023).

Por fim, para entendermos o segundo mandato do Bandeira de Mello, analisaremos os indicadores de endividamento e rentabilidade dos anos de 2016 a 2018:

TABELA 2: INDICADORES DE CALCULADOS DE 2016 A 2018

Indicadores	2016	2017	2018
Composição de Endividamento	0,37	0,31	0,34
Participação de Terceiros Sobre Capital Próprio	-5,82	65,84	8,09
Endividamento Oneroso	-1,17	5,36	0,38
Retorno Sobre Ativos (ROA)	0,33	0,28	0,10
Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)	-1,61	19,00	0,87

Fonte: Elaborada pelo autor

### Indicadores de Endividamento:

Podemos observar que houve significativas mudanças nos índices. Isso se deve ao fato de o clube ter adicionado uma nota nas suas demonstrações no qual explica ajustes que foram feitos no patrimônio líquido afim de ajustar saldos de contas de períodos anteriores.

Na rubrica “Ajuste de avaliação patrimonial”, o Clube reconheceu, anteriormente, os efeitos da aplicação do custo atribuído sobre seus ativos fixos e propriedade para investimento, tendo sido o saldo realizado, no terceiro trimestre de 2018 e exercício de 2017, pela depreciação e/ou baixa dos ativos que lhe deram origem. (Demonstração Financeira do Flamengo, 2018, p. 31).

Além disso, podemos observar uma diminuição no saldo referente ao endividamento oneroso. Isso acontece pois houve uma grande diminuição no valor da conta de empréstimos, fazendo com que fosse de R\$111 milhões em 2016, e fechasse com o saldo R\$25 milhões em 2018.

### Indicadores de Rentabilidade:

Quando se analisamos os indicadores de rentabilidade já notamos uma diminuição significativa no ROA, isso sendo um impacto do crescente aumento do superávit no decorrer do período. Em relação ao ROE, nota-se que em 2017 passou a ser positivo, já que o patrimônio líquido deixou de ser negativo (Passivo a Descoberto). O saldo do patrimônio líquido foi de - R\$95 milhões negativos em 2016, para um saldo de R\$8 milhões positivo em 2017, uma variação de mais de R\$100 milhões.

## 4.4 Período de Consolidação e os efeitos da Pandemia da Covid-19 (2019-2022)

Devido ao cenário do clube, o então o novo presidente Rodolfo Landim, desde o início da gestão já resolveu ser mais ousado no mercado e foi atrás de reforços de peso para fortalecer o time para as principais competições. Conforme publicado GE (2019), foram gastos no ano de 2019: R\$ 249,5 milhões para reforçar o time para temporada, gerando uma grande reformulação dos jogadores.

Esse investimento gerou um retorno esportivo muito positivo, pois de acordo com as demonstrações financeiras emitida pelo site do clube, foram conquistados diversos títulos logo no primeiro ano, entre eles a Copa Libertadores da América, que não era conquistada há 38 anos. Por conta do grande sucesso esportivo, as receitas do clube dispararam, batendo recordes

jamais vistos, e a gestão da marca já consolidada, pode se desenvolver ainda mais a nível mundial, pois no fim de 2019 com o time no Mundial de Clubes, o Flamengo pode ser visto por inúmeros países por todo mundo. O clube quebrou recordes financeiros, e o ano de 2019 certamente foi um ano mágico para a história do Flamengo (FLAMENGO, 2020).

Depois de tanto sucesso no ano anterior, o início do ano de 2020 começou de uma maneira que ninguém poderia imaginar, segundo o Decreto Legislativo Nº 6 de 20 de março de 2020, o Brasil entrou em estado de calamidade devido a um novo vírus que surgiu na China causando graves problemas por todo o mundo, e por conta disso, o mundo inteiro parou no meio dessa Pandemia. Conforme publicado em seu próprio site CBF (2020), a CBF suspendeu as atividades no futebol brasileiro e determinou que as atividades fossem paralisadas no dia 16/03/2020. Sem dúvida nenhuma, foi um acontecimento que não poderia ter sido esperado por ninguém, e por consequência disso, atingiu em cheio as finanças de todos os clubes no mundo. Conforme apurado pelo O GLOBO (2020), o futebol brasileiro voltou às atividades após 3 meses, mas com diversas restrições, sendo a principal, jogos sem a presença de público.

Com o retorno dos campeonatos, foi possível retornar com o fluxo de caixa que havia sido completamente afetado, e mesmo sem torcedores presentes no estádio, foi importante o retorno para que as atividades. No caso do Flamengo, que viveu um 2019 excelente, teve uma grande queda na receita de 2020, que segundo o site do clube, fez com que o fechasse o ano com uma receita líquida de R\$644 milhões, bem inferior do que os R\$914 milhões referentes ao ano de 2019 (FLAMENGO, 2021).

Seguindo o planejamento para o ano, e com os países ainda vivendo com os impactos da Covid 19, o Flamengo precisou se adaptar à realidade e fazer planejamentos baseados em desempenhos esportivos audaciosos, já que não seria possível contar com as rendas de bilheteria e não haveria previsão de retorno das torcidas. Para esse planejamento, a diretoria especulou obter desempenhos significativos em todas as competições, e, além disso, sem ser arriscar muito no mercado. Segundo o site do LANCE (2021), o vice-presidente financeiro Rodrigo Tostes definiu como meta chegar as semifinais das copas e ficar pelo menos em 2º lugar no Campeonato Brasileiro. Esse desempenho foi bastante audacioso, pois geraria uma grande carga de jogos no decorrer do ano. De acordo com as demonstrações financeiras emitida pelo site do clube, as metas financeiras foram batidas, isso fez com que o Flamengo encerrasse o ano com uma receita bilionária, algo inédito no futebol sul-americano, e mesmo sem conquistas esportivas significativas, o clube mostrou praticidade para contornar os impactos financeiros gerados pela Covid 19. Além disso, o presidente Rodolfo Landim conseguiu uma reeleição para mais 3 anos, podendo dar continuidade aos projetos esportivos que não foram concretizados em 2021 (FLAMENGO, 2022).

Para o ano de 2022, o clube visava recuperar os títulos perdidos no ano anterior, em especial a Copa Libertadores. De acordo site do clube, Flamengo acabou o ano de 2022 sendo campeão da Copa Libertadores da América e Campeão da Copa do Brasil, E de acordo com as demonstrações financeiras, essas conquistas fizeram com que o clube quebrasse o seu próprio recorde financeiro, sendo com mais uma receita bilionária, e conforme publicado em suas demonstrações financeiras de 2022, o Flamengo teve a 26º maior receita do mundo, tendo incríveis R\$1.112 milhões de receita líquida (FLAMENGO, 2022).

Por fim, para analisarmos a evolução do mandato do Rodolfo Landim, analisaremos os indicadores de endividamento e rentabilidade dos anos de 2019 a 2022:

TABELA 3: INDICADORES DE CALCULADOS DE 2019 A 2022

Indicadores	2019	2020	2021	2022
Composição de Endividamento	0,42	0,54	0,42	0,49
Participação de Terceiros Sobre Capital Próprio	5,86	43,53	4,36	2,38
Endividamento Oneroso	0,41	2,81	0,36	0,11
Retorno Sobre Ativos (ROA)	0,07	-0,11	0,17	0,12
Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)	0,49	-5,04	0,89	0,41

Fonte: Elaborado pelo autor

### Indicadores de Endividamentos:

Como pode-se notar, a composição de endividamento se manteve estável, com uma pequena oscilação no ano atípico de 2020, devido a COVID 19. Em relação aos outros dois indicadores, houve quedas significativas no decorrer dos 4 anos. Isso foi graças a diminuição da conta “Empréstimos e financiamentos”, e ao aumento do saldo do patrimônio líquido.

### Indicadores de Rentabilidade:

Quando se analisa os indicadores de rentabilidade, nota-se um controle mais significativo. O retorno sobre o ativo se manteve estável, com exceção de 2020, que o Clube teve um déficit de R\$106 milhões por consequências da COVID 19. Como nos outros anos o superávit teve aumentos consideráveis, o ROA mostra que houve valorizações no ativo total. Em relação ao retorno sobre o patrimônio líquido foi pela mesma linha, fazendo com que o patrimônio do Clube tivesse valorização e se mantendo estável na maior parte do tempo.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a evolução e a consolidação da Gestão Financeira do Clube de Regatas do Flamengo no período de 2013 a 2022. A evolução de maneira positiva e significativa dos valores das receitas e superávits alcançados demonstrados pela redução do endividamento e melhora dos indicadores de endividamento e rentabilidade torna notório e admirável a evolução da gestão financeira efetuada pelo Flamengo no decorrer dos anos. Quando se analisa a realidade hoje, em 2023, certamente é algo que seria inimaginável no início de 2013. O processo foi lento, porém efetuado de maneira determinada e quase que revolucionária para uma instituição caracterizada por ser uma associação sem fins lucrativos.

Com diversas conquistas recentes e com o maior faturamento da América Latina, o Flamengo está apenas colhendo os benefícios dos sacrifícios que foram feitos nos últimos 10 anos, fazendo com que fosse possível o clube passar por uma pandemia, e mesmo assim ter uma saúde financeira boa e estável. O limite que o Flamengo pode chegar ainda não se sabe, e por mais que se tenha sonhos a serem conquistados, como por exemplo a construção de um estádio próprio do Flamengo, é necessário ser ter cautela para não desorganizar e gerar descontroles financeiros.

É certo que o Flamengo mereceu todas as recentes conquistas, seja dentro ou fora de campo. Quando se analisa as demonstrações financeiras e nota-se um superávit de R\$136 milhões em 2022, mostra que o Flamengo concretizou seus métodos de gerar receitas sólidas, que não depende de “mecenass” e sim de patrocínio, conquistas e de seus torcedores. O Clube



de maior torcida no Brasil pode enfim ter um retorno financeiro a altura dos seus milhões de torcedores, graças ao processo iniciado com Bandeira de Mello e tendo como continuidade com Rodolfo Landim. O Flamengo hoje depende apenas de sua própria e apaixonada torcida para se manter e continuar disputando títulos.

Por fim, se mantiver a gestão financeira executadas nos últimos anos, o Clube de Regatas do Flamengo tem um enorme potencial para se destacar ainda mais no cenário mundial, podendo refletir dentro de campo com muitas conquistas. Como pode-se observar, o processo pode demorar, e podem surgir atipicidades, mas com persistência e bastante trabalho, é possível se destacar e gerir com excelência a saúde financeira em uma instituição desorganizada como era o Flamengo no final de 2012.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, L. C.; OLIVEIRA, P. H. C.; GIAROLA, E. **Determinantes da rentabilidade em clubes de futebol brasileiro**. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 27., 2020, [s.l.]. Anais eletrônicos. [s.l.]: ABC, 2020. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4726/4747> Acesso em: 07 jun. 2023.

CESAR, L. C.; OLIVEIRA, P. H. C.; GIAROLA, E. **Determinantes da rentabilidade em clubes de futebol brasileiro**. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 27., 2020, [s.l.]. Anais eletrônicos. ABC, 2020. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4726/4747> Acesso em: 07 jun. 2023.

COUTINHO, Renato Soares. **Pelo Brasil e pelo Flamengo: Jose Bastos Padilha e o projeto de construção de uma Nação**. 2010. 10f. Encontro Regional da ANPUH-RIO Memória e Patrimônio. Rio de Janeiro. Disponível em: [http://www.encontro2010.rj.anpuh.org/resources/anais/8/1276186450\\_ARQUIVO\\_RenatoSoaresCoutinho-Anpuh.pdf](http://www.encontro2010.rj.anpuh.org/resources/anais/8/1276186450_ARQUIVO_RenatoSoaresCoutinho-Anpuh.pdf) Acesso em: 04 jul. 2023.

FERNANDES, Luiz Henrique; AMORIM, Dênia Aparecida **GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL: A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO**. 2021. 14f. Artigo Científico. São Paulo. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/racg/article/view/2439> Acesso em: 10 jul. 2023.

FREITAS, João Lens. **O valor financeiro do Clube de Regatas do Flamengo sob um novo conceito de administração**. 2021. 44f. Monografia de Final de Curso (Monografia em Ciências Economicas). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio. Rio de Janeiro. Disponível em: [https://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Joao\\_de\\_Albuquerque\\_Lenz\\_Cesar\\_Mono\\_21.2.pdf](https://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Joao_de_Albuquerque_Lenz_Cesar_Mono_21.2.pdf) Acesso em: 04 jul. 2023.

JAHARA, R. C.; MELLO, J. A. V. B.; AFONSO, H. C. A. G. **Proposta de Índice Padrão e Análise de Performance Financeira em 2014 dos Clubes Brasileiros de Futebol da Série A**. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 5, n. ,3 Setembro/Dezembro 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9527/4271> Acesso em: 07 jun. 2023.

JONES, G. D. C. **Influência da magnitude, da volatilidade e do crescimento da geração de caixa no endividamento das empresas no Brasil**. 2018. 119 f. Tese (Doutorado em

Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/3740> Acesso em: 04 jul. 2023.

MELLO, José André; Campos, Bruno Peralva, **PROGRAMAS SÓCIO-TORCEDORES DE CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO**. 2019. 19f. Artigo Científico. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/16316/pdf> Acesso em: 10 jul. 2023.

PASSOS, Rafael Silva. **Comparação de desempenho entre os quatro melhores e os quatro piores colocados no Campeonato Brasileiro de Futebol de 2009**. 2011. 32f. Monografia de Final de Curso (Monografia em Educação Física). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/39255> Acesso em: 04 jul. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PLANALTO, **Lei nº 13.155**, de 4 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, v. 01, 2015.

PLANALTO. Decreto Legislativo, nº 6, de 20 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas governamentais e orçamentárias em relação a pandemia de COVID-19. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/dlg6-2020.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/dlg6-2020.htm) Acesso em: 07 jul. 2022.

PORTAL DE TRANSPARÊNCIAS. **FLAMENGO**, [s.l.]. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras> Acesso em: 08 jul. 2023.

Presidentes do Clube de Regatas do Flamengo (José Bastos Padilha) **flaestatistica**, [s.l.]. Disponível em: <https://flaestatistica.com.br/presidentes/j/jose-bastos-padilha-1> Acesso em: 08 jul. 2023.

Com fôlego no caixa, Fla espera pagar 40% de dívida até o fim de 2015. **GE.Globo**, [s.l.], 24 de jan. 2014. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2014/01/com-folego-no-caixa-fla-espera-pagar-ate-40-de-divida-ate-o-fim-de-2015.html> Acesso em: 13 jun. 2023.

Receita recorde, redução de dívida, comissões... Veja detalhes do balanço financeiro do Flamengo. **GE.Globo**, [s.l.], 20 de abr. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/04/20/receita-recorde-reducao-de-divida-comissoes-veja-detalhes-do-balanco-financeiro-do-flamengo.ghtml> Acesso em: 13 jun. 2023.

Bandeira de Mello vence adversários com larga vantagem e é reeleito no Fla. **GE.Globo**, 07 de dez. 2015. Disponível em:

<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/12/bandeira-de-mello-vence-adversarios-com-larga-vantagem-e-e-reeleito-no-fla.html> Acesso em: 13 jun. 2023.

Flamengo já investiu R\$ 800 milhões em seu elenco desde 2019. **GE.Globo**, [s.l.], 17 de ago. 2022. Disponível em:

<https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2022/08/17/flamengo-ja-investiu-r-800-milhoes-em-seu-elenco-desde-2019.ghtml> Acesso em: 13 jun. 2023.

CBF suspende competições nacionais a partir de segunda por conta de pandemia do coronavírus. **GE.Globo**, [s.l.], 15 de mar. 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/noticia/cbf-suspende-todas-as-competicoes-a-partir-de-segunda-feira.ghtml> Acesso em: 13 jun. 2023.

Maracanã fecha no próximo dia 8 para obras da Copa 2014. **GE.Globo**, [s.l.], 26 de ago. 2010. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/noticia/2010/08/maracana-recebe-ultimo-jogo-antes-da-copa-no-dia-5.html> Acesso em: 13 jun. 2023.

Schmidt, Felipe. Flamengo atinge meta de orçamento com semifinal da Libertadores e chega a R\$ 40 milhões em premiação. **GE.Globo**, Rio de Janeiro, 19 de ago. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-atinge-meta-de-orcamento-com-semifinal-da-libertadores-e-chega-a-r-40-milhoes-em-premiacao.ghtml> Acesso em: 13 jun. 2023.

Com pedidos de ajuda, Fla lança novo programa de sócio-torcedor. **GE.Globo**, Rio de Janeiro, 26 de mar. 2013. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/03/com-pedidos-de-ajuda-fla-lanca-novo-programa-de-socio-torcedor.html> Acesso em: 13 jun. 2023.

Há 51 anos, PLACAR fez a primeira pesquisa sobre maiores torcidas do país. **PLACAR**, [s.l.], 21 de jul. 2022. Disponível em: <https://placar.com.br/coluna/tbt-placar/ha-51-anos-placar-fez-a-primeira-pesquisa-sobre-maiores-torcidas-do-pais/> Acesso em: 05 jul. 2023.

Maiores torcidas do Brasil: pesquisa Atlas mostra Flamengo, Corinthians e São Paulo no top 3. **GE.Globo**, Rio de Janeiro, 25 de abr. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/noticia/2023/04/25/maiores-torcidas-do-brasil-pesquisa-atlas-mostra-flamengo-corinthians-e-sao-paulo-no-top-3.ghtml> Acesso em: 13 jun. 2023.

As finanças do Flamengo em 2018: após seis anos de reestruturação, chegou a hora de se impor. **GE.Globo**, Rio de Janeiro, 19 de jul. 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodolfo-capelo/post/2019/07/19/as-financas-do-flamengo-em-2018-apos-seis-anos-de-reestruturacao-chegou-a-hora-de-se-impor.ghtml> Acesso em: 14 jun. 2023.

Kestelman, Amanda; Baltar, Marcelo; Zarko, Raphael. Chapa de oposição vence eleição, e Rodolfo Landim é o novo presidente do Flamengo. **GE.Globo**, Rio de Janeiro, 08 de dez. 2018. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/chapa-de-oposicao-vence-eleicao-e-rodolfo-landim-e-o-novo-presidente-do-flamengo.ghtml> Acesso em: 14 jun. 2023.

Flamengo: da dívida de R\$750 milhões, ao faturamento de R\$652 milhões. **Eu Quero Investir**, [s.l.], 30 de nov. 2019. Disponível em: <https://euqueroinvestir.com/educacao->

[financeira/flamengo-da-divida-de-r750-milhoes-ao-faturamento-de-r652-milhoes](#) Acesso em: 14 jun. 2023.

Com altas expectativas esportivas, Flamengo define metas para as principais competições de 2021. **Lance**, Rio de Janeiro, 30 de mar. 2021. Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/com-altas-expectativas-esportivas-define-metas-para-principais-competicoes-2021.html> Acesso em: 14 jun. 2023.

Machado, Thales. Há 53 anos: pesquisa de torcidas do Ibope de 1969 aponta Santos de Pelé como o clube mais querido do Brasil. **O GLOBO**, Rio de Janeiro, 03 de ago. 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/noticia/2022/08/ha-53-anos-pesquisa-de-torcidas-do-ibope-de-1969-aponta-santos-de-pele-como-o-clube-mais-querido-do-brasil.ghtml> Acesso em: 05 jul. 2023.

De volta após paralisação, times podem jogar a cada 3,4 dias até fim de 2021. **O GLOBO**, Rio de Janeiro, 26 de jul. 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/de-volta-apos-paralisacao-times-podem-jogar-cada-34-dias-ate-fim-de-2021-24551877> Acesso em: 05 jul. 2023.

CBF suspende competições de âmbito nacional por tempo indeterminado. **CBF**, [s.l.]. 15 de mar. 2020. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/copa-brasil-masculino/flamengo-o-campeao-da-copa-do-brasil-de-2006> Acesso em: 05 jul. 2023.

Flamengo, campeão da Copa do Brasil de 2006. **CBF**, Rio de Janeiro, 05 de set. 2017. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/copa-brasil-masculino/flamengo-o-campeao-da-copa-do-brasil-de-2006> Acesso em: 05 jul. 2023.

CAMPEONATO BRASILEIRO DE FUTEBOL - SÉRIE A – 2016/2017/2018. **CBF**, [s.l.]. Disponível em: < <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/competicoes/campeonato-brasileiro-serie-a/2018> >. Acesso em: 05 jul. 2026.

Flamengo mostra força e já é o sétimo no ranking do sócio torcedor. **O DIA**, Rio de Janeiro, 22 de mai. 2013. Disponível em: <https://odia.ig.com.br/esporte/flamengo/2013-05-22/flamengo-mostra-forca-e-ja-e-o-setimo-no-ranking-do-socio-torcedor.html>. Acesso em: 05 jul. 2023.

Autoridade Pública de Governança do Futebol publica balanço de ações de fiscalização do PROFUT. **Gov.br**, [s.l.]. 29 de dez. 2022. Disponível em: <[https://www.gov.br/mds/pt-br/pt-br/noticias-e-conteudos/esporte/noticias\\_esporte/autoridade-publica-de-governanca-do-futebol-publica-balanco-de-acoes-de-fiscalizacao-do-profut](https://www.gov.br/mds/pt-br/pt-br/noticias-e-conteudos/esporte/noticias_esporte/autoridade-publica-de-governanca-do-futebol-publica-balanco-de-acoes-de-fiscalizacao-do-profut)> . Acesso em: 05 jul. 2023.