

**FAT – FACULDADE E ESCOLA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS ECONÔMICOS E  
FINANCEIROS DA PANDEMIA DE COVID-19 EM  
CLUBES DE FUTEBOL:  
Um estudo com a dupla grenal**

**MATEUS PASQUALI**

**TAPEJARA/RS  
2024**

**MATEUS PASQUALI**

**AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS ECONÔMICOS E  
FINANCEIROS DA PANDEMIA DE COVID-19 EM  
CLUBES DE FUTEBOL:  
Um estudo com a dupla grenal**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Ciências Contábeis da FAT –  
Faculdade e Escola.

Orientador: Prof. Esp. Diego César Salvador

**TAPEJARA/RS  
2024**

**MATEUS PASQUALI**

**AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS DA PANDEMIA  
DE COVID-19 EM CLUBES DE FUTEBOL:  
Um estudo com a dupla grenal**

Este Trabalho de Conclusão de Curso – TCC foi julgado adequado para a obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da FAT – Faculdade e Escola.

---

Prof. Esp. Leonardo Caumo Biasotto  
Coordenador do Curso de Administração e Ciências Contábeis da FAT

Apresenta à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:

---

Orientador: Prof. Esp. Diego César Salvador

---

Prof. Jucileia Giacomini  
Membro da Banca Examinadora

---

Prof. Esp. Leonardo Caumo Biasotto  
Membro da Banca Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por iluminar meu caminho todos os dias.

Agradeço aos meus pais, Gema e Pedro, que sempre me orientaram e me motivaram a seguir meus sonhos e nunca mediram esforços para apoiar meus estudos, me auxiliando em tudo o que precisei para concluir essa graduação. Ao meu irmão Cristian, pela parceria de sempre.

Aos meus amigos, pela paciência e apoio durante todos os anos da faculdade, principalmente durante a realização desse trabalho.

A todos os professores que contribuíram durante minha jornada acadêmica, principalmente ao meu orientador, Diego César Salvador, pelas orientações realizadas e por toda a dedicação e acompanhamento durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de turma, por todo o companheirismo e ajuda, tornando as noites de estudos mais leves e divertidas.

## RESUMO

O futebol, cada vez mais vem sendo ligado a negócios, parcerias e movimentações milionárias de dinheiro. Com isso, a contabilidade passa a ter papel fundamental na gestão dos clubes, que possibilita a verificação de dados, números e indicadores, refletindo a saúde financeira dessas organizações. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo verificar qual o impacto da pandemia de Covid-19 nas finanças dos clubes gaúchos Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e Sport Club Internacional. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, quantitativa e aplicada, através de pesquisas documentais, levantamento e tabulação de dados. Com isso, foi possível identificar as variações de receitas, custos, superávit/ déficit nos dois clubes, além do estudo de indicadores de desempenho. Observou-se que o Internacional foi quem teve maior impacto com a pandemia, tendo quedas consideráveis nas suas receitas no ano de 2020. Enquanto o Grêmio adaptou-se bem ao período de crise, porém sofreu consequências financeiras graves ao jogar a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, em 2022. Ambos os clubes apresentaram índices de endividamento alto e indicadores de liquidez abaixo do ideal. Com a pesquisa, foi possível identificar a importância de se ter uma boa gestão à frente dos clubes, especialmente em momentos de crise, e, assim, buscar resultados financeiros positivos além de bom desempenho esportivo.

Palavras-chave: Futebol; Contabilidade; Gestão; Covid-19, Indicadores.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Receitas dos Clubes Brasileiros 2022 .....	20
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dívida dos Clubes Brasileiros 2022 .....	21
Gráfico 2: Liquidez Geral .....	32
Gráfico 3: Liquidez Corrente.....	33
Gráfico 4: Liquidez Seca .....	35
Gráfico 5: Margem Bruta.....	36
Gráfico 6: Margem Líquida.....	37
Gráfico 7: ROA .....	38
Gráfico 8: ROE.....	39
Gráfico 9: Giro de Ativos .....	40
Gráfico 10: Capital de Terceiros .....	42
Gráfico 11: Endividamento Geral .....	43
Gráfico 12: Composição do Endividamento .....	44
Gráfico 13: Receita x Custo/Despesas x Superávit/Déficit Internacional .....	45
Gráfico 14: Receita x Custo/Despesas x Superávit/Déficit Grêmio .....	47
Gráfico 15: Solvência.....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções da Administração Financeira.....	18
Quadro 2: Indicadores de Desempenho .....	26
Quadro 3: Balanço Patrimonial do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre em reais mil .....	59
Quadro 4: Demonstrativo do Resultado do Exercício do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre em reais mil.....	59
Quadro 5: Balanço Patrimonial do Sport Club Internacional em reais mil .....	60
Quadro 6: Demonstrativo do Resultado do Exercício do Sport Club Internacional em reais mil .....	61



## LISTA DE SIGLAS

AC	Ativo Circulante
ARLP	Ativo Realizável a Longo Prazo
AT	Ativo Total
BP	Balanço Patrimonial
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
DOU	Diário Oficial da União
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
ESG	Environmental, Social and Governance
EY	Ernst & Young
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IFRS	Normas Internacionais de Contabilidade
ITG	Interpretação Técnica Geral
LFU	Liga Forte União
LL	Lucro Líquido
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
PC	Passivo Circulante
PIB	Produto Interno Bruto
PL	Patrimônio Líquido
PNC	Passivo Não Circulante
PROFUT	Programa de Modernização de Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro
RL	Receita Líquida
ROA	Retorno Sobre Ativos
ROE	Retorno Sobre Patrimônio Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA .....	11
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS .....	11
1.3.1 Objetivo Geral .....	11
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 FUTEBOL E ECONOMIA.....	14
2.2 GESTÃO.....	16
2.2.1 Gestão Financeira .....	17
2.2.2 Gestão em Clubes de Futebol.....	18
2.3 FINANÇAS EM CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS .....	20
2.4 CONTABILIDADE EM CLUBES DE FUTEBOL.....	22
2.4.1 Resolução nº 1.005/2004 - NBC T 10.13 – CFC.....	23
2.4.2 Resolução nº 1.429/2013 - ITG 2003 – CFC.....	23
2.5 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS .....	25
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	28
3.2 UNIDADE DE ESTUDO .....	28
3.3 COLETA DE DADOS .....	30
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	30
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	32
4.2 INDICADORES DE RENTABILIDADE .....	36
4.3 INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAL E ENDIVIDAMENTO .....	42
4.4 INDICADORES GERAIS .....	45
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O esporte é algo que está intimamente ligado ao cotidiano das pessoas, com diversos tipos e modalidades sendo praticados ao redor do planeta. Nesse sentido, destaca-se o futebol, que segundo pesquisa divulgada pelo projeto *Statistics & Data*, em 2022, é o esporte mais popular no mundo, com 4 bilhões de fãs. Com tamanha expressividade, os clubes de futebol possuem papel fundamental nesse meio, visto que arrastam multidões de torcedores, movimentando milhares de pessoas, sentimentos, valores e negócios a cada temporada.

O futebol cada vez mais vem sendo tratado como um negócio, e diante disso uma gestão financeira e econômica eficaz é necessária para o sucesso dos clubes. Um exemplo disso é a Sociedade Esportiva Palmeiras, de São Paulo, que entre os anos de 2013 a 2022 aumentou suas receitas em 390%, e que passou a ser conhecido no Brasil como modelo de gestão financeira de sucesso (O TEMPO, 2023).

Dessa forma, é importante mencionar que a profissionalização do futebol acelerou o processo de que melhores profissionais façam parte do segmento, principalmente os gestores e administradores de futebol. Com isso, as finanças dos times são melhores dirigidas e controladas, para que os resultados sejam eficientes dentro e fora do campo.

A pandemia da Covid-19 afetou todos os tipos de negócios existentes no mundo, incluindo o futebol. O chamado ‘*Matchday*’, grande fonte de receita dos clubes, foi diretamente impactado com o avanço da doença. Conforme estudo da SPORTS VALUE, divulgado em maio de 2021, os 20 principais clubes brasileiros perderam cerca de 384 milhões de reais em bilheteria.

Os campeonatos que estavam em andamento foram interrompidos em março de 2020 e tiveram continuidade apenas em julho do mesmo ano. Porém somente com portões fechados, sem a presença da torcida, que movimenta uma boa parte das entradas de dinheiro nos caixas dos times de futebol. No Rio Grande do Sul, o último jogo com torcida foi o grenal pela Copa Libertadores da América, que contou com a presença de 53.389 pessoas na Arena do Grêmio, que registrou uma renda de R\$ 3.496.713 e ficou conhecido como “grenal do fim do mundo”.

No presente trabalho, foi realizada de uma análise através dos demonstrativos contábeis da dupla grenal, com verificação de indicadores de desempenho financeiro e econômico. O objetivo dessa pesquisa é medir quais os impactos da pandemia da Covid-19 na captação de receitas, no controle das dívidas e na saúde das finanças dos clubes estudados.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Por ser cada vez mais notado como um negócio, os clubes de futebol precisam estar com as finanças em dia. Com o auxílio da contabilidade, as questões econômicas e financeiras dessas entidades são rigidamente controladas, para que, em momentos de crise, como a da Covid-19, eles possam manter suas atividades sem grandes prejuízos fiscais e econômicos.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como tema estudar a performance das finanças dos times de futebol gaúchos Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e Sport Club Internacional entre os anos de 2019-2023. Analisando os efeitos da pandemia em suas receitas e despesas, como os recursos se comportaram nesse período e quais as variações identificadas sobre suas linhas de faturamento e do resultado.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Sabe-se que os clubes de futebol sempre sofreram com os resultados financeiros dos exercícios no vermelho, com dívidas altas no tocante a salários, empréstimos e direitos de imagem dos jogadores. Aliado a isso, com a chegada da pandemia da Covid-19, vimos que todos os setores da economia foram profundamente afetados e tiveram seus demonstrativos financeiros impactados negativamente.

Assim como em uma empresa, utilizar de forma eficiente os recursos que estão sob seu controle pode ser a forma para que os clubes sigam um caminho de diminuição de dívidas, aumento de receitas, melhores resultados dentro de campo, obtendo um crescimento na competitividade. Desta forma, analisar a eficiência de outras gestões do mesmo ambiente e ramo, podem trazer práticas bem-sucedidas que possam ser utilizadas no dia a dia.

Diante disso, o presente trabalho busca responder à pergunta: quais foram os impactos econômicos e financeiros da pandemia da Covid-19 para a dupla grenal?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto financeiro e econômico da pandemia a Covid-19 nas finanças dos clubes gaúchos Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e Sport Club Internacional.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar as demonstrações contábeis dos clubes Grêmio e Internacional, analisando suas receitas e despesas no período;
- b) Comparar os resultados dos exercícios do período pré-pandemia, durante e após a Covid-19;
- c) Estudar os indicadores de liquidez e endividamento através dos dados do balanço.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

No âmbito do futebol, a grande maioria das entidades e associações possuem resultados financeiros negativos, com altas dívidas. De acordo com o estudo da Sports Value, divulgado em maio de 2023, analisando os balanços de 2022, os 20 clubes mais endividados do Brasil ultrapassaram os 10 bilhões de reais, liderados pelo Atlético - MG, com um valor devido de mais de 1.5 bilhões de reais.

Uma gestão feita de forma errônea, com falta de profissionalismo, conhecimento e experiência, pode trazer inúmeros resultados negativos para um clube de futebol. Um exemplo disso é o que aconteceu com o Cruzeiro Esporte Clube, que passou por momentos de crise nos últimos anos, resultando no seu rebaixamento à segunda divisão do Campeonato Brasileiro em 2019. Conforme auditoria realizada pela Ernst & Young (EY) nos relatórios financeiros do clube, a falta de gestão apresentou irregularidades na distribuição de ingressos, em decisões que geraram multas e no pagamento de comissões a intermediários de jogadores, resultando em um aumento nas despesas de 50% no período de 2018 a 2019, em relação ao biênio anterior (O GLOBO, 2021).

Em 2020, o mundo todo foi impactado com a pandemia da Covid-19, enfrentando uma das maiores crises sanitárias e econômicas conhecidas na história. Estima-se que, em 2020, a pandemia do Covid-19 afetou a economia global em U\$90 trilhões, sendo considerada a pior crise dos últimos 100 anos (ILO, 2020). Já no Brasil, nos pequenos negócios, neste mesmo período, observou-se uma queda de 80% nos indicadores relacionados à Economia Criativa, 87% em relação ao Turismo, 62% em indústria de base tecnológica e 87% em relação a educação (BERNARDES; SILVA; LIMA, 2020).

Sabendo o impacto que a má gestão e um controle financeiro ruim podem trazer para os clubes, torna-se imprescindível a boa utilização dos recursos econômicos, oferecendo suporte para que os objetivos sejam atingidos. Conforme Dantas, Machado e Macedo (2015, p. 116) “a preocupação maior dos gestores dessas entidades é aliar gastos com o desempenho geral

da organização, tanto na questão econômico-financeira, quanto na maximização das conquistas esportivas”. Assim, a eficiência dos investimentos na área necessita de planejamentos e estudos relacionados ao seu custo-benefício.

Compreender quais os motivos levam os clubes a resultados negativos, identificando práticas de gestão que podem mudar esse cenário, pode auxiliá-los a obter melhores desempenhos financeiros e esportivos, além de tornar o futebol como um setor ainda mais significativo na economia brasileira.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FUTEBOL E ECONOMIA

O futebol faz parte do cotidiano de muitas pessoas ao redor do mundo, envolvendo não só torcedores e jogadores, mas toda uma rede de indivíduos que trabalham no dia a dia dos clubes, o tornando o esporte mais popular do planeta. Dessa forma, tal condição o possibilita ser o desporto que mais movimenta dinheiro em toda escala global. Assim, é importante mencionar que o futebol é gerenciado, e tem suas diretrizes estabelecidas a partir de uma indústria muito bem definida, que é fundamental para se ter este constante crescimento (SILVA, 2013).

Diante do entendimento do esporte como um negócio, torna-se cada vez mais imprescindível que os clubes de futebol adotem uma postura rigorosa que profissionalize e estruture o seu gerenciamento, para que haja uma relação saudável entre o lado financeiro e o desempenho esportivo (MAIA & VASCONCELOS, 2016). Com isso, o equilíbrio entre montar times competitivos e ter finanças saudáveis é um dos maiores desafios dos clubes e de seus gestores.

O futebol no Brasil está ligado com as pessoas de forma muito profunda. O Brasil, inclusive, é conhecido como o país do futebol. Como diz Guterman (2009, p. 3) “O futebol é o maior fenômeno social do Brasil. Representa a identidade nacional e também consegue dar significado aos desejos de potência da maioria absoluta dos brasileiros”. Isso tudo é representado na Seleção Brasileira de Futebol, que é a única a conquistar 5 títulos de copa do mundo (1958, 1962, 1970, 1994 e 2002).

No país, conforme estudo da Sports Value, divulgado em 2021, são 160 milhões de torcedores, que acompanham diariamente os clubes por quais torcem consumindo notícias e informações através das mídias digitais e físicas. Em dias de jogos, não apenas o local em que a partida é realizada ocorre movimento de pessoas, mas em todo o país através de bares e locais destinados aos amantes do esporte, para que possam acompanhar seu time mesmo sem frequentar os estádios.

Inicialmente, no Brasil, o futebol era tratado como atividade sem fins lucrativos. Os clubes formadores detinham posse dos direitos dos atletas que haviam formado e poderiam negociá-los para pagamento de dívidas. Isso foi garantido através da primeira lei voltada ao esporte, que foi a Lei do Passe (Lei nº 6.534/76). Em 1993, foi publicada a Lei Zico (Lei nº

8.672/93), que contribuiu para que os clubes pudessem ser geridos como empresas e entidades com fins lucrativos.

Após cinco anos, foi promulgada a Lei Geral sobre os Desportos (Lei 9.615/98), também chamada de Lei Pelé. Ela determinou que os clubes formadores pudessem firmar contratos com seus jogadores até eles completarem 23 anos de idade. Após essa idade, eles tornam-se donos dos seus direitos e podem assinar com qualquer outro clube. Essa lei foi importante pois tornou obrigatório que os clubes divulgassem os seus demonstrativos contábeis, a prestação de contas para o ministério dos desportos e a possibilidade de serem movidas sanções administrativas e cíveis contra administradores, gestores e dirigentes ligados aos clubes. (SILVA; CARVALHO; 2009 apud PERERA et al., 2004)

A possibilidade da gestão dos clubes como empresas e entidades com fins lucrativos trouxe à tona a discussão da profissionalização da gestão, aliando o desempenho esportivo e financeiro. Gasparetto (2012) diz que ao observar as maiores ligas de futebol do mundo, é possível identificar uma relação entre a gestão profissionalizada, com sucesso econômico e competitividade esportiva.

Por outro lado, Halkos e Tzeremes (2013) afirmam não existir uma relação clara entre ambos, alegando que apenas a posse de recursos financeiros não é o suficiente para melhorar o desempenho esportivo. Assim, uma gestão que mesmo com bons resultados financeiros não consiga montar elencos competitivos, mostra que o dinheiro não é o único segredo para a conquista de títulos e boas colocações nos campeonatos disputados.

Após o início do tratamento dos clubes como entidades com fins lucrativos, o futebol passou a ser visto mais ainda como negócio e que poderia gerar lucro e renda para quem com ele trabalhasse. Dessa forma, a movimentação financeira dos clubes passou a ser controlada, e só assim pode ser percebido a quantia bilionária que o esporte movimenta na economia brasileira e mundial.

Em parceria com a Consultoria EY, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) divulgou um relatório em 2019 relativo ao impacto econômico do futebol brasileiro em 2018. Nos números divulgados, o esporte movimentou, em toda sua cadeia, direta e indiretamente, 52,8 bilhões de reais, representando 0,72% do total do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Neste período, foram jogadas mais de 19 mil partidas oficiais, entre os mais de 7 mil clubes registrados na CBF, em cerca de 250 competições realizadas. Com grande base de torcedores e a paixão nacional pelo esporte, os clubes conseguem atrair cada vez mais investimentos, como patrocinadores, apoiadores e parceiros comerciais mais rentáveis.



## 2.2 GESTÃO

Quando falamos em gestão, logo pensamos em uma pessoa ou uma equipe responsável por gerir informações, processos e pessoas em uma organização. Ela está no centro de empresas e negócios de sucesso, que através dela e de seus gestores, consegue conduzir as atividades de modo que no fim os objetivos e metas sejam alcançados dentro da organização.

Dias (2002) define administração como “planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização” e gestão como “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. ”

Conforme Sousa (2013), conceitua-se gestão da seguinte maneira:

Gestão significa utilizar-se de todas as funções e conhecimentos que se fazem ou se fizeram necessários e disponíveis para conduzir os indivíduos ou equipes de trabalho a alcançarem os objetivos, metas e realizarem suas tarefas de maneira eficiente e eficaz para o bom desenvolvimento e crescimento da empresa.

Cada gestor tem características próprias, que moldam os modelos de gestão a serem seguidos pelas organizações e as diferem umas das outras (CROZATTI, 1998). Entende-se por modelo de gestão um conjunto de conceitos e práticas que, baseadas em uma orientação central, possibilitam a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, seja no seu ambiente interno como externo (PEREIRA, 1995). Complementando, Paixão e Stadler (2012) definem modelos de gestão como normas e princípios que irão orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar a organização.

Dessa forma, não existe um modelo de gestão pré-determinado para ser aplicado. Cada organização deve levar em consideração os aspectos próprios, sendo o tipo de atividade desenvolvida, área de atuação, número de colaboradores, cultura organizacional e a missão, visão e valores da empresa (SALES, 2021).

Para obter resultados positivos e conduzir um bom gerenciamento de um negócio, é indispensável que o modelo de gestão a ser seguido esteja em sintonia com os objetivos organizacionais e as necessidades de seus colaboradores, sendo pautado em estratégias bem definidas para que, assim, torne-se possível o alcance dos resultados desejados.

A importância de uma gestão eficaz e estruturada fica mais clara ainda quando nos deparamos com casos em que por falta dela, organizações vão à falência ou passam por profundas crises acumulando grandes prejuízos e perdas, prejudicando sua rede de colaboradores, clientes e fornecedores.

Como o exemplo da Americanas S.A., que no último trimestre de 2022 encontrou inconsistências financeiras em seus demonstrativos contábeis, evidenciando um prejuízo de 20 bilhões de reais na companhia. Especialistas apontam que houve falha na governança corporativa e na transparência, como é defendido pela sigla ESG (“*Environmental, Social and Governance*”, que, na tradução para o português, significa “Ambiental, Social e Governança”). Essas práticas aliadas a mecanismos de verificação consistentes poderiam ter evitado tamanho rombo contábil na gigante do varejo brasileiro (ORTEGA, 2023)

Com isso, compreendemos que a gestão de empresas e negócios é um pilar fundamental para que a mesma tenha sucesso, competitividade e lucro. Sendo assim, considerada uma das áreas mais importantes dentro de uma organização, envolvendo processos e caminhos para que os objetivos e metas estipulados sejam alcançados, evitando possíveis erros e fraudes.

### **2.2.1 Gestão Financeira**

As decisões financeiras interferem em todas áreas da nossa vida, tanto pessoal, quanto das empresas e das organizações em geral. Essas decisões impactam diretamente no dia a dia e podem nos levar a passar por momentos delicados e por isso uma boa gestão financeira é importante e necessária em todos os contextos, tanto pessoais quanto empresariais.

Gitman (2018) define finanças como a ciência do gerenciamento do dinheiro, e, portanto, a gestão financeira está mais presente do que se imagina no cotidiano das pessoas. E, ainda segundo o autor, no caso empresarial, o cuidado com as finanças foca na eficiente geração e alocação correta dos recursos de capital, que são escassos, de modo a permitir a geração de riqueza.

O principal objetivo da administração financeira é criar valor para a empresa, maximizar a riqueza de seus proprietários, sócios ou acionistas. (LEMES; PISA, 2019). Assim, uma boa gestão financeira pode se tornar um diferencial para as pequenas empresas, uma vez que mantendo as finanças devidamente organizadas o empresário consegue dimensionar melhor os riscos, ganhos e agregar valor à sua empresa.

A gestão financeira é o passo mais importante para que a organização tenha suas finanças saudáveis, de modo que consiga o financiamento das atividades empresariais sem comprometer o caixa. Ela é composta de algumas funções, que auxiliam o gestor na hora da tomada de decisão, elas estão descritas no quadro 1.

PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO	Prever as necessidades futuras de recursos e disponibilizá-los em volume suficiente, selecionando com maior margem de segurança as opções mais rentáveis. O controle resulta na verificação do desempenho e em ações para correções necessárias (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).
DECISÕES DE INVESTIMENTOS	Consiste em tomar decisões sobre a destinação dos recursos, sobre capital de giro e capital fixo. No caso de investimentos, analisa o risco e o retorno de cada alternativa, já que eles refletem o compromisso com a continuidade da empresa e afetam diretamente a geração de valor (ASSAF NETO, 2014)
DECISÕES DE FINANCIAMENTO	Consiste em tomar decisões sobre a obtenção de recursos, ou seja, onde serão buscados os valores necessários para financiar as atividades da organização. Analisar as diversas fontes de financiamento possíveis, como capital próprio ou capital de terceiros, procurando definir uma estrutura de capital adequada em termos de liquidez, redução de custos e risco financeiro (ASSAF NETO, 2014).

Quadro 1: Funções da Administração Financeira

Fonte: Autor (2024)

Será por meio das decisões tomadas pelos gestores da empresa, que será possível analisar se o planejamento financeiro adequado foi correto e se teve sucesso ou não. Isso será importante, para que ao fim de um período, o empresário obtenha lucros e consiga saldar todas suas despesas dentro do prazo determinado, e que ainda não tenha prejuízo com sua produção (RIBEIRO, 2018). Tanto na vida pessoal quanto empresarial, a gestão financeira eficiente é um dos segredos para uma administração tranquila das finanças.

### 2.2.2 Gestão em Clubes de Futebol

Com o futebol sendo visto cada vez mais como um negócio, ter uma boa gestão é fundamental para que os clubes tenham bons resultados dentro e fora de campo. Para que isso seja possível, é preciso que os gestores trabalhem com transparência, sabedoria e responsabilidade, adotando práticas e modelos de gestão que se enquadrem nos moldes dos clubes.

Ser gestor, na maioria das vezes, exige que o profissional tenha características de liderança, capacidade de planejamento e organização, ótimo relacionamento entre pessoas, capacidade de comunicação, promotor da integração entre funcionários e departamentos, seja empreendedor, agregador e motivador, compartilhador de conhecimentos, dentre outras (BEZERRA, 2018).

“Gestão do esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz” (ROCHA e BASTOS, 2011, p. 94). A gestão do esporte pode ser entendida como a introdução e aplicação dos princípios de gestão empresarial e de outras organizações a entidades esportivas.

Conforme Soderman (2013), o uso de melhores práticas de gestão corporativa será fundamental para que os clubes tenham bom planejamento, profissionais motivados e engajados em projetos de melhorias e inovação, processos eficientes e otimizados além de ter atividades em geral controladas e monitoradas por meio de relatórios gerenciais gerados em sistemas integrados de informação.

Aliado a isso, o conhecimento do clube e do seu dia a dia auxilia o gestor e seus comandados a definirem melhores estratégias para o bom andamento das suas atividades. A contratação de pessoas qualificadas se tornou uma obrigação para as diversas organizações que atuam no âmbito esportivo, sendo necessário que esse profissional seja um conhecedor considerável de conceitos essenciais para a sua atuação, além do ambiente em que atua (QUINAUD et al.; 2019).

Ao abordar sobre a administração do futebol no Brasil, surge como principal assunto o baixo grau de profissionalismo na gestão, o qual é um grande problema que afeta diversos clubes do país, sendo apontado como principal fator de crise financeira e estrutural (SERAFIM; VALENTE, 2006).

Aliado a isso, Bezerra (2018) relata que a falta de profissionalismo da gestão de clubes no Brasil é um tema recorrente entre especialistas, mesmo que os clubes brasileiros estejam buscando profissionalizar sua administração a fim de acompanhar transformações presentes na área da gestão e conseguir lucros cada vez maiores.

Preocupada com o mau desempenho dos gestores e com os resultados negativos dos clubes, a CBF, a partir de 2018, passou a ter alguns critérios e exigências para que os clubes obtenham a licença de aptidão para disputar competições por ela organizadas. Entre elas, está a obrigatoriedade da presença de gestores profissionais nas mais diversas funções administrativas dos clubes, visando diminuir os casos de má gestão no futebol.

Além disso, fatos como a criação da “Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte” aliada ao surgimento de movimentos por iniciativa de patrocinadores do futebol como o “Prêmio de Excelência do Futebol Brasileiro” da Ambev estimulam a adoção de boas práticas de governança e gestão nos clubes (MATTAR, 2018).

A gestão em clubes de futebol é tão importante quanto em empresas e outras entidades. É através dela que são tomadas as decisões de como prosseguir mediante a desafios e quais

passos tomar para a realização de atividades complexas. Ela terá responsabilidade direta entre o âmbito esportivo e financeiro e seus respectivos resultados. Por isso, ter uma gestão eficiente, transparente e correta é o caminho para colher bons frutos no futuro.

### 2.3 FINANÇAS EM CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

Os clubes de futebol em geral devem gerir suas finanças como se fossem empresas, de modo a sempre estarem com saldo positivo para melhor gerenciamento de suas atividades esportivas e administrativas. No Brasil, é de conhecimento de todos que a maioria dos clubes passam por dificuldades financeiras extremas, com altos níveis de dívidas, que em inúmeros períodos superam as receitas, causando déficits.

Para Nakamura e Cerqueira (2021), um dos grandes desafios dos clubes brasileiros reside no seu equilíbrio financeiro, pois muitos deles são altamente endividados e pagam altos custos sobre essas dívidas, tratando-se de um endividamento que vem aumentando ao longo do tempo, contrapondo às receitas, que crescem em ritmo mais lento. Uma forma de mudar esse cenário, é o crescimento exponencial, que pode ser a solução para a inversão dessa curva de dívidas.

Dias e Monteiro (2020) abordam que as obtenções de receitas são de variadas formas, seja pelos direitos de TV em diferentes campeonatos, patrocínios, venda de atletas e bilheteria dos jogos em que o clube tem o mando de campo. Através de um estudo da empresa de análises Sports Value divulgada em 2023, podemos verificar a diversidade das fontes de receitas dos top 20 clubes do Brasil, conforme imagem abaixo:



Figura 1: Receitas dos Clubes Brasileiros 2022

Fonte: Sports Value (2023)

Dessa forma, é possível perceber a variação da obtenção de receitas dos clubes, somando 7,5 bilhões de reais. Com tamanha movimentação, percebe-se a importância do futebol no cenário econômico do país, que além do esporte em si, torna-se relevante no aspecto financeiro. Reflete também a necessidade de uma gestão esportiva e financeira eficiente para que tudo isso seja regido da melhor maneira possível.

Por outro lado, os custos dos 20 clubes brasileiros melhores colocados no ranking da CBF são altíssimos. Em 2020, resultaram em 5,3 bilhões de reais (SPORTS VALUE, 2023). Os principais gastos com futebol são relacionados a salários dos jogadores e comissão técnica e física, dirigentes e de toda a equipe que atua nos bastidores. Além da compra de jogadores e materiais esportivos e também os custos tributários, como o pagamento de impostos.

No exercício em questão, as dívidas atingiram 10,6 bilhões de reais, apresentando queda em relação a anos anteriores, conforme o gráfico abaixo:

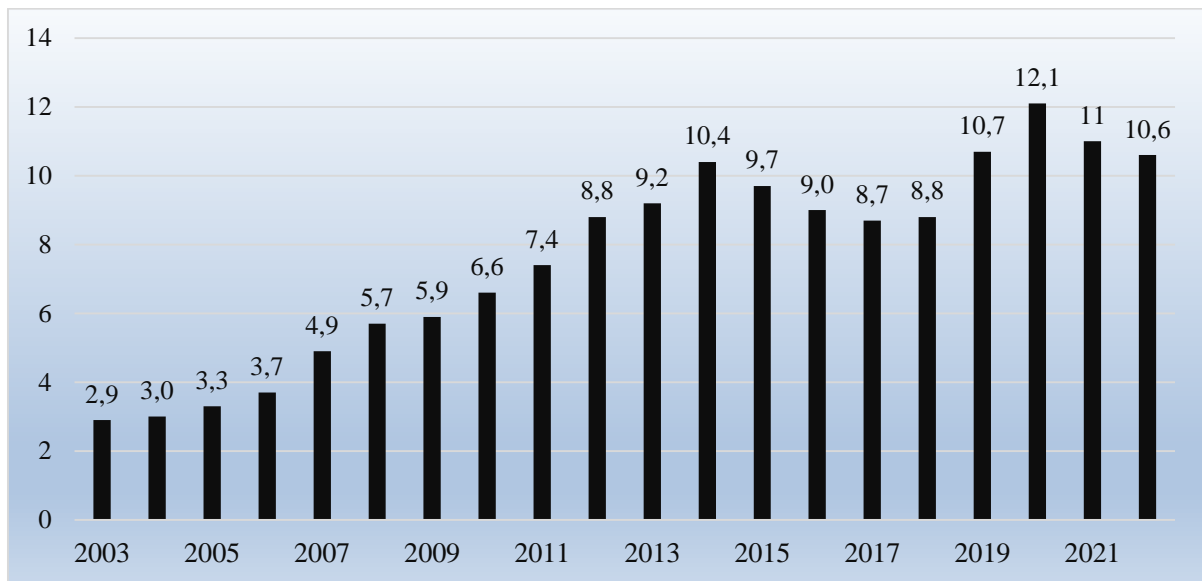


Gráfico 1: Dívida dos Clubes Brasileiros 2022

Fonte: Spors Value (2023)

Com a pandemia da Covid-19, em 2020, ficou visível o aumento das dívidas dos clubes brasileiros, causada principalmente pela pausa nos campeonatos, perda de receitas com bilheteria e direitos de imagem, além de diversos outros transtornos enfrentados pelos times nesse ano atípico.

Diante da preocupação com as crescentes dívidas operacionais e tributárias, que atingiram patamares históricos em 2014, chegando a R\$ 10,4 bilhões, foi percebido a necessidade de realizar algum movimento para que esse número pudesse diminuir e trazer certo alívio para os clubes.

Mediante a isso, em agosto de 2015, foi sancionada a Lei 13.155 que criava o chamado Programa de Modernização de Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), com o objetivo de auxiliar na melhoria da gestão financeira dos clubes brasileiros. Através do PROFUT, foi possibilitado a renegociação de débitos dos clubes com a Receita Federal, a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional e o Banco Central relativos ao FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço).

Conforme Fernandes (2020), a entrada em vigor do PROFUT foi de extrema importância para o compromisso financeiro dos clubes de futebol brasileiros, uma vez que estabeleceu uma impossibilidade em manobras como a antecipação de receitas relativas a exercícios subsequentes ao fim do mandato do responsável. Dessa forma, os presidentes que estavam no fim do tempo à frente da gestão dos clubes ficaram incapacitados de contrair obrigações que não possam ser cumpridas pelos times.

#### 2.4 CONTABILIDADE EM CLUBES DE FUTEBOL

A contabilidade no futebol, assim como em outras áreas, tem como objetivo controlar e administrar o patrimônio das entidades, apresentando desafios e particularidades exclusivas devido ao contexto peculiar dessas organizações. Os clubes de futebol funcionam em um ambiente altamente competitivo e estão sujeitos a mudanças econômicas significativas influenciadas por fatores como transferências de jogadores, patrocínios, receitas de transmissão e desempenho esportivo.

Garantir informações para diversos tipos de usuários é um dos objetivos da contabilidade, que está presente no dia a dia do clube de futebol sendo crucial para ele (QUEIROZ; et al. 2023). A partir do momento em que os clubes começaram a ser tratados como empresas, as demonstrações contábeis tornaram-se fundamentais para o controle e transparência de seu desempenho financeiro.

Uma maneira de torcedores e pessoas interessadas conhecerem a realidade de qualquer clube de futebol é por meio das demonstrações contábeis obrigatoriamente divulgadas por eles, sempre em seus sites oficiais, além de outras demonstrações financeiras, sociais e econômicas que os clubes apresentem (PEREIRA; CAJAIBA, 2017). Assim, os times são obrigados a mostrarem para que todos possam verificar a real situação financeira em que a entidade se encontra.

Com a regulamentação das normas contábeis no futebol, houve uma melhora na transparência e no acesso aos balanços das entidades esportivas. Porém, ainda se faz necessária

uma gestão e assessoramento contábil capacitados, para que cada vez mais os clubes possam ter seus demonstrativos financeiros gerados de forma séria e transparente, de modo que as informações nele contidas sejam as mais reais possíveis (FERREIRA, 2020).

Isso é viável através da seriedade com que são gerados esses relatórios e da organização das finanças pelos gestores e contadores. Esses precisam seguir alguns princípios e leis, além de serem regidos pelas diretrizes dos clubes e pelas normas contábeis abaixo descritas.

#### **2.4.1 Resolução nº 1.005/2004 - NBC T 10.13 – CFC**

Com a alta constante das receitas, das despesas e as variações em todos os âmbitos financeiros, tornou-se necessário um planejamento de gestão contábil. Segundo Queiroz et al. (2023), “os clubes de futebol brasileiro têm um grande problema com suas contas, pois eles aumentam os faturamentos, mas também aumentam suas despesas”. Devido a isso, surgiu a aplicação de normas contábeis que demonstrem de maneira adequada e de forma transparente esses números, seguindo padrões pré-estabelecidos por essas normas.

Então, em setembro de 2004, através da resolução nº 1.005 do CFC (Conselho Federal de Contabilidade) aprovou-se a NBC (Normas Brasileiras de Contabilidade) T 10.13 – “Dos aspectos contábeis específicos em entidades desportivas profissionais”, que regula uma transparência financeira, administrativa e contábil dos clubes, publicada no Diário Oficial da União em 04 de novembro de 2004 (SOARES, 2004).

Entre os principais aspectos da contabilidade no futebol está a formação de atletas e contratação ou renovação de atletas profissionais, que devem ser registrados no ativo imobilizado, em conta específica. Assim como os gastos com formação dos atletas, que deverá ser registrado no Imobilizado, em conta específica. Também os direitos contratuais no ativo imobilizado devem ser amortizados de acordo com o prazo de contrato, entre outros.

#### **2.4.2 Resolução nº 1.429/2013 - ITG 2003 – CFC**

No ano de 2013, houve a substituição da resolução nº 1.005 acima citada, para a nº 1.429, que aprovou a Interpretação Técnica Geral (ITG 2003) – Entidade Desportiva Profissional - onde entre as principais orientações estão os gastos com atletas das categorias de base, contrato de jogadores, valor contábil dos mesmos e a negociação para outro clube. Essa



norma contábil contém as principais particularidades na aplicação da contabilidade nos clubes de futebol (ARAÚJO e SILVA, 2015).

Entre as principais alterações, nota-se o registro dos valores gastos com formação de atletas podendo ser contabilizados no intangível ou como despesa. Também é descrito outras particularidades, como:

- a) Os registros contábeis devem evidenciar as contas de receitas, custos e despesas, segregando o desporto profissional das demais atividades esportivas, recreativas ou sociais da entidade.
- b) Os valores pagos a terceiros pela aquisição de direitos contratuais sobre atletas, ou a estes por sua contratação ou renovação de contrato, devem ser classificados como ativo intangível, em contas específicas, pelo valor efetivamente pago ou incorrido. Inclui-se também o pagamento de luvas e demais gastos necessários à contratação ou renovação de contrato.
- c) Os direitos contratuais sobre atletas registrados no ativo intangível devem ser amortizados de acordo com o prazo do contrato.
- d) As receitas de bilheteria (parte destinada a entidade), direito de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade, luva e outras assemelhadas devem ser registradas em contas específicas de acordo com o princípio da competência.

Essas são algumas das normas que regem a contabilidade por trás dos clubes de futebol brasileiros, todas especificadas através da ITG 2003. Esta Interpretação estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol profissional e demais entidades de práticas desportivas profissionais.

Vale ressaltar que em 2023, foi aprovada uma alteração na ITG 2003, publicada no Diário Oficial da União (DOU) no dia 19 de dezembro de 2023 com efeito nas demonstrações contábeis de 2024. Nessa publicação, a principal alteração foi a extinção do ativo intangível relacionado a custos de formação de atletas, essas despesas devem ser registradas em respectivas contas de resultados, a partir de 1º de janeiro de 2024.

Outra mudança é relacionada aos ganhos ou as perdas decorrentes da baixa de ativo intangível, que agora devem ser classificados em conta representativa de outras receitas e despesas operacionais. Além disso, algumas normas contábeis foram alteradas para que fiquem em conformidade com as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS).

## 2.5 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Além de ter uma contabilidade precisa, organizada e transparente, saber interpretá-la é um passo importante para que melhores decisões sejam tomadas a partir dos números representados nas demonstrações contábeis. Tais relatórios são, geralmente, a fonte de dados fundamental para a análise econômico-financeira das organizações, objetivando compreender a situação da organização (AVELAR et al. 2020).

Os principais demonstrativos contábeis analisados são o Balanço Patrimonial (BP), que indica a situação financeira de uma organização em um determinado momento no tempo. Para isso, deve ser expresso em moeda corrente, em nosso caso, o Real, e possui uma série de contas. Já o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) visa fornecer, de maneira estruturada, os resultados, lucro ou prejuízo alcançados por uma organização em certo período de tempo, além de uma visão geral das receitas, custos e despesas da entidade (DINIZ, 2015).

Para chegar à conclusão de tais análises, é necessário passar por um processo de fórmulas e métodos para o correto tratamento dos dados. O objetivo básico da aplicação dessas técnicas é a avaliação das demonstrações contábeis, pela evolução de seus valores com o passar do tempo, no caso da análise horizontal, e pela participação relativa de cada valor em relação ao total, no caso da análise vertical (DINIZ, 2015).

A análise horizontal é o processo que mostra o aumento ou o declínio de uma mesma conta em relação ao ano ou período anterior, ou entre duas datas. Enquanto a análise vertical mostra o quanto tal conta equivale, em percentual, do total das contas analisadas em tal período. Se a análise for feita através de uma DRE, a conta a ser comparada é a das receitas totais ou líquidas, dependendo do tipo de informação buscada.

Outros métodos de analisarmos os balanços e DRE's são através de indicadores, sejam eles de liquidez, de endividamento, de rentabilidade, entre outros. No quadro 2, podemos ver com detalhes alguns desses indicadores.

INDICADOR	FÓRMULA	O QUE REPRESENTA?
Liquidez geral	$(AC + ARLP) / (PC + PNC)$	Revela a saúde financeira da empresa, mostrando quanto existe de dinheiro, bens e direito para cada 1 real de dívida. Quanto maior ele for, mais a empresa tem capacidade de honrar seus compromissos financeiros.
Liquidez corrente	$AC / PC$	Capacidade de cumprir as obrigações de curto prazo, sendo maior que 1, indica que a organização consegue pagar suas contas com o seu capital de giro.
Liquidez seca	$(AC - Estoques) / PC$	Mede a capacidade de pagamento com os recursos que estão disponíveis, excluindo o estoque do cálculo. Maior que 1 significa que a empresa consegue cumprir com suas dívidas de curto prazo.
Margem líquida	$LL / RL$	Fornece o percentual de lucro líquido em relação às vendas líquidas, já descontando custos e despesas.
Rentabilidade s/ Ativo (ROA)	$LL / AT$	Indica a lucratividade e a capacidade de uma empresa de gerar lucro a partir de seus ativos. Quanto maior o ROA, mais a empresa está ganhando em seus ativos.
Rentabilidade s/ PL (ROE)	$LL / PL$	Indica a rentabilidade da empresa através de seu capital próprio e de acionistas. Mede o retorno sobre o capital próprio, ou seja, quanto de lucro está sendo gerado através do dinheiro aplicado, investido e reinvestido na empresa.
Índice de capital de terceiros	$(PC + PNC) / PL$	Mostra o percentual de capital de terceiros em relação ao capital próprio, demonstrando a participação de dinheiro externo no financiamento das atividades da organização. Quanto menor for, menor é o grau de endividamento da empresa.
Endividamento Geral	$(PC + PNC) / AT$	Mede a proporção do total do ativo financiado pelos credores da empresa. Mostra o percentual total dos ativos que são pagos por capital de terceiros.
Composição do endividamento	$PC / (PC + PNC)$	Indica o quanto das dívidas deve ser paga no curto prazo, em relação ao total das obrigações. Subtraindo o índice encontrado de 100%, encontra-se as dívidas de longo prazo.

Quadro 2: Indicadores de Desempenho

Fonte: Autor (2024)

A aplicação das técnicas de análise de demonstrações contábeis e financeiras permitem ao gestor ter uma visão detalhada da situação econômica e financeira da empresa ou organização. Além disso, é importante avaliar em vários períodos, para melhor definir uma tendência ou um padrão, seja de crescimento ou enfraquecimento, das variações mostradas nos relatórios. Os indicadores econômico-financeiros são cruciais para que sejam tomadas as melhores decisões, estratégias e planos para a continuidade e para o sucesso da empresa.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se quanto à abordagem como um modelo quantitativo, pois haverá levantamento e tratamento dos dados, e posterior interpretação e explicação dos números e informações coletadas. Assim como define Menezes, et al, (2019) que a pesquisa quantitativa interpreta os fatos que levam aos resultados atingidos.

Quanto à natureza, o presente estudo classifica-se como aplicado, por não ficar somente no campo teórico e ter aplicações práticas que induzem a um conhecimento. Segundo Nascimento e Sousa (2015) “a pesquisa aplicada é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, é dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular.”

O objetivo do presente trabalho é de caráter descritivo, pois visa avaliar os impactos da pandemia nas finanças da dupla grenal, utilizando a análise e o levantamento de dados para chegar às respostas buscadas. Neste tipo de pesquisa, é comum haver a verificação de dados e informações, realizando análises e comparações, traçando variáveis. (MENEZES, ET AL, 2019)

Entre procedimentos metodológicos apresentados no presente trabalho, destaca-se a pesquisa documental, devido à busca em relatórios e documentos legais dos clubes estudados, como balanço patrimonial e demonstrativo do resultado do exercício. Também é possível enquadrar o trabalho como um estudo de caso, visto que se estuda os impactos da pandemia nas finanças dos clubes. Além da pesquisa bibliográfica, com uma revisão da literatura na área abordada pelo estudo. E por fim, o levantamento de dados também é utilizado, através do tratamento e análises de dados extraídos das demonstrações contábeis dos clubes.

#### 3.2 UNIDADE DE ESTUDO

O presente estudo foi realizado com base nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol gaúchos Grêmio Foot-ball Porto Alegre e Sport Club Internacional, ambos com sede na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul.

O clube Grêmio Foot-ball Porto Alegre foi fundado em 15 de setembro de 1903, na cidade de Porto Alegre. A ideia de fundar um time de futebol surgiu do paulista Cândido Dias da Silva, ao ver uma partida de demonstração do esporte entre ingleses e alemães que

jogavam nos times de Rio Grande, sem ter noção da proporção e do tamanho que um dia o clube iria alcançar (GRÊMIO, 2024).

O clube tem por finalidade atividades desportivas, sociais e culturais e é considerado um dos maiores clubes do Brasil e da América do Sul. No ano de 1983, o Grêmio alcançou a fama mundial ao conquistar a sua primeira Libertadores da América, competição que reúne os principais clubes da América do Sul, e posteriormente vencer o Campeonato Mundial Interclubes, organizado pela Fifa, no Japão. O time conquistou outros dois títulos da Libertadores, em 1995 e em 2017 (GRÊMIO, 2024).

O Grêmio é, junto com o Cruzeiro, o maior campeão da Copa do Brasil com cinco edições conquistadas. Também venceu o campeonato brasileiro por 2 vezes e o campeonato gaúcho por 43 vezes, sendo o 2º com mais número de títulos. Além desses, venceu inúmeros outros campeonatos de menor expressão, historicamente disputados antes do time se tornar a atual potência (GRÊMIO, 2024).

No quadro societário, conta atualmente com mais de mil representações consulares ao redor do mundo, estruturadas por meio de cargos nomeados por sua Diretoria Executiva. Em números gerais, em abril de 2024, o clube divulgou ter em torno de 120 mil associados, sendo o maior número de associações registradas até então. Até o final de 2024, o Grêmio tem o objetivo de chegar aos 130 mil sócios, gerando cerca de 6,5 milhões de reais mensais aos cofres do clube (GRÊMIO, 2024).

Do outro lado da cidade, está localizado o Sport Clube Internacional, grande rival do Grêmio, que juntos protagonizaram duelos históricos, rivalidade quente e grandes feitos para o futebol gaúcho e brasileiro. O colorado, como é conhecido, foi fundado em 04 de abril de 1909, pelos irmãos Poppe, que criaram o time com foco para que outras etnias pudessem jogar também, diferente de outros clubes da região, que só permitiam jogadores imigrantes italianos e alemães. Daí surge o apelido “O Clube do Povo” (SC INTERNACIONAL, 2024).

Nos primeiros anos, o clube disputava jogos e campeonatos amadores, enfrentando dificuldades financeiras. Mas, com o passar do tempo, foi se profissionalizando e no ano de 1927 conquistou seu primeiro título estadual e conseguiu se reerguer. Em 1931, inaugurou o primeiro estádio da sua história, o Estádio dos Eucaliptos. Assim, o Inter passou a se identificar ainda mais com as classes humildes da sociedade gaúcha, não somente nas arquibancadas como em campo (SC INTERNACIONAL, 2024).

Na década de 70, após a inauguração do Estádio Beira-Rio, o time conquistou os 3 títulos do Brasileirão de sua história, sendo um deles de forma invicta. Anos mais tarde, foi campeão da Copa do Brasil, e, finalmente, em 2006 conquistou a tão sonhada Copa

Libertadores da América, figurando entre os grandes clubes da América Latina. No mesmo ano, o Inter apareceu para o mundo, com o título do Campeonato Mundial de Clubes, organizado pela Fifa, no Japão, após uma vitória surpreendente sobre o temido Barcelona de Ronaldinho e Messi (SC INTERNACIONAL, 2024).

Durante a história, o Inter conquistou 45 títulos do Campeonato Gaúcho, dois títulos da Copa Libertadores, 3 Brasileiros e 1 Copa do Brasil, além de outros diversos títulos de menor expressão. Hoje, conta com cerca de 143 mil associados, espalhados pelo país. Em 2024, o clube vem quebrando seus recordes de sócios, que no ano já cresceram em torno de 15 mil novos integrantes do clube social. Até o meio do ano, o plano é atingir 150 mil sócios. Desta forma, o valor mensal egresso do quadro social pularia para entre R\$ 9 milhões e R\$ 9,5 milhões, ou seja, algo próximo a R\$ 114 milhões no ano (SALDANHA, 2024).

### 3.3 COLETA DE DADOS

A presente pesquisa foi resultado de um grande levantamento de dados, localizados nas demonstrações contábeis dos clubes gaúchos Grêmio e Internacional. Para isso, foi realizada uma busca através dos portais da transparência e governança dos clubes, pois, como os times são enquadrados como associações, são obrigados a divulgar suas demonstrações financeiras para o público em geral.

A coleta de dados foi focada nos balanços patrimoniais e demonstrativos do resultado do exercício, de ambos os times, durante os anos de 2019 a 2023. Os valores buscados foram os de receitas, despesas, custos, patrocínios, investimentos, premiações, recursos usados para contratação de atletas ou manutenção dos mesmos, seja na base ou no profissional, entre outros dados coletados durante a pesquisa.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta, os dados foram tabulados em uma planilha no Excel, com o preenchimento dividido dos campos como receitas, despesas, custos, entre outros. Após essa separação, foram confeccionados gráficos e tabelas, que foram utilizadas para que as análises fossem feitas da maneira mais correta possível, buscando evidenciar a realidade financeira dos clubes.

Após isso, também se realizou os cálculos dos indicadores econômicos através do Excel. Estes contribuíram para que as análises fossem de maneira mais dinâmica, com mais

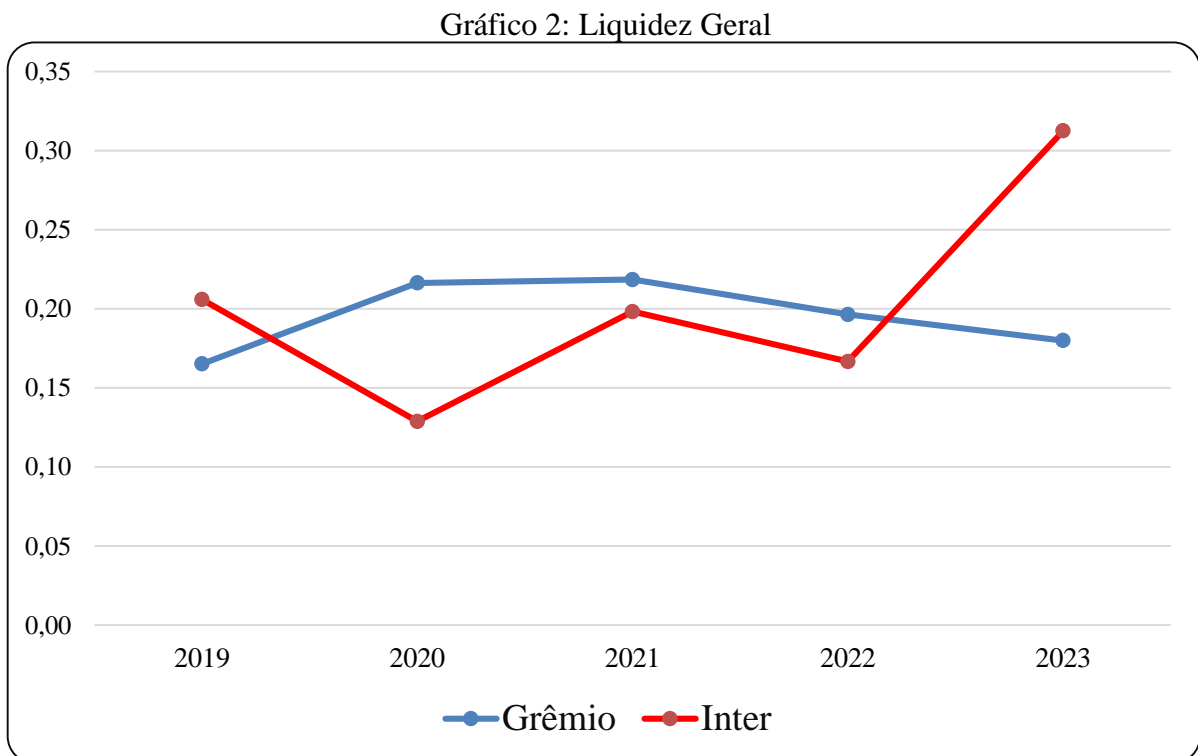
opções de comparação e estudo entre os clubes. Por fim, todos os gráficos e tabelas foram passados para um documento Word, o que possibilitou a explicação dos mesmos, os motivos pelos quais os clubes apresentaram tais valores e os demais resultados obtidos através da pesquisa.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados, foram analisados os dados financeiros do Grêmio Football Porto Alegre e Sport Club Internacional. Foram selecionados dados dos anos de 2019 a 2023, para entender o período pré-pandemia, durante e após a mesma. As informações foram retiradas dos demonstrativos contábeis de ambos os clubes, divulgados através dos portais de transparência. Esses resultados fornecem uma visão detalhada sobre a saúde financeira e a gestão dos recursos de ambos os clubes, destacando diferenças e semelhanças em suas estratégias e situações econômicas ao longo do período estudado.

### 4.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ



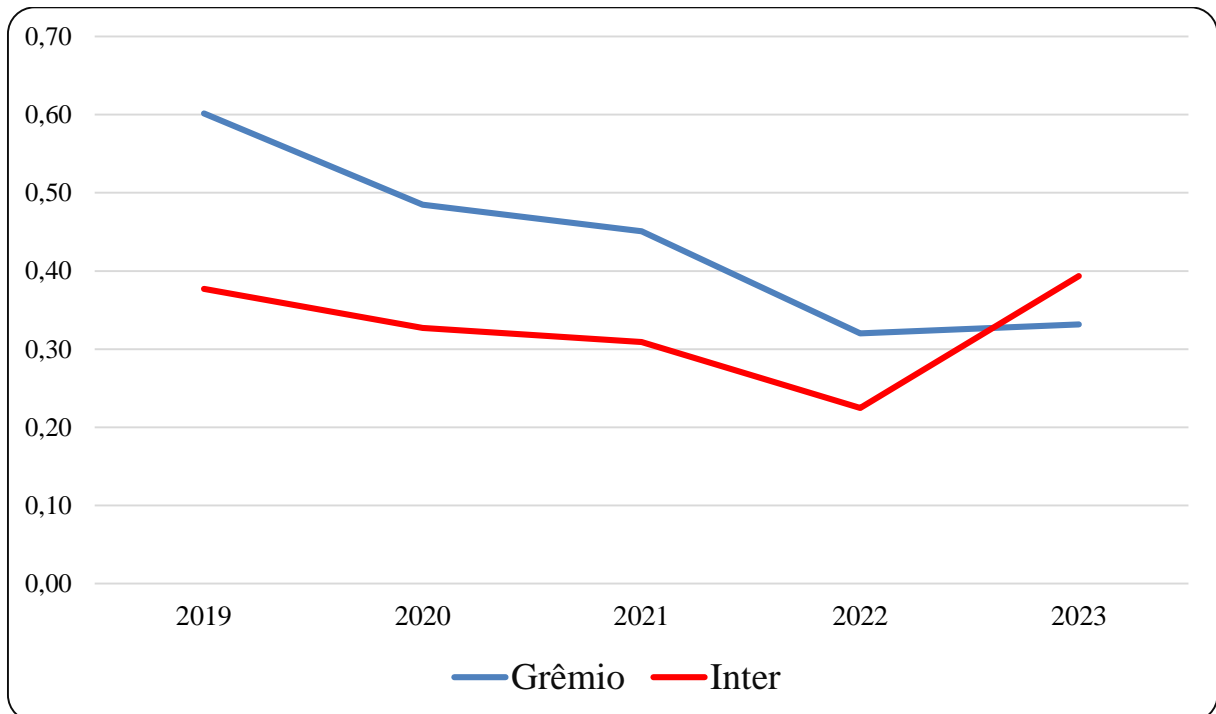
Fonte: Dados do autor (2024)

No gráfico 2, observa-se os resultados do cálculo da Liquidez Geral, que se encontra a partir da seguinte fórmula (ativo circulante + ativo realizável a longo prazo / passivo circulante + passivo não circulante). Ela mede a capacidade da organização em pagar suas dívidas totais (de curto e longo prazo), considerando os ativos totais. Revela a quantidade de dinheiro, bens e direitos para cada 1 real de dívida.

Nesse caso, o grêmio tinha sua liquidez em torno de 0,15 em 2019, apresentando leve melhora até 2021, oriundos de vários anos de superávit. Em 2021, sofre a queda para segunda divisão do Campeonato Brasileiro e continua com as consequências da pandemia, afetando sua liquidez geral para os anos seguintes. Isso fica visível nos anos de 2022 e 2023, em que o indicador cai para 0,18, indicando que o clube não possui recursos suficientes a partir de seus ativos para pagar todas as suas dívidas.

Em contrapartida, o Internacional, representado pela linha vermelha, iniciou com liquidez em 0,20 em 2019. Já nos anos de 2020 e 2021, o clube sofreu os impactos da pandemia, com queda na receita operacional de mais de 33%, representando quase 130 milhões de reais que deixaram de entrar nos cofres do clube. Por consequência disso, menos ativos estavam disponíveis e também o endividamento, especialmente de longo prazo, era maior. Porém, a partir de 2022, a gestão do Inter demonstrou bom fluxo de caixa e uma melhora nos seus resultados financeiros, atingindo superávits que proporcionaram ao clube uma forte recuperação, atingindo uma liquidez geral de 0,31, porém ainda assim não possui recursos para suprir suas dívidas.

Gráfico 3: Liquidez Corrente



Fonte: Dados do autor (2024)

No gráfico 3, estuda-se a liquidez corrente, encontrada após a aplicação da fórmula (ativo circulante / passivo circulante) em um balanço patrimonial. Ela mede capacidade de

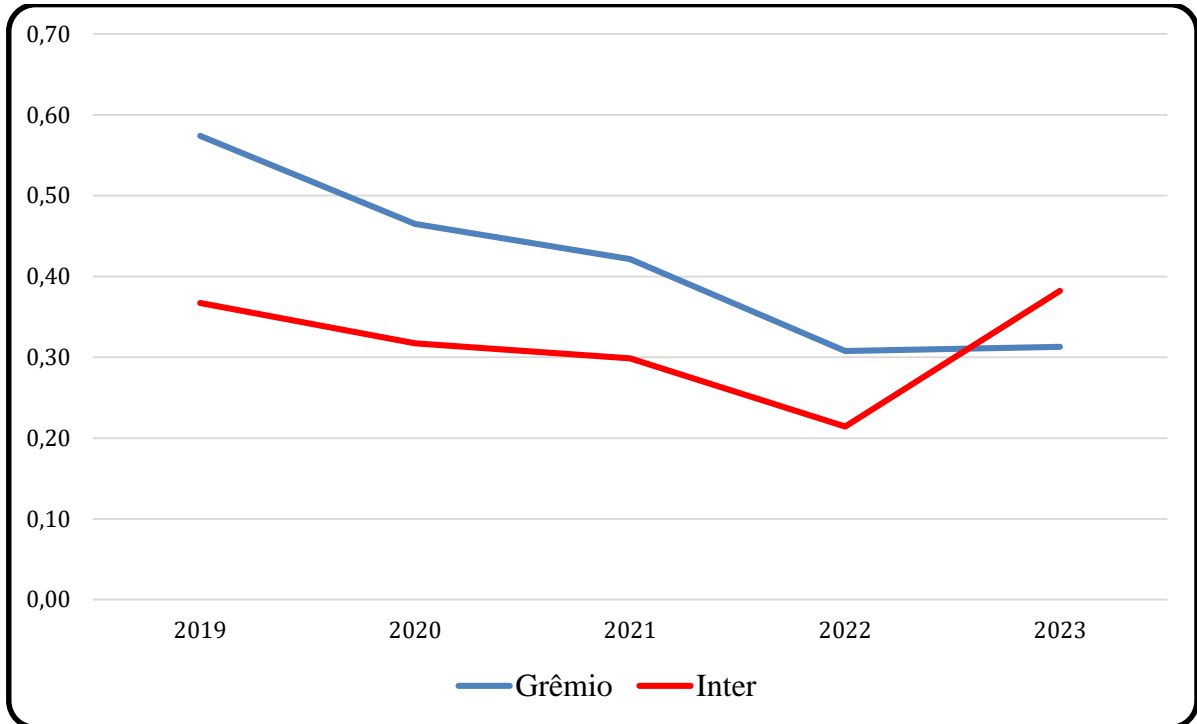
cumprir as obrigações de curto prazo. Sendo maior que 1, indica que a organização consegue pagar suas contas com o seu capital de giro.

Em 2019, o Grêmio tinha uma liquidez corrente em torno de 0,60, ou seja, para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo, o clube possuía R\$ 0,60 em ativos de curto prazo. De 2019 a 2022, o clube passou a apresentar uma queda contínua na liquidez corrente, atingindo um patamar em torno de 0,40 em 2022 e 2023, o que indica uma situação de dificuldade crescente para cobrir suas obrigações de curto prazo. Os passivos circulantes cresceram quase 150% ao longo dos 5 anos, passando de 126 milhões para 318 milhões de reais. Porém os ativos circulantes aumentaram somente 39%, de 75 milhões para 105 milhões, o que mostra que os ativos não fluíram na mesma proporção das dívidas.

Pelo lado do Inter, a liquidez corrente em 2019 era próxima de 0,40, indicando que o clube possuía R\$ 0,40 de ativo circulante para R\$ 1,00 de dívida, ou seja, não tinha recursos para pagar suas obrigações de curto prazo. Nos anos seguintes, seguiu uma linha de queda semelhante à do Grêmio, até o ano de 2022, onde conseguiu equilibrar a queda na liquidez e gerir melhor seus recursos circulantes, que voltaram ao patamar de 0,40, como no início do período.

Ambas as organizações mostram durante todo o período analisado valores abaixo de 1, indicando que, em nenhum momento, eles tinham ativos circulantes suficientes para cobrir completamente suas dívidas de curto prazo, proporcionando uma pressão financeira significativa.

Gráfico 4: Liquidez Seca



Fonte: Dados do autor (2024)

No gráfico 4, identifica-se os valores de liquidez seca, através da fórmula (ativo circulante - estoques / passivo circulante). Ela mede a capacidade de pagamento com os recursos que estão disponíveis, excluindo o estoque do cálculo. Sendo ele maior que 1, significa que a organização consegue cumprir com suas dívidas de curto prazo.

Conforme análise, percebe-se que ambos os clubes têm dificuldades de pagar suas obrigações de curto prazo utilizando somente os recursos disponíveis. O Grêmio iniciou com uma liquidez melhor, chegando a quase 0,60, porém, como no gráfico anterior, com a pandemia e o rebaixamento à Série B, sofreu fortes consequências financeiras e econômicas, reduzindo esse indicador a 0,30 em 2022, assim estabilizou-se e seguiu até o ano de 2023.

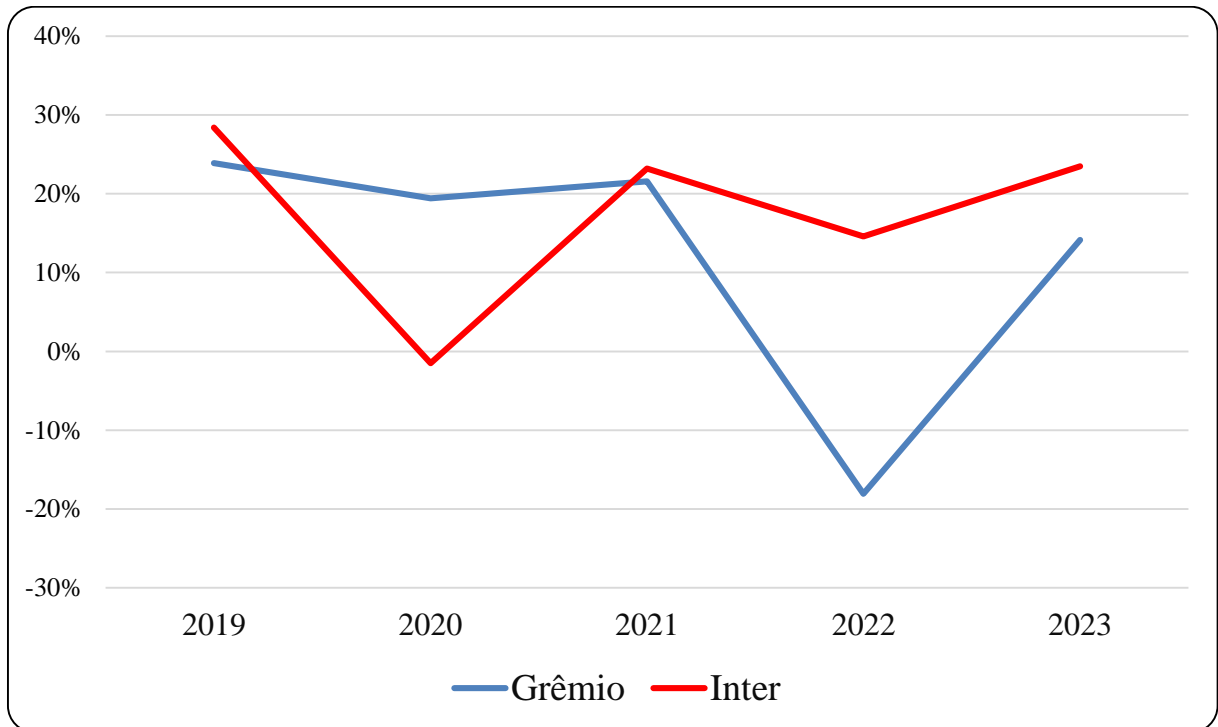
Já no Internacional, o indicador de liquidez seca também seguiu uma linha parecida com o de liquidez corrente, visto que o clube não possui valores muito altos em seu estoque. No início do período, o índice era de cerca de 0,40, nos anos seguintes, caiu para 0,20, em virtude das dificuldades financeiras causadas pela pandemia e pela falta de receitas. No ano de 2023, conseguiu equilibrar essa queda e resultou em um crescente na liquidez seca para cerca de 0,40, voltando ao patamar de pré-pandemia de 2019.

Durante todo o período analisado, ambos os clubes apresentaram valores inferiores a 1, o que revela que, em nenhum momento, possuíam ativos circulantes de uso imediato

suficientes para cobrir integralmente suas dívidas de curto prazo, resultando em uma significativa dificuldade financeira.

#### 4.2 INDICADORES DE RENTABILIDADE

Gráfico 5: Margem Bruta



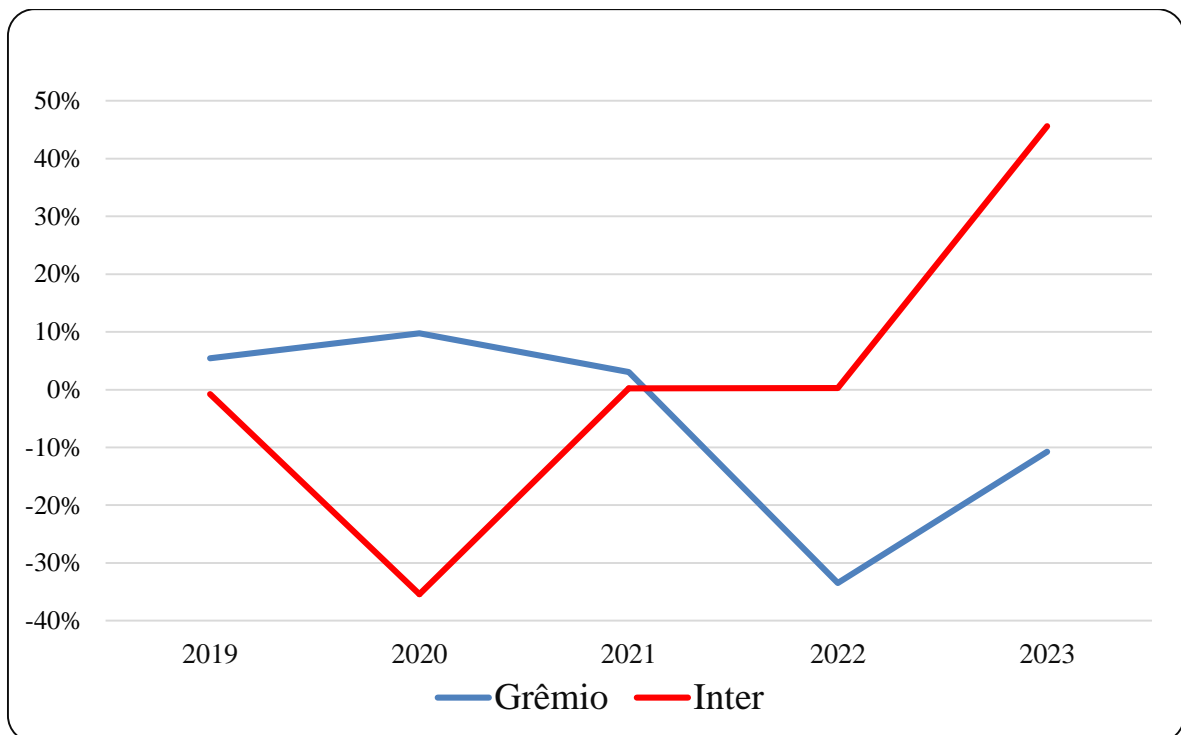
Fonte: Dados do autor (2024)

A margem bruta, resultante da fórmula (lucro bruto / receita líquida), com os valores apresentados na DRE, indica o percentual de lucro após retirar da receita líquida os custos diretos ligados às suas operações. No caso dos clubes, os custos operacionais são todos os valores ligados ao futebol, seja profissional ou base, podendo ser a folha de pagamento, os direitos de imagem e direitos de atletas, os serviços de logística e transporte, materiais de consumo, entre outros.

O gráfico 5 mostra que em alguns momentos os clubes possuem aumentos e quedas significativas na sua margem bruta. O grêmio vinha de anos com uma margem estável, próxima a 20%, mesmo com os impactos da pandemia, porém no ano de 2022, com o clube jogando a série B, viu as suas receitas caírem drasticamente, em torno de 39%, especialmente as de direitos de transmissão. Neste ano, a margem bruta tricolor ficou negativa em -20%. No ano seguinte. O Grêmio voltou à primeira divisão e viu sua margem bruta voltar ao patamar positivo, em mais de 10%, assim como suas receitas, que apresentaram 47% de crescimento.

O Inter apresenta uma margem mais volátil, estando em quase 30% em 2019, com bons resultados esportivos, porém em 2020 sofreu muito com a pandemia, tendo jogos cancelados e posteriormente partidas sem público, que reduziu drasticamente as receitas de bilheteria e outros serviços no *Matchday*, chegando a margem negativa de -1%. Em 2021, o clube se reorganizou e com o aumento da receita e um custo mantido no mesmo patamar de anos anteriores, obteve margem positiva, de 23%. Assim permaneceu nos anos seguintes, variando entre 15% e 23%.

Gráfico 6: Margem Líquida



Fonte: Dados do autor (2024)

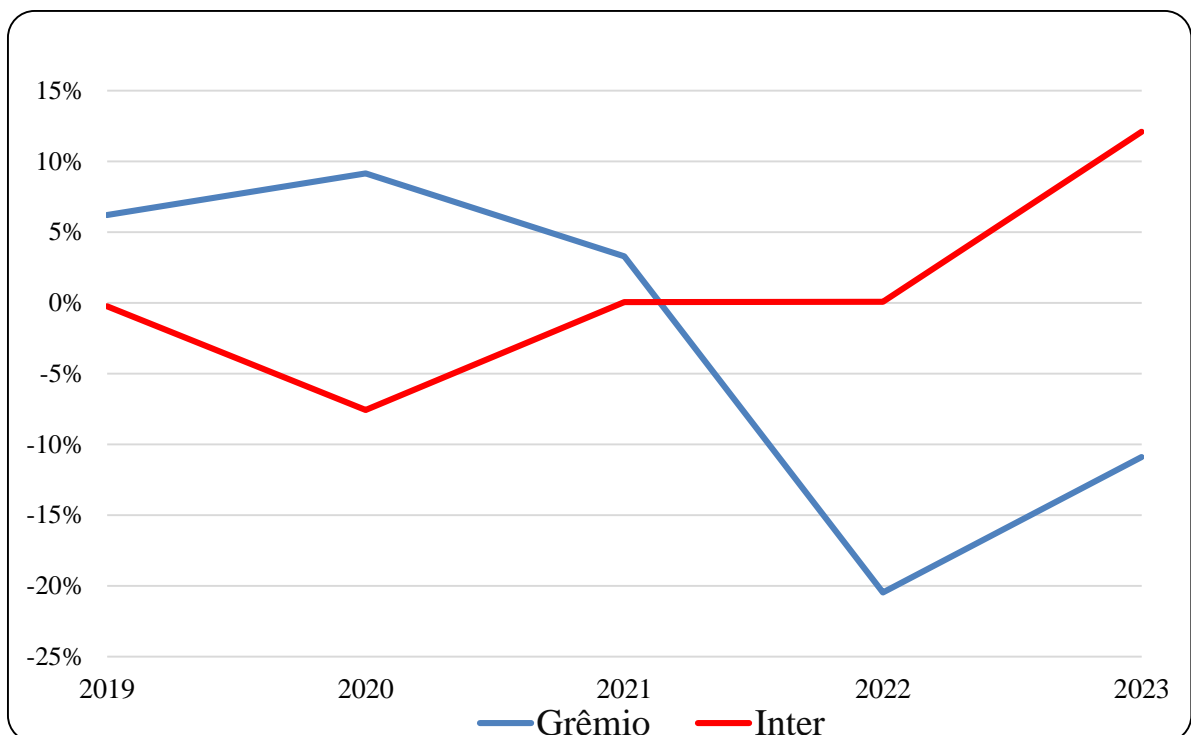
No gráfico 6, calculou-se a margem líquida, através dos dados obtidos pela DRE dos dois clubes, por meio da fórmula (lucro líquido / receita líquida). Esse indicador de lucratividade fornece um percentual do lucro líquido do exercício em comparação com a receita líquida, já descontando custos e despesas.

Na análise realizada, percebe-se uma volatilidade semelhante ao cálculo da margem bruta. No início do período, o Grêmio possuía uma margem positiva, em torno de 5%, neste período onde o clube atingiu um superávit de 22 milhões, quarto ano seguido com resultados positivos. A organização seguiu com a margem líquida em torno de 10% até o ano de 2022, ano em que jogou a segunda divisão do brasileirão e suas receitas caíram bastante, especialmente as com negociações de atletas e receitas de transmissão, caindo 38%, 59,5 milhões e 63%, 120,6 milhões de reais, respectivamente. Por fim, no ano de 2023, o clube conseguiu voltar à primeira

divisão e já teve reflexos em suas receitas, em que cresceram 47%, com quase 136 milhões de reais arrecadados a mais que em 2022, porém mesmo assim o time seguiu com a margem líquida negativa em -10% e um déficit de 45 milhões de reais.

Já o Internacional, em 2019 o clube apresentou uma margem líquida negativa em -1%, com prejuízo de 3 milhões de reais, composto especialmente pelas altas despesas administrativas. No ano seguinte, a pandemia afetou os clubes diretamente, no caso do Inter, a receita diminuiu 33% em todas as esferas, como bilheteria com queda de 82% e as negociações de atletas caindo em 50%, atingindo assim uma margem líquida de -35%. O Inter apresentou uma melhora rápida e já no ano de 2021 conseguiu estabilizar seus prejuízos, chegando a margem de 0,2%, com um pequeno superávit. Assim, permaneceu estável em 2022 e em 2023 obteve margem líquida de 46%, com um lucro líquido de 170 milhões de reais, alavancada especialmente pelas receitas provindas da Receita na Participação da LFU (Liga Forte União), em que o clube vendeu seus direitos comerciais do Campeonato Brasileiro dos anos de 2025 a 2074 por mais de 100 milhões de reais.

Gráfico 7: ROA



Fonte: Dados do autor (2024)

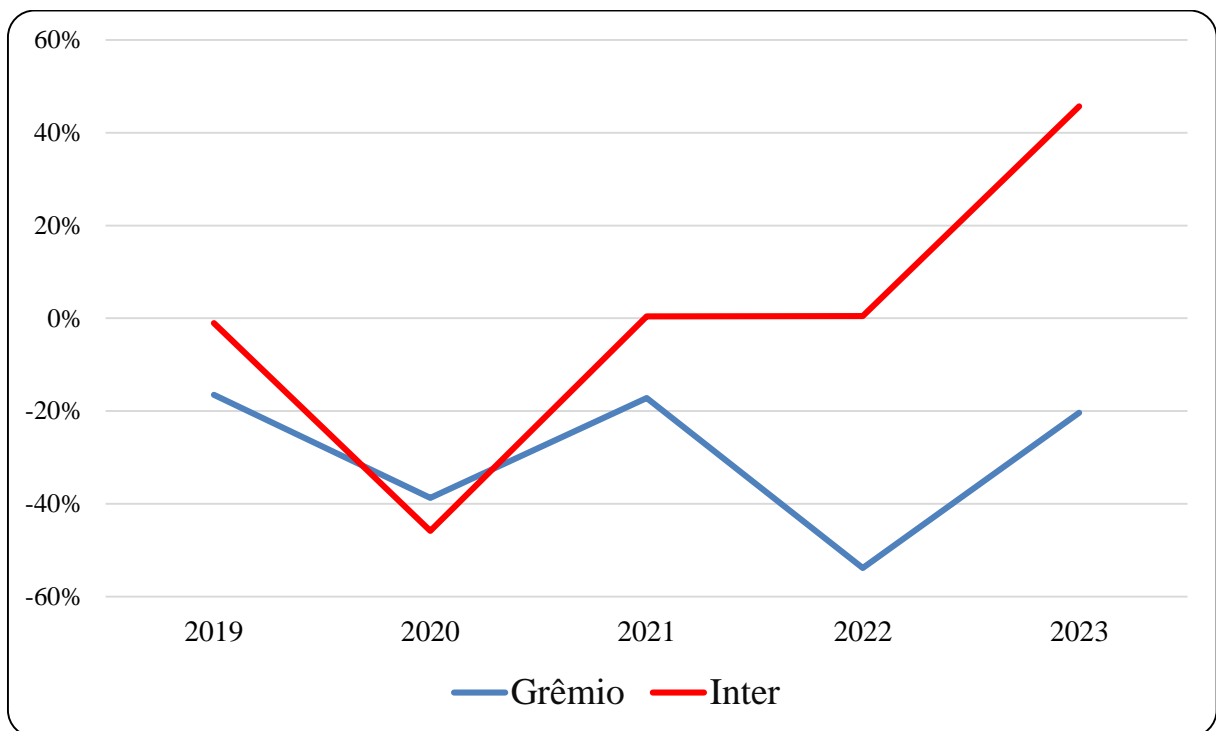
Este gráfico representa a evolução do ROA (Return on Assets, ou Retorno sobre Ativos) dos clubes. Ele é medido através da seguinte fórmula:  $(\text{lucro líquido} / \text{ativo total})$ , com os dados encontrados na DRE e no balanço patrimonial. Indica a lucratividade e a capacidade

de uma empresa de gerar lucro a partir de seus ativos. Quanto maior o ROA, mais a empresa está ganhando em seus ativos.

Na análise realizada, o Grêmio apresentou uma forte queda no seu desempenho, especialmente em 2021 e 2022, quando o ROA ficou negativo e chegou a atingir -20%, indicando problemas sérios na sua capacidade de gerar retorno sobre os ativos. No entanto, há uma recuperação em 2023, embora o indicador ainda fique negativo em -10%.

O Inter inicia com um ROA negativo em torno de -1% em 2019, já mostrando dificuldades em gerar retorno a partir de seus ativos. O desempenho piora em 2020, quando o ROA chega a aproximadamente -45%. A partir de 2021, o clube começa a se recuperar, estabilizando o indicador em 0% e, em 2023, atinge um valor positivo de aproximadamente 45%, mostrando uma recuperação consistente e uma melhora na eficiência de seus ativos para gerar retorno.

Gráfico 8: ROE



Fonte: Dados do autor (2024)

No gráfico 8, foi analisado o indicador de rentabilidade ROE (Return on Equity ou rentabilidade s/ PL), medido através da fórmula (lucro líquido / patrimônio líquido). Indica a rentabilidade da empresa através de seu capital próprio e de acionistas. Mede o retorno sobre o capital próprio, ou seja, quanto de lucro está sendo gerado através do dinheiro aplicado,

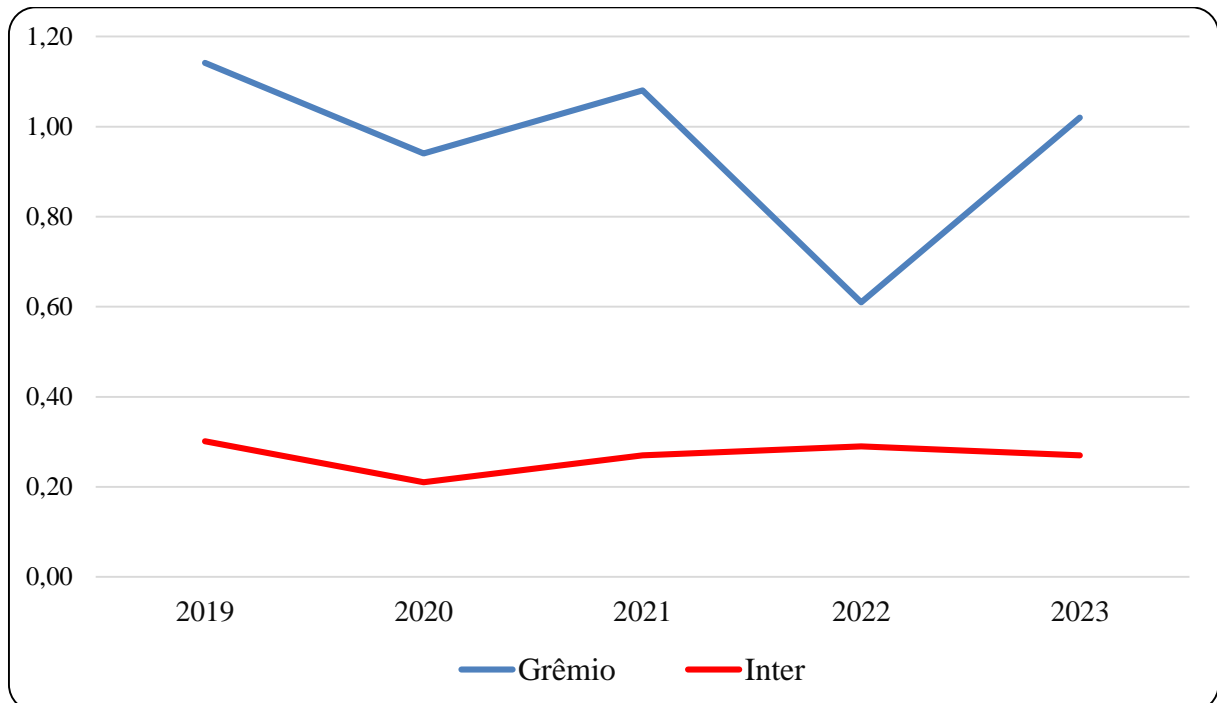


investido e reinvestido na empresa. Quando um ROE é alto, é possível interpretar que a empresa utiliza seus recursos de forma produtiva.

O Grêmio tem, durante todo período, um PL negativo, fazendo com que o ROE sempre seja negativo, mesmo em períodos em que o clube teve superávit, tornando a análise distorcida. O indicador estudado se apresentou volátil, iniciando em -20%, caindo para -40% em 2020 e voltando aos -20% em 2021. No ano em que o clube jogou a série B, resultou em um déficit de 96 milhões, o que contribuiu para que o ROE fosse de -54%. No ano seguinte, em 2023, o Grêmio conseguiu controlar suas finanças e aumentar sua arrecadação, reduzindo o déficit quase pela metade e subindo seu ROE para -20%, como estava no ano de 2019, o primeiro analisado.

O Inter iniciou o período analisado com um retorno sobre seu capital próprio praticamente nulo, negativo em 1%, devido ao déficit de 3 milhões neste ano. No ano seguinte, o ROE despencou para -46%, fruto de um alto déficit que atingiu quase 92 milhões de reais, impactado pela pandemia. Após esse episódio, o Inter conseguiu se estabilizar financeiramente nos dois próximos anos e crescendo muito no ano de 2023, atingindo um ROE positivo de 46%.

Gráfico 9: Giro de Ativos



Fonte: Dados do autor (2024)

O gráfico 9 é a representação do giro dos ativos da dupla grenal, resultante da fórmula (vendas líquidas / ativo total) e indica quanto a organização vendeu para cada R\$1,00 de seu

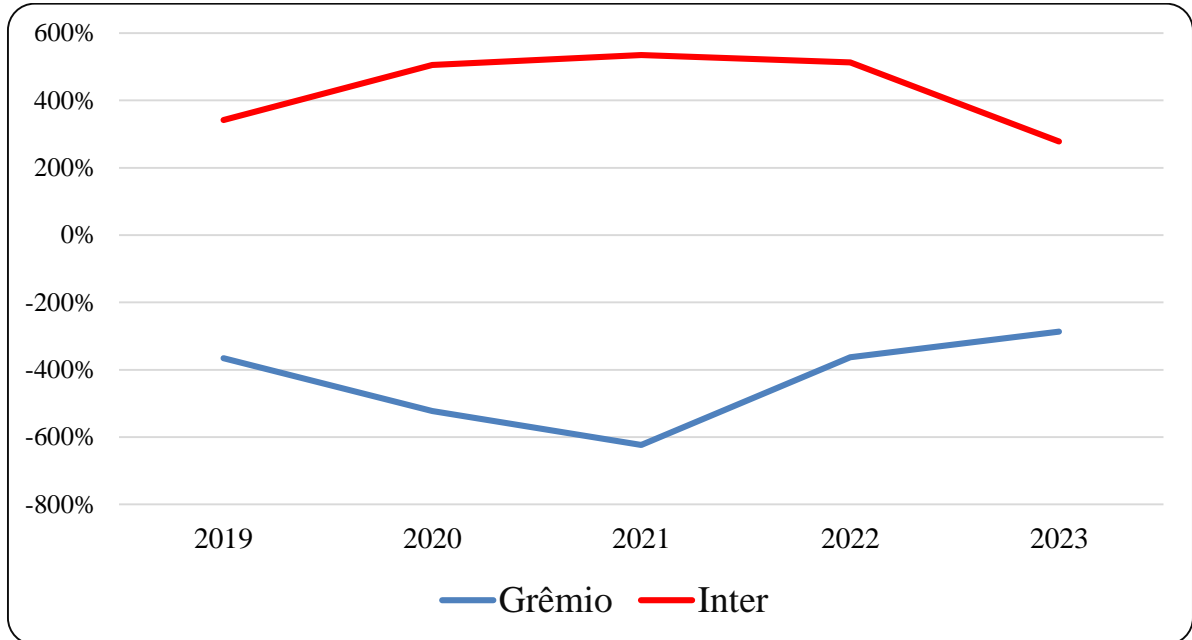
total de ativos. É utilizado para entender se os ativos estão sendo utilizados de maneira eficiente, sendo assim, quanto maior o indicador maior é a eficiência na utilização dos ativos totais para gerar renda e conseqüentemente lucro.

Pela análise realizada no clube Grêmio, percebe-se um indicador bem volátil, iniciando em 1,14, ou seja, a cada R\$1,00 de seu ativo, o time teve R\$ 1,14 de vendas líquidas. No ano seguinte, o índice teve uma leve queda, reduzindo para 0,94, causado por um aumento nos ativos, porém uma pequena redução nas vendas líquidas. Em 2021, o giro dos ativos tricolor volta a crescer e chega a um patamar semelhante ao do período pré-pandemia. Em 2022, com o clube jogando a segunda divisão, o indicador atinge o pior nível entre os anos analisados, atingindo 0,61, motivado pela queda na receita líquida de 38%, sendo pouco mais de 179 milhões de reais de diferença para o ano anterior. No último ano, o Grêmio conseguiu uma boa recuperação, voltando a ter um giro de ativos superior a 1.

Por outro lado, o Internacional teve, durante todo o período estudado, um giro de ativos estável, porém baixo, ficando sempre abaixo de 0,30. Isso se deve a uma estabilidade tanto nos ativos totais quanto na receita líquida do clube, tendo poucas variações em todos os anos. A principal alteração ocorreu no ano de 2020, quando o clube teve suas receitas afetadas pela pandemia, ano em que o faturamento líquido das atividades teve uma redução de 33%, representando quase 130 milhões de reais a menos que no ano de 2019. Neste ano, o giro dos ativos do Inter foi de apenas 0,21. Já no ano seguinte o clube conseguiu obter um índice melhor, retornando para os mesmos valores do período de pré-pandemia. Dessa forma, percebe-se que o Grêmio consegue gerar receita a partir de seus ativos de uma forma mais eficiente e mesmo no período da pandemia conseguiu manter um índice próximo a 1, exceto quando teve que jogar a série B do Campeonato Brasileiro. Porém logo mostrou sua boa gestão dos ativos e elevou novamente o indicador.

### 4.3 INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAL E ENDIVIDAMENTO

Gráfico 10: Capital de Terceiros

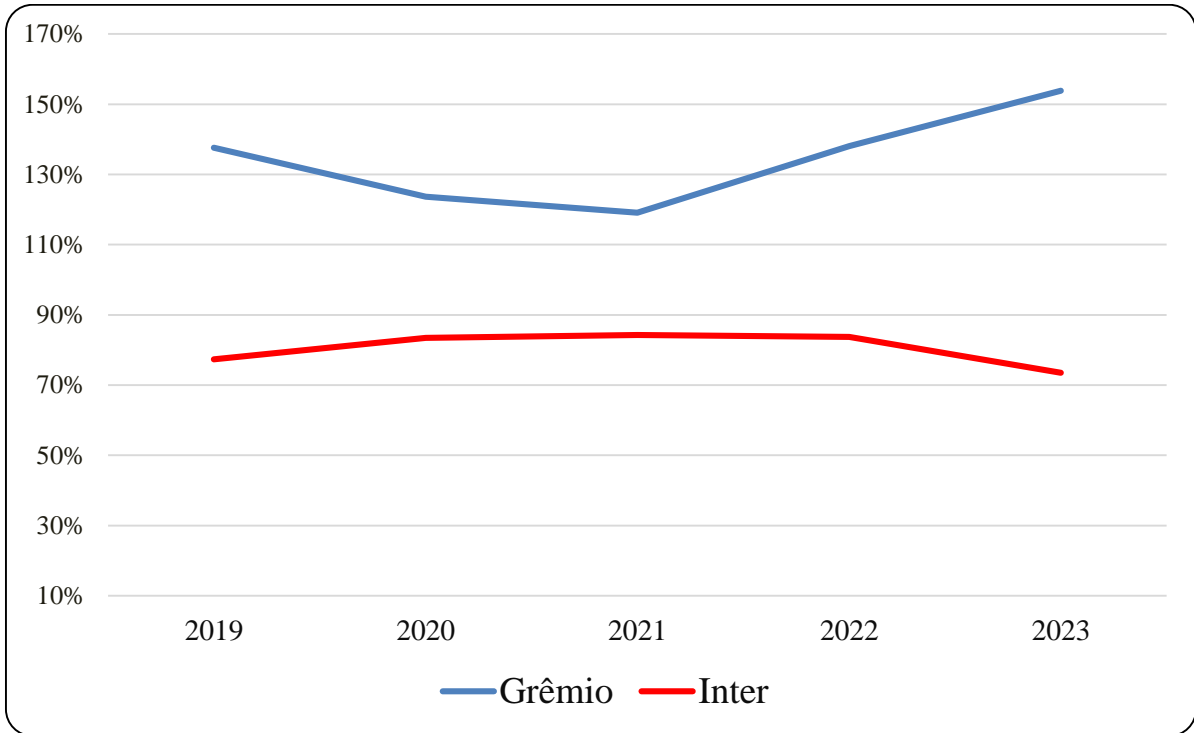


Fonte: Dados do autor (2024)

O índice de capital de terceiros é calculado a partir da fórmula (passivo circulante + passivo não circulante / patrimônio líquido). Esse indicador mostra o percentual de capital de terceiros em relação ao capital próprio, demonstrando a participação de dinheiro externo no financiamento das atividades da organização. Quanto menor for, mais baixo é o endividamento da entidade.

O Grêmio tem, durante todo período, o PL negativo, tornando o resultado do indicador distorcido e dificultando a análise. Já o Inter apresentou uma grande variação no índice de capital de terceiros, sendo que em 2019 a participação era de 342%. Nos anos seguintes, impactados pela pandemia, o indicador teve aumentos significativos, saltando para 535% em 2022, o maior número em todo o período.

Gráfico 11: Endividamento Geral



Fonte: Dados do autor (2024)

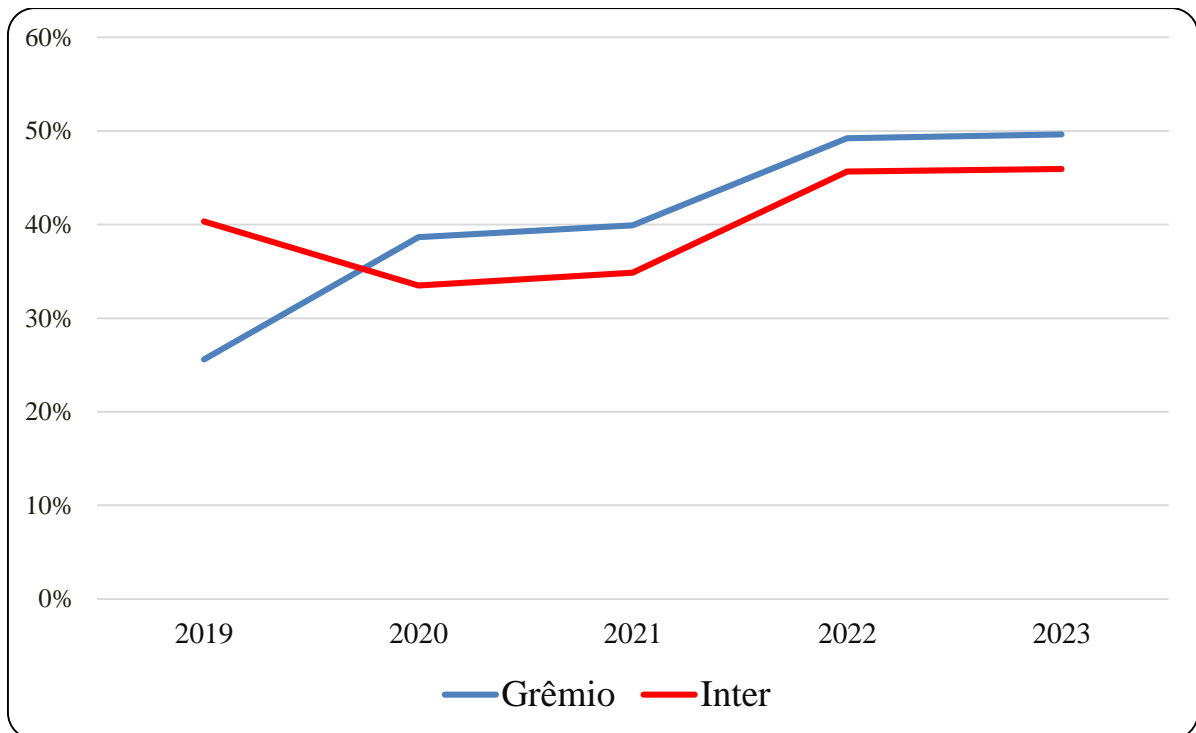
No gráfico 11, observa-se o indicador de endividamento geral, medido através da fórmula  $(\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante} / \text{ativo total})$ . Ele mede a proporção do total do ativo financiado pelos credores da empresa, sabendo a proporção de dívida de uma empresa em relação ao seu total de seus ativos. Mostra também o percentual total dos ativos que são pagos por capital de terceiros.

Percebe-se pela análise realizada que o Grêmio possui um endividamento geral maior que o do Inter em todo o período. O clube conseguiu diminuir a sua dívida em 2021 através de anos consecutivos de superávit, mesmo sofrendo com os efeitos da pandemia. Neste ano, a organização conseguiu reduzir seus passivos, em especial, as antecipações com vendas de atletas e cotas de TV e as obrigações tributárias parceladas. O ativo do clube cresceu em torno de 6%, 23,4 milhões de reais, contribuindo também para a diminuição do endividamento. Porém, após a queda do clube à segunda divisão, a dívida do clube cresceu 19% e assim seguiu até o ano de 2023, quando atingiu 154% de endividamento geral, totalizando 641 milhões de dívida, calculada através dos passivos circulantes e não circulantes.

Pelo lado do Internacional, apresenta-se uma dívida mais controlada, que variou entre os anos analisados entre 75% a 85%. No ano de 2020 a 2022, o endividamento geral teve um leve aumento, atingindo cerca de 85%, influenciado pelos impactos negativos da pandemia, como a falta de público nos jogos, diminuindo a arrecadação com o *Matchday* em 16 milhões

de reais. Nesse período os passivos circulante e não circulante do clube cresceram cerca de 40% de 2020 a 2022, enquanto os ativos não acompanharam esse crescimento, contribuindo para o aumento da dívida. Já no ano de 2023, o Inter conseguiu equilibrar-se financeiramente e economicamente, retornando ao percentual de 74% no seu endividamento geral, representando 1 bilhão de reais, calculado através dos passivos circulantes e não circulantes.

Gráfico 12: Composição do Endividamento



Fonte: Dados do autor (2024)

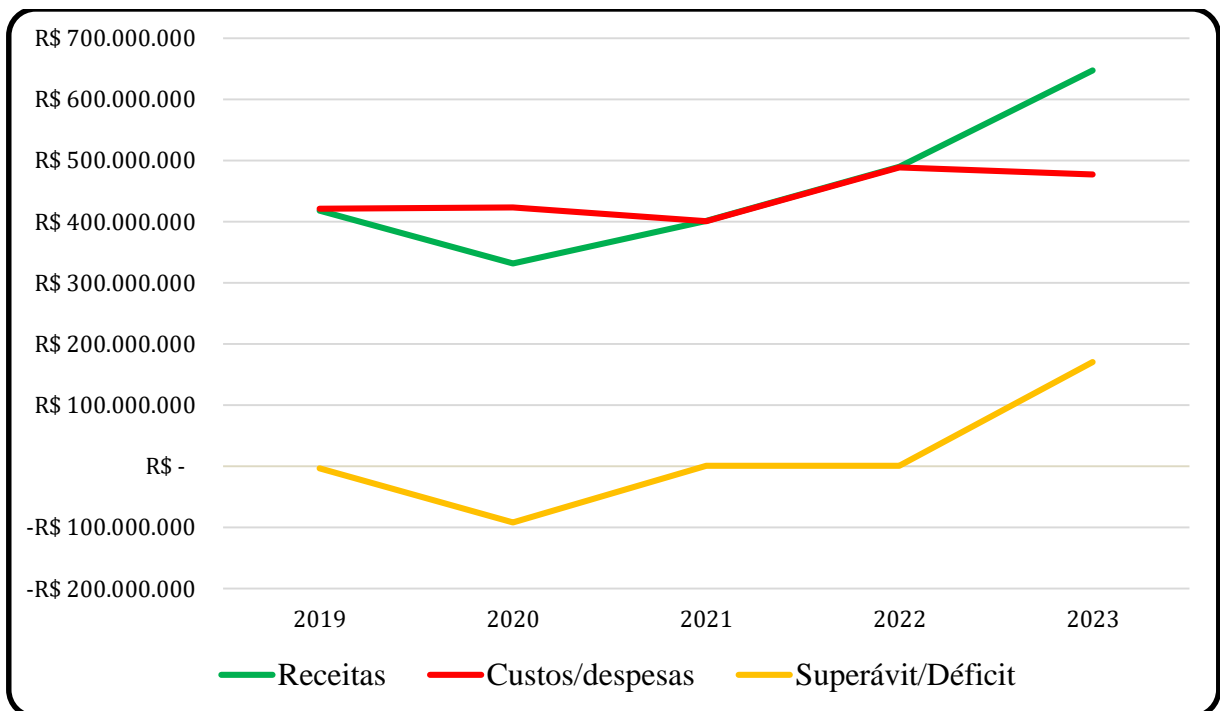
A composição do endividamento, mostrada no gráfico 12, informa a proporção das dívidas que devem ser pagas no curto prazo. O resultado é medido por meio da fórmula (passivo circulante / passivo circulante + passivo não circulante). Esse indicador é importante para gestores financeiros, pois ajuda a entender como a organização deve agir para evitar falta de liquidez e para analisar um investimento.

Conforme os cálculos realizados, o Grêmio inicia com um endividamento menor no curto prazo, em torno de 26%, mostrando que a maioria das obrigações do clube são a longo prazo. Porém nos anos seguintes, a dívida com liquidez mais próxima cresceu sem parar, chegando a 50% no ano de 2023, dobrando a quantidade de passivos circulantes. Esse crescimento indica que o Grêmio, ao longo dos anos, precisou contrair mais dívidas de curto prazo, aumentando também a participação de capital de terceiros para financiar suas atividades.

Pelo lado do Inter, apresenta-se uma curva mais estável do crescimento das dívidas de curto prazo. No início do período, o indicador era maior que o do Grêmio, iniciando em 40% em 2019. No ano seguinte, as obrigações de curto prazo apresentaram leve queda, porém já em 2021 o indicador voltou a subir. Em 2022, o clube apresentou um aumento significativo no seu passivo circulante, crescendo para 46% e mantendo-se estável até 2023. Esse crescimento foi influenciado especialmente por um aumento nas obrigações com fornecedores, direitos de imagem a pagar e também empréstimos e financiamentos de curto prazo.

#### 4.4 INDICADORES GERAIS

Gráfico 13: Receita x Custo/Despesas x Superávit/Déficit Internacional



Fonte: Dados do autor (2024)

O gráfico 13 mostra uma comparação entre as receitas, custos operacionais e despesas e o seu reflexo no superávit ou déficit dos anos analisados no Sport Club Internacional. No período de pré-pandemia, em 2019, a receita operacional se aproximava de 418 milhões de reais, enquanto o custo das operações girava em torno de 421 milhões de reais. Dessa forma, houve um déficit pequeno de 3 milhões, motivado principalmente pelas altas despesas administrativas, que representam 20,50% da receita total, somando 79 milhões de reais.

No ano seguinte, em 2020, é nítido os impactos da pandemia, reduzindo a receita total para 331 milhões de reais, uma queda de 20%, representando 86 milhões que deixaram de entrar

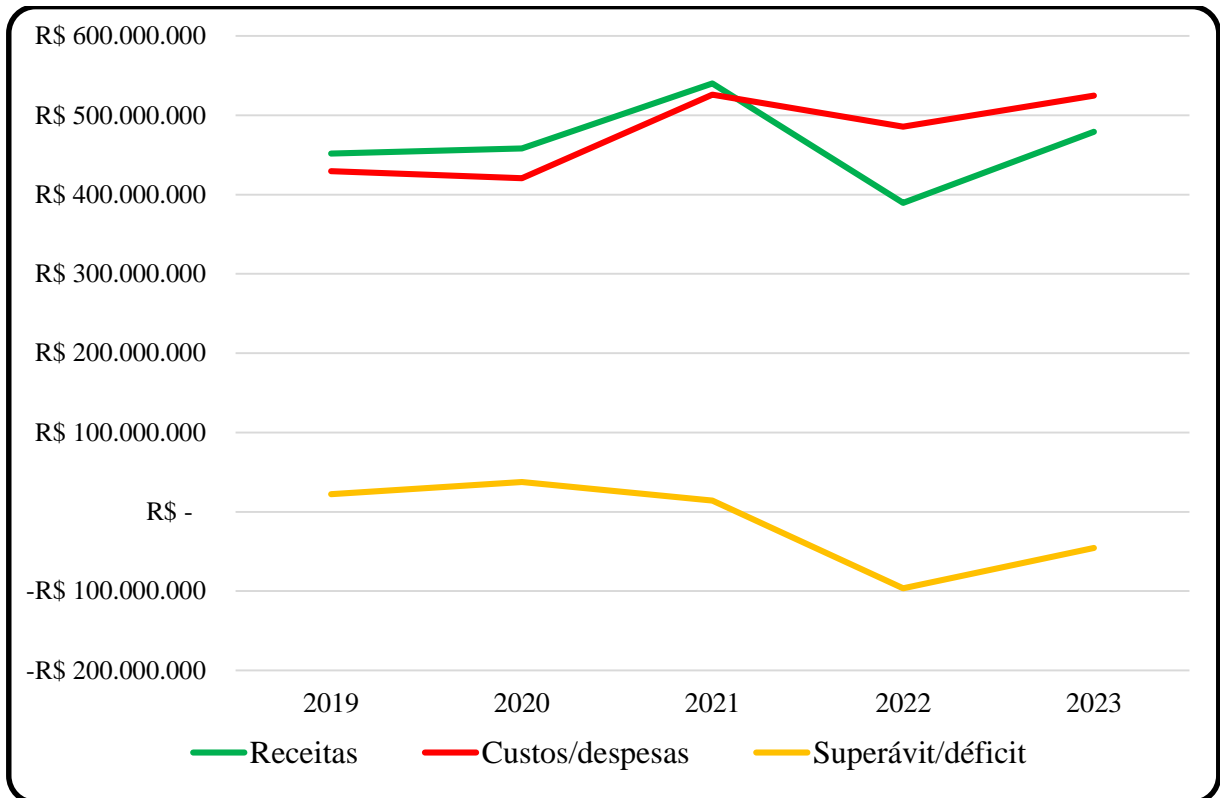
nos cofres do clube. Os principais valores reduzidos foram de *Matchday* e negociação de atletas, caindo 16 e 68 milhões de reais, respectivamente. Enquanto isso, o custo das operações se manteve praticamente o mesmo. Assim, o déficit do exercício foi o maior durante os 5 anos analisados, fechando a temporada do Inter com quase 92 milhões de reais de prejuízo.

A partir de 2021, o clube demonstrou uma boa capacidade administrativa e resultados esportivos relevantes, com aumentos contínuos nas receitas, especialmente de premiações, que cresceram 77% em 2021, representando 58 milhões de reais frente aos 33 milhões em 2020. E cotas de TV, que passaram de 67 milhões de reais para 114 milhões, uma alavancagem de 68%. Porém os custos e despesas acompanharam o mesmo crescimento até 2022, tornando praticamente nulo o déficit ou o superávit dos exercícios.

Já em 2023, especialmente com o recebimento dos valores da LFU, que passaram dos 200 milhões de reais e também as premiações que somam 80 milhões de reais frente aos 13 milhões de 2022, as receitas cresceram 32%, um aumento de 158 milhões de reais. Juntando isso com a queda dos custos e despesas em 12 milhões de reais, o resultado financeiro do clube foi positivo, com um superávit de 170 milhões.

Com isso, nota-se que o clube sofreu grandes consequências com a pandemia, em especial, com a grande queda nas receitas. Porém, com o passar dos anos, percebe-se uma boa gestão financeira aliada a bons resultados dentro do campo, que mesmo sem conquistar títulos, conseguiu proporcionar grandes valores em premiações e cotas de TV.

Gráfico 14: Receita x Custo/Despesas x Superávit/Déficit Grêmio



Fonte: Dados do autor (2024)

O gráfico 14 representa uma análise comparativa entre as receitas totais, custos e despesas, além do resultado final dos anos analisados no Grêmio Foot-Ball Porto Alegre. No período pré-pandemia, o clube apresentou receitas e custos alinhados, equivalente a 451 milhões de reais e 429 milhões de reais, respectivamente. Isso refletiu em um superávit de 22 milhões, alavancado especialmente pela boa gestão financeira, bons resultados esportivos e grandes vendas de jogadores.

No ano em que a pandemia de Covid-19 assolou o mundo, o Grêmio demonstrou excelente capacidade de adaptar-se a situações drásticas. No período em que o clube não tinha renda de *Matchday* e teve diminuição das cotas de transmissão, a diretoria gremista fez um plano de contingência de crise que transferiu determinadas contas para 2021. Além disso, teve uma receita de 119 milhões de reais com vendas de jogadores, em especial, Everton Cebolinha. Outro fator foi manter a renda com sócios torcedores, oferecendo outras vantagens além da venda dos ingressos para os mesmos. Dessa forma, o clube conseguiu uma receita total de 458 milhões de reais, semelhante ao período pré-pandemia, enquanto os custos e despesas foram de 420 milhões de reais, resultando em um superávit de 37,5 milhões de reais



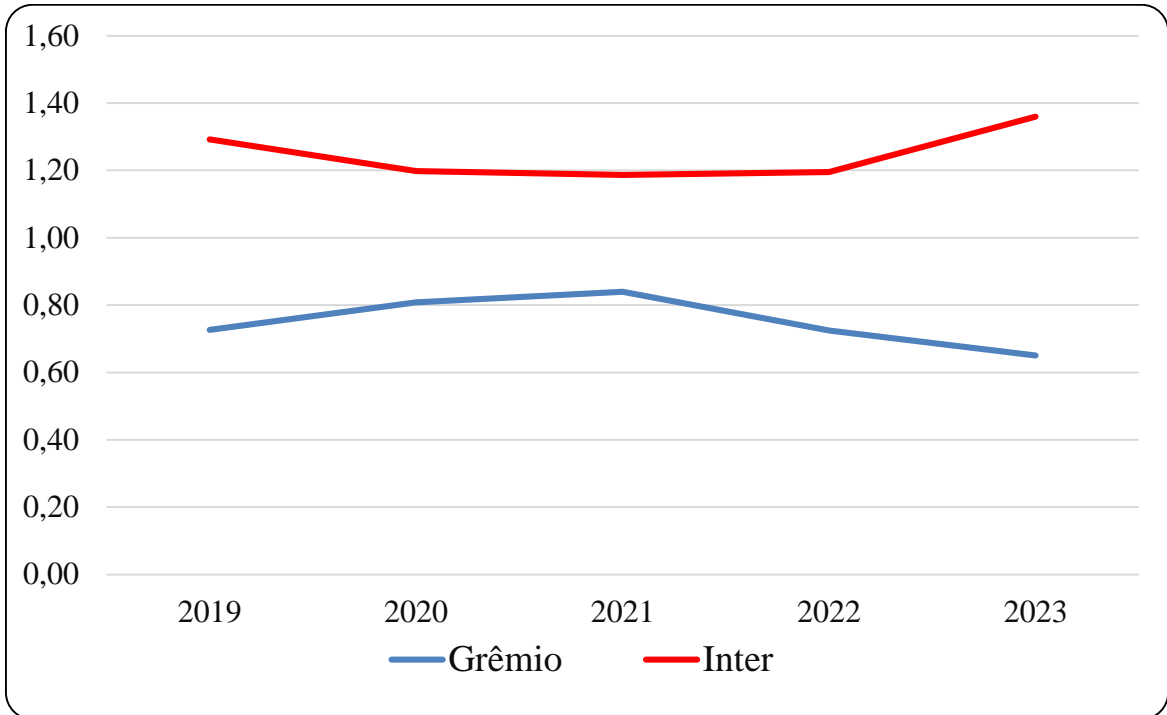
No ano de 2021, as receitas e o custo do Grêmio cresceram bastante, sendo 18% e 25%, respectivamente. Mesmo uma receita de 540 milhões de reais foi capaz de evitar o péssimo ano no âmbito esportivo, culminando com a queda à segunda divisão do Campeonato Brasileiro. Apesar disso, o clube finalizou o ano com superávit de 14 milhões de reais, uma queda de 62% no lucro apresentado em relação a 2020.

No ano seguinte, o Grêmio teve péssimos resultados financeiros, especialmente por estar disputando a Série B do Brasileirão. A receita total diminuiu 28%, representando mais de 150 milhões de reais que deixaram de entrar para o clube, sendo que somente com cotas de transmissão, o time deixou de receber 120 milhões de reais em comparação a 2021. Por outro lado, os custos e despesas, reduziram apenas 8%, cerca de 40 milhões de reais. Tudo isso representou um resultado negativo de 96 milhões de reais, sendo o primeiro déficit apresentado desde 2015.

Em 2023, o clube buscou sua recuperação financeira através de um volume maior de negociações de atletas, inclusive da base e a contratação do fenômeno mundial Luis Suárez, este, que somente em vendas de produtos esportivos, fez a receita comercial crescer de 5 milhões de reais em 2022 para 18 milhões de reais em 2023, um crescimento de 258%. As receitas totais tiveram um aumento de 23%, cerca de 90 milhões de reais a mais que em 2022. Os custos e despesas totais chegaram a 525 milhões de reais, resultando em 45,4 milhões de déficit, uma redução de 52% no prejuízo em relação ao ano anterior.

No Grêmio, fica claro o ótimo trabalho da gestão no ano de 2019 a 2021, que mesmo passando por uma crise mundial, conseguiu ter um controle eficiente das receitas e despesas e finalizar os 3 anos com superávit. Porém, essa mesma eficiência não foi vista em campo, onde o clube foi rebaixado em 2021 e no ano seguinte sofreu grandes consequências, resultando em anos de déficit e desempenho esportivo sem grandes retornos, mesmo sendo vice-campeão brasileiro em 2023.

Gráfico 15: Solvência



Fonte: Dados do autor (2024)

O gráfico 15 indica a solvência dos clubes estudados durante o período de 2019 a 2023. O cálculo é feito através de dados obtidos no balanço patrimonial, com a fórmula (ativo total / passivo circulante + passivo não circulante). Sua interpretação expressa o grau de garantia de ativo total para pagar suas dívidas a curto e longo prazo

Uma rápida comparação entre os dois times, nos permite notar que o Inter possui uma solvência maior que a do Grêmio, sendo sempre em torno de 1,20 a 1,40, enquanto a do Grêmio varia entre 0,85 e 0,60. Isso se dá, especialmente pelo Inter ter um ativo maior em relação ao Grêmio, em destaque o não circulante e os imobilizados.

As principais variações ocorreram em 2020 pelo lado do Inter, com a pandemia impactando a solvência do clube, que chegou a 1,20. Após 2 anos, o indicador voltou a crescer e atingiu o maior patamar do período estudado, atingindo 1,36. Pelo lado tricolor, a solvência vinha de anos de crescimento, entre 2019 a 2021, porém ao jogar o Brasileirão Série B, o clube sofreu com a diminuição das receitas e consequente aumento dos passivos, tanto circulante quanto não circulante. Dessa forma, a solvência sofreu uma queda expressiva, saindo de 0,84 em 2021 para 0,72 e 0,64 nos dois anos seguintes.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho visou responder à pergunta "Quais os impactos financeiros econômicos sofridos pelos clubes Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional? ” Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e levantamento de dados, sendo enquadrado também como um estudo de caso. O objetivo do trabalho foi de caráter descritivo tendo natureza aplicada com modelo de abordagem quantitativo. Os anos analisados foram de 2019 a 2023, para assim ter uma visão do período pré-pandemia, durante a pandemia e após a Covid-19.

Os dados foram coletados a partir dos portais de transparência dos clubes, de onde foram extraídos os documentos contábeis e financeiros dos períodos analisados, como o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado do Exercício e as Notas Explicativas. Em seguida, os números foram organizados no Excel para a criação de gráficos e realização de análises. Por fim, esses gráficos e análises foram transferidos para o Word, onde recebeu a devida explicação.

Com o decorrer do trabalho, nota-se um modelo associativo nos dois clubes, sendo identificados como entidades sem fins lucrativos. Com isso, um resultado financeiro positivo não é o principal objetivo desses clubes. Aliado a isso, a falta de fiscalização e cobrança para que os gestores tenham um bom controle das finanças e desempenhem seu papel com eficiência resulta em times mal geridos e com grandes problemas financeiros.

Através da análise dos indicadores de desempenho, das receitas, custos, despesas e resultados, foi possível observar o impacto da pandemia em 2020, especialmente nas receitas e no resultado final no Inter, que teve graves consequências financeiras no período em que o clube ficou sem jogos ou teve que jogar sem a presença da torcida. Assim, o Inter reduziu suas receitas operacionais em 33%, uma queda de quase 130 milhões de reais. Quanto às receitas totais do clube, tiveram uma redução de 20%, sendo 86 milhões de reais que deixaram de entrar nos cofres do colorado em 2020. Nos anos seguintes, o time mostrou boa administração e gestão financeira, com bons resultados financeiros.

Já o Grêmio demonstrou uma excelente capacidade de adaptar-se a tempos de crise, praticamente sem ter reduções financeiras significativas em 2020. Para isso, o clube jogou dívidas para o próximo ano, promoveu campanhas que causaram uma aproximação do torcedor mesmo em períodos de isolamento social e teve grande receita com vendas de jogadores. Dessa forma, o Grêmio viu sua receita total sofrer um leve aumento em 2020, sendo 1%, conseguindo reduzir os custos e despesas em 2%, resultando em um superávit de 37,5 milhões de reais, um

crescimento surpreendente de 69% em relação ao período pré-pandemia, tornando-se um exemplo de gestão nos clubes de futebol.

O grande problema enfrentado pelo Grêmio foi em 2022, ano em que jogou a segunda divisão do Campeonato Brasileiro. Isso refletiu diretamente nas receitas totais recebidas pelo clube, que diminuíram quase 28%, uma queda de 150,7 milhões de reais. Já nas receitas operacionais, diretamente ligadas ao futebol, a redução foi de 38%, representando 179 milhões de reais. Na Série B, os direitos de transmissão de TV e as premiações são reduzidos, influenciando nos valores recebidos pelo clube. Com isso, o resultado financeiro do exercício foi de 96 milhões de reais.

Através dos cálculos de desempenho, foi possível identificar que a liquidez geral, corrente e seca de ambos os clubes não atingiu 1 em nenhum momento da análise, ou seja, os clubes não possuíam recursos suficientes para cumprir com suas obrigações de curto e longo prazo. Quanto às margens bruta e líquida, durante o período da pandemia o tricolor teve desempenhos melhores, mas a partir de 2022, a curva do indicador colorado teve uma melhora e superou o Grêmio, revelando uma melhor margem de lucro sobre as suas receitas.

Quanto ao ROE (lucro sobre PL), o Grêmio possuía um patrimônio líquido negativo, dificultando a análise, sendo que durante todo o período o mesmo ficou menor que 1%. Já o ROE do Inter, teve uma queda para mais de -40% em 2020, mas já no ano seguinte conseguiu reverter e voltar ao ROE positivo, encerrando a análise em mais de 40% positivo.

O ROA (lucro sobre ativos), demonstrou-se volátil durante o período analisado. No início, o ROA gremista era positivo em 5% mas já no ano de 2021 começou a apresentar queda e se tornou negativo, até atingir 20% em 2022. Quanto ao Inter, o lucro sobre os ativos diminuiu em 2020, chegando a -8% em função da pandemia e retornou ao patamar de pré-pandemia já no ano seguinte. Em relação ao giro de ativos, a eficiência tricolor é maior em todo o período analisado, mesmo em 2022.

Quanto ao índice de capital de terceiros, o indicador do Grêmio é negativo em função do PL negativo, distorcendo a análise. Pelo lado colorado, o capital de terceiros varia entre 278% a 505%. O endividamento geral dos clubes é relativamente alto, em especial do Grêmio, atingindo 154% em 2023, totalizando 641 milhões de dívida. Por outro lado, o Inter teve seu pico entre 2020 e 2022, onde teve 84% de endividamento geral e finalizou o período estudado com 74%, semelhante ao período pré-pandemia, representando 1 bilhão de reais em dívidas.

Por fim, a solvência dos clubes tem seu destaque no Internacional, que durante os 5 anos analisados sempre teve o índice acima de 1, resultado de seu ativo total alto, em especial, o ativo não circulante, mais especificamente o ativo imobilizado. Enquanto o Grêmio não

possuía um imobilizado de grande valor, tendo uma média de cerca de 170 milhões de reais, frente a 959 milhões de reais do Inter.

Através de toda a análise realizada, nota-se que o desempenho esportivo e financeiro do Grêmio nos períodos anteriores e durante a pandemia foram extremamente positivos, resultando em anos de superávit e com passivos controlados, ou seja, mesmo a Covid-19 tendo assolado o mundo, o tricolor gaúcho não sofreu grandes consequências. Diferentemente do Internacional, em que os impactos do período sem jogos causaram grandes prejuízos financeiros.

Diante dos dados coletados, de análises documentais e das explicações encontradas, o presente trabalho teve seu objetivo atingido, ao identificar os impactos financeiros e econômicos nos clubes Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e Sport Club Internacional da pandemia de Covid-19, em especial, a queda na receita e indicadores, além do aumento do déficit do Inter no período de 2020.

A principal limitação encontrada para a realização desta pesquisa resume-se na escassez de artigos científicos recentes que tratem sobre gestão e finanças em clubes de futebol. Isso evidencia a demanda por novos estudos que levem em conta todas as mudanças e transformações vividas no cenário financeiro e esportivo nos clubes nos últimos anos.

Para futuras pesquisas, é possível estender a análise para o ano de 2024, e medir quais os impactos nos clubes com a grande enchente que atingiu o estado do Rio Grande do Sul em maio de 2024. Depois de dias com enormes acumulados de chuva, as águas do Rio Guaíba alagaram os centros de treinamentos e os estádios da dupla grenal, trazendo inúmeros prejuízos financeiros e esportivos, devido ao período sem jogos na Arena e no Beira-Rio e a troca de equipamentos e estruturas em ambos os locais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, O. N.; DA SILVA, F. J. D. A Contabilidade aplicada em clubes de futebol, com ênfase em ativos intangíveis: estudo a partir de publicações em periódicos de Ciências Contábeis ranqueadas pela CAPES, no período de 2007 a 2015. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, [S. l.], v. 14, n. 23, p. 1-17, 2017. DOI: 10.22481/cssa.v14i23.2324. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/2324>. Acesso em: 15 de abril de 2024.

AVELAR, Ewerton Alex et al. Efeitos da pandemia de covid-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. **Revista gestão organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 131-152, 2021. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5724>. Acesso em: 19 de abril de 2024.

BERNARDES, Juliana Reis *et al.* Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **Revista da Faesf**, Floriano, v. 4, n. 5, p. 43-47, 26 jun. 2020. FAESF - Faculdade de Ensino Superior de Floriano. <http://dx.doi.org/10.58969/25947125.4.0.2020.115>. Disponível em: <https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/115>. Acesso em: 24 mar. 2024.

BEZERRA, Marcio Ferreira. **O perfil do gestor de futebol contemporâneo: análise comparativa de 2001 e 2017**. 2018. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Administração, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/outros/programa-academiafutebol/teses-e-dissertacoes/o-perfil-do-gestor-de-futebol-contemporaneo-analisecomparativa-de-2001-e-2017-marcio-ferreira-bezerra.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRASIL, Espn. **Atlético-MG disparado, e Flamengo abaixo do Bragantino: ranking mostra tamanho das dívidas dos principais clubes do Brasil**. 2023. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/brasileirao/artigo/\\_/id/11994315/atletico-mg-disparado-flamengo-abaixo-bragantino-ranking-mostra-tamanho-dividas-principais-clubes-brasil](https://www.espn.com.br/futebol/brasileirao/artigo/_/id/11994315/atletico-mg-disparado-flamengo-abaixo-bragantino-ranking-mostra-tamanho-dividas-principais-clubes-brasil). Acesso em: 21 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.155**, de 4 de agosto de 2015. Institui o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 ago. 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113155.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113155.htm). Acesso em: 15 de abril de 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.534**, de 24 de maio de 1978. Dispõe sobre o Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e dá outras exceções. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 maio 1978. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6534.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6534.htm). Acesso em: 15 de abril de 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.615**, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o esporte e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 mar. 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9615.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615.htm). Acesso em: 15 de abril de 2024.

CBF. **CBF apresenta relatório sobre papel do futebol na economia do Brasil - Confederação Brasileira de Futebol**. 2019. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>. Acesso em: 04 abr. 2024.

CFC. **Dos Aspectos Contábeis Específicos em Entidades Desportivas Profissionais. Resolução N° 1005: NBC T 10.13**. Brasília, 04 nov. 2004. Disponível em: <https://www.lefisc.com.br/paginasExclusivas/TerceiroSetor/legislacao.asp>. Acesso em 19 de abril de 2024.

CFC. **ITG 2003 –ENTIDADE DESPORTIVA PROFISSIONAL (R2)**. Brasília, dez. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/norma-brasileira-de-contabilidade-itg-2003-r2-de-7-de-dezembro-de-2023-531778616>. Acesso em: 25 de abril de 2024.

CFC. **ITG 2003 –ENTIDADE DESPORTIVA PROFISSIONAL**. Brasília, jan. 2013. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/ITG\\_2003\\_audiencia.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/ITG_2003_audiencia.pdf). Acesso em: 19 de abril de 2024.

CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, Maringá, v. 10, n. 18, p. 1-20, ago. 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?lang=pt#ModalTutors>. Acesso em: 07 abr. 2024.

DANTAS, Marke Geisy da Silva; MACHADO, Márcio André Veras; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. FATORES DETERMINANTES DA EFICIÊNCIA DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL. **Advances In Scientific And Applied Accounting**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 113-132, 30 abr. 2015. Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT).

DATA, Statistics And. **Most Popular Sports in the World - (1930/2020)**. 2022. Disponível em: <https://statisticsanddata.org/most-popular-sports-in-the-world/>. Acesso em: 14 mar. 2024.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Rae**, Franca, v. 1, n. 1, p. 1-12, dez. 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>. Acesso em: 06 abr. 2024.

DIAS, Pâmela de Souza *et al.* Sports marketing and perceived value: an application of the conjoint analysis in the fan membership programs of football. **Brazilian Business Review**, Minas Gerais, v. 17, n. 3, p. 253-274, jun. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/GN9VrJnNswKKHKVxqPmZHsJ/abstract/?lang=en#>. Acesso em: 08 abr. 2024.

DINIZ, Natália. **ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**. 1 ed. Rio de Janeiro: Estácio, 2015. 162 p.

FERREIRA, Renata. **Gestão Financeira: finanças corporativas**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2020. 147 p.

GASPARETTO, T M. Relação entre custo operacional e desempenho esportivo: análise do campeonato brasileiro de futebol. **Revista Brasileira de Futebol**, Minas Gerais, v. 5, n. 2, p. 28-40, dez. 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. **Grêmio FBPA**, 2024. Clube: História. Disponível em: <https://gremio.net/>. Acesso em: 27 de abril de 2024.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país**. 163. ed. São Paulo: Revista de História, 2009.

HALKOS, G. E; TZEREMES, N. G. A Two-Stage Double Bootstrap DEA: The Case of the Top 25 European Football Clubs' Efficiency Levels. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 2, p. 108-115, 2013.

MAIA, A. B. G. R. VASCONCELOS, A. C. Disclosure de ativos intangíveis dos Clubes de futebol brasileiros e europeus. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 3, p. 1-31, 2016.

MATTAR, Michel. **A gestão profissional no futebol está, finalmente, chegando!** 2018. Disponível em: <https://www.cbfacademy.com.br/pt-br/noticias/187-a-gestao-profissional-no-futebol-esta-finalmente-chegando>. Acesso em: 10 abr. 2024

MENEZES, Afonso Henrique Novaes; MENEZES, Afonso Henrique Novaes; CARVALHO, Luis Osete Ribeiro; SOUZA, Tito Eugênio Santos. **METODOLOGIA CIENTÍFICA TEORIA E APLICAÇÃO NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**. Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. 83 p.

MONITOR, Ilo. **Covid-19 and the world of work**. 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-andresponses/WCMS\\_755910/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-andresponses/WCMS_755910/lang-en/index.htm). Acesso em: 24 mar. 2024.

NAKAMURA, W. T.; CERQUEIRA, S. DE A. A Nova Era do Futebol Brasileiro e Clubes Geridos como negócio. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, PR, v. 25, n. 4, p. e210055–e210055, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qCtMycKvdT7rSq5cgF3sPHM/?lang=pt>. Acesso em: 11 abr. 2024.



NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática** – Como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2015.

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE: **NBC TG - geral - normas completas, NBC TG – estrutura conceitual e NBC TG 01 a 40** (exceto 34 e 42)/ Conselho Federal de Contabilidade. -- Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2011.

ORTEGA, Adriana. **Governança da Americanas falhou, e ESG ganha alerta, dizem especialistas**. 2023. InvestNews. Disponível em: <https://investnews.com.br/esg/governanca-da-americanas-falhou-e-esg-ganha-alerta-dizem-especialistas/>. Acesso em: 07 abr. 2024.

PAIXÃO, Márcia Valéria *et al.* **Modelos de Gestão**. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012. Disponível em: [http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos\\_gestao.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos_gestao.pdf). Acesso em: 07 abr. 2024.

PEREIRA, Elizabete Rita Nunes; CAJAIBA, Kleber da Silva. Agremiações esportivas de futebol profissional: análise bibliométrica em periódicos de ciências contábeis, entre 2012 e 2016. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 24. 2017, Florianópolis. **XXIV Congresso Brasileiro de Custos - Suplemento 1**. Florianópolis: Associação Brasileira de Custos, 2017. v. 15, p. 32-45. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/issue/view/47>. Acesso em: 15 abr. 2024

PEREIRA, Heitor. **Os Novos Modelos de Gestão: Análise e Algumas Práticas em Empresas Brasileiras**. 1995. 297 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4577>. Acesso em: 07 abr. 2024.

QUEIROZ, Vitor et al. Contabilidade Esportiva: contabilidade esportiva. **Fateb**, Birigui, v. 1, n. 2, p. 433-456, 1 dez. 2023. Disponível em: [https://www.fateb.br/fateb.cientifica/downloads/2a\\_edicao/artigos/024.pdf](https://www.fateb.br/fateb.cientifica/downloads/2a_edicao/artigos/024.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

QUINAUD, Ricardo Teixeira; MAZZEI, Leandro Carlos; MILAN, Fabrício João; MILISTETD, Michel; NASCIMENTO, Juarez Vieira do. Gestores do esporte: Reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. **Pensar a Prática**. V. 22, n. 52188, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/feff/article/view/52188>. Acesso em: 07 abr. 2024.

RIBEIRO, Renato. **Tudo o que você precisa saber para a gestão financeira de sua empresa**. 2018. Disponível em: <https://iugu.com/blog/gestao-financieira/>. Acesso em: 11 abr. 2024.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, p. 91-103, dez. 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbefe/a/kV8QjfbFTTLMXqLcCcHdPLz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 abr. 2024.

SALES, Giuliano. **Modelos de Gestão**: o que é, quais os tipos e qual implantar. O que é, quais os tipos e qual implantar. 2021. Disponível em: [https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-modelos-degestao/#quais\\_sao\\_os\\_modelos\\_de\\_gestao](https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-modelos-degestao/#quais_sao_os_modelos_de_gestao). Acesso em: 07 abr. 2024.

SANTOS, Daniel Neves. **O futebol é o esporte mais popular do mundo e suas origens remontam há 5 mil anos na China**: o futebol moderno surgiu na Inglaterra durante o século XIX. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/educacao-fisica/futebol-2.htm>. Acesso em: 01 abr. 2024.

SALDANHA, Marinho. **Reforçado, Inter bate recorde de sócios e prevê quase R\$ 100 milhões no ano**. 2024. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2024/03/12/reforcado-inter-bate-recorde-de-socios-e-preve-quase-r-100-milhoes-no-ano.htm>. Acesso em: 27 abr. 2024.

SILVA, José Antônio Felgueiras da; CARVALHO, Frederico Antônio Azevedo de. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 3, n. 6, p. 96-116, 1 ago. 2009. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v3i6.34743>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34743>. Acesso em: 08 abr. 2024.

SOUSA, Nelson Batista de. **Gestão e Liderança**. 1 ed. São Paulo: Clube de Autores, 2013.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **SC Internacional, 2024**. Clube: História. Disponível em: <https://internacional.com.br/>. Acesso em: 27 de abril de 2024.

TEMPO, O. **O Palmeiras eleva receita em 390%, supera Corinthians e vira modelo financeiro**. 2023. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/sports/futebol/palmeiras-eleva-receita-em-390-supera-corinthians-e-vira-modelo-financeiro-1.2862372>. Acesso em: 16 mar. 2024.

VALENTE, Rafael; SERAFIM, Maurício C. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 46, n. 3, p. 131-136, set. 2006.

VALUE, Sports. **Finanças TOP 20 clubes brasileiros em 2020**. 2021. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2021/05/Finan%C3%A7as-clubes-2020-e-Transforma%C3%A7%C3%A3o-Digital-Sports-Value-maio-2021-1.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

**ANEXO A – BALANÇO PATRIMONIAL GRÊMIO (R\$ 1000)**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ATIVO</b>	357.790	409.981	433.392	470.838	417.038
Ativo Circulante	75.836	95.054	92.844	102.401	105.570
Caixa e equivalentes	7.020	17.223	23.369	39.186	26.782
Dev. por cessão de direitos econ. (clubes)	40.753	20.278	35.201	26.131	38.184
Contas a receber	10.226	8.089	6.190	7.364	14.562
Estoques	3.487	3.943	6.036	3.874	5.936
Adiantamentos	8.661	10.154	12.767	14.158	8.172
Devedores Diversos	3.308	33.235	7.078	9.753	9.614
Outros Créditos	2.381	2.132	2.203	1.935	2.320
Ativo Não Circulante	281.955	314.927	340.548	368.437	311.468
Realizável a Longo Prazo	5.487	14.673	19.962	25.290	9.876
Investimentos	648	1.055	1.581	4.193	0
Propriedades para investimentos	0	0	0	43.381	49.641
Imobilizado	182.292	193.590	194.797	164.554	160.429
Intangível	93.528	105.609	124.208	131.019	91.522
<b>PASSIVO + PL</b>	357.791	409.981	433.391	470.837	417.038
Passivo Circulante	126.041	195.989	206.019	319.976	318.379
Fornecedores	6.847	6.656	9.080	6.083	13.589
Empréstimos e Financiamentos	15.708	2.989	14.244	66.611	16.406
Direitos de Imagem a pagar	8.846	27.103	27.117	28.505	13.039
Obrigações com atletas e clubes	9.060	20.900	58.877	48.755	21.162
Obrigações Trabalhistas	12.840	14.035	21.299	11.654	15.196
Obrigações Fiscais e sociais	5.225	9.949	7.838	10.126	15.076
Parcelamentos Tributários	4.363	5.052	5.541	6.736	10.574
Contas a pagar - antecipações	19.348	49.481	5.689	65.568	97.750
Receitas Diferidas	16.039	18.539	18.539	18.539	18.539
Outras Obrigações	27.765	41.285	37.795	57.399	97.048
Passivo Não Circulante	366.281	311.006	310.164	329.993	323.233
Empréstimos e Financiamentos	11.474	3.823	9.167	10.308	53.289
Ob. Fiscais e sociais parcelados	88.574	86.002	73.412	75.443	80.450
Obrigações com atletas e clubes	0	0	10.396	14.818	817
Receitas Diferidas	74.158	55.618	37.079	18.539	0
Provisões para Contingências	29.706	10.212	43.651	35.611	36.932
Outras Obrigações	162.369	155.351	136.459	175.274	151.745
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	-134.531	-97.014	-82.792	-179.133	-223.574
Patrimônio Social	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292
Reserva de Subvenção governamental	0	0	0	16.772	16.772
Ajuste de Avaliação patrimonial	49.117	47.973	46.828	45.684	45.540

Déficit Acumulado	-184.940	-146.279	-130.912	-242.881	-287.178
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Quadro 3: Balanço Patrimonial do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense em Reais Mil

Fonte: Portal da Transparência do Grêmio (2024)

## ANEXO B – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO GRÊMIO (R\$ 1000)

	2019	2020	2021	2022	2023
Receita das atividades	408.371	384.521	467.237	287.953	423.681
Custo das Atividades	-310.841	309.829	366.431	339.950	363.797
<b>Superávit/Déficit bruto</b>	<b>97.530</b>	<b>74.692</b>	<b>100.806</b>	<b>-51.997</b>	<b>59.884</b>
Despesas Comerciais	0	0	0	0	0
Despesas Gerais e Adm	-85.498	-63.876	108.434	-70.473	-93.764
Receitas de Royalties	11.965	14.974	8.362	5.987	12.055
Receitas Comerciais	6.595	5.556	5.284	5.182	18.563
Outras receitas/despesas operacionais	14.833	20.749	17.176	41.086	12.772
<b>Superávit/Déficit operacional</b>	<b>45.425</b>	<b>52.095</b>	<b>23.194</b>	<b>-18.218</b>	<b>9.510</b>
Despesas Financeiras	-33.269	-47.086	-51.154	-75.379	-67.130
Receitas Financeiras	10.037	32.508	42.182	49.253	12.179
<b>SUPERÁVIT/DÉFICIT DO EXERCÍCIO</b>	<b>22.193</b>	<b>37.517</b>	<b>14.222</b>	<b>-96.341</b>	<b>-45.441</b>

Quadro 4: Demonstrativo do Resultado do Exercício do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense em Reais Mil

Fonte: Portal da Transparência do Grêmio (2024)

## ANEXO C – BALANÇO PATRIMONIAL INTERNACIONAL (R\$ 1000)

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ATIVO</b>	<b>1.293.045</b>	<b>1.214.057</b>	<b>1.279.354</b>	<b>1.241.410</b>	<b>1.408.691</b>
Ativo Circulante	152.247	111.036	116.267	106.592	187.274
Caixa e equivalentes	2.590	1.690	9.311	1.847	939
Dev. por cessão de direitos econ. (clubes)	61.308	39.341	30.492	26.800	40.742
Contas a receber	72.196	54.955	56.068	64.530	121.080
Estoques	4.057	3.391	3.961	4.857	5.452
Adiantamentos	2.554	2.821	2.441	1.873	11.001
Devedores Diversos	1.029	3.609	13.263	6.177	7.029
Outros Créditos	8.513	5.229	731	508	1.031
Ativo Não Circulante	1.140.799	1.103.021	1.065.640	1.134.818	1.221.417
Realizável a Longo Prazo	53.874	19.489	97.447	66.597	136.413
Investimentos	218	232	276	317	380
Imobilizado	990.496	973.774	958.783	943.667	928.380
Intangível	96.211	109.525	106.581	124.237	156.244
<b>PASSIVO + PL</b>	<b>1.293.045</b>	<b>1.214.057</b>	<b>1.279.354</b>	<b>1.241.410</b>	<b>1.408.691</b>
Passivo Circulante	403.645	339.316	375.912	474.548	475.689

Fornecedores	5.466	28.458	32.706	47.998	57.769
Empréstimos e Financiamentos	67.818	61.124	55.197	77.298	62.776
Direitos de Imagem a pagar	40.267	37.396	30.310	39.455	25.903
Obrigações com atletas e clubes	48.633	25.080	29.838	22.816	44.162
Credores participação em neg. atletas	36.347	25.686	43.934	64.257	56.672
Obrigações Trabalhistas	34.938	31.949	34.642	30.754	25.567
Obrigações Fiscais e sociais	40.446	13.088	8.705	11.231	18.238
Parcelamentos Tributários	2.743	19.157	26.174	38.903	42.217
Contas a pagar	43.522	44.132	34.754	57.583	26.317
Receitas Diferidas	63.751	33.573	60.113	64.714	96.529
Passivo de Arrendamento	19.539	19.539	19.539	19.539	19.539
Outras Obrigações	176	133	0	0	0
<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>596.823</b>	<b>674.053</b>	<b>701.967</b>	<b>564.356</b>	<b>560.112</b>
Contas a pagar	0	0	2.903	1.335	1.272
Empréstimos e Financiamentos	24.500	77.621	72.476	41.187	60.509
Credores participação em neg. atletas	134	134	0	0	0
Obrigações Fiscais e sociais	59.357	220	3.151	11.938	4.319
Parcelamentos Tributários	82.020	186.963	216.709	219.957	252.401
Receitas Diferidas	131.934	108.991	143.719	50.695	27.623
Passivo de Arrendamento (direito de exploração)	271.614	252.075	232.536	212.998	193.459
Provisões para Contingências	27.265	48.048	30.473	26.246	20.529
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>292.477</b>	<b>200.688</b>	<b>201.475</b>	<b>202.507</b>	<b>372.890</b>
Patrimônio Social	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
Reserva de Subvenção Governamental	0	0	4.506	53.361	53.361
Ajuste de Avaliação Patrimonial	432.244	431.947	431.550	431.153	430.756
Déficit Acumulado	-142.367	-233.859	-237.181	-284.607	-113.827

Quadro 5: Balanço Patrimonial do Sport Club Internacional em Reais Mil

Fonte: Portal da Transparência do Inter (2024)

## ANEXO D – DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO INTERNACIONAL (R\$ 1000)

	2019	2020	2021	2022	2023
Receita Líquida das Atividades	389.462	259.656	343.891	361.724	373.531
Custos das Atividades	-278.950	-263.512	-264.088	-308.916	-285.888
<b>Superávit/Déficit bruto</b>	<b>110.512</b>	<b>-3.855</b>	<b>79.803</b>	<b>52.808</b>	<b>87.643</b>
Despesas Comerciais	-9.644	-10.398	-5.084	-8.797	-11.298
Despesas Gerais e Adm	-79.878	-69.112	-60.640	-61.971	-76.172
Outras receitas/despesas ope.	19.481	20.124	25.271	68.459	231.283
<b>Superávit/Déficit operacional</b>	<b>40.471</b>	<b>-63.241</b>	<b>39.350</b>	<b>50.499</b>	<b>231.456</b>

Despesas Financeiras	-52.894	-80.644	-70.958	-109.118	-103.913
Receitas Financeiras	9.404	51.997	32.395	59.651	42.840
<b>SUPERÁVIT/DÉFICIT DO EXERCÍCIO</b>	<b>-3.019</b>	<b>-91.888</b>	<b>787</b>	<b>1.032</b>	<b>170.383</b>

Quadro 6: Demonstrativo do Resultado do Exercício do Sport Club Internacional em Reais Mil  
Fonte: Portal da Transparência do Inter (2024)