

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Michael Menezes de Magalhães**

**Análise Econômico-Financeira dos jogos do Flamengo no Maracanã como mandante no  
Campeonato Carioca: um estudo pré e pós copa do mundo.**

Juiz de Fora - MG  
2019

**Michael Menezes de Magalhães**

**Análise Econômico-Financeira dos jogos do Flamengo no Maracanã como mandante no Campeonato Carioca: um estudo pré e pós copa do mundo.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Alex Eugênio Altrão de Moraes

Juiz de Fora - MG  
2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 03 de Dezembro de 2019.

---

Michael Menezes de Magalhães

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**Michael Menezes de Magalhães**

**Análise Econômico-Financeira dos jogos do Flamengo no Maracanã como mandante no Campeonato Carioca: um estudo pré e pós copa do mundo.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em (dia) de (mês) de 2019

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Alex Eugênio Altrão de Moraes – Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Me. Angelino Fernandes Silva  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Profª. Me. Isabella Araujo Campos  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de dedicar este trabalho a meus pais que, durante toda a minha vida, sempre me incentivaram a estudar e me desenvolver como pessoa e profissional.

Da mesma forma gostaria de agradecer aos meus amigos e outros parentes próximos que de alguma maneira, sempre me motivaram ou contribuíram para que mais esta etapa da minha vida pudesse ser concluída.

E por fim, gostaria de agradecer muito aos meus professores e orientador, que foram parte primordial deste meu processo de aprendizagem e desenvolvimento, me incentivando e auxiliando para que meu sonho acadêmico pudesse ser concluído.

Hoje, se sou um Administrador, certamente é graças a vocês todos. Muito obrigado.

## RESUMO

É comum nas áreas de gestão empresarial, a discussão permanente sobre a sustentabilidade organizacional, a qual estabelece, em um senso comum, que uma situação positiva econômico-financeira é o único caminho de permanência e funcionamento de uma entidade. Conjuntamente a este contexto, o presente trabalho tem o intuito de relacionar o cenário esportivo de um dos principais esportes do mundo ao complexo método da consolidação administrativa de uma organização. Desta maneira, o objetivo desta pesquisa foi analisar as receitas e despesas do Clube de Regatas do Flamengo em partidas realizadas no estádio Maracanã (Rio de Janeiro – RJ) durante os campeonatos cariocas nos períodos pré e pós a reforma do estádio para a Copa do Mundo FIFA 2014, e depois foi sugerida uma atitude de comportamento empresarial quanto à sustentabilidade do estádio. E sendo assim, o trabalho teve como metodologia um estudo de caso de cunho descritivo e exploratório, passando por um referencial teórico que abordou a importância da administração financeira e contabilidade de custos e tendo como fonte de análise 59 partidas do Flamengo como mandante na arena ocorridas entre 2008 e 2018. Essa análise contou como instrumento os Boletins Financeiros das partidas, de onde foram separados e analisados os elementos que compunham os desembolsos e recebimentos do clube. Assim, pode-se perceber uma elevação significativa dos gastos do clube, proveniente da reforma do Maracanã, bem como o processo de concessão do mesmo para uma entidade privada, tendo como consequência à diminuição do lucro final mesmo com o aumento de quase 100% do valor arrecadado com bilheteria nos jogos. Notou-se que esses gastos se elevaram não somente por conta do processo de concessão da arena, mas também, sob a consequência da modernização esportiva vislumbrando a segurança e o conforto dos torcedores.

**Palavras-chave:** Administração Financeira. Contabilidade de Custos. Maracanã. Clube de Regatas do Flamengo.

## ABSTRACT

It is common in the areas of business management, the permanent discussion about organizational sustainability, which establishes, in a common sense, that a positive economic and financial situation is the only way of permanence and functioning of an entity. In conjunction with this context, this paper aims to relate the sports scenario of one of the world's leading sports to the complex method of administrative consolidation of an organization. Thus, the objective of this research was to analyze the revenues and expenses of the Clube de Regatas do Flamengo in matches held at Maracanã stadium (Rio de Janeiro - RJ) during the Rio de Janeiro championships in the pre and post World Cup stadium reform FIFA 2014, and then an attitude of business behavior towards the sustainability of the stadium was suggested. Thus, the work had as methodology a case study of descriptive and exploratory nature, going through a theoretical reference that approached the importance of financial administration and cost accounting and having as source of analysis 59 Flamengo departures as principal in the arena occurred between 2008 and 2018. This analysis included the Financial Bulletins of the matches, from which were separated and analyzed the elements that made up the disbursements and receipts of the club. Thus, it is possible to notice a significant increase in club expenses, resulting from the Maracanã reform, as well as the process of granting it to a private entity, resulting in the decrease of the final profit even with the increase of almost 100% of the amount raised with box office in games. It was noted that these expenses increased not only due to the process of concession of the arena, but also, as a result of the modernization of sports glimpsing the safety and comfort of the fans.

**Key-Words:** Financial management. Cost Accounting. Maracanã. Clube de Regatas do Flamengo.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Resumo das Categorias de Gastos .....	14
--------------------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre os clubes Fluminense e Flamengo.....	29
Tabela 2 - Comparação de receitas e gastos totais pré e pós reforma para a Copa do Mundo.	40
Tabela 3 - Comparação de receitas e gastos da partida (diretas) pré e pós reforma para a Copa do Mundo.....	41
Tabela 4 - Comparação de receitas e custos indiretos pré e pós reforma para a Copa do Mundo.....	42
Tabela 5 - Comparação do resultado final e receita do clube pré e pós reforma para a Copa do Mundo.....	42
Tabela 6 – Variação do crescimento do público do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo. ....	43
Tabela 7 – Variação ticket médio do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo.....	43
Tabela 8–Variação do custo por torcedor do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo. ....	44
Tabela 9 – Variação das receitas e gastos das partidas do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo.....	44
Tabela 10 – Variação dos custos com estádio nas partidas do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo. ....	45
Tabela 11–Nova comparação de receitas e gastos totais pré e pós reforma para a Copa do Mundo.....	46
Tabela 12 – Nova comparação de receitas e custos indiretos pré e pós reforma para a Copa do Mundo.....	46
Tabela 13 – Nova comparação de receitas e custos diretos pré e pós reforma para a Copa do Mundo.....	47
Tabela 14 – Variação percentual dos custos diretos pré e pós reforma para a Copa do Mundo. . .....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	OBJETIVOS .....	10
1.1.1	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	11
2.2	CONTABILIDADE DE CUSTOS .....	13
2.2.1	<b>Gastos</b> .....	<b>14</b>
2.2.1.1	Investimento.....	15
2.2.1.2	Despesas.....	15
2.2.1.3	Custos.....	17
2.2.1.3.1	Classificação de Custos .....	17
2.2.1.3.1.1	Custo fixo.....	17
2.2.1.3.1.2	Custo Variável .....	18
2.2.1.3.1.3	Custo Direto.....	19
2.2.1.3.1.4	Custo Indireto .....	19
2.2.1.3.1.5	Custos Relevantes e Não Relevantes .....	20
2.3	DEFINIÇÃO DE RECEITA.....	20
2.4	DEFINIÇÃO DE RESULTADO.....	21
<b>3</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO FUTEBOL</b> .....	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
4.1	DETERMINAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	28
4.1.1	Clube de Regatas do Flamengo .....	30
4.1.2	O Maracanã.....	31
<b>5</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA: ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>34</b>
5.1	O INSTRUMENTO DE ANÁLISE .....	34
5.2	APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO .....	34
5.3	CLASSIFICAÇÃO DOS GASTOS.....	39
5.4	RESULTADOS FINANCEIROS POR PERÍODO .....	40
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO DE RESULTADO</b> .....	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>52</b>
	<b>ANEXO A – Boletim Financeiro da Final do Campeonato Carioca de 2019</b> .....	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É raro ver uma pessoa se arrisca a discordar quanto da popularidade do futebol ao redor mundo, dado o fato de não é muito difícil no cotidiano caminhar pela rua e ver alguém trajado com o uniforme de uma equipe. Desta maneira cabe, destacar que a cada 4 anos, quando ocorre à Copa do Mundo FIFA de futebol, boa parte dos indivíduos que acompanham o esporte, tem suas atenções voltadas ao evento máximo do futebol que trata-se do campeonato onde é possível ver os melhores jogadores do mundo disputando à glória máxima desse esporte (KUPPER, 2017).

Com o acontecimento deste evento, somado a muitos outros de relevante destaque do mesmo esporte, tais como: a *Champions League* (maior campeonato de clubes do continente Europeu), Taça Libertadores da América (maior campeonato de clubes da América latina), Mundial de Clubes FIFA (campeonato que reúne os clubes campeões continentais), Olimpíadas, Copas do Mundo de base, Copa do Mundo feminina, Eurocopa, Copa América, dentre tantas outras competições que trazem o futebol ou mesmo a necessidade de uso de um estádio. Assim, é desencadeada uma mobilização enorme das entidades públicas e privadas dos países e cidades onde acontecem tais eventos para que tudo ocorra da melhor forma possível e para que esses acontecimentos tragam benefícios econômicos e estruturais, segundo relata Domingues *et al.* (2010).

Desta maneira, com o futebol sendo um grande mobilizador de multidões, vide os estádios lotados e as grandes festas protagonizadas pelos torcedores dentro e fora dos estádios, pode-se dizer que este esporte está intimamente ligado à identidade de boa parte da população brasileira e mundial (BENEVIDES *et al.*, 2017).

Paralelamente a isso, todos possuem algum parente ou amigo mais saudosos e/ou amante do futebol que sempre traz em algum momento histórias protagonizadas por eles ou conhecidas a respeito de suas experiências em um estádio. Seja por conta da vibração da torcida, do momento do time, da imensidão de adeptos no entorno das arenas esportivas ou até mesmo fatos percebidos através das diversas mídias existentes. E desta maneira, o futebol tornou-se não mais somente um esporte, mas sim um produto a ser comercializado para aqueles apaixonados pelo esporte, além de símbolo nacional com suas características em cada região do mundo conforme atesta Origuela (2014).

Assim, quando se olha por este ponto de vista, é possível notar que há no mundo, uma busca de modernização dos processos e produtos entregues aos clientes pelas organizações, tendo como objetivo melhorar sua satisfação, visto que esses clientes se encontram cada vez mais exigentes e com grandes expectativas (COSTA *et al.*, 2015). Sendo assim, é necessário que os gestores das arenas esportivas façam o mesmo, com objetivo de que os torcedores desfrutem do espetáculo com um sentimento e satisfação que transcenda ao presenciado.

Portanto, este trabalho torna-se relevante, uma vez que coube aos gestores dos estádios de futebol acompanhar essa tendência adequando suas arenas para os padrões estipulados pela entidade máxima do futebol mundial, no intuito de poder receber jogos de grande porte permitindo aos espectadores aproveitar ao máximo as partidas.

Assim, é possível levantar os seguintes questionamentos: O dispêndio necessário para um gestor esportivo utilizar um estádio e propiciar aos torcedores plenas condições para que possam assistir a uma partida de futebol segundo o padrão da FIFA tornou-se um problema aos clubes?

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é analisar se houveram variações significativas nos custos e nas receitas do Clube de Regatas do Flamengo para realização de partidas de futebol como mandante no estádio do Maracanã, uma das arenas sede da Copa do Mundo FIFA 2014 realizada no Brasil.

### 1.1.1 Objetivos Específicos

- ✓ Contextualizar a importância da Administração Financeira e Contabilidade de Custos;
- ✓ Contextualizar a relevância do futebol no mundo e no Brasil;
- ✓ Avaliar a variação de receitas e gastos nas partidas do clube bem como à variação de público;
- ✓ Apontar se as reformas para a Copa foram benéficas ao Flamengo quando utiliza o estádio dada à comparação de períodos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca desenvolver uma base teórica com o intuito de permitir um melhor entendimento a respeito dos termos e conceitos utilizados no processo de análise de dados do trabalho bem como relatar à importância desses conceitos dentro do cenário empresarial.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Na perspectiva dos negócios empresariais com fins lucrativos, o objetivo primordial da administração financeira é assegurar um aferimento de recursos monetários ou ainda gerar um processo de agregação de valor aos sócios e proprietários de empreendimentos. Obviamente, esse pressuposto requer uma inspeção concisa como mecanismo de identificação precisa, visando a formulação de uma definição concreta. Tal elucidação é importante, pois conduz à uma base objetiva para respaldar a tomada de decisões financeiras (ROSS *et al.*, 2015).

Ainda de acordo com Ross *et al.* (2015) tem-se o entendimento de administração financeira como a otimização dos valores recebidos pelos empreendimentos complementados quase que exclusivamente pelo processo de minimização dos custos e despesas. Nesta contextualização é possível extrair de maneira geral, que o processo da administração financeira nada mais é que a determinação de um conjunto de ações visando à permanência e sustentabilidade das movimentações financeiras e operacionalização empresarial.

Administração financeira pode ser definida como a ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, as concessões de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa (OLIVEIRA, 2016, p. 2).

Ross *et al.* (2015) busca deixar claro que a maximização das ações de uma organização refere-se a uma adição monetária ao patrimônio financeiro, e não aos investimentos e ações ao longo prazo, embora no devido momento elas terão a atenção devida dos gestores. Adicionalmente, Oliveira, (2016) diz ainda que é essencial para

uma organização gerenciar seus recursos caso seja seu objetivo garantir sua longevidade e rentabilidade a seus acionistas.

Assim sendo, Ross *et al.* (2015) afirma que além da maximização do lucro, a administração financeira busca a minimização dos custos, uma vez que assim poderia potencializar seus ganhos. Seguindo essa contextualização, Yanase (2018) descreve que para uma organização operar e obter lucros, é necessário compreender e executar a equação composta pela diferença entre receitas e gastos. E assim, segundo o autor, para que a organização possua uma margem de lucro maior, se faz necessário reduzir os custos e as despesas, sendo isso possível graças a um bom conhecimento da estrutura de dispêndios empresariais.

Corroborando com essa discussão Lemes Junior (2010) argumenta que, a administração financeira se trata de uma ferramenta que orienta a organização para o alcance dos objetivos institucionais, o que na prática deve ser sempre efetuada com cautela, principalmente em momentos de incerteza. Além disso, o autor afirma que o controle financeiro de uma organização, partindo do entendimento da necessidade de um ganho de capital para liquidação de despesas, pode ser comparado com o controle financeiro pessoal.

Desta maneira, Ferreira (2010) afirma que a administração financeira tem total interesse que a organização mantenha de maneira saudável o seu patrimônio líquido, o que conduz à uma situação líquida positiva empresarial em relação à razão de seus ativos e passivos.

Portanto, é possível compreender que a administração financeira é o cuidado dos líderes da organização quanto as suas contas, visando à maximização dos lucros obtidos e a redução, ao máximo, de seus custos provenientes da operacionalização, o que resulta quase resumidamente nos objetivos das ações financeiras, tendo em vista a interligação de estabilidade e sobrevivência do empreendimento.

Ademais, Oliveira (2016) frisa que se tem a administração financeira como uma potencial vantagem competitiva de uma organização frente aos concorrentes, visto que, propicia um melhor retorno e avaliação das operações da empresa. Adicionalmente, a administração financeira faz uso de algumas ferramentas e conceitos que serão abordados a seguir no trabalho.

## 2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS

É claramente um senso comum no ramo gerencial, estipular que a efetividade estrutural de uma organização está correlacionada diretamente com uma situação estável no nível dos custos de produção, o que de certa maneira garante a persistência de sucesso empresarial (PONTES *et al.*, 2016).

Tal condição pode ser conquistada através da contabilidade de custos, uma vez que se trata de uma “variação derivada da contabilidade financeira e da contabilidade geral” SCHIER (2013, p. 118), tendo como finalidade formular técnicas a serem utilizadas pelos gestores no processo de produção de bens e serviços no que diz respeito a redução dos custos.

De maneira similar, Cashin *et al.* (1982) descrevem que a análise e acumulação de informações sobre os custos, devem ser motivo de atenção dos gestores, visto que esses dados devem ser usados pela organização para o planejamento, controle e tomada de decisão. Adicionalmente, Leone (2010) faz coro a descrição anterior, argumentando que a contabilidade de custos pode ser compreendida como uma parte das finanças que organiza e analisa os custos de todos os componentes necessários para o pleno funcionamento de uma organização, sejam eles, custos com estoque, serviços, planos estratégicos ou até mesmo pessoas.

Sendo assim, a contabilidade de custos passou a assumir um papel de importância dentro de uma organização. Considerada, portanto, uma ferramenta de respaldo para averiguar os lucros operacionais e auxiliar o processo de tomada de decisões estratégicas pelos gestores (Leone, 2010).

Acrescentando essa discussão, Martins (2003) relata que, a contabilidade de custos se faz necessária para o controle e processo decisório, mensurando e relatando informações sobre aquisição e consumo de recursos da empresa.

Desta maneira a contabilidade de custos, segundo Horngren *et al.* (2004), é muito mais que somente números. Trata-se de um agente primordial para sobrevivência organizacional, uma vez que possui o engajamento de pessoal e dispêndio de energia da organização desde o fornecimento de informações para planificação até a avaliação de uma campanha efetivada.

Assim, percebe-se a relevância da contabilidade de custos como uma ferramenta a ser usada pelas organizações para controlar tudo que é adquirido e utilizado como

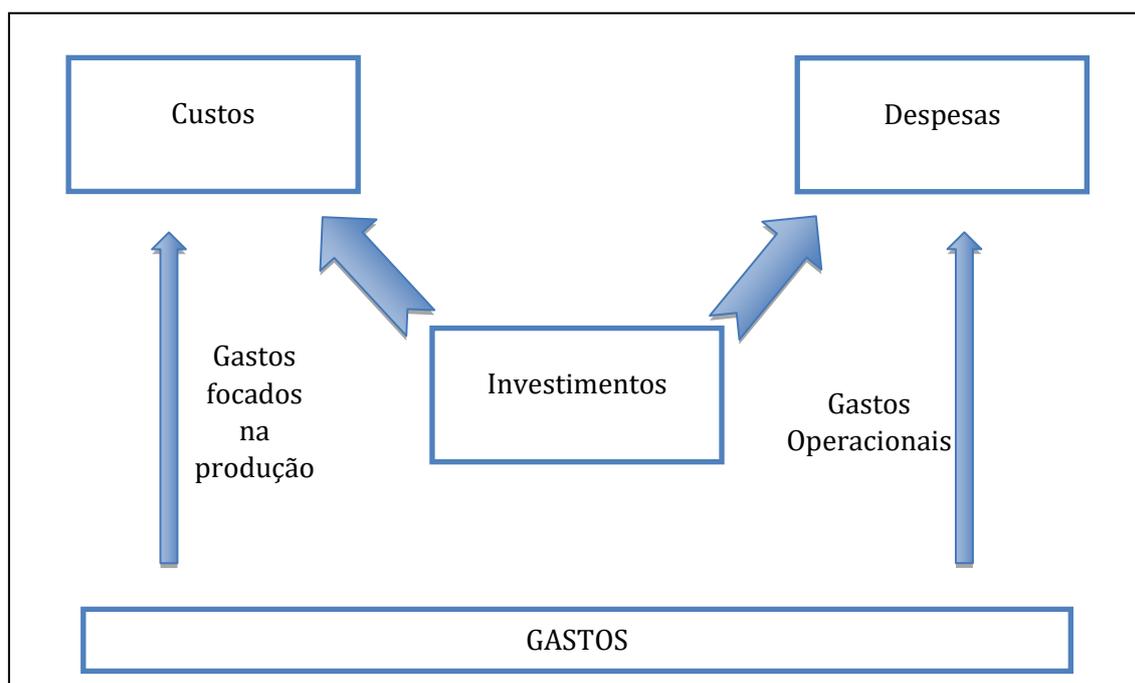
bens intermediários no processo produtivo, de prestação de serviços, ou ainda, inerentes às atividades internas das empresas. Desta maneira, é possível identificar neste processo que o recorrente dispêndio monetário empresarial é comumente considerado como gastos e que por si só tem classificações distintas como será relatado no próximo tópico.

### 2.2.1 Gastos

Os gastos podem ser vistos como dispêndio de recursos de uma organização para seu funcionamento. Todavia, Martins (2003) define gastos como um dispêndio financeiro, por parte de uma entidade, em busca de uma aquisição de um serviço ou produto. Marion (2009) e Viceconti (2013) neste mesmo posicionamento têm como definição para gastos a abdicção de recursos, de forma imediata ou com reconhecimento de dívida a ser paga posteriormente, por parte de uma organização, com o intuito de operacionalização interna.

Dessa maneira, é possível inferir que gasto remete à aquisição de recursos de uma organização com sacrifício de recursos financeiros. Portanto, a concretização dos gastos se dá quando os bens ou serviços obtidos pela organização são incorporados às propriedades da mesma (VICECONTI, 2013). Assim, Martins (2003) subdivide gastos em três categorias distintas: Investimentos, Despesas e Custos (Figura 1).

**Figura 1 – Resumo das Categorias de Gastos**



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Bruni (2004).

Tendo como base a estruturação de divisão de gastos, é possível identificar que os desembolsos ocasionados por essa determinação estão alocados em praticamente todos os seguimentos empresariais, divididos quase que exclusivamente de acordo com sua finalidade, o que será tratado a seguir.

#### *2.2.1.1 Investimento*

Como relatado anteriormente, investimento é visto como um dos tipos de gastos de uma organização diante do seu processo de funcionamento. Assim, Bruni (2004), caracteriza o investimento como gastos necessários para a manutenção da vida útil de um serviço ou produto adquirido. Adicionalmente, Padoveze (1997, p. 213) entende investimentos como sendo “gastos efetuados em ativo ou despesas e custos que serão imobilizados ou diferidos. São gastos ativados em função de sua vida útil ou benefícios futuros”.

Martins (2010), por outro lado, demonstra o investimento como sendo gastos de diversas naturezas e que podem ocorrer a qualquer momento do processo operatório de uma organização, tais gastos podem se categorizar como circulantes ou permanentes dependendo de sua natureza. Como mecanismo de exemplificação, o autor identifica que o investimento em matéria-prima é um gasto circulante, uma vez que o produto se dissipará na produção do bem ou serviço. Paralelamente, o custo permanente remete a aquisição de uma máquina, pelo fato de que tal bem adquirido continuará presente na organização servindo para a produção de novos produtos que podem vir a trazer retornos financeiros.

Assim sendo, investimento é um gasto que se faz tão necessário à organização. Sem ele, não há produção de mercadorias e conseqüentemente não há bem ou serviço a ser ofertado ao mercado de consumidores almejado pela empresa.

#### *2.2.1.2 Despesas*

Diferente do investimento, as despesas podem ser definidas como uma perda de recursos financeiros ocorridos a qualquer momento no processo operacional, não sendo essa perda planejada pela organização segundo Bruni (2008). Por outro lado, para Viceconti (2013) despesa é um gasto de uma empresa na aquisição de um bem ou

serviço que não será utilizado no desenvolvimento do produto final da organização, ou seja, não é um gasto que tem como objetivo inicial a obtenção de receita.

De uma maneira mais conceitual Berbeu (2003, p. 22), indica que despesa “compreende os gastos das áreas não produtivas da empresa (despesa de correio, impostos, comissões sobre vendas, juros, salários etc.)”, o que de fato corrobora com o pressuposto de gastos indiretos de produção sem uma visão de retornos financeiros para a entidade.

Contraditoriamente a essa argumentação, Ferreira (2010) e Bernardi (2017) definem despesa como sendo dispêndios de recursos por parte da organização, que estão intimamente ligados a atividades de obtenção de receitas e administração da organização, sendo, portanto, gastos próprios de procedimentos de vendas e administrativo da empresa.

Despesa é o sacrifício patrimonial feito intencionalmente por determinada pessoa com o objetivo de gerar receita. Quando incorre numa despesa, o empresário sabe que está consumindo uma parcela de seu patrimônio. Ainda assim, ele assume o ônus causado pela despesa, pois seu objetivo é a geração de receitas que compensem esse gasto e provoquem lucro (FERREIRA, 2010, p. 147).

Nesta mesma linha de raciocínio, Martins (2003, p. 17) define despesa como “bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas”, o que pode proporcionar uma redução no Patrimônio Líquido, dado sua representação de renúncia de uma parcela das receitas.

Para exemplificar despesas Marion (2009) cita a compra de materiais de escritório. Segundo o autor esses bens são adquiridos pela organização visando um benefício futuro. Entretanto conforme forem utilizados recebem a denominação de despesas, uma vez que não mais trarão benefícios para a organização, dado o fato de já terem sido utilizados.

Desta maneira, embora alguns autores possam divergir quanto a ligação das despesas com a obtenção de receitas, é possível deduzir que os gastos em despesas correspondem aos desembolsos necessários para que uma organização possa desenvolver o negócio proposto por seus gestores, mesmo que, esses desembolsos não estejam diretamente relacionados ao produto ou serviço ofertado àquele que seria o consumidor final vislumbrado pela empresa.

### 2.2.1.3 Custos

Paralelamente a investimento e despesa tem-se outros dispêndios monetários, os quais recebem a denominação de Custos. Para Martins (2003, p. 17) custos pode ser um “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”. Isto é, a denominação de custos, normalmente, é atribuída aos desembolsos de recursos relacionados diretamente à produção de um bem ou serviço. Vale dizer que Berbeu (2003) e Viceconti (2013) corroboram com essa linha de pensamento, adicionando que nestes desembolsos podem ser incluindo a matéria-prima, a mão-de-obra, gastos gerais de estocagem e fabricação.

Portanto, é possível perceber que, de uma maneira geral, os autores convergem para a mesma ideia, assegurando que custo nada mais é que o dispêndio de recursos financeiros para a execução do recorte onde a organização se propôs a atuar, ou seja, custos são os gastos ligados diretamente ao desenvolvimento do produto ou serviço a ser ofertado pela empresa para seu público alvo.

#### 2.2.1.3.1 Classificação de Custos

Da mesma maneira que gasto foi segmentado em investimento, despesa e custo, esse último pode ser também subdividido em algumas categorias como custo fixo, custo variável, custo direto, custo indireto e custos relevantes e não relevantes. Assim, Siviero (2009, p. 37) expressa a importância dos custos e sua separação dizendo que “os custos são gastos de extrema importância na produção dos serviços e, para isso é necessário que se façam a separação e apropriação adequada de cada tipo de custos”.

Complementando esta questão, Neto (2016) diz que a classificação dos custos irá variar de acordo com a natureza de atuação da empresa, podendo um custo com água ser classificado de uma maneira por uma organização e de outra maneira por uma segunda, variando a relevância e ligação do elemento com processo de produção.

##### 2.2.1.3.1.1 Custo fixo

Custo fixo trata-se de valores a serem desembolsados pela organização periodicamente e que são cobrados independentemente do nível de produção da

empresa. Além disso, tais valores com o tempo podem vir a sofrer alterações, mas normalmente permanecem estáveis (BASTOS, 2018).

Nesta mesma premissa conceitual, Siviero (2009) entende que custo fixo é um valor que se mantém constante independente de outros fatores como volume de produção ou outra mudança de cenário empresarial. Esse custo normalmente é dividido e alocado de acordo com o entendimento da administração da empresa.

Complementando, Oliveira (2000, p. 16) exemplifica custo fixo relatando que “[...] o aluguel da fábrica em certo mês é de determinado valor, independentemente de aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos”. Corroborando com estas determinações, Lopes (2002) defende que este tipo de custo não se altera no curto prazo, isto é, em um ciclo produtivo, sendo necessários dois ou mais ciclos operacionais para sua permutação.

Assim entende-se neste trabalho que custos fixos são valores alocados pela organização que se mantêm constantes ao longo de um período. E que são independentes do que a organização esteja desenvolvendo mesmo que sejam diretamente relacionados ao bem ou serviço em questão.

#### 2.2.1.3.1.2 Custo Variável

Oposto ao custo fixo, o custo variável está diretamente relacionado à produção e tem seu valor propriamente ligado ao volume de consumo ou produção de um bem ou serviço. Sendo assim, o custo variável nada mais é que o montante gasto em materiais de consumo por uma organização em sua linha de produção para o desenvolvimento de um outro bem ou serviço, o qual tende a variar de acordo com o consumo intermediário (OLIVEIRA, 2000).

Custos variáveis são aqueles que variam de acordo com a quantidade produzida, e cuja duração é igual ou menor que o ciclo de produção (curto prazo). Em outras palavras, eles incorporam-se totalmente ao produto no curto prazo, não sendo aproveitados para outro ciclo produtivo (LOPES, 2002, p. 17).

Seguindo essa concepção Barbosa (2014) pondera que custos variáveis são valores desembolsados por uma organização que se alteram em relação ao nível de produção de um bem ou serviço. Além disso, esses valores estão relacionados também a quantidade de trabalho abnegado para a produção da empresa. Consequentemente

quanto maior a oscilação das atividades organizacionais, maior será a flutuação desses dispêndios.

Desta maneira pode-se perceber que os custos variáveis, diferente dos custos fixos não são custos passíveis de previsão exata, visto que, ocorrem com o processo de operação da organização e não possuem limitação uma vez que estão ligados a produção da empresa.

#### 2.2.1.3.1.3 Custo Direto

O custo direto no entendimento de Mesquita *et al.* (2005) é o gasto possível de se identificar diretamente em uma unidade produzida ou em uma atividade. O que, Bruni (2004) esclarece como valores totalmente relacionados a composição do produto ou serviço produzido como materiais utilizados.

[...] podemos verificar que alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de materiais consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas e até quantidade de força consumida). São os Custos Diretos com relação aos produtos (MARTINS, 2003, p. 32).

Assim, percebe-se custos diretos como valores atribuídos a produtos que são tranquilamente identificáveis, para o desenvolvimento de um bem ou serviço a ser disponibilizado por uma organização. E vale ressaltar que são diretamente ligados aos custos variáveis de acordo com Berbel (2003), dado que são, aqueles que variam segundo a quantidade produzida passíveis de identificação no processo produtivo.

#### 2.2.1.3.1.4 Custo Indireto

Custos indiretos são gastos a serem alocados aos produtos oferecidos por uma organização, mas que não são facilmente definidos, segundo descreve Bastos (2018). Além disso, esse tipo de custo pode ser exemplificado como valores gastos com aluguel de fábrica, energia elétrica, dentre outros dispêndios não diretos a produção conforme afirma Berbel (2003). Todavia, embora esses valores possam não ser componentes do produto desenvolvido, se fazem necessários para a sobrevivência da organização.

Assim Martins (2003) corrobora com as definições de Berbel (2003) e Bastos (2018) afirmando que diferente dos custos diretos, valores que se remetem à empresa no geral devem ser alocados de forma indireta, dada a sua não ligação com o produto em si, mas com o processo. Desta maneira, tem-se que os custos indiretos são valores necessários para a operacionalização da empresa, compreendendo recursos relativos ao processo de produção e todo o aparato necessário para o funcionamento e desenvolvimento da entidade.

#### 2.2.1.3.1.5 Custos Relevantes e Não Relevantes

Uma classificação paralela a determinações comuns dos tipos de custos estão o que se chama de custos relevantes e não relevantes. Segundo Padoveze (2010), aqueles custos que terão efeito sobre um resultado futuro de uma organização, como valor da aquisição de equipamentos, por exemplo, são considerados custos relevantes. Todavia, valores que vão existir independentes das alternativas da organização são identificados como custos não relevantes.

Toda decisão envolve escolher entre pelo menos duas alternativas. Ao tomar uma decisão, os custos e benefícios de uma alternativa devem ser comparados aos custos e benefícios de outras. A chave para fazer essas comparações é a análise diferencial – concentrar -se nos custos e benefícios que diferem entre as alternativas. Custos que diferem entre alternativas são chamados de custos relevantes (GARRISON, *et al.*, 2013, p. 526).

Ademais, Garrison *et al.* (2013) resume como custos não-relevantes aqueles gastos independentes da tomada de decisão dos gestores e que não devem ser levados em consideração para uma deliberação.

Desta maneira, é factível de entendimento, que os custos relevantes oferecem apoio para a tomada de decisão operacional, normalmente feita pela cúpula gerencial, diferente dos custos não relevantes.

## 2.3 DEFINIÇÃO DE RECEITA

No tópico 2.1 deste trabalho, foi definido que a administração financeira tem como objetivo a maximização dos lucros. E essa maximização se faz presumível uma vez que a organização arrecada receita, que por sua vez é definida como montante

recebido por uma entidade quando ela transfere um produto para um terceiro, segundo relata Martins (2003).

Reafirmando esta contextualização, Lopes (2002) esclarece que as receitas representam valores monetários provenientes da comercialização do produto principal ofertado pela empresa, somados aos rendimentos de produtos complementares e até mesmo subprodutos.

Ribeiro (2017) tem em seu entendimento que receita é um valor entrante na organização conseguido por conta do desenvolvimento das atividades da organização podendo ser elas provenientes de vendas de mercadorias ou serviços, rendimento sobre aplicações financeiras, aluguéis ganhos sobre outros ativos dentre outras formas de arrecadações eventuais.

Sendo assim, é possível resumir receita como o ganho de valores por parte de uma entidade, independentemente de ser física ou jurídica, referentes às suas operações, compondo tanto as realizações das vendas de bens como a prestações de serviços, advindos basicamente de um processo de tomada de decisão operacional e um investimento prévio.

## 2.4 DEFINIÇÃO DE RESULTADO

Uma vez que o presente trabalho já conceituou gastos e receitas, torna-se importante abordar qual seria a relação entre esses dois tópicos. Desta maneira, pode-se compreender como resultado a diferença entre as entradas de receitas e a saídas das despesas de uma organização, segundo dito por Martins (2003). Assim, segundo o autor é possível estabelecer um montante de lucro, dado que essa diferença seja positiva, e prejuízo caso o inverso seja computado.

Paralelamente, Lopes (2002, p. 37) de forma sucinta define o resultado como sendo “a diferença entre as receitas e os custos, podendo ser total (para toda a produção) ou médio (por unidade de produto)”. Complementando essa discussão Ribeiro (2017) expressa que, o resultado é uma análise dos valores obtidos nas despesas e receitas, visando identificar se suas contabilidades auxiliam na diminuição ou no aumento do patrimônio na organização.

Assim, é possível identificar que no cenário do resultado, normalmente, deseja-se que os montantes monetários de recebimentos sejam superiores aos desembolsados, garantindo consequentemente, a estabilidade e sustentabilidade do empreendimento.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO FUTEBOL

Atualmente, o esporte mais praticado e acompanhado pela população mundial é o futebol, na visão de Selistre *et al.* (2009). E este cenário se pode ser confirmado à medida que, em vários momentos, é possível ver muitas crianças (e alguns adultos) se concentrando em diversos locais para a prática do esporte (muitas crianças até mesmo utilizam seus próprios sapatos como marcações necessárias).

Isso se faz verdade uma vez que Morato (2011) afirma que os jogadores profissionais são figuras a serem tidas como modelos de admiração. Esse fato mostra que o futebol passou a ser quase que o esporte número um de cada criança que nasce no mundo atual.

Além disso, ao decorrer da história do futebol, muitos indivíduos conseguiram obter certo destaque como jogadores profissionais, o que muitas vezes corresponde a um desenvolvimento da imaginação de muitos jovens, visando obter tal prestígio, caracterizando o imaginário social do futebol, argumentado por Kupper (2017).

Ainda segundo Kupper (2017) o futebol no Brasil se tornou algo tão intenso que foi capaz de gerar um sentimento de paixão por um clube, absorvendo dele inclusive a rivalidade entre equipes. O esporte pode gerar, ainda segundo o autor, aos seus adoradores, uma sensação de pertencimento e companheirismo, uma vez que encontram outras pessoas compartilhando das mesmas sensações e atitudes. Dado este cenário, Oliveira (2012) complementa que, é possível compreender, portanto, o poder do futebol na sociedade.

Além de toda a notoriedade adquirida, tem-se ainda que o prazer na busca de aproximação ao esporte é fortalecido também graças às grandes cifras que circulam neste contexto. Segundo Benevides *et al.* (2017) o futebol tem chamado a atenção não somente pelo espetáculo que proporciona, mas também no seu aspecto econômico. Segundo o autor, o esporte tem movimentado no mundo entre 400 bilhões e 1 trilhão de dólares por ano. No Brasil, os montantes podem girar em torno de 36 bilhões de reais mesmo com sua grande representatividade no país.

Neste sentido, uma Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol elaborada pelo Banco Itaú em 2019 constata um montante expressivo

arrecadado com bilheteria e sócios torcedores<sup>1</sup>. Considerando o ano de 2018, os clubes Flamengo, Corinthians, Palmeiras, Internacional e Grêmio auferiram em conjunto o montante de cerca de 470 milhões de reais. Por outro lado, em uma verificação de receitas totais arrecadadas por esses mesmos 5 clubes, os resultados chegam a aproximadamente 2,24 bilhões de reais.

Tendo como base esse levantamento, não só no Brasil, mas no mundo, o futebol tem uma relevância econômica financeira considerável, a qual desperta certo interesse em inúmeros segmentos do pensamento acadêmico (BENEVIDES *et al.*, 2017). Tendo em vista este contexto, vários questionamentos são levantados a respeito do esporte. Entretanto, antes de qualquer discussão é necessário contextualizar o histórico deste desporto.

A prática do futebol não era considerada um esporte entre os séculos XVI e meados do XIX, uma vez que praticar esportes era uma atividade exclusiva da nobreza. [...] Assim, o futebol era visto como um “passatempo” vulgar pela aristocracia agrária e o clero. [...]. Com o processo de consolidação da revolução industrial o hábito de praticar o futebol migrou da classe camponesa para os proletariados dos grandes centros urbanos. [...] O futebol devidamente disciplinado convergia os interesses dos pedagogos que passam a estimular sua prática nas escolas, como também do capital, que passa a enxergar no esporte um novo aliado, pois servia de ferramenta de doutrinação e formatação dos valores da burguesia, tendo em vista que propagava na sociedade a competitividade dentro de regras pré-estabelecidas (OLIVEIRA, 2012, p. 171).

O esporte chegou ao Brasil oficialmente em 1894 com a vinda de Charles Miller. De acordo com Mills (2005), Miller foi o primeiro brasileiro a jogar futebol na Inglaterra e quem organizou as primeiras partidas nacionais, além de integrar a primeira diretoria da Liga Paulista de Football. Entretanto, segundo Witter (2003), antes mesmo deste período já era possível identificar práticas dispersas em algumas regiões do país.

Para Máximo (1999), os esportes mais populares até 1894 eram o tênis e o golfe. Dessa maneira, coube a Miller apresentar a seus amigos o futebol e suas regras. Inicialmente o esporte foi praticado em um campo de várzea (campo de futebol irregular e de estrutura amadora, segundo Beverari (2009)) e posteriormente em campos mais nobres.

---

<sup>1</sup>ITAÚ, Brasil. **Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol: Demonstrações Financeiras de 2018, 2019.** Disponível em:<<https://especiais.gazetadopovo.com.br/wp-content/uploads/sites/19/2019/07/17091056/itau-bba-financas-clubes-brasileiros-2018-menor.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

Após um período, começaram a se formar os primeiros times, constituídos quase que exclusivamente pela elite social. Vale ressaltar que, ainda de acordo com Máximo (1999), Charles Miller era filho de britânicos e membro de uma família considerada da elite nacional na época logo em seu convívio estavam jovens de igual característica social, relatando o surgimento do futebol brasileiro na alta sociedade paulista.

Posteriormente, os clubes frequentados pela elite nacional, começaram a representar um processo de popularização do futebol conforme relata Souza (2013). Desta maneira, segundo Máximo (1999), a prática do futebol começa a se disseminar por todo o país, com o nascimento de times como Internacional, Botafogo e Vitória.

Souza (2013) ainda destaca que, embora começasse a se tornar popular, o futebol de forma mais profissional somente obteve a participação de negros e operários na década de 1920, com o pioneirismo do clube Vasco da Gama (Rio de Janeiro). Ainda segundo o autor, é identificado neste mesmo período o surgimento de clubes fundados totalmente por atletas à margem da sociedade, como o Sport Clube Corinthians Paulista, o qual contava com atletas que jogavam simplesmente pelo prazer do esporte, sem receber nada por isso, pelo menos até conquistar suas primeiras vitórias e títulos

Sendo assim, a partir das conquistas do futebol brasileiro a nível internacional, passou-se aceitar a mixagem das diferentes classes sociais e raciais dentro do ambiente esportivo e inclusive tendo sido utilizada como *slogan* de governos em busca de popularidade política (MÁXIMO, 1999; SOUZA, 2013).

Desta maneira, se fazia necessário uma entidade capaz de coordenar o futebol nacional como já existia a *The Football Association*, entidade que segundo Máximo (1999) regia o futebol inglês. Assim, em 20 de agosto de 1916, criou-se a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a qual tem por objetivo liderar e promover a prática esportiva no Brasil<sup>2</sup>.

A CBF, assim como outras federações de futebol pelo mundo, segue as diretrizes da Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) e/ou a Confederação Sul-americana de Futebol (CONMEBOL), como descrito em seu estatuto.

Art. 5º – A CBF é filiada à Fédération Internationale de Football Association – FIFA, à Confederación Sudamericana de Fútbol – CONMEBOL e ao Comitê Olímpico Brasileiro – COB.

§ 1º – Por força de sua filiação à FIFA e à CONMEBOL, a CBF é a única entidade brasileira autorizada, de forma exclusiva, a dirigir e controlar o futebol no território brasileiro. §

---

2 CBF (Confederação Brasileira de Futebol). **ESTATUTO**, 2017. Disponível em: [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201904/20190409135630\\_807.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201904/20190409135630_807.pdf). Acesso em: 5 nov. 2019.

2º – Compete à CBF representar com exclusividade o futebol brasileiro junto à FIFA, CONMEBOL, COB ou perante quaisquer outros órgãos ou entidades, em conformidade com suas disposições estatutárias e regulamentares (CBF, 2017, p. 4).

Por outro lado, a entidade máxima do futebol mundial, segundo Pizzaro e De Moraes Rial (2017), teve sua fundação estabelecida em 21 de maio de 1904 por dirigentes de algumas nações europeias em uma reunião ocorrida em Paris. Desta maneira, os precursores da FIFA unificaram as regras do jogo de forma a deixar o futebol acessível e imparcial.

Dentre seus vários presidentes, cabe o destaque ao brasileiro João Havelange, líder da entidade entre os anos de 1974 e 1998, segundo a própria página da FIFA<sup>3</sup>. E por fim, dada a sua popularidade, no futebol é quase que impossível que uma pessoa adulta não conheça ao menos o nome de um jogador de futebol ou clube. Nomes como Pelé, Maradona estão entre os mais conhecidos no mundo por terem se destacado durante suas carreiras.

---

3 FIFA (Federação Internacional de Futebol Associado). **João Havelange**. Disponível em: <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-president/joao-havelange/>. Acesso em: 5 nov. 2019

#### 4 METODOLOGIA

O presente trabalho visa analisar a situação econômico-financeira do Clube de Regatas do Flamengo em seus jogos no estádio Maracanã, antes e depois das reformas feitas para a Copa do Mundo FIFA em 2014. E desta maneira, pretende-se vislumbrar, se a modernização da arena esportiva trouxe consigo um aumento significativo das receitas e dos gastos no contexto da prestação de serviço, isto é, os jogos.

Visando este objetivo, a presente pesquisa segundo Cervo *et al.* (2007) é de cunho descritivo, uma vez que uma pesquisa descritiva busca correlacionar, observar, analisar e registrar fatos sem a intenção de modificá-los. Ainda segundo o autor, a investigação tem caráter exploratório visto que visa “buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo”.

Adicionalmente, o trabalho é uma pesquisa de natureza aplicada posto que, “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV *et al.*, 2013, p. 51). E conjuntamente, possui uma abordagem qualitativa, a qual é possível definir características intrínsecas a respeito do objeto de estudo (GONÇALVES, 2004).

Cesar (2005) complementa que, pesquisas de cunho qualitativo, possuem uma gama de materiais empíricos, sendo eles estudos de caso, histórias de vida, artefatos culturais, dentre outros. E dessa maneira, o presente trabalho caminha em total consonância com tais definições uma vez que resgata a história do estádio do Maracanã, bem como sua relevância no cenário nacional e futebolístico.

Além disso, ainda é possível classificar este trabalho como um estudo de caso descritivo, uma vez que se trata da averiguação de uma situação real e diretamente associada ao objeto de estudo a ser trabalhado, neste caso em específico o Maracanã. Ademais, é importante ressaltar que um estudo de caso se remete a “uma estratégia de pesquisa abrangente, que utiliza variadas fontes de evidências, destacando-se: documentação; registros em arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante; artefatos físicos” (GONÇALVES, 2004, p. 33).

Trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado (MARTINS, 2008, p. 11)

Dessa maneira, tem-se que o trabalho terá um eixo de revisão bibliográfica, uma breve contextualização sobre o ambiente em que o estudo de caso estará pautado, a apresentação dos dados a serem apurados e o diagnóstico da pesquisa. E após, será feita uma conclusão sobre a análise e discussões da investigação.

#### 4.1 DETERMINAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

À vista disso, foram selecionadas para a análise, as partidas de futebol do Campeonato Estadual do Rio de Janeiro, comandadas pelo clube, em que o processo de tomada de decisão e seleção segue o mecanismo descrito a seguir.

A coleta de dados foi possível através dos boletins financeiros (Anexo A) de partidas ocorridas pelo campeonato estadual entre os anos de 2008 e 2019, os quais estão disponibilizados no sítio eletrônico da Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro (FERJ), entidade que coordena a atividade futebolística estadual.

A não escolha de outros campeonatos em que o Maracanã foi o palco de partidas, como Libertadores, Sul-Americana, Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro se deu pelo fato de que as informações encontradas datam de um momento posterior à reforma da arena, impossibilitando assim uma comparação mais precisa.

Vale ressaltar que, por mais que se tenham dados financeiros das partidas no campeonato estadual antes da reforma para a Copa do Mundo de 2014, cada campeonato possui um perfil econômico e grau de importância para os clubes e torcedores. Sendo assim, outro motivo para a escolha do campeonato estadual para análise é a busca de isonomia e a cautela para não enviesar os resultados da análise.

Uma vez delimitado a competição que servirá como base para análise, fez-se necessário à escolha de quais clubes de futebol terão suas partidas usadas para o trabalho. No período de análise tiveram quatro clubes cariocas que fizeram uso do estádio de forma mais constante. Os clubes em questão são Club de Regatas Vasco da Gama, Botafogo de Futebol e Regatas, Fluminense Football Club e Clube de Regatas do Flamengo.

Embora os quatro clubes tenham comandado partidas na arena, foram excluídos Vasco da Gama e Botafogo uma vez que ambos os clubes não utilizaram o espaço em estudo durante todos os jogos que participavam como “mandantes”, dando preferência,

aos estádios São Januário e Nilton Santos, os quais eram responsáveis financeiramente. Assim, percebeu-se que a base de informações seria pequena para análise.

Para decidir entre Flamengo e Fluminense, foi levado em conta a quantidade de jogos realizados no estádio nos últimos três anos como principal adversário na competição estadual, além dos públicos pagantes médios e arrecadações brutas (Tabela 1), tendo tais dados extraídos dos boletins financeiros das partidas, disponibilizados pela FERJ.

Ao analisar estes fatores nos anos de 2017, 2018 e 2019 tem-se que o Fluminense jogou 12 partidas como mandante no campeonato estadual e levou ao estádio uma média de 16.499 espectadores pagantes por jogo e 55.018 torcedores por campeonato. Considerando o total de público nos últimos três anos, o clube teve uma assistência de 153.622 pessoas no Maracanã. Adicionalmente a equipe faturou de forma bruta pouco mais de 5,6 milhões de reais (R\$5.652.635,00) nos 12 jogos, com uma média de R\$652,4 mil por jogo e R\$1.884.211,67 por campeonato.

Tabela 1 - Comparação entre os clubes Fluminense e Flamengo.

	Jogos		Público Pagante		Arrecadação Bruta	
	FLU	FLA	FLU	FLA	FLU	FLA
<b>Média por Jogo</b>			16.499	32.193	R\$652.395,56	R\$1.253.835,50
<b>Média por Ano</b>			51.221	111.820	R\$1.884.211,67	R\$3.828.978,00
<b>Totais nos três anos</b>	12	13	153.662	335.461	R\$5.652.635,00	R\$11.486.934,00

Nota: FLU: Fluminense Football Club; FLA: Clube de Regatas do Flamengo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por outro lado, o Flamengo, neste mesmo período atuou como mandante no estádio em 13 ocasiões com uma média de público de 32.196 pagantes por jogo e média de 111.820 espectadores por campeonato, totalizando nas 13 partidas um total de 335.461 torcedores. E por fim, o time de forma bruta faturou em média de R\$1.253.835,50 por jogo, R\$3.828.978,00 por campeonato e pouco mais de 11,4 milhões de reais (R\$11.486.934,00) ao longo dos três anos.

Assim, percebe-se que embora o Flamengo tenha feito apenas uma partida a mais como mandante no mesmo período que o Fluminense, os valores obtidos são significativamente maiores tanto no quesito público pagante quanto no quesito arrecadação. E uma vez que tais dados influenciam de forma direta os custos e despesas para que um estádio possa demandar uma partida de futebol, a agremiação escolhida para a elaboração do presente trabalho foi o Clube de Regatas do Flamengo, dado que os valores obtidos demonstram certa familiaridade do clube e torcida com o estádio e se

tornam mais interessantes para a compreensão sobre a sustentabilidade do serviço prestado.

#### 4.1.1 Clube de Regatas do Flamengo

O Clube de Regatas do Flamengo tem sua fundação em 15 de novembro de 1895 tendo como fundador José Agostinho Pereira da Cunha, segundo relata seu estatuto<sup>4</sup>. Desde sua criação, o clube tem adquirido uma popularidade enorme dentro do cenário nacional, visto que é conhecido como o clube de maior torcida do Brasil. Isso ocorre segundo Coutinho (2013) desde 1927, quando se realizou a primeira grande consulta popular a respeito do clube que teria o maior número de torcedores.

Segundo Conde (2008), o clube possui como maior ídolo o jogador Arthur Antunes Coimbra, mais conhecido como Zico. O camisa 10 da Gávea é o maior jogador da história do Flamengo, tendo estado presente nas principais conquistas, como os campeonatos brasileiros de 80, 82, 83 e 87, além da Copa Libertadores e Mundial de Clubes de 1981.

A Campanha da Libertadores teve Zico como artilheiro, com 21 gols em 23 jogos. Foram 15 vitórias, seis empates e duas derrotas. E o time base era formado pelo goleiro Raul; Leandro Figueiredo (Marinho), Mozer e Júnior; Andrade, Adílio e Zico; Titã, Nunes e Lico, sob o comando do técnico Paulo César Carpeggiani (CONDE, 2008, p. 31).

Sendo o clube marcado pelas principais conquistas na década de 80 como dito anteriormente, é fácil perceber como hoje em dia, ainda se tem uma grande massa de adeptos a torcer pelo Flamengo. Além disso, segundo o sitio oGol (2019)<sup>5</sup> o clube possui 52 títulos na categoria profissional entre campeonatos regionais, nacionais e internacionais. Para enfatizar a sintonia existente entre o clube e o estádio do Maracanã, 29 destes títulos foram conquistados no espaço até o ano de 2017, representando cerca de 56% do total das conquistas (LIMA, 2017)<sup>6</sup>.

Sabendo disso, em um movimento de tornar definitivo os laços com o Maracanã, tem-se que no primeiro semestre de 2019, o Flamengo, em parceria com o Fluminense

---

<sup>4</sup> CRF (Clube de Regatas do Flamengo). **ESTATUTO 2019**. Disponível em: <<https://fla-bucket-s3-us.s3.amazonaws.com/public/arquivos/transparencia/38/156953350609.pdf>>. Acesso em: 07 nov 2019

<sup>5</sup> FLAMENGO - **TÍTULOS**. Disponível em: <[https://www.ogol.com.br/team\\_titles.php?id=2240](https://www.ogol.com.br/team_titles.php?id=2240)>. Acesso em: 07 nov. 2019.

<sup>6</sup> LIMA, Fernanda de. **Os Maiores Campeões do Maracanã**. Guia dos Estádios, 2017. Disponível em: <<http://guiadosestadios.com/maiores-campeoes-do-maracana/>>. Acesso em: 07 nov. 2019.

assumiu a gestão do estádio por 180 dias sendo renováveis por mais 180 dias segundo Furtado (2019)<sup>7</sup>.

#### 4.1.2 O Maracanã

Palco das finais das Copas do Mundo de futebol de 1950 e 2014, o Estádio de Futebol Jornalista Mário Filho, o Maracanã como é popularmente conhecido, foi inaugurado em 16 de junho de 1950 e já foi palco de inúmeros eventos esportivos de destaque, os quais se destacam os jogos Pan-Americanos de 2007, as já citadas Copas do Mundo de Futebol de 1950 e 2014, a Copa das Confederações de Futebol de 2013 (SANTOS, 2018).

A arena, além da sua reformulação para a Copa do Mundo de 2014, se torna um objeto de estudo interessante, visto que de acordo com Carvalho (2008), nomes como os de Pelé, Mané Garrincha, Nilton Santos, Rivelino, Roberto Dinamite, Zico e Romário já se destacaram e deram inúmeras glórias a seus clubes e torcedores pisando nos gramados do estádio.

O Maracanã é mesmo testemunha da alegria de muitos e da tristeza de outros tantos, já presenciou as mais surpreendentes reviravoltas do futebol, jogos épicos, gols inesquecíveis. O estádio que foi palco de uma tragédia logo no seu primeiro mês de vida, foi presenteado com a genialidade de Pelé e os dribles magistrais de Garrincha (CARVALHO, 2008, p. 43).

De acordo com Tavares *et al.* (2012), como o Brasil sediou a Copa do Mundo de futebol em 1950, se fez necessário a construção de um monumento à altura da expectativa para o evento naquela época. Desta maneira, o governo nacional resolveu erguer um novo estádio no território até então conhecido como a capital do país.

Inicialmente, a arena esportiva recebeu o nome de Estádio Nacional. Entretanto na década de sessenta, com a manutenção da capital do país para Brasília, o estádio teve seu nome alterado para Estádio de Futebol Jornalista Mário Filho, como forma de homenagear um dos maiores incentivadores da construção do estádio, segundo relata Almeida (2014).

---

<sup>7</sup> FURTADO, Tatiana. **Flamengo e Fluminense assumem o Maracanã hoje com a missão de torná-lo rentável.** Jornal Extra, 2019. Disponível em: <<https://extra.globo.com/esporte/flamengo-fluminense-assumem-maracana-hoje-com-missao-de-torna-lo-rentavel-23610449.html>>. Acesso em: 07 nov. 2019.

Desta maneira, em 1948 se iniciaram as obras para a construção da arena esportiva para mais de 150 mil pessoas, o que faria com que o estádio fosse reconhecido mundialmente como o maior do mundo conforme relata Tavares *et al.* (2012). Ainda segundo os autores, em junho de 1950 o Maracanã pode receber uma partida de futebol festiva disputada entre os times do Rio e São Paulo alocando aproximadamente 150.000 fãs do esporte.

O estádio, que chegou a receber públicos com mais de 180.000 pessoas, foi realmente durante muito tempo o maior do mundo, porém, ao longo do tempo, vem sofrendo constantes reformas. Uma delas ocorreu em 1999/2000, quando as arquibancadas foram setorizadas e cobertas por assentos que reduziram sua capacidade quase à metade. Essas modificações visavam a atender às normas da Fifa, como, por exemplo, segurança dos torcedores (TAVARES *et al.*, 2012, p. 263).

Cabe destaque que, o surgimento do estádio para a Copa de 50 foi extremamente relevante para o estreitamento dos vínculos do povo brasileiro com o futebol (CARVALHO, 2008). Tavares e Votre (2015, p. 263) confirmam isso relatando que “o Maracanã é uma possibilidade de espaço no qual a memória de uma sociedade se perpetua”.

[...] o esporte já era bastante difundido no país, mas a mobilização criada em torno da Copa e, conseqüentemente, da construção do Maracanã, o estádio que seria o “maior do mundo”, foi preponderante para consolidar o futebol como o esporte oficial do Brasil. Nem a derrota para os uruguaios na decisão do campeonato foi capaz de desgastar a relação do brasileiro com o esporte. A união estava sacramentada e viria a crescer geometricamente (CARVALHO, 2008, p. 46).

Segundo Oliveira *et al.* (2015), o Maracanã, inicialmente, foi projetado para receber 150 mil pessoas, entretanto esse limite por muitas vezes não foi respeitado. Santos (2018) relata que na final da Copa do Mundo de 1950 o Maracanã registrou o maior público do estádio: 199.854 pessoas, sendo 173.850 pagantes, ultrapassando muito a quantidade de lugares construídos. O autor ainda relata que entre clubes, o recorde pertence a uma partida de futebol entre Flamengo e Fluminense com 177.020 pagantes, chegando a quase 200 mil presentes.

Em 2007, a FIFA oficializou o Brasil como o país sede para a Copa de 2014 e o estádio novamente se tornou o palco da final da Copa como relata Almeida (2014).

Desta maneira, o Maracanã em agosto de 2010 começou mais uma reforma tendo em vista este evento e também a Copa das Confederações de 2013.

Uma vez iniciada as novas reformas, segundo o relato de Neto (2014), todos os assentos foram trocados. Além disso, 110 camarotes de acesso exclusivo foram desenvolvidos. Dessa maneira, a reforma realizada buscou agregar maior conforto e segurança aos espectadores, conforme exigência da FIFA. Para isso, a capacidade do estádio acabou reduzindo, e o Maracanã que antes em tese, aceitava um público de 150.000 pessoas, com essa última reforma, passa a aceitar, segundo o Cadastro Nacional de Estádios de Futebol (CNEF)<sup>8</sup>, 78.838 espectadores.

Então tem-se que o estádio atualmente possui quase que metade da sua capacidade original, e conseqüentemente uma menor possibilidade de arrecadação. Além disso, com a modernização, habitualmente é possível identificar uma possibilidade de elevação dos gastos. Portanto, neste contexto é factível uma investigação da situação financeira do estádio, considerando os jogos de futebol como um instrumento de checagem.

---

<sup>8</sup> Diretoria de Competições/CBF. **Cadastro Nacional de Estádios De Futebol – CNEF**. CBF (Confederação Brasileira de Futebol), 2016. Disponível em: <[https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201601/20160122182359\\_0.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201601/20160122182359_0.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2019.

## 5 ANÁLISE EMPÍRICA: ESTUDO DE CASO

### 5.1 O INSTRUMENTO DE ANÁLISE

Uma vez contextualizado o futebol, definido o Maracanã e o Clube Regatas Flamengo como objetos de estudo para análise de informações e resolução do trabalho, é conveniente descrever o meio pelo qual serão obtidas as informações a serem analisadas. Assim, é de conhecimento comum e já foi previamente tratado neste trabalho que o futebol, segundo Proni (1998), se trata de um espetáculo ocorrido em uma arena esportiva, comumente conhecida como estádio e este evento em si é uma disputa entre duas agremiações esportivas em busca da vitória seguindo as regras do desporto.

Essas partidas comumente são assistidas por inúmeros torcedores seja por meio presencial (nos estádios) ou por outras mídias (internet, TV, rádio). Desta maneira, a presença de um indivíduo na arena fica comumente condicionada a aquisição de um ingresso para o acompanhamento do espetáculo. E esta aquisição é o principal fator que monetiza a partida de futebol, o que para esse trabalho se denomina de receita ou recebimentos.

Desta maneira, os clubes elaboram um documento oficial da partida relatando a respeito da quantidade de ingressos disponibilizados e o quanto foi arrecadado com eles. Além disso, nesse mesmo documento ficam relatados também os gastos necessários para a realização da partida descrevendo-os unitariamente, seguindo as diretrizes das entidades que regem o esporte e as políticas tributárias do país.

O documento em questão é denominado de Boletim Financeiro (BF) (Anexo A), o qual se assemelha bastante ao documento elaborado pelas entidades financeiras como bancos. Assim, o BF demonstra de forma intuitiva e clara o resultado da partida de futebol, bem como a devida destinação dos valores nele referenciados. Vale ressaltar que a elaboração deste documento fica sobe a responsabilidade do clube mandante da partida, no caso deste trabalho todos os BF foram de obrigação do Flamengo.

### 5.2 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO

Uma vez apresentados todos os componentes que são os objetos de estudo do presente trabalho (Flamengo e Maracanã) e, além disso, apresentada a ferramenta capaz de criar a ligação entre o estádio e o clube (Boletim Financeiro), é básico expor a descrição geral dos elementos descrito no documento.

Portanto, para a descrição dos elementos que compõe o BF, será usado o Anexo A para exemplo, sendo que em todas as partidas analisadas, não se percebe muitas alterações na estrutura e composição do documento no decorrer do tempo. Além disso, embora tenha sido possível notar uma pequena variabilidade de elementos que eventualmente aparecem no BF, percebe-se que estes se apresentam conforme a natureza da partida em si, não sendo itens passíveis de relevância para o estudo.

Dando início as descrições, o documento elaborado após a disputa do jogo traz consigo a receita obtida pela partida com a venda de ingressos aos torcedores. E embora possam ocorrer outros tipos de arrecadação com uma partida por parte do mandante, o documento e o presente trabalho apenas se aterá as receitas provenientes de bilheteria.

Dessa maneira, resgatando a ideia de receita elucidada por Lopes (2002) e Ribeiro (2017) que a descrevem como montante obtido por uma entidade, proveniente da venda de um produto ou serviço, temos que o Clube de Regatas do Flamengo vende a seus consumidores (torcedores) a entrada ao estádio do Maracanã para que os mesmos possam assistir à partida de futebol do clube com seu adversário.

Assim fica claramente entendível como é gerada a receita principal de uma partida de futebol. Obviamente há uma limitação quanto a venda dos ingressos, visto que os mesmos são limitados a lotação máxima do estádio e/ou limitações por conta de segurança para a realização da partida.

Ademais, cabe ressaltar que no caso de partidas no Maracanã, o mandante deve atentar-se que segundo as leis Nº 4.476 de 2004, Nº 1.833 de 1991, Nº 2.562 de 1996 e Nº 2.051 de 1992<sup>9</sup>, fica sendo obrigatória a disponibilização de gratuidades à um determinado contingente de público respaldados legalmente, limitando-se, no caso do Maracanã, as cadeiras azuis do segundo pavimento. E desta maneira, embora estes ingressos cedidos por força da lei de forma gratuita não entrem para as contas de

---

<sup>9</sup> RIO DE JANEIRO, **Projeto De Lei Nº 1366/2008-Ementa:** Regulamenta A Concessão Das Gratuidades Em Estádios E Ginásios Desportivos Localizados No Estado Do Rio De Janeiro, Determinadas Pelas Leis Nº 4.476 De 2004, Nº 1.833 De 1991, Nº 2.562 De 1996 E Nº 2.051 De 1992. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/scpro0711.nsf/7575ee27ca77101083257258006d9bb4/34bea2f83e9bd43c832574080045f8c7>>. Acesso em: 08 nov. 2019

receitas, tem sua participação garantida na parte onde estão relacionados os custos como será comentado mais adiante no trabalho.

Seguindo com a análise do BF, logo após as receitas tem-se as despesas. E esses gastos estão relacionados não somente a partida em si, mas também a manutenção do estádio e a despesas de cunho administrativo por parte do mandante da partida. Dessa maneira, temos a validação da definição de despesas descrita por Ferreira (2010) e Bernardi (2017) onde esses valores são dispêndios de uma entidade ligados a um processo necessário para obtenção de receitas. No caso do Flamengo, esses gastos são desembolsos necessários para que a partida de futebol possa ocorrer.

Assim, de forma mais específica, temos que no BF o clube tem gastos com Taxa FERJ, Seguro Público Presente e INSS. E o que liga essas 3 despesas é o fato de que ambas vão variar segundo o público no estádio e, conseqüentemente, o valor arrecadado com bilheteria. A primeira despesa, é uma taxa que segundo Pismel (2017), é cobrada a todos os clubes vinculados a entidade. E ao observar o estatuto da FERJ tem-se em seu capítulo X, art. 119<sup>10</sup> que este valor é uma taxa de 10% sobre a receita bruta de bilheteria.

A próxima despesa se trata de um valor pago sobre o público presente no estádio. Segundo o Estatuto do Torcedor<sup>11</sup>, em seu art. 16, tem-se que: “É dever da entidade responsável pela organização da competição: [...]II – contratar seguro de acidentes pessoais, tendo como beneficiário o torcedor portador de ingresso, válido a partir do momento em que ingressar no estádio”. Assim, ao analisar o BF percebe-se a cobrança de uma taxa de 15% sobre a quantidade de torcedores no estádio.

E por fim, há o INSS. Segundo Pismel (2017, p. 22) o “recolhimento de 5% de INSS incide sobre a receita bruta de cada partida através do Decreto nº 832 de 1993, que foi revogado pelo decreto nº 2.173 de 1997, e restituído através do decreto 3.048 de 1999”. Portanto, fica evidenciado que esta despesa se trata de um imposto que qualquer organização está sujeita a pagar para poder operar seus negócios. Cabe ressaltar que, no BF aparecem outras vezes esse imposto referente a outros itens, sendo a mesma lógica aplicada.

---

<sup>10</sup>FERJ (Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro). **Estatuto**. Central de Documentos, 2018, Disponível em: <<http://www.fferj.com.br/CentralDocumentos>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

<sup>11</sup>BRASIL, (Estatuto de defesa do torcedor (2003)). **Estatuto de defesa do torcedor e legislação correlata** [recurso eletrônico]. – 3. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013Disponível em: <[http://www.esporte.gov.br/arquivos/ESTATUTO\\_DO\\_TORCEDOR.pdf](http://www.esporte.gov.br/arquivos/ESTATUTO_DO_TORCEDOR.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2019.

As próximas despesas a serem descritas são despesas com arbitragem, despesa operacional e referentes a delegado/ouvidoria. Ambos os desembolsos estão sempre presentes nos jogos, sendo o primeiro relacionado aos gastos totais com a arbitragem da partida, apresentando valores diversos para cada partida. O próximo item é explicado por Pismel (2017) como sendo um valor fixo cobrado pela FERJ para jogos no Maracanã. E o terceiro, trata-se dos custos com autoridades presentes na partida para resolução de contratemplos no decorrer do evento.

Continuando, tem-se as despesas do jogo, confecção venda e pré-venda de ingressos, taxa de bombeiros e credenciamento. O primeiro desses quatro itens diz respeito aos gastos destinados exclusivamente para a realização de cada jogo específico. A despesa com confecção venda e pré-venda de ingressos são gastos relacionados a “todo o aparato da empresa contratada para a confecção dos ingressos, tais como: sistema de confecção dos ingressos, manutenção da bilheteria física. O Custo é variável conforme a quantidade de ingressos” (PISMEL, 2017, p. 22).

A taxa de bombeiros, por outro lado, é uma obrigação do organizador de um evento de qualquer natureza. Ele deve buscar todos os documentos necessários para a liberação do espaço do evento para receber determinado público, conforme Lei Nº 13.425, de 30 de março de 2015<sup>12</sup>. E por fim, o credenciamento é um valor determinado pela FERJ quando ocorre grandes jogos como clássicos (BARROS, 2017)<sup>13</sup>.

Seguindo com as despesas temos aquelas que estão mais envolvidas diretamente com o estádio, que são custo de infraestrutura, aluguel, contas de consumo, custo operacional e aluguel de bilheteria. Esses valores são despesas fixas do mandante do estádio, mas que foi percebido ao analisar os BF`s que podem ter seus valores variados conforme a partida

Assim, a primeira despesa, é elucidada por Pismel (2017) como sendo os custos de equipes de trabalhadores responsáveis por toda a preparação do estádio para que ocorra a partida. Está relacionado a toda montagem de aparatos eletrônicos do estádio e

---

<sup>12</sup>BRASIL. **Lei Nº 13.425, de 30 de março de 2015:** Estabelece diretrizes gerais sobre medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público; altera as Leis nº s 8.078, de 11 de setembro de 1990, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13425.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13425.htm)>. Acesso em: 08 nov. 2019

<sup>13</sup>BARROS, Davi. **Cadê o dinheiro?** Entenda os motivos de Fla perder quase R\$ 2 mi em jogo no Maracanã. Globo Esporte.Com, 2017. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/cade-o-dinheiro-entenda-os-motivos-de-fla-perder-quase-r-2-mi-em-jogo-no-maracana.ghtml>>. Acesso em: 08 nov. 2019

segundo o autor, com a distância de tempo entre uma partida para a outra no estádio, esse valor tende a aumentar.

O aluguel, é um valor que é pago por um clube mandante de uma partida à entidade que detém a concessão ou é dona do estádio. Normalmente, segundo o autor, o aluguel é estipulado por contrato entre clube e concessionária podendo ser um valor fixo por partida ou uma porcentagem da receita do jogo. Por outro lado, as contas de consumo estão diretamente relacionadas a previsão de gasto do clube com água, luz e gás durante o período de aluguel do estádio para a partida (PISMEL, 2017).

Continuando, tem-se as despesas operacionais do estádio, que segundo Pismel (2017) se trata de valores gastos com segurança, limpeza, postos de primeiros socorros, equipe médica, ambulância dentre alguns outros. Segundo o autor, o clube mandante da partida é quem negocia com os prestadores desses serviços, mas que o maior gasto dentro dessa categoria fica por conta de limpeza e segurança e o aluguel de bilheteria, referenciando aos dispêndios de uso da bilheteria do estádio durante o pré e pós jogo.

Cabe destaque ainda, que ao analisar os BF's percebe-se algumas despesas que deixaram de ser cobradas ao longo do tempo de estudo, mas que tem sua relevância. Estas despesas referem-se a material expediente, fiscalização de roleta e aluguel de grade. Desta maneira, tem-se que a primeira é relacionada a gastos com material de escritório como canetas, lápis e borrachas. Fiscalização de Roleta e aluguel de grades são despesas relacionadas ao acesso de torcedores ao estádio. Segundo Pismel (2017), esses gastos são necessários para que se mantenha a ordem no momento do acesso das pessoas ao estádio.

Os demais valores no BF constantes nos itens 19, 20, 21 e 22 são, despesas esporádicas, relacionadas a jogos específicos e que não são relevantes para o trabalho.

É importante destacar que, da receita bruta da partida são retirados os gastos já referidos acima. Desta diferença temos a receita líquida conforme está descrito no Anexo A deste trabalho. Vale relatar que no BF, tem-se alguns valores relacionados a retenção, mas que não influenciam nas operações do documento.

Sendo assim, uma vez que se obtém a receita líquida da partida, foi percebido ainda que, caso o valor do campo da receita líquida seja positivo, o mandante da partida deve ainda desembolsar 3,5% desse resultado com consignatários, a saber: a União dos Escoteiros do Brasil (UEB) recebendo 1% da arrecadação; a Associação dos Cronistas Esportivos do Rio, 0,5%; e, a Fundação Garantia do Atleta Profissional (FUGAP), 2%.

Esse dispêndio se faz obrigatório, uma vez que se encontra previsto no decreto de lei Nº 33, de 13 de junho de 1969<sup>14</sup>, e lei Nº 1105, de 26 de dezembro de 1986<sup>15</sup>.

Após a diferença entre receita líquida e consignatários, o BF apresenta o resultado final. E o valor apresentado é repassado ao mandante ou aos clubes que jogaram em diferentes ou iguais proporções. Isso foi perceptível uma vez que durante a análise dos BF's foi constatado que caso o Flamengo enfrentasse os clubes Botafogo, Fluminense ou Vasco da Gama, o valor do resultado final era dividido igualmente, sendo ele lucro ou prejuízo.

Entretanto, se os adversários fossem outros clubes de menor expressão, caso a partida tivesse resultado final negativo o Flamengo deveria arcar com 100% do prejuízo e caso o resultado fosse positivo deveria repassar 40% deste lucro ao clube visitante.

Desta maneira, tem-se estabelecidas todas as informações relevantes e necessárias a respeito de uma partida de futebol no que se refere a despesas para o desenvolvimento do presente trabalho.

### 5.3 CLASSIFICAÇÃO DOS GASTOS

Estabelecido o contexto do trabalho e feita a apresentação do documento de análise, o BF, bem como a descrição dos seus componentes, cabe agora destacar uma divisão dos gastos em dois grupos distintos. Assim, foram considerados custos diretos, aqueles incorridos em função da partida, os quais são representados no BF's como Aluguel do Estádio, Despesa Operacional, Seguro Torcedor, Taxa FERJ, Confecção Ingressos, Taxa de Bombeiros, Material Expediente, Fiscalização Roleta, Aluguel de Grade, Custo Operacional do Estádio, Custo de Infraestrutura do Estádio, Contas de Consumo e Aluguel Bilheteria. E os custos indiretos, que incorporam os demais gastos, dada a sua relação com a partida e dificuldade de definição (MARTINS, 2010; BASTOS, 2018).

---

<sup>14</sup>RIO DE JANEIRO. **DECRETO-LEI Nº 33, DE 13 DE JUNHO DE 1969**. Nos casos de administração dos estádios de propriedade do estado do rio de janeiro, tanto pela administração direta e indireta do estado, como por aluguel, comodato, concessão, permissão e parceria público-privada (ppp). Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/scpro1115.nsf/e00a7c3c8652b69a83256cca00646ee5/e2c98db016169eb783257b4a0063e5be?OpenDocument>>. Acesso em: 09 nov. 2011

<sup>15</sup>RIO DE JANEIRO. **LEI Nº 1105, DE 26 DE DEZEMBRO DE 1986**. Dá nova redação à alinea b do inciso iii do artigo 2º do decreto-lei nº 33, de 13 de junho de 1969. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/bc008ecb13dcfc6e03256827006dbbf5/57b477f9f23d575d032565550070ca87?OpenDocument>>. Acesso em: 09 nov. 2019

#### 5.4 RESULTADOS FINANCEIROS POR PERÍODO

Após a coleta dos BF`s das partidas do Flamengo como mandante dos jogos realizados no Maracanã durante os Campeonatos Estaduais do Rio de Janeiro dos anos de 2008 a 2019, foi possível analisar 59 partidas. A exceção ficou por conta dos anos de 2011, 2012 e 2013, visto que, o estádio se encontrava fechado para a reforma da Copa do Mundo no Brasil.

Cabe ressaltar que durante a procura dos BF`s do ano de 2010, um dos jogos do Flamengo como mandante não teve seu acesso possível, visto que ocorreu um erro de visualização no site da FERJ, e que até o momento da conclusão deste trabalho ainda se encontrava inativo.

É importante ainda ressaltar que o clube atuou 30 vezes no Maracanã como mandante antes da Copa do Mundo e 29 vezes pós. Pode-se constatar os valores de arrecadação e gastos do clube, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Comparação de receitas e gastos totais pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

<b>Período</b>	<b>Jogos</b>	<b>Receitas</b>	<b>Gastos Totais</b>
<b>PRÉ-COPA</b>	30	R\$ 15.978.844,00	R\$ 6.969.217,26
<b>PÓS-COPA</b>	29	R\$ 31.374.490,00	R\$ 24.974.252,48
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>R\$ 47.353.334,00</b>	<b>R\$ 31.943.469,74</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ao analisar os resultados, a arrecadação antes da reforma foi de quase 16 milhões de reais (R\$15.978.844,00), tendo como custos para mandar seus jogos quase 7 milhões de reais (R\$6.969.217,26). E considerando o resultado final das partidas do Flamengo como mandante nesses 30 jogos, percebe-se um resultado positivo de quase 9 milhões (R\$ 8.688.572,09) de reais, sendo que o clube arrecadou desse montante, pouco mais de 4 milhões de reais (R\$ 4.361.264,27).

No período pós reforma, a arrecadação total de bilheteria superou os 31 milhões de reais (R\$ 31.374.490,00), tendo como gastos totais quase 25 milhões de reais (R\$ 24.974.252,48). O resultado final desse período foi de pouco mais de 6 milhões positivos (R\$6.112.828,17), sendo destinados desse montante ao clube quase 3 milhões (R\$2.723.174,10).

Cabe o destaque, que os valores de despesas totais não estão acrescidos dos consignatários. Foi constatado que esta cobrança é feita somente quando o resultado bruto da partida (receita de bilheteria – despesas da partida) é positivo. Assim, embora os gastos da análise destacada na Tabela 2 não contemplem os consignatários, os mesmos são considerados quando se fala de resultado final.

Desta maneira, percebe-se que antes da reforma para a Copa, os gastos das partidas em comparação ao arrecadado com bilheteria, representavam algo em torno de 44% do valor e após a reforma, este valor passou a ser de 80%.

Todavia, essa primeira análise foi feita levando em consideração todos os gastos da partida e no decorrer do trabalho serão analisados de forma mais detalhada esses dispêndios. Assim, os gastos serão divididos em despesas diretas e indiretas, divisão pela qual será possível uma facilidade de análise e isolamento dos principais custos contribuidores do aumento exacerbado de desembolsos. Iniciando pelos custos diretos, isso é os custos variáveis de um empreendimento, tem-se a Tabela 3 como artifício abreviador.

Tabela 3 - Comparação de receitas e gastos da partida (diretas) pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

<b>Período</b>	<b>Jogos</b>	<b>Receitas</b>	<b>Gastos das Partidas</b>	<b>Relação % entre Gastos da Partida e Receitas</b>
<b>PRÉ-COPA</b>	30	R\$ 15.978.844,00	R\$ 3.578.208,23	22%
<b>PÓS-COPA</b>	29	R\$ 31.374.490,00	R\$ 20.106.300,39	64%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Desta maneira, nota-se que antes de 2011, o Flamengo produzia como gastos de partida (custos diretos) no estádio do Maracanã o montante de pouco mais de 3,5 milhões de reais (R\$ 3.578.208,23), o que representou 22% da receita arrecadada com as 30 partidas. No período pós 2013, os gastos do clube no estádio, chegaram a superar os 20 milhões de reais (R\$ 20.106.300,39), e comparando com as receitas do período tem-se que os gastos representaram 64% da arrecadação.

Entretanto, ao levar em consideração a relação entre os custos indiretos e as receitas, percebe-se que, conforme demonstra a Tabela 4, no período anterior a reforma do estádio, esses custos representavam pouco mais de 3 milhões de reais e no período pós reforma quase 5 milhões de reais, sendo sua representação frente as receitas de 21% e 16% respectivamente.

Ainda é relevante ressaltar que embora o valor dos custos indiretos tenha aumentado em quase 1,5 milhão, esse aumento não acompanhou o mesmo ritmo dos outros gastos. Na verdade, sua representação diminuiu em relação às receitas demonstrando que não são quem representaram de forma mais significativa o aumento do montante pago pelo clube frente as partidas no Maracanã.

Tabela 4 - Comparação de receitas e custos indiretos pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

Período	Jogos	Receitas	Custos Indiretos das Partidas	Relação % entre Custos Indiretos e Receitas
<b>PRÉ-COPA</b>	30	R\$ 15.978.844,00	R\$ 3.391.009,03	21%
<b>PÓS-COPA</b>	29	R\$ 31.374.490,00	R\$ 4.867.952,09	16%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Paralelamente, ao levar em consideração as receitas do clube em detrimento dos resultados finais das partidas, é possível perceber que ambos os itens analisados tiveram uma diminuição após a reforma para a Copa do Mundo, mas em proporções distintas conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Comparação do resultado final e receita do clube pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

Período	Jogos	Resultado Final da Partida	Receita do Clube	% Receita Clube/ Resultado Final
<b>PRÉ-COPA</b>	30	R\$ 8.688.572,09	R\$ 4.361.264,27	50%
<b>PÓS-COPA</b>	29	R\$ 6.112.828,17	R\$ 2.723.174,10	45%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, conforme descrito na Tabela 5, o clube arrecadou menos após a reforma para a Copa, uma vez que pré-Mundial a receita do Flamengo representava 50% do resultado das partidas e depois da reforma, passou a representar 45%.

## 6 DISCUSSÃO DE RESULTADO

Dado o explicitado no tópico anterior, foi possível constatar que com a reforma do Maracanã para a Copa do Mundo, embora as receitas do Flamengo tenham aumentado de forma considerável, como o exposto na Tabela 2, o arrecadado pelo clube ao final dos tramites financeiros dos BF's foi menor do que no período pré-Copa, como mostrado na Tabela 5, o que desperta uma curiosidade de identificação de suas causas.

Estabelecendo neste contexto uma análise detalhada, constatou-se um aumento da média de público pagante e presente, além da gratuidade conforme relata a Tabela 6. Desta maneira, percebe-se o aumento de 15% do público presente no estádio e um aumento de apenas 6% no público pagante. Nota-se ainda que o público que utilizou o benefício da gratuidade, teve um aumento de mais de 200%.

Tabela 6 – Variação do crescimento do público do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

<b>Período</b>	<b>Presentes</b>	<b>Gratuidade</b>	<b>Pagantes</b>
<b>PRÉ-COPA</b>	27.246	1.172	26.074
<b>PÓS-COPA</b>	313.74	3.773	27.602
<b>% de Diferença</b>	<b>15%</b>	<b>222%</b>	<b>6%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Por outro lado, se forem feitas relações entre receita e público pagante, conforme demonstrado na Tabela 7, tem-se uma variação positiva do ticket médio por pagante de 97% do valor do ingresso, possivelmente um cenário condizente com o esperado, dado o aumento significativo das receitas brutas entre os dois períodos estudados.

Tabela 7 – Variação ticket médio do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

<b>Período</b>	<b>Ticket Médio</b>
<b>PRÉ-COPA</b>	R\$ 22,39
<b>PÓS-COPA</b>	R\$ 44,04
<b>% de Diferença</b>	<b>97%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Assim, percebe-se que o ticket médio dos jogos do Flamengo no Maracanã, no período pré-Copa do Mundo era de pouco mais de 22 reais e após a reforma passou a ser de pouco mais de 44 reais. Esse aumento pode estar relacionado a reforma, a qual visava o atendimento aos padrões de qualidade e segurança estipulados pela FIFA.

Paralelamente ao processo de análise do ticket médio por torcedor, foi elaborada na Tabela 8 o custo que o clube teve na partida por espectador presente. Dessa maneira, pode perceber que ao relacionar os gastos totais das partidas com todo o público presente (pagantes mais gratuidades), nota-se aumento de mais de 200% de custo por torcedor, saindo da casa dos 9 reais para mais de 31 reais.

Tabela 8–Variação do custo por torcedor do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

<b>Período</b>	<b>Custo/ Torcedor</b>
<b>PRÉ-COPA</b>	R\$ 9,16
<b>PÓS-COPA</b>	R\$ 31,91
<b>% DE DIFERENÇA</b>	<b>248%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Assim, uma vez percebido através de números gerais, que a diminuição de ganhos não está relacionada a diminuição das receitas e sim com o aumento considerável dos gastos das partidas, cabe o presente trabalho analisar de forma mais minuciosa quais custos tiveram aumento mais significativo a ponto de não compensar os novos ganhos com as bilheterias.

Desta maneira, é demonstrado na Tabela 9 que os gastos das partidas no Maracanã aumentaram em mais de 4 vezes seu valor após a reforma para a Copa do Mundo, não sendo acompanhada em termos percentuais pelo aumento da receita que chegou a 96% de variação de um período para o outro.

Tabela 9 – Variação das receitas e gastos das partidas do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

<b>Período</b>	<b>Jogos</b>	<b>Receitas</b>	<b>Gastos das Partidas</b>
<b>PRÉ-COPA</b>	30	R\$ 15.978.844,00	R\$ 3.578.208,23
<b>PÓS-COPA</b>	29	R\$ 31.374.490,00	R\$ 20.106.300,39
<b>% DE DIFERENÇA</b>	<b>59</b>	<b>96%</b>	<b>462%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Adicionalmente, cabe ressaltar que segundo Almeida (2014), o estádio foi construído pelo poder público para a Copa de 1950. Desta maneira é fácil entender que seus custos eram repassados para a população por se tratar de um objeto do Estado do Rio de Janeiro. Assim, compreende-se o fato de até o momento da reforma para a Copa

de 2014, não haver a cobrança de aluguel ou outros custos de operação como água e luz, visto que esses valores eram arrecadados como tributos pelo Estado.

Após a reforma, como noticiado pela Carta Capital<sup>16</sup>, o Consórcio Maracanã S.A. ganhou a licitação para administrar o estádio por 35 anos. E assim, torna-se compreensível admitir que o consórcio Maracanã S.A. buscou, com a concessão, reduzir os custos ligados ao estádio e ainda arrecadar sempre que possíveis maiores proventos, respaldados pela concepção de maximizar os lucros operacionais (PUGGINA, 981).

Neste contexto, a empresa responsável pela licitação, repassou ao Flamengo, e a outros que porventura fossem jogar no estádio, os valores referentes a soma de aluguéis contratuais e dos gastos operacionais que antes o Estado do Rio de Janeiro arcava.

Desta maneira, foram separados na Tabela 10 os gastos que, conforme o Anexo A, estão relacionadas ao estádio em si. E essa separação ocorre com o intuito de descobrir quais gastos tem ou não, grande influência nesse aumento de mais de 400% de um período para o outro, relatado na Tabela anterior.

Tabela 10 – Variação dos custos com estádio nas partidas do Flamengo no Maracanã pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

<b>Período</b>	<b>PRÉ-COPA</b>	<b>PÓS-COPA</b>
<b>Aluguel do Estádio</b>	R\$ -	R\$4.855.541,48
<b>Custo Operacional do Estádio</b>	R\$ -	R\$ 1.407.888,20
<b>Custo de Infraestrutura do Estádio</b>	R\$ -	R\$ 236.073,04
<b>Contas de Consumo</b>	R\$ -	R\$ 470.000,00
<b>Aluguel de Bilheteria</b>	R\$ -	R\$ 3.714,29
<b>Total de Despesas de Estádio</b>	R\$ -	R\$ 6.973.217,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Isto posto, tem-se que após a reforma para a Copa do Mundo o Flamengo se viu obrigado, por desejar mandar suas partidas no estádio Maracanã, a contribuir com quase 7 milhões de reais (R\$ 6.973.217,00) em custos de estádio.

Então, compreende-se que para o trabalho que visa analisar a variação dos custos das partidas do Flamengo no Maracanã, há a necessidade de retirar da análise valores que possam vir a enviesar o estudo. E os valores referentes a gastos oriundos do processo de concessão do estádio possuem essa característica, dado que obviamente se o

<sup>16</sup>CARTA CAPITAL. **Consórcio Maracanã, de Eike Batista, ganha licitação para administrar o estádio.** Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/sociedade/consorcio-maracana-de-eike-batista-ganha-licitacao-para-administrar-o-estadio/>>. Acesso em: 14 nov 2019

Maracanã ainda estivesse sobre os cuidados do Estado do Rio de Janeiro, possivelmente esses gastos não existiriam.

Assim sendo, cabe também ao presente trabalho retirar do montante de receitas brutas os valores destinados a pagar os gastos com concessão. Desta maneira, tem-se uma nova receita para análise de R\$ 24.401.273,00, que é referente a receita bruta anterior de bilheteria (R\$ 31.374.490,00) diminuída dos gastos referente ao estádio e sua concessão (R\$ 6.973.217,00).

Portanto, uma análise não enviesada é discutida proveniente dos resultados das comparações de receitas e gastos totais, receitas e custos indiretos e de receitas e custos diretos, conforme mostrado nas respectivas Tabelas 11, 12 e 13.

Tabela 11–Nova comparação de receitas e gastos totais pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

Período	Jogos	Receitas	Gastos Totais das Partidas	Relação % entre Gastos da Partida e Receitas
<b>PRÉ-COPA</b>	30	R\$ 15.978.844,00	R\$ 6.969.217,26	44%
<b>PÓS-COPA</b>	29	R\$ 24.401.273,00	R\$ 18.001.035,48	74%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, conforme a Tabela 11 foi possível notar que ao retirar os gastos com o estádio e a respectiva receita direcionada ao pagamento do mesmo, tem-se uma mudança no percentual da relação entre receita de bilheteria e gastos totais da partida, onde a representação dos gastos em detrimento das receitas caiu de 80% para 74%.

Tabela 12 – Nova comparação de receitas e custos indiretos pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

Período	Jogos	Receitas	Demais custos indiretos	Relação % entre Custos Indiretos e Receitas
<b>PRÉ-COPA</b>	30	R\$ 15.978.844,00	R\$ 3.391.009,03	21%
<b>PÓS-COPA</b>	29	R\$ 24.401.273,00	R\$ 4.867.952,09	20%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na comparação entre receita e custos indiretos descrita na Tabela 12, houve uma diminuição da participação dos custos indiretos em 1%, em detrimento do ajuste das receitas. Por outro lado, na Tabela 13, foram comparados os gastos diretos das partidas possibilitando uma percepção de representação de mais de 50% dos gastos nas receitas.

Assim, nota-se que os custos diretos dobraram sua significância frente às receitas uma vez que, antes da reforma para a Copa, representam 22% das receitas e

passaram a ser 54% no período posterior à reforma. E desta maneira, cabe agora ao trabalho detalhar e entender o porquê esses custos aumentaram quase 3 vezes de um período para o outro.

Tabela 13 – Nova comparação de receitas e custos diretos pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

Período	Jogos	Receitas	Custos Diretos das Partidas	Relação % entre Custos Indiretos e Receitas
<b>PRÉ-COPA</b>	30	R\$ 15.978.844,00	R\$ 3.578.208,23	22%
<b>PÓS-COPA</b>	29	R\$ 24.401.273,00	R\$ 13.133.083,39	54%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, está presente na Tabela 14 a variação percentual dos custos diretos das partidas do Flamengo no Maracanã nos períodos pré e pós Copa do Mundo, sendo possível perceber quais os custos tiveram um aumento mais significativo.

Tabela 14 – Variação percentual dos custos diretos pré e pós reforma para a Copa do Mundo.

Período	PRÉ COPA	PÓS COPA	% de Diferença
<b>Despesa Operacional</b>	R\$ 213.000,00	R\$ 585.000,00	175%
<b>Seguro Torcedor</b>	R\$ 103.515,00	R\$ 130.855,35	26%
<b>Taxa FERJ</b>	R\$ 1.597.884,40	R\$ 2.834.894,80	77%
<b>Confecção Ingressos</b>	R\$ 1.597.884,40	R\$ 1.497.589,14	-6%
<b>Taxa de Bombeiros</b>	R\$ 574,43	R\$ 71.302,27	12313%
<b>Material Expediente</b>	R\$ 600,00	R\$ 400,00	-33%
<b>Fiscalização de Roleta</b>	R\$ 5.750,00	R\$ -	-100%
<b>Aluguel de Grade</b>	R\$ 59.000,00	R\$ 154.272,00	161%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.578.208,23</b>	<b>R\$ 5.274.313,56</b>	<b>68%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto fica perceptível que nem todos os custos foram fatores contribuintes para o aumento dos gastos da partida. Pode-se notar que os gastos como confecção de ingresso, material expediente e fiscalização de roleta diminuíram, sendo que esse último simplesmente deixou de existir no período pós reforma. Já o material expediente, ao analisar os BF's percebeu-se que no ano de 2019 o mesmo não foi cobrado.

Por outro lado, todos os outros gastos tiveram aumento, sendo que em termos percentuais, 3 dos 5 custos, o aumento superou os 100%, cabendo destaque a taxa de bombeiro que até antes da reforma para a Copa havia significado o montante de quase 600 reais passando a ser mais de 71 mil. As despesas operacionais e aluguel de grade também tiveram seu aumento superior a 160%. Por fim os outros aumentos são o seguro

torcedor e taxa FERJ com um aumento de 26% e 77% respectivamente de um período em relação a outro.

Desta maneira, foi possível perceber que embora a reforma tenha trazido consigo o processo de concessão de um estádio público para o mercado privado e isso tenha incorrido em um aumento de gastos para o Flamengo visando jogar no Maracanã, não foram somente esses, os motivos do aumento dos gastos das partidas.

Foi possível perceber que paralelamente, embora não na mesma proporção que os gastos, as receitas também tiveram um aumento significativo, levando em consideração o aumento do público no estádio. E esse por sinal foi percebido como o ponto chave do trabalho, visto que o aumento do público presente na partida, alinhado ao aumento do valor cobrado nos ingressos está diretamente ligado às despesas.

Isso pode ser compreendido se for feita uma nova análise sobre os itens que compõe o Boletim Financeiro, dado que os gastos que vão se alterar conforme a renda ou público se alteram. Todavia, antes da análise sobre esses gastos, deve-se lembrar que os gastos com despesas operacionais e taxa de bombeiros são custos fixos estipulados pela FERJ e pelo Estado do Rio de Janeiro respectivamente. Desta maneira, o custo de despesa operacional teve seu aumento definido em valores fixos ano a ano, enquanto a taxa de bombeiros teve seu reajuste definido conforme determinação do Estado carioca.

Levando em conta inicialmente a taxa FERJ, para uma análise de custos diretos, sabe-se que ela tem seu valor estipulado em até 10% da arrecadação com a bilheteria, isto é seu montante se eleva sob um vínculo do aumento do público pagante dos jogos. Ao analisar o seguro torcedor, foi percebido que ele corresponde a 15% em valores financeiros do público presente no estádio. E como o público presente aumentou em proporções maiores que o pagante, dado o aumento daqueles que fazem uso da gratuidade conforme já explicado no trabalho, tem-se mais um gasto diretamente ligado ao público.

Ao observar o gasto com aluguel de grade e levar em consideração o que foi relatado por Pismel (2017), pode-se compreender que com o aumento do volume de espectadores no Maracanã, o Flamengo se encontrou na necessidade de alocar mais recursos para a manutenção da ordem e segurança em seus jogos evitando invasões e confusões na hora da partida. E desta forma, o aumento deste tipo de custo se fez necessário para a operacionalização da partida.

Por fim, cabe ressaltar que em relação aos gastos indiretos, dentre os itens alocados a ele, tem-se o item 2 que vale a relevância por se tratar do INSS, o qual é um imposto cobrado sobre a receita de bilheteria, segundo dito por Pismel (2017). E como a receita está ligada ao público pagante, têm-se mais uma despesa que teve seu aumento vinculado aos espectadores do Maracanã.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração que as reformas do Maracanã tinham como objetivos propiciar aos torcedores que fossem ao estádio mais conforto e segurança respeitando os padrões estipulado pela FIFA, certamente haveria a necessidade de o Flamengo atribuir um valor maior ao preço dos ingressos em relação ao cobrado antes da reforma para a Copa, dado que seu produto vendido (partida de futebol) estava sendo oferecida em um patamar de conforto maior.

Adicionalmente a necessidade do aumento do valor do ingresso, também se fez necessário para cobrir os gastos com a concessão do estádio para o Consórcio Maracanã S.A. conforme dito anteriormente e também para cobrir os próprios gastos oriundos do aumento da média de público.

E finalmente, a média de público certamente tem seu aumento explicado, com além da melhoria do estádio e suas acomodações, a campanha do clube, dado que como o campeonato estadual é o primeiro torneio oficial que o Flamengo disputa no decorrer do ano, o torcedor além de se empolgar com o planejamento inicial para a temporada ainda se empolga com o desempenho do clube em determinado momento do campeonato.

E isso pode se fazer verdade ao considerar que foram analisados 8 Campeonatos Estaduais e o Flamengo sagrou-se campeão 5 vezes nesse período. Além da conquista de dois títulos nacionais nos anos de 2009 e 2013, que certamente empolgaram os torcedores na esperança de mais um ano de vitórias.

Assim, conclui-se o presente trabalho percebendo que ocorreu um aumento significativo dos gastos do Flamengo como mandante em partidas no estádio do Maracanã nos jogos do Campeonato Carioca. Complementa-se ainda, que isso ocorreu em partes por conta do processo de concessão do estádio a uma empresa privada. Além disso, foi constatado que outro motivo para o aumento dos gastos das partidas está relacionado diretamente à adequação aos padrões FIFA para o Maracanã e a taxas pagas que variam de acordo com a receita e torcedores presentes na arena.

Pode-se afirmar ainda que, as receitas tiveram um considerável aumento, dado o aumento de público no estádio alinhado ao aumento do valor cobrado no bilhete das partidas no período pós reforma. Complementarmente, por conta dos gastos relacionados principalmente a concessão do Maracanã à iniciativa privada, as reformas

para a Copa do Mundo não podem ser consideradas benéficas para o Flamengo, dado o fato de que suas receitas finais reduziram, mesmo com o aumento de público pagante e ticket médio de suas partidas.

E por fim, entende-se que caberá ao Clube de Regatas do Flamengo em parceria com o Fluminense dada a conquista da concessão temporária do estádio do Maracanã, buscar alternativas para o investimento em processos de diminuição de custos da arena, bem como a busca de ações para um maior ampliamto da média de público pagante das partidas como uma forma de buscar aumentar a arrecadação final como mandante.

Ademais, o presente trabalho tem como limitações características: o processo arbitrário da análise de dados provenientes de documentos não revisados legalmente, podendo estabelecer um certo viés atribuído à má especificação das informações; e, a falta de capacidade em estabelecer conclusões abrangente a todos os clubes que utilizam o Maracanã ou outros estádios reformulados para a copa do mundo, advindo principalmente da utilização de apenas um campeonato.

Como sugestões futuras, sugere-se uma ampliação das análises, compondo outros estádios reformulados para a Copa FIFA de 2014 no Brasil, e avaliar quantitativamente os cenários adversos dos grandes times nacionais. com vistas à identificação de comprovação dos resultados encontrados neste trabalho pioneiro.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Rosângela de Sena. **De Copa a Copa: memórias do estádio de futebol do Maracanã**. 2014. Tese de Doutorado. (Doutorado em Memória Social). UNI-Rio, Rio de Janeiro. 2014.

ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M.; & YOUNG, S. M. (2015). **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4 Ed. Rio de Janeiro: Atlas 2015

BARBOSA, Marciana de Lourdes. **Análise dos custos de produção de estofados em uma indústria de São Lourenço do Oeste-SC**. 2014. Monografia de Especialização. (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) – Faculdade de Ciências Contábeis. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco. 2014

BASTOS, Luciano Damasceno. **Gestão de custos: análise aplicada a uma microempresa franqueada de sorvetes em João Monlevade**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Universidade Federal de Ouro Preto. João Monlevade. 2018.

BENEVIDES, Bruno Ítalo Lima; SANTOS, Sandra Maria dos; CABRAL, Augusto César de Aquino; RIBEIRO, Renata Aquino; HOLT, Natália Louisa de Souza. **Demanda por futebol no Brasil e na Inglaterra**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 9, núm. 2, abril-jun, 2015, pp. 96-112

BERBEL, José Divanil Spósito. **Introdução à contabilidade e análise de custos**. São Paulo: Editora STS, 2003.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Formação de preços estratégias, custos e resultados**. 5 Ed. Rio de Janeiro: Atlas. 2017

BEVERARI, Rafael Fermino. **Futebol de várzea: Berço de insubordinações**. Relatório final do projeto de Iniciação Científica (PIBIC-CEPE). Faculdade de Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros: Com Aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: Com Aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2004.

CARVALHO, Priscila Alves Mendes de. **Mario Filho, futebol e Maracanã**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2008.

CASHIN, James A.; POLIMENI, Ralph S. **Curso de Contabilidade de Custos–Vol. 1**. Rio de Janeiro: McGrawI-Hill do Brasil, 1982.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2007. 162 p.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)?** Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos, São Paulo-Brasil, v. 1, n. 1, p. 1, 2005.

CONDE, Aline Kawae. **Mística rubro negra:** uma análise sobre clube, imprensa e torcida. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2008.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade do atendimento ao cliente:** um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.

COUTINHO, Renato Soares. **Um Flamengo grande, um Brasil maior:** O Clube de Regatas do Flamengo e o imaginário político nacionalista popular (1933-1955). 2013. Tese de Doutorado. (Doutorado em História) - Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Niterói 2013.

DOMINGUES, Edson Paulo; BETARELLI JUNIOR, Admir Antônio; MAGALHÃES, Aline Souza. **Copa do Mundo 2014:** impactos econômicos no Brasil, em Minas gerais e Belo Horizonte. UFMG/Cedeplar, p. 06-29, 2010.

FERREIRA, Ricardo José. **Contabilidade básica:** finalmente você vai aprender contabilidade: teoria e questões comentadas: Conforme a Lei das S/A, normas internacionais e CPC. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2010.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. AMGH Editora, 2013.

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos, Vol. 1:** uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KUPPER, Agnaldo. **O Brasil dimensionado pelo futebol**. In: Anais do XXIX Simpósio Nacional de História - contra os preconceitos: história e democracia. Brasília: XXIX SNH, 2017.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Claudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula MussiSzabo. **Administração financeira princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 4. São Paulo Atlas 2010 1 recurso online ISBN 9788522488704.

LOPES, Marcos Aurélio; CARVALHO, F. de M. **Custo de produção do gado de corte**. Lavras: UFLA, v. 47, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. - 2. Reimp. São Paulo: Adas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custo**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10 ed. São Paulo Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de caso**: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MESQUITA, Sandra Renata Albino Marques; ANSELMINI, Maria Luiza; SANTOS, Claudia Benedita dos; HAYASHIDA, Miyeko. **Programa interdisciplinar de internação domiciliar de Marília-SP**: custos de recursos materiais consumidos. Revista Latino-americana de Enfermagem, v. 13, n. 4, p. 555-61, 2005.

MORATO, Márcio Pereira; GIGLIO, Sérgio Settani; GOMES, Mariana Simões Pimentel. **A construção do ídolo no fenômeno futebol**. Revista Motriz. Rio Claro, v. 17, n. 1, p. 1-10, jan./mar. 2011.

NETO, Helcio Herbert Moreira da Silva. **O Novo Maracanã**: As mudanças do espetáculo a partir das alterações no estádio carioca. Rio de Janeiro, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2014.

NETO, Oscar Guimarães. **Análise de custos**. Ed. rev. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2016.

OLIVEIRA, Alex Fernandes de. **ORIGEM DO FUTEBOL NA INGLATERRA NO BRASIL**. Revista Brasileira de Futsal e Futebol, São Paulo, v.4, n.13, p.170-174, 2012.

OLIVEIRA, Fabrício Leal de; GARCÍA, Fernanda Ester Sánchez; TANAKA, Giselle Megumi Martino; SANTOS, Rosane Rebeca de Oliveira; PINTO, Janaína Bezerra. **A reforma do Estádio do Maracanã para a realização da copa do mundo 2014**: impactos sociais e urbanos. In: Anais do XVI Encontro Nacional da ANPUR. Belo Horizonte, 2015.

OLIVEIRA, LM de; PERES JUNIOR, J. H. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Ricardo da Cunha. **Administração Financeira**: uma análise conceitual. Estação Científica, n.15, p. 1-13, 2016.

ORIGUELA, Milena Avelaneda. **Futebol e cultura**: assistência aos jogos em um bar na cidade de Piracicaba-SP 2014. Tese de Mestrado. (Mestrado em Educação Física) - Faculdade de Ciências da Saúde. Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba. 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Estoque em sistema de Informação Contábil.** 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PISMEL, Felipe. **Estádios da Copa do Mundo do Brasil: um estudo de caso de viabilidade econômica do Maracanã.** 2017. Tese de Mestrado (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) - Escola de Pós-graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2017

PIZARRO, Juliano Oliveira; DE MORAES RIAL, Carmen Silvia. **FIFA: Aspectos históricos, organizacionais e políticos.** RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol, v. 10, n. 37, p. 186-192, 2018.

PONTES, Aline; BERBONE, Kely Cristina Tamborim; PEREIRA, Lorena Roberta de Oliveira; SILVA, Talita Lara. **DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS CUSTOS NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO:** estudo de caso na empresa Vispan do município de Bauru/SP. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade G & P. Perdeneiras, 2016

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **"Esporte espetáculo e futebol-empresa."** 1998. Tese de Doutorado (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 1998.

PUGGINA, Wladimir A. **Contribuição para análise das transformações recentes na agricultura brasileira.** Revista de Administração de Empresas, v. 21, n. 1, p. 69-75, 1981.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil.** São Paulo Saraiva 2017.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.; LAMB, Roberto. **Administração financeira: corporate finance.** 10 ed. Porto Alegre (RS): Associação Brasileira de Direitos Reprográficos, 2015.

SANTOS, Rayani Nogueira dos. **Hospitalidade no estádio do Maracanã/RJ: como os megaeventos influenciaram na mudança de perfil do seu público visitante.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) - Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília. Brasília. 2018

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos.** Curitiba: Intersaberes, 2013.

SELISTRE, Luiz Fernando Approbato; TAUBE, Oswaldo Luiz Stamato; FERREIRA, Luciano Maia Alves; BARROS JÚNIOR, Edson Alves Barros. **Incidência de lesões nos jogadores de futebol masculino sub-21 durante os Jogos Regionais de Sertãozinho-SP de 2006.** Rev. bras. med. esporte, v. 15, n. 5, p. 351-354, 2009

SIVIERO, Andre Luiz Palu. **A importância da Gestão de Custos como instrumento de competitividade em Instituições de Ensino Superior:** um estudo de caso no Centro Universitário Eurípides de Marília-Univem. 2009.

TAVARES, Ana Beatriz Correia de Oliveira; VOTRE, Sebastião Josué. **ESTÁDIO DO MARACANÃ:** dos alicerces ao colosso do Derby. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v. 37, n. 3, p. 258-264, 2012.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silverio. **Contabilidade de Custos:** um enfoque direto e objetivo 11 ed. São Paulo Saraiva 2013.

YANASE, João. **Custos e formação de preços:** Importante ferramenta para tomada de decisões. Editora Trevisan, 2018.

## ANEXO A – Boletim Financeiro da Final do Campeonato Carioca de 2019

JOGO:		CR FLAMENGO	X	CR VASCO DA GAMA	ESTÁDIO: MARACANÃ	BF
Competição (Espécie):		OFICIAL	X	AMISTOSO		
Categoria:		Internacional		Interestadual	Local	X
Competição:		CAMPEONATO ESTADUAL SÉRIE A 2019			LOCAL: Rio de Janeiro - RJ	103
RECEITAS	INGRESSOS					
	LOCALIZAÇÃO	DISPONÍVEL	DEVOLVIDOS	UTILIZADOS	PREÇO	ARRECADAÇÃO
	Cadeira Norte Inteira	1.827	0	1.827	80,00	146.160,00
	Cadeira Norte Meia	1.355	0	1.355	40,00	54.200,00
	Cadeira Norte Sócio Onde Estiver	163	0	163	40,00	6.520,00
	Cadeira Norte Sócio	14.023	0	14.023	32,00	448.736,00
	Cadeira Sul Inteira	879	0	879	80,00	70.320,00
	Cadeira Sul Meia	1.112	0	1.112	40,00	44.480,00
	Cadeira Sul Sócio	2.230	0	2.230	32,00	71.360,00
	Cadeira Leste Inferior Inteira	3	0	3	100,00	300,00
	Cadeira Leste Inferior Meia	6	0	6	50,00	300,00
	Cadeira Leste Inferior Sócio Onde Estiver	74	0	74	50,00	3.700,00
	Cadeira Leste Inferior Sócio	6.347	0	6.347	40,00	253.880,00
	Cadeira Leste Superior Inteira	47	0	47	100,00	4.700,00
	Cadeira Leste Superior Meia	241	0	241	50,00	12.050,00
	Cadeira Leste Superior Sócio Onde Estiver	91	0	91	50,00	4.550,00
	Cadeira Leste Superior Sócio	8.662	0	8.662	40,00	346.480,00
	Cadeira Oeste Inferior Inteira	21	0	21	120,00	2.520,00
	Cadeira Oeste Inferior Meia	167	0	167	60,00	10.020,00
	Cadeira Oeste Inferior Sócio Onde Estiver	73	0	73	60,00	4.380,00
	Cadeira Oeste Inferior Sócio	4.611	0	4.611	48,00	221.328,00
	Cadeira Maracanã Mais Inteira	5	0	5	240,00	1.200,00
	Cadeira Maracanã Mais Meia	51	0	51	120,00	6.120,00
	Cadeira Maracanã Mais Sócio Onde Estiver	5	0	5	120,00	600,00
	Cadeira Maracanã Mais Sócio	1.753	0	1.753	96,00	168.288,00
Ingresso Promocional	2.772	495	2.277	32,00	72.864,00	
Camarote Promocional	1.972	0	1.972	100,00	197.200,00	
Cadeiras Cativas	2.081	0	2.081			
Tribuna	82	7	75			
Gratuidades por força de Lei	2.247	0	2.247			
<b>TOTAIS</b>	<b>52.900</b>	<b>502</b>	<b>52.398</b>	<b>RECEITA</b>	<b>R\$ 2.152.256,00</b>	
DESPESAS	1 TAXA FERJ	188.219,20	21 INGRESSO PROMOCIONAL		72.864,00	
	2 INSS 5% DECRETO	107.612,80	22 CAMAROTE PROMOCIONAL		197.200,00	
	3 DESPESA DE ARBITRAGEM	18.675,00	23			
	4 INSS 20% S/ DESPESA DE ARBITRAGEM	3.735,00	24			
	5 DESPESA OPERACIONAL	20.000,00	25			
	6 INSS 20% S/ DESPESA OPERACIONAL	4.000,00	26			
	7 DELEGADO / OUVIDORIA	3.200,00	27			
	8 INSS 20% S/ DELEGADO / OUVIDORIA	640,00	28			
	9 DESPESAS DO JOGO	4.000,00	29			
	10 SEGURO PÚBLICO PRESENTE (0,15)	7.859,70	30			
	11 CONFECÇÃO VENDA E PRE-VENDA INGRESSOS	89.950,54	31			
	12 TAXA DE BOMBEIROS	3.157,68	32			
	13 CREDENCIAMENTO	3.825,00	33			
	14 DESPESA NO ESTÁDIO (CUSTO INFRAESTRUTURA)	99.849,24	34			
	15 DESPESA DO ESTÁDIO (ALUGUEL)	90.000,00	35			
	16 DESPESA DO ESTÁDIO (CONTAS DE CONSUMO)	150.000,00	36			
	17 DESPESA NO ESTÁDIO (CUSTO OPERACIONAL)	360.085,27	37			
	18 DESPESA NO ESTÁDIO (ALUGUEL DE BILHETERIA)	1.000,00	38			
	19 DESPESA DO MANDANTE	15.000,00	39			
	20 DESPESA DO VISITANTE	15.000,00	40			
<b>TOTAL DAS DESPESAS</b>				<b>1.455.873,43</b>		
RETEIÇÕES	1 INSS 11% S/ DESPESA DE ARBITRAGEM	1.046,58	6 IRRF S/ DESPESA DE ARBITRAGEM		3.216,39	
	2 INSS 11% S/ DESP. OPERAC.	1.789,83	7			
	3 INSS 11% S/ DELEG. E OUVID.	0,00	8			
	4 IRRF S/ DESP. OPERAC.	0,00	9			
	5 IRRF S/ DELEG. E OUVIDORIA	0,00	10			
<b>TOTAL RETENÇÕES</b>				<b>6.052,80</b>		
<b>RECEITA LÍQUIDA (Receita - total das despesas)</b>					<b>696.382,57</b>	
Consignatários:	FUGAP: 13.927,65	Escoteiros: 6.963,83	Acerj: 3.481,91		24.373,39	
<b>RESULTADO FINAL</b>					<b>672.009,18</b>	
RESULTADO	<b>DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO</b>					
	CLUBES	DEVE/HAYER BORDERÓ	ANTIDOPING		Resultado Financeiro da Partida	
	A CR FLAMENGO	336.004,59	-6.200,00		329.804,59	
B CR VASCO DA GAMA	336.004,59			336.004,59		
OBSERVAÇÕES EVENTUAIS: Borderô elaborado tomando-se por base os dados da prestação de contas apresentada pelos clubes.						
SUPERVISOR Eduardo Luiz M. Lima Barros		CR FLAMENGO Claudio Tavares		CR VASCO DA GAMA Sérgio Silvano		
BORDERÔ AFIXADO EM LOCAL VISÍVEL AO PÚBLICO, PERANTE AS SEGUINTE TESTEMUNHAS.						
1= <i>Adriano Valdivino de Silva</i>		2= <i>Nadia N. G. de Aguiar</i>		RG Nº 20.338.891-5 RG Nº 06342380-0		