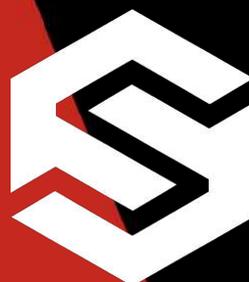




Foto: Gilvan de Souza / Flamengo

Plano de Governo Triênio 2022-2024

**CHAPA FLAMENGO
SEM FRONTEIRAS**



**PRESIDENTE
HINRICHSEN**
VICE BERNARDO MARQUES

Quem Somos Nós



O GRUPO FLAMENGO SEM FRONTEIRAS foi criado em 2019 por associados espalhados por todo o mundo. Nosso grupo surgiu a partir de uma leitura do futuro do Flamengo e de um propósito que nasce como consequência dessa leitura.

Acreditamos que, após anos de reestruturação financeira bem sucedida, é preciso não apenas manter a gestão equilibrada e responsável, mas aprofundar o processo de profissionalização, governança e transparência no Flamengo, que foi interrompido, e em alguns casos, retrocedeu.

Além disso, há principalmente a necessidade de dar o próximo grande passo: levar o Flamengo a quem não pode vir até o Flamengo.

O Flamengo Sem Fronteiras nasceu com a missão de contribuir com esse próximo passo, o último obstáculo que separa o Flamengo de ser tudo que pode ser.

Esse é o nosso sonho, o nosso propósito.

Introdução

A

pós um período extremamente bem-sucedido de reestruturação financeira, o Flamengo precisa voltar-se para um novo ciclo.

Longe de ter terminado o trabalho, essa etapa concluída com sucesso, agora precisa preparar o Clube para competir (dentro e fora de campo) em um ambiente de enorme transformação do negócio futebol. Para tanto é fundamental retomar o planejamento traçado, inexplicavelmente interrompido, e concluir o processo de total profissionalização da gestão do Flamengo.

Vivemos, mundialmente, a mais radical transformação no ambiente competitivo do futebol desde a introdução do profissionalismo há quase 100 atrás.

Dentro de campo o Flamengo começará a enfrentar velhos adversários munidos de novas “armas”: de um lado verdadeiras corporações multinacionais organizadas como empresas, e com acesso privilegiado a capital financeiro e político, ganham espaço cada vez maior.

E do outro lado, os “competidores abutres”: clubes associativos ou empresas apoiados por recursos de origem suspeita, mecenas ou fundos especulativos com pouca perspectiva de sustentabilidade de longo prazo, mas com condições de criar vantagens esportivas no curto prazo através da injeção pouco transparente, irresponsável e insustentável de recursos.

Essas multinacionais e competidores “abutres” do futebol impõem um desafio enorme para as entidades associativas sérias que quiserem continuar a competir, pelo menos em nível de excelência e perseguindo as primeiras posições nos campeonatos que disputarem

Introdução (cont.)

Dessa forma, esse PDG tem o objetivo de apresentar a visão do FLAMENGO SEM FRONTEIRAS, sobre as ações necessárias para dar sequência à transformação do Clube, de modo a mantê-lo preparado para competir e vencer nesse mundo novo do futebol que se apresenta.

Por isso, acreditamos que o cenário atual exige de quem se coloca como candidato a presidir um clube de futebol como o Flamengo, quatro metas claras:

- Ampliação do quadro associativo, de modo a representar na vida política do Clube a grandiosidade da nação rubro-negra, gerando engajamento e senso de pertencimento;
- Diversificação de receitas em todas as dimensões, através da ampliação da participação e engajamento de associados e torcedores com todos os meios possíveis de interação com o clube;
- Profissionalização da gestão às últimas consequências, gerando alta credibilidade institucional e blindagem para mudanças de comando no Flamengo;
- Foco estratégico na busca de parcerias de investimento, mantendo o modelo associativo, e em especial, sem abrir mão de uma voz ativa na gestão operacional.

Como objetivo final, consolidar o Flamengo como a força dominante do futebol das Américas e um dos maiores clubes esportivos do Mundo. Essa é a nossa ambição e o destino a ser perseguido.

Uma Vez Flamengo, Flamengo Até Morrer!





Visão Geral



Nossa Visão de Futuro



Foto: Delmiro Junior / Agência O Dia

Clubes de Futebol e Seus Modelos Societários.

Hoje existem no mundo do futebol diversos formatos diferentes de organização societária, não necessariamente melhores ou piores entre si.

Clubes podem ser entidades associativas, e empresas de capital aberto ou fechado. Todos se relacionam com torcedores, porém os primeiros com associados e os últimos com acionistas.

Clubes que se organizam como entidades associativas tem naturalmente seu controle mais pulverizado, distribuído entre diversos “donos”. Mas independente do formato societário escolhido, o coração, a alma de um clube, está na forma como ele se relaciona com seus torcedores.

Apesar das diferenças, esse parecia um sistema em equilíbrio. Porém, modificações na economia do futebol vão mudar inteiramente sua estrutura, e com ela como os clubes se relacionam com seus torcedores

FIG. 1 – MODELOS SOCIETÁRIOS SEGUNDO TIPO E PULVERIZAÇÃO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

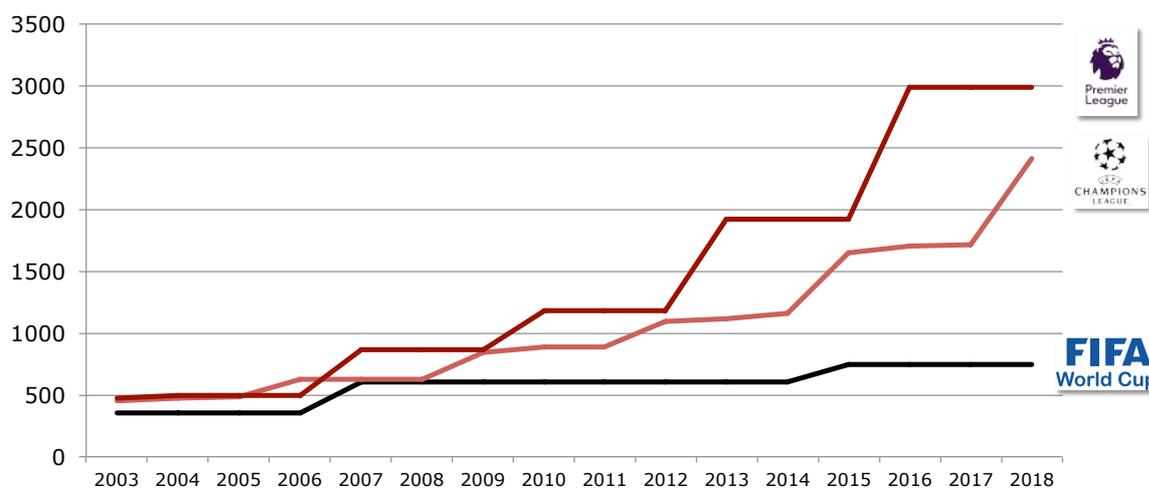
Mas o Negócio Futebol Está Mudando.

Após décadas de crescimento acelerado, as competições de clubes desbancaram a Copa do Mundo FIFA do posto de competição mais valiosa do futebol. O grande valor do futebol que antes se concentrava nas seleções nacionais migrou para os clubes, em um processo que é global e mais recentemente também atingiu o Brasil.

Impulsionadas por enorme crescimento nas receitas de mídia, fruto da desregulamentação do mercado europeu de TV e do boom da TV por assinatura, a Champions League e a Premiere League descolaram da Copa do Mundo, para assumir o posto de competições mais valiosas do mundo do futebol. Em escala menor, mas na mesma direção, a Libertadores da América e Copa Sul-Americana começam a tomar a atenção dos torcedores, em detrimento de competições locais e mesmo nacionais.

Essa é a realidade por trás do grande aumento de propostas para novas superligas de futebol de clubes (Super Liga Europeia, Novo Mundial de Clubes, Nova Super Liga Africana, etc.). A era dos clubes chegou.

**FIG. 2 - FWC x UCL x EPL
EVOLUÇÃO ANUALIZADA DA VENDA DOS DIREITOS
DE BROADCASTING (em € milhões).**



Fonte: Statista 2020; The Impact of Potential Changes to Geo-blocking Regulation on Sport, Oliver & Ohlbaum Associates 2020; TV Rights in Football – Premiere League Analysis, Sport Business Institute; Sportbusiness.com; High stakes: The sponsorship and broadcasting value of the FIFA World Cup, KPMG.



E Um Novo Ciclo Se Forma.

A elevação do futebol de clubes ao topo da pirâmide econômica do futebol tem como consequência imediata a formação de um novo ciclo de crescimento.

Um novo círculo virtuoso (ou vicioso dependendo da perspectiva), vem levando o negócio futebol a outro patamar, inclusive em termos de cacife para quem quiser jogar.

Superinvestimentos geram superelencos, que geram supervisibilidade, que pedem supercampeonatos. Esse movimento é o que está por trás da tendência de elitização dos campeonatos de clubes em todo o mundo, particularmente visível na Europa.

Esse ciclo virtuoso cria uma retroalimentação, levando uma concentração incremental de forças nos grandes clubes de massa e visibilidade, aos quais se dá o nome de “superclubes”.

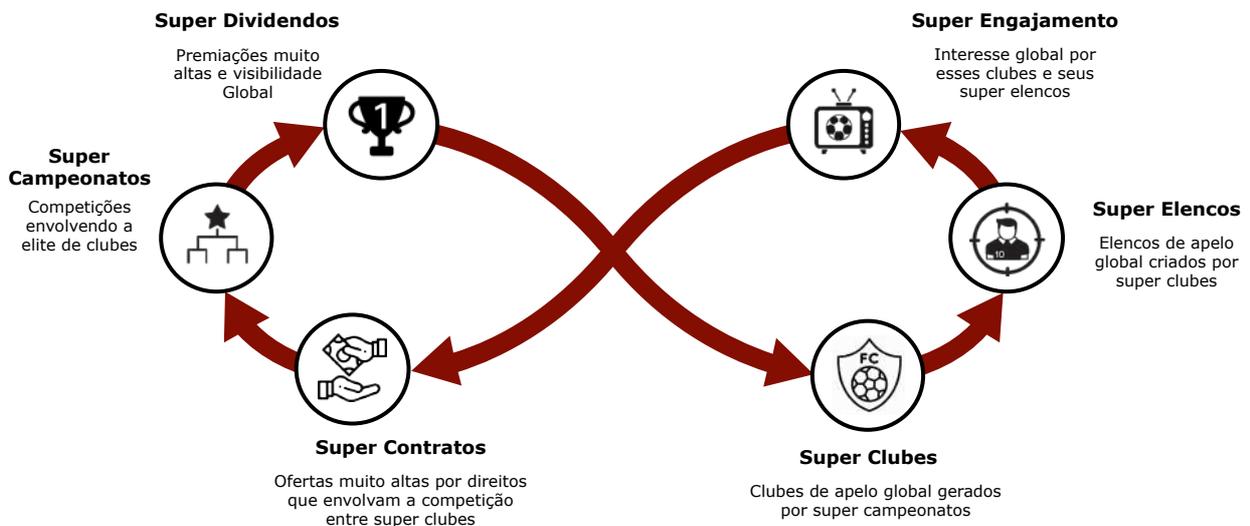
O processo de criação desses superclubes, embora apresente seus primeiros sintomas no continente europeu, é um fenômeno global e tem como um dos efeitos colaterais a mudança no perfil de funding do futebol.

Que Veio Para Ficar.

Nos últimos cinco anos, é possível observar esse mesmo movimento também acontecendo no futebol brasileiro e sul-americano.

Clubes fortes e bem geridos ficando mais fortes enquanto clubes enfraquecidos por más gestões e poucas conquistas, mesmo que com marcas tradicionais, perdendo competitividade de uma forma praticamente irreversível.

FIG. 3 – SUPER VISIBILIDADE → SUPER CAMPEONATOS → SUPER DIVIDENDOS → SUPER ELENÇOS = SUPER INVESTIMENTO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

O Grande Capital Descobre o Futebol.

Esse novo patamar de investimento já está trazendo para o futebol novas fontes de capital nunca antes disponíveis. Historicamente o futebol de clubes a nível global apresentava volume relevantes de recursos movimentados, mas muito abaixo do alcançado por outras indústrias, e por conta disso, ficava de fora da montagem de portfólio dos maiores investidores institucionais do mundo.

Esse quadro muda com um processo de transformação. Se antes a receita dos clubes dependia somente de bilheteria e direitos de transmissão de campeonatos nacionais, hoje existem mais de 25 possíveis rubricas onde um clube pode gerar recursos e, em última instância, gerar competitividade esportiva.

Entretanto, o crescimento acelerado da indústria do futebol significa, para os clubes que quiserem "bancar esse cacife", a possibilidade, e mesmo a necessidade, de buscar recursos no mercado. Um claro sinal da mudança está no fato de que hoje 45 clubes europeus pertencem a investidores americanos, e 64% dessas aquisições aconteceram nos últimos 3 anos.

**FIG. 4 – SMART MONEY E FUTEBOL.
A INVASÃO DOS INVESTIDORES AMERICANOS NA EUROPA.**



Criando Novas Fontes de Recursos.

Abrir novos modelos de negócio, investir em inovação, em globalização, em tecnologias digitais de distribuição conteúdos multimídia, na personalização da entrega de uma relação direta com cada uma das “personas” na base de torcedores, tudo isso demanda grande investimento. Não apenas isso. Demanda tempo para que esses investimentos gerem recursos suficientes para se autofinanciar.

Fica claro que estamos nos primeiros anos de um novo modelo de futebol profissional. Mesmo clubes tradicionais e poderosos precisam se ver como “startups” nesse novo ambiente de competição digital e global do futebol.

É natural que nos primeiros anos, como em qualquer novo modelo de negócio, seja improvável que as receitas orgânicas geradas nos clubes por suas operações tradicionais, totalizem valores suficientes para financiar a necessidade crescente de investimento para se manter parte da elite vencedora e, ao mesmo tempo, investir para construir esse novo conjunto de tecnologias, modelos de negócio e capacidades que no longo prazo serão necessárias para se manter na nova elite dos superclubes.

Para os grandes clubes europeus, esse financiamento já está vindo de fora do futebol, de 2 fontes principais: O capital nacional que visa o SoftPower/SportsWashing – proveniente de países que desejam usar o futebol como veículo para transmissão de imagem positiva, em especial do mundo árabe, China e leste europeu, muitas vezes criando os denominados “clubes-estado”; e o capital financeiro – proveniente de investidores institucionais que começam a ver no negócio futebol, um tamanho que justifica o risco do investimento (bancos de investimento, fundos de capital de risco, etc.).

E para tornar a equação ainda mais complexa, além do acesso a novas fontes de capital, alguns desses clubes já se organizam como entidades multinacionais.

Surgem Novas e Agressivas Formas de Organização dos Clubes.

Notadamente nos últimos anos, o formato entidade privada em alguns clubes de futebol evoluiu para um modelo corporativo denominado “multi-club ownership”. Nesse modelo, uma única corporação detém o controle sobre vários clubes simultaneamente, espalhados por vários países diferentes.

O modelo apresenta muitas vantagens sobre o modelo associativo, ou mesmo sobre o modelo corporativo de clube único. Em especial, essas vantagens são sinergias em processos de gestão (como finanças e marketing), e na criação de um ecossistema de formação de novos jogadores que permite uma maturação de atletas dentro dos próprios clubes que fazem parte do grupo. Há ainda a vantagem da proteção a riscos econômicos, crises e ou problemas cambiais que possam atingir o país do clube principal (“Flagship club”), diversificando as fontes de receitas, mitigando o risco da “carteira de investimento”.

FIG. 5 – CITY GROUP E RED BULL, PORTFÓLIO DE CLUBES.



Fonte: KPMG Football Benchmark Research. Dezembro 2020.

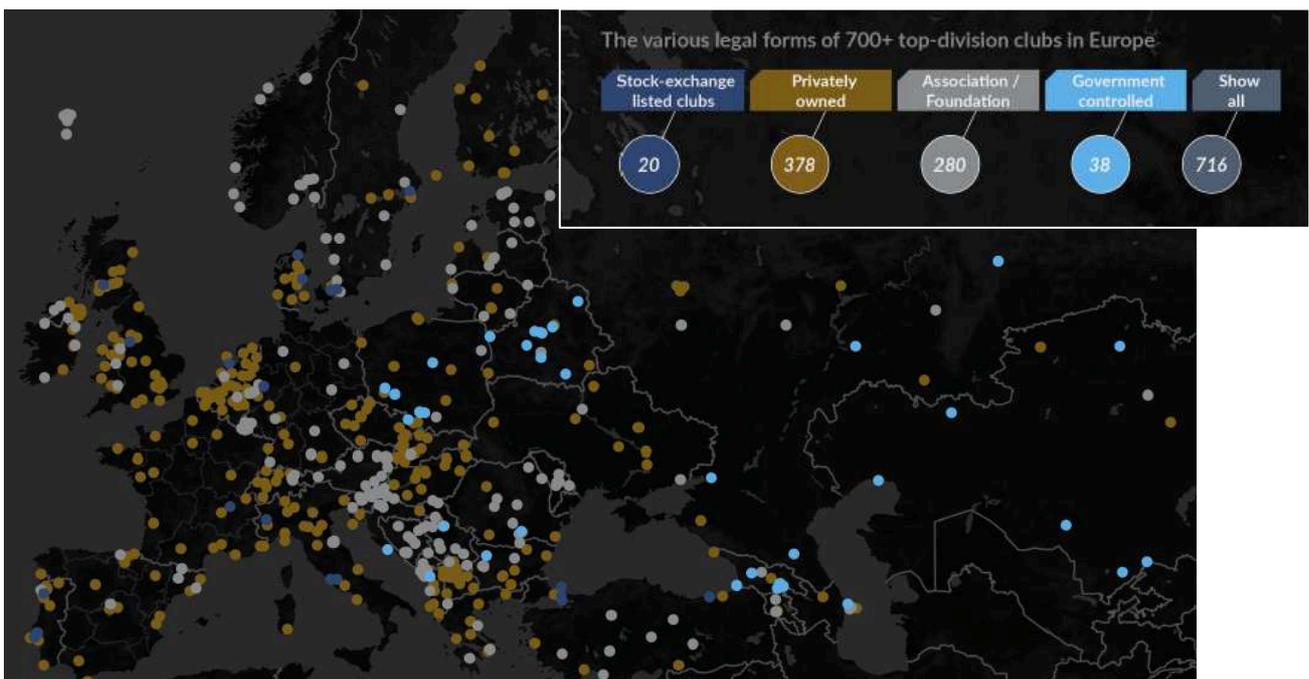
Novos Formatos Impõem Novos Desafios.

O surgimento do conceito de multinacional no futebol impõe grandes desafios para os clubes organizados como operações únicas, em especial aos associativos.

Clubes organizados como entidades privadas possuem algumas vantagens competitivas sobre aqueles organizados como entidades associativas. A mais óbvia é o acesso a capital que o controlador possa prover. Além disso, no caso de clubes que são entidades privadas e fazem parte de uma estrutura composta por vários clubes (como o Grupo City ou Red Bull, por exemplo), há ainda como visto, os efeitos das sinergias. Finalmente, o mercado financeiro internacional vê entidades privadas como de “menor risco” para empréstimos e operações financeiras sofisticadas, o que dá acesso a crédito em condições de juros e prazos inacessíveis a associações.

O impacto dessa nova realidade vem sendo sentido em especial pelos clubes associativos europeus, que participam diretamente de competições onde esse modelo já se encontra mais amadurecido.

FIG. 6 – QUEM SÃO HOJE OS DONOS DOS CLUBES EUROPEUS DE PRIMEIRA DIVISÃO?





Para os Clubes Associativos, qual a Saída?

Essa é uma mudança profunda na estrutura econômica, com reflexos diretos na competitividade esportiva, e que chegará cedo ou tarde ao Brasil. É inevitável, e já temos um representante do modelo mais agressivo disputando o campeonato brasileiro de primeira divisão, embora ainda se adaptando ao mercado brasileiro.

Diante dessa mudança relevante no ambiente de negócios do futebol, como garantir a sobrevivência dos clubes associativos como protagonistas? Como se manter competitivo, e ao mesmo tempo continuar a ser um clube que pertence a seus associados?

Embora esse seja um debate vivo e ainda sem uma resposta final, alguns pontos parecem ser consensuais. O principal deles é que, uma vantagem competitiva do modelo associativo é exatamente sua representatividade. Clubes associativos são entidades que representam milhões e milhões de torcedores.

Clubes privados, mesmo aqueles que posteriormente assim se tornaram, e por isso também possuem uma legião de torcedores, possuem uma concentração em seu processo decisório que é incompatível com uma ampla representatividade. Esse ponto é inclusive objeto de constantes críticas por parte dos seus torcedores, com frequente tensão entre eles e o acionista controlador (Manchester United, Liverpool, etc.).

Além disso, o marco legal e tributário modelo de clube empresa no Brasil, privado ou aberto, é muito recente, precário e necessita de muito mais aprimoramento e teste para uma avaliação criteriosa.



Como o FCB Chegou Onde Chegou...

O FC Barcelona que se encontra mais à frente no enfrentamento desse problema, oferece um exemplo para os demais clubes associativos que, cedo ou tarde também terão que lidar com o mesmo desafio.

Porém, antes de mais nada, cabe analisar o contexto recente do FCB. Depois de longa sequência de gestões que colocaram o clube ao topo da elite mundial, processos frágeis de controle, transparência e compliance corporativos levaram o clube a uma série de negócios duvidosos e desfavoráveis, denúncias de desvios de conduta e má gestão de recursos que levaram a dívida do Barcelona a superar a casa dos 1 bilhão de euros.

A tentativa desesperada de manter sua capacidade de investimentos, compatível com concorrentes diretos financiados por fontes externas à atividade econômica do futebol, em especial aqueles de modelo “multi-club ownership” (ManCity, Red Bull, etc.) e dos “clubes-estado” (PSG, Chelsea, etc.), também contribuiu para o problema.

Todo esse quadro apenas explicita uma situação de gestão frágil, dependente de pessoas e não de processos sólidos, e que ao fim acarretou impacto maior no Barcelona que nos demais clubes. A lição que fica é que um processo de profissionalização em um clube associativo não pode ser interrompido pela metade.

Mas além de um bom exemplo de como não fazer, o FCB também vem propondo ações para se recuperar da situação em que se colocou.

Essas ações propostas, também servem de exemplo para os clubes associativos brasileiros, e mostram o caminho para seu crescimento, e como evitar e antecipar os obstáculos à frente, impostos pela mudança no modelo de negócio global do futebol.



...E Como Pretende Sair.

Recentemente, o FCB adotou uma medida que muda inteiramente sua política de membership (admissão de associados). De uma política historicamente restritiva à adesão de novos sócios, o clube decidiu democratizar seu quadro associativo. Fará isso não apenas através da retirada de restrições para a adesão, mas através de uma agressiva campanha de captação de novos sócios.

FIG. 7 – FC BARCELONA BOARD OF DIRECTORS 3/6/21.

The screenshot shows the FC Barcelona website interface. At the top, there is a navigation bar with the club's logo, social media links, and a 'Become A Cater' button. Below the navigation bar, the main headline reads 'Opening of membership registrations'. The article text states: 'The Board of Directors has agreed to launch a new campaign with the aim of making it possible for any fan of FC Barcelona to become a member'. Below the headline, there are social media sharing buttons for Twitter, Facebook, and a 'Copy link' button. The article text continues: 'The Board of Directors has agreed to launch a new campaign with the aim of making it possible for any fan of FC Barcelona to become a member, without any type of restriction. In this new stage, the Board wants to respond to the wishes of many FC Barcelona fans who, until now, could not become members of the Entity due to the obstacles that prevented it and, at the same time, become the club with the most members in the world. Until now, only those people who had a first or second degree relationship with a member; those that, previously, had already been for two consecutive years; those who had an antiquity of three years as peñistas, or who had the commitment card during this same period could be members of FC Barcelona. All these requirements are eliminated based on the principles of democracy and universality. It is about liberalising the entry of members into the Club, making it possible for all those people who love Barça all over the world to be so, effectively. For this reason, the Board of Directors will submit to the Assembly of Committing Members a proposal to modify the Club's Statutes that provides for the option of being able to register as a member digitally.'

Fonte: fcbarcelona.com.

No Longo Prazo, a Representatividade Será a Única Forma de Competir.

O mais importante no movimento feito pelo Barcelona é que o clube irá focar exatamente em seus fans, que estão espalhados por todo o mundo. O objetivo do FCB é ganhar representação associativa em todo planeta, se tornar o clube como maior número de sócios do mundo. Acumular relevância social e associativa, capaz de potencializar o engajamento de seus membros, e conseqüentemente sua capacidade de gerar recursos e fazer frente à competição com os clubes corporações.

O exemplo do Barcelona nos mostra que, para os clubes que escolherem se manter como entidades que pertencem a seus associados, e ao mesmo tempo, desejarem se manter competitivos esportivamente, não há outra alternativa do que se tornarem cada vez mais representativos.

Isso porque a representatividade é o melhor incentivo possível ao engajamento. Nada estimula mais uma atitude engajada do que se sentir parte, em oposição a posição de simples expectador da decisão alheia.

Quanto maior o número de torcedores que se tornam verdadeiramente engajados com um clube, maior o valor das suas propriedades e maiores as possibilidades de geração de receita direta pelo clube e indireta através de parceiros comerciais e de marketing/imagem.

Essa é a forma pela qual as entidades associativas podem permanecer relevantes e competitivas. Mais representatividade produz mais engajamento, que produz mais potencial de visibilidade e consumo que, por último, gera oportunidades de acesso a capital em um nível anteriormente só disponível para entidades privadas.

No Final, a Chave do Sucesso é o Associado.

Porque o sucesso cada vez mais estará em incluir, trazer para perto, ganhar representatividade.

1

Formas de Controle

O modelo societário dos clubes pode variar entre um extremo associativo, outro empresarial, e no meio, uma infinidade de combinações. Nunca antes vimos tantas opções.

2

A Importância do Associado

O Associado é o stakeholder que desempenha um papel fundamental de intermediário entre o gestor do clube numa ponta, e o fan/torcedor na outra.

3

Momento de Engajar

Novas tecnologias, um novo consumidor digital, redes sociais, comunicação segmentada personalizada, todas essas razões indicam a importância de aproximação clube/torcedor.

4

A Distância Encurtou

O conceito de aldeia global finalmente se concretizou. A distância física deixou de ser um obstáculo. A tecnologia permite encontrar e atender o cliente em qualquer lugar onde ele esteja.

5

Representatividade

Para os clubes que optaram pelo caminho de não ser clube de um dono, sua identidade, sua força, está na pulverização e na representatividade que uma comunidade de membros oferece.

6

Tamanho é Documento

Considerando todos esses fatores, um clube forte economicamente e institucionalmente, será aquele que estiver aberto à participação do maior número de membros, não importando onde estão.

Porque Estamos Aqui?

ESTADIO MUNICIPAL
PAULO MACHADO DE CARVALHO

Foto: Danilo Verpa / Folhapress

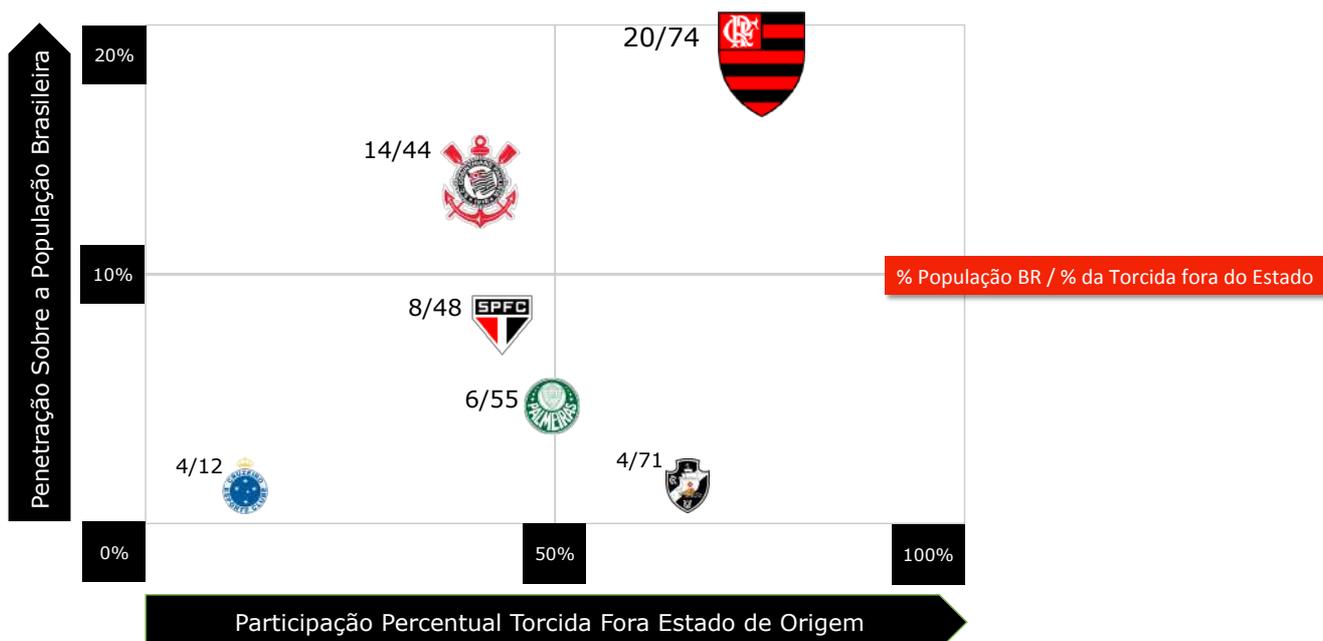


Desenvolver Todo o Potencial Econômico e Social do Flamengo.

Nós do FLAMENGO SEM FRONTEIRAS fundamentalmente, acreditamos em um Flamengo grande, com a maior base de associados em todo o mundo do futebol! Um Flamengo que reflita em seu quadro social, e em sua vida política, a grandiosidade da Nação Rubro Negra.

Por tudo isso, acreditamos que o crescimento na base de associados e ampliação da participação na vida política do Clube é o que fará o Flamengo dar o próximo passo, e finalmente desenvolver todo o seu potencial como Marca e como Instituição.

FIG. 8 - O QUE FAZ A TORCIDA DO FLAMENGO ÚNICA É A SOMA DE SEU TAMANHO COM SUA DISTRIBUIÇÃO



Fontes: Pluri Consultoria, Datafolha 2019.

Mas Se a Solução Está no Associado, Com Quem Devemos Aprender?

No ranking dos clubes com maior número de associados no mundo (sócios dos clubes, não confundir com sócios torcedores), destaque para os clubes alemães e portugueses. Embora as estratégias utilizadas para a construção dessas bases, sejam diferentes em Portugal das adotadas na Alemanha (o que analisaremos detalhadamente em capítulo posterior desse PDG), há algo em comum entre elas.

No coração da estratégia usada com grande sucesso por clubes alemães e portugueses para liderar o número de associados no mundo do futebol, está o reconhecimento, estímulo e valorização do associado que se encontra longe do clube.

FIG. 9 – RANKING DE CLUBES EM NÚMERO DE ASSOCIADOS (NÃO SÓCIOS TORCEDORES).



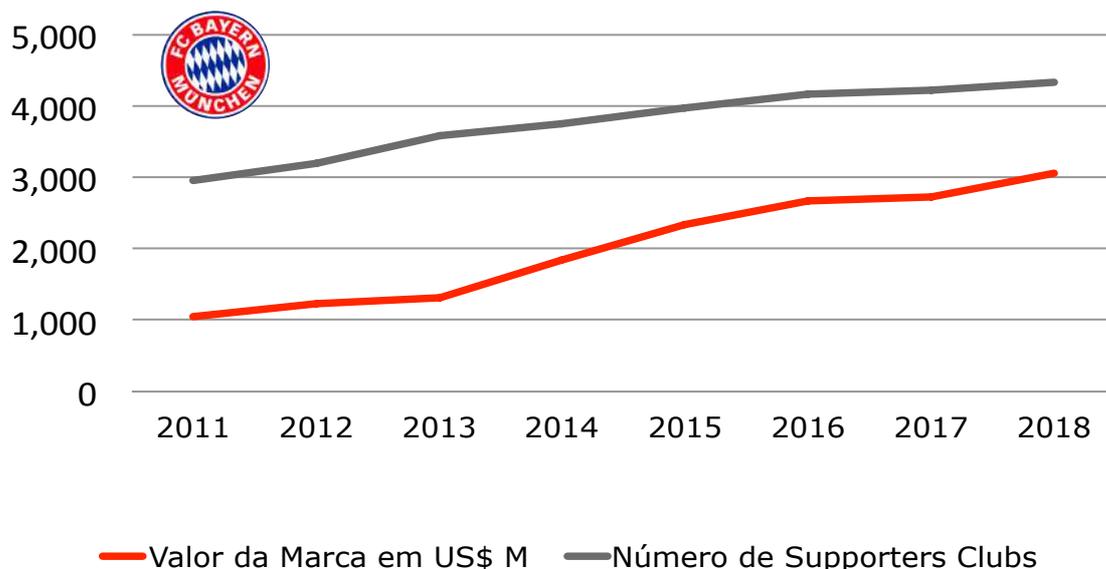
Fonte: Pesquisa Bundesliga, Fevereiro 2018

Só Através da Valorização do Associado Distante é Possível Atingir Todo o Potencial Econômico da Marca.

Os dois primeiros do ranking, FC Bayern Munich e SL Benfica, possuem como estratégia para alcançar o topo, o estímulo à criação de representações oficiais em todo o mundo. Semelhantes a um sistema de embaixadas, essas representações (ou supporters groups) são um hub de conversão de fans em associados dos clubes, e para isso foram criadas e estimuladas.

A lógica de Bayern e Benfica é entender que mais associados geram mais relacionamento com o clube, o que gera mais engajamento, e então mais receitas, que no final se traduzem em um crescimento no valor de suas marcas.

FIG. 10 – FC BAYERN MUNICH, EVOLUÇÃO DO VALOR DA MARCA E DO NÚMERO DE SUPPORTERS CLUBS.



Valor da Marca = Valor estimado da Marca Bayern Munich, em US\$ Milhões. Pesquisa Forbes.
Número de Supporters Clubs = Número de Clubes de Torcedores, oficialmente reconhecidos.

Fonte: Statista 2018



Uma Gestão Profissional Levada às Últimas Consequências.

Acreditamos ser fundamental o aprofundamento às últimas consequências da profissionalização do clube, da gestão por competência sob políticas de governança corporativa, compliance e transparência baseados nos melhores exemplos nacionais e internacionais. E achamos isso possível e fundamental, mesmo dentro de um clube associativo.

A medida que um clube cresce, aumenta receitas, cria processos mais complexos de marketing, comerciais e na gestão dos sócios, os riscos de imagem, financeiros e de operações crescem. As possibilidades de falhas ou fraudes, causadas por agentes internos e externos criam ameaças importantes e que precisam ser geridas de forma absolutamente profissional.

Parar a jornada de profissionalização no meio do caminho significa também tornar o clube menos atraente para sócios, fans e investidores. Todo o esforço de engajamento pode ser jogado fora por um evento catastrófico de imagem ou de gestão financeira

Além disso, em um clube associativo, devem se mitigar as desvantagens que existem desse modelo, principalmente os riscos de mudança de rota a cada eleição e troca de dirigentes. O clube precisa de um planejamento estratégico, metas, processos, políticas e exigências de reporte e transparência que sejam institucionais e independentes do gestor. Uma nova liderança no clube pode e deve imprimir os seus planos, mas estes devem estar circunscritos em uma estratégia e um modelo de negócios ético e profissional que transcende pessoas – o “Modelo Flamengo de Gestão”.

Buscando Parceiros de Investimento, Mas Sem Perder a Estrutura Associativa.

A democratização do clube e o aumento de monetização pelo engajamento cada vez maior das diversas fontes de receita é um caminho de longo prazo, e que tem um tempo de maturação. O processo de profissionalização e aumento de credibilidade pode ser um acelerador, mas ainda assim os novos competidores, grupos de futebol internacionais e clubes-mecenas são riscos imediatos com os quais o Flamengo terá que lidar. Ademais, para investir nos projetos de ampliação de engajamento, processos e tecnologias que o Flamengo não dispõe, são necessários recursos que muitas vezes o clube não poderá gerar internamente.

Nesse sentido, é fundamental um processo de parcerias e associações de negócio, sejam via acordos, SPEs ou joint-ventures, com grandes empresas que possam complementar o ecossistema de negócio do Flamengo de forma a viabilizar esse salto competitivo.

O modelo que acreditamos é a parceria por negócios, em um ambiente de co-investimentos e cogestão. Não acreditamos em modelos de pura cessão de marca e licenciamento onde o Flamengo não tenha nem gestão nem absorção de conhecimento e divisão de receitas e riscos com os parceiros. Acreditamos em sociedades específicas focadas em desenvolver novos produtos, mercados, tecnologias e oportunidades e que o clube associativo seja sócio e cooperador desses negócios com seus parceiros, nunca só um “nome de fachada”.

Para isso funcionar, o processo de profissionalização extremo do clube associativo deve ser aprofundado. Empresas sérias e globais só fazem negócios com instituições sólidas e estáveis, nunca somente baseadas em “pessoas” ou “gestões”, pois ambas são transitórias sob a ótica do gestor empresarial.



O Futebol Está Mudando, e o Flamengo Precisa Mudar Junto, Como Antes Já Aconteceu.

Os novos formatos de organização de clubes significam a maior transformação da estrutura do futebol, desde a introdução do profissionalismo na década de 30.

O Flamengo que conhecemos, o mais querido, mais popular, o de maior potencial como marca, está intimamente ligado à visão e as ações do Presidente José Bastos Padilha (1933-37).

Padilha, com história profissional ligada ao que hoje conhecemos como marketing, tinha grande experiência em como criar conexões de pertencimento entre o consumidor e marcas.

Além disso, soube ler com antecedência as consequências da introdução do profissionalismo no futebol na década de 30, tais como surgimento dos atletas e ídolos de origem popular, e do público nos estádios composto por pessoas comuns, por trabalhadores.

De forma visionária uniu sua percepção e sua expertise para posicionar o Flamengo de modo a estar amplamente preparado para o que vinha pela frente.

Mais Uma Vez, Precisamos Estar Preparados Para Transformar Um Obstáculo Em Uma Oportunidade.

Quase 100 anos depois estamos diante de uma transformação de mesma magnitude.

A transformação na estrutura de organização no futebol, irá impor aos clubes associativos um enorme desafio: adaptar-se à nova realidade ajustando-se e permanecendo uma associação; converter-se ao novo modelo empresarial; ou tornar-se irrelevante esportivamente.

Mesmo que essa transformação ainda não tenha chegado integralmente ao Brasil, embora já tenhamos três de seus representantes disputando o Campeonato Brasileiro, Red Bull Bragantino como exemplo de estrutura empresarial global, e tanto Palmeiras quanto Atlético-MG como exemplos de sportwashing/clube-mecenas, é inevitável que eventualmente os clubes associativos brasileiros se defrontem com os mesmos desafios enfrentados pelos europeus.

Se antecipar à transformação inevitável, buscando a melhor solução será para o Flamengo na década de 20 do século XXI, tão importante quanto foi na década de 30 do século XX.

O caminho do aumento da representatividade desempenhará para o Flamengo o mesmo papel que o aumento da popularidade há 100 anos atrás.

"Por que o Flamengo se tornou o Clube mais amado do Brasil? Porque o Flamengo se deixa amar à vontade. Não impõe restrições a quem o ama. Aceita o amor do príncipe e do mendigo e se orgulha de um e de outro"

Mário Filho



Foto: Silvia Izquierdo / Associated Press