



Foto: Gilvan de Souza / Flamengo

# Plano de Governo Triênio 2022-2024

**CHAPA FLAMENGO  
SEM FRONTEIRAS**



**PRESIDENTE  
HINRICHSEN**  
VICE BERNARDO MARQUES



# Futebol



Foto: Yago D'Ávila

# Planejamento



## A Hora do Próximo Passo.

O Programa de Governo do Flamengo Sem Fronteiras tem o compromisso com o profissionalismo no departamento de futebol, de modo a tornar as vitórias e conquistas eventos recorrentes, frutos de processos estruturais e perenes, independente de pessoas, dirigentes ou da “sorte” de se ter determinado profissional no clube. Um clube com o tamanho e a capacidade de investimento do Flamengo, não pode mais depender do acaso, na hora de buscar resultados dentro de campo.

Entendemos que o sucesso de 2019 no futebol, se deu pela presença de um profissional diferenciado, Jorge Jesus, que mais do que ser um treinador, tornou-se na prática o diretor técnico do clube, colocando sua equipe e métodos e com isso afastando a influência da gestão não qualificada no dia a dia. Contudo, após a saída do treinador, ficou claro que nada do seu modelo de gestão de futebol foi incorporado pelo clube.

Além do fator Jesus, outra razão para o desempenho positivo do futebol do Flamengo foi sem dúvida a sua capacidade de investimento em jogadores diferenciados, fruto do processo de equilíbrio financeiro do Clube, desenvolvido sem interrupções desde 2013.

Ocorre que, essa vantagem financeira, e consequente capacidade diferenciada de investimento, a cada dia diminui pela entrada iminente de clubes-empresa, mecenas e outros tipos de investidores oportunistas nos concorrentes diretos do Flamengo, como analisamos detalhadamente no primeiro capítulo desse PDG.

Nesse momento o Flamengo precisa buscar uma solidez estrutural no futebol. Caso contrário, arrisca-se a perder seu diferencial competitivo, o que comprometeria todo o seu planejamento e capacidade de manter um ciclo virtuoso de vitórias e conquistas.

## Profissionalismo Sem Concessões.

Queremos vencer sempre, todo ano, de forma sustentável. Nesse contexto, acreditamos que é necessário urgentemente dar um salto de qualidade estrutural no futebol. Para isso, é preciso estabelecer a implementação com urgência de alguns compromissos fundamentais no Departamento de Futebol do Flamengo.

O primeiro compromisso, sem dúvida nenhuma, precisa ser com o profissionalismo total, incondicional, implacável no processo de gestão do Departamento, com o fim da influência de dirigentes e conselhos não profissionais, ou qualquer outra intervenção de voluntários e curiosos na atividade do dia a dia do futebol.

A liderança técnica e esportiva de todas as divisões do futebol deveria ser de profissionais com ampla experiência, recrutados nos principais clubes de grandes ligas de futebol europeias, somados aos melhores profissionais brasileiros, e sob a supervisão e aprimoramento constante de consultorias internacionais especializadas em cada área de desenvolvimento da modalidade.

A chefia do departamento de futebol deveria ser de um diretor técnico de grande reputação internacional, com vivência em grandes clubes europeus, e assistido por uma equipe de profissionais do mesmo patamar, responsáveis por comandar a profissionalização do futebol do clube.

Nesse contexto, acreditamos que o papel do conselho diretor (Gestor) deveria ser de definir metas, objetivos, viabilizar recursos para investir em estrutura, contratar os melhores profissionais permanentes e consultores pontuais.

O processo de acompanhamento e cobrança pelo conselho, da estrutura profissional, precisa ser periódico, respeitando prazos e metas previstas.

## **Evolução Contínua.**

É importante quando planejarmos o que buscamos para o Departamento de Futebol do Flamengo, que tenhamos em mente a premissa fundamental que é de ter um time vencedor SEMPRE, que a cada ano seja MELHOR e MAIS FORTE que o do ano anterior. Tudo isso, claro no limite do absoluto respeito ao planejamento orçamentário do Clube.

Essa premissa é importante pois embute dois conceitos fundamentais: a sustentabilidade econômica do futebol e a necessidade de evolução contínua. Os dois fatores sempre devem coexistir, nunca se confrontar. E a forma de fazê-lo é ter gestores altamente experientes e profissionalizados, acostumados a liderar grandes clubes em conquistas a nível regional e mundial. Esse é o caminho que deveríamos seguir.

A montagem e gestão de uma equipe de futebol de ponta, de classe mundial, como é o objetivo básico do Departamento de Futebol do Flamengo, é uma atividade complexa que exige experiência e competência no mais alto nível.

No capítulo primeiro desse PDG, fizemos uma análise profunda do ambiente competitivo, em futuro não tão longínquo, do futebol brasileiro. Essa análise deixa claro que enfrentaremos, cada vez mais, competidores que irão fazer a transformação para um sistema profissional integral. No caso de um clube associativo, como o Flamengo, a necessidade de blindagem da gestão profissional em relação às pressões políticas do ambiente do clube social, é ainda mais importante.

Para o Flamengo, não seguir esse caminho é se expor a ficar para trás em termos de capacidade competitiva. Esse é um preço que não podemos pagar.

## Financiando o Crescimento...

Estamos visualizando uma ampliação sustentável de 30% dos investimentos em folha salarial e investimentos do departamento de futebol até o fim terceiro ano da próxima gestão (2022-24).

Isso se traduz em um orçamento corrente de futebol na casa de 600 milhões de reais ao ano, incluindo folha de atletas, comissão e funcionários do profissional e base, custos de imagem e fornecedores do futebol, custos operacionais e logísticos, custos de CT e estádio, além de uma capacidade de investimentos recorrente em direitos federativos de 200 milhões de reais ao ano.

Isso porque entendemos que com a nossa abordagem de geração de recursos podemos ampliar em 20% as receitas de modo a ter geração sustentável de 1,2 bilhões de reais anuais até 2025, o que seria mais do que suficiente para cobrir os gastos do futebol, social e esportes olímpicos, pagar as despesas financeiras residuais e ainda gerar um superávit anual para acúmulo de reservas.

Garantida a sustentabilidade financeira, entendemos que há sim a condição de se trazer uma equipe de gestão técnica do futebol de nível internacional para o clube.

Um diretor de futebol com passagem em grandes clubes europeus, que tenha o espírito vencedor do Flamengo e com o conhecimento de trabalhar no mais alto nível de gestão esportiva. Que conheça e tenha credibilidade no mercado internacional, com agentes e jogadores, para trazer atletas, comissões técnicas e quadros especializados no padrão de um clube top-10 europeu.

## ...Para a Garantia do Ciclo Virtuoso.

Essa deveria ser a diferença mais marcante em uma nova gestão de futebol, em relação ao que hoje é praticado no Flamengo: o fim das interferências de amadores, curiosos ou “profissionais em desenvolvimento” em posições chave de gestão esportiva e administrativa no futebol do Flamengo.

O Flamengo tem condições de trazer por menos de 5% do seu orçamento, toda a estrutura de gestão em padrão internacional, seja ela composta por brasileiros que trabalham há longo tempo no exterior, seja composta por estrangeiros, que podem proporcionar um salto significativo de qualidade no futebol do clube.

A manutenção de um investimento constante em aprimoramento é a chave para alcançar patamares sequencialmente mais altos a cada ano. Entendemos que esses investimentos devam ser distribuídos, inclusive, por toda a estrutura do Departamento de Futebol.

É fundamental para o processo de crescimento contínuo, direcionar investimentos para todos os segmentos do departamento, futebol de base, fisiologia/fisioterapia, departamento médico, preparação psicológica, preparação física, infraestrutura geral, etc. O Departamento de Futebol funciona como um mecanismo onde todas as peças contribuem para performance total final.



Foto: Yago D'Ávila.

# Estrutura



## No Flamengo Apenas os Melhores.

O segundo ponto de destaque precisa ser naturalmente a qualidade dos responsáveis pela implementação da gestão profissional. Porque se a implementação de processos e protocolos exclusivamente técnicos, em todos os momentos de tomada de decisão no Departamento de Futebol, é o ponto de partida, a qualidade dessa implementação é diretamente proporcional à qualidade dos profissionais escolhidos para isso.

Para isso, obviamente, é fundamental recrutar os melhores profissionais possíveis no mercado internacional e nacional, com o fim das indicações por amizade, alinhamento político ou favorecimento pessoal. No Flamengo como um todo, e obviamente no futebol, só deveriam trabalhar os melhores profissionais com comprovada experiência em clubes de primeira prateleira do futebol mundial.

Um futebol vencedor se faz com profissionais qualificados, vencedores. Nesse contexto, dentro do respeito ao orçamento do Flamengo, não é razoável economizar recursos na hora de trazer e manter os melhores profissionais no Departamento de Futebol do Clube. Não apenas atletas, mas em todas as funções dentro do departamento, que se complementam para a composição do resultado final. A abordagem deveria ser trazer do exterior, muitas lideranças para as diversas gerências e especialidades do departamento, em um processo forte de troca de experiências e oxigenação do clube. Esses profissionais, somados aos melhores do Brasil, redesenhariam os processos, quadro de funcionários, competências e a metodologia Flamengo de futebol.

A análise de custo benefício do investimento no futebol, precisa passar a ser feita de forma técnica, considerando o impacto da performance esportiva no resultado financeiro, priorizando esse investimento segundo sua real contribuição para o resultado final, e não simplesmente seu impacto na mídia e na opinião imediata dos torcedores.

## O Diretor Técnico Como Pilar Central.

O departamento de futebol deve ser liderado por um executivo de futebol, o Diretor Técnico, que se reporta diretamente ao colegiado do Conselho Diretor (gestor), e tem autonomia operacional para entregar os resultados estabelecidos nas metas estratégicas, e com respeito aos limites orçamentários determinados. Ele, o Diretor Técnico, define todo o quadro de profissionais, do treinador ao departamento médico, de modo a ter os melhores e mais experientes profissionais do futebol mundial trabalhando para o Flamengo. E supervisiona todas os subdepartamentos do clube, do trabalho do head coach (técnico) até a fisiologia.

Diretores técnicos de alto nível são peça fundamental por onde deve começar o planejamento de um departamento de futebol profissional. É a partir deles que é estabelecida uma filosofia de jogo, que vai determinar o perfil do técnico/comissão a ser contratado e elenco montado. Em função do perfil e do nível de exigência profissional, é muito provável que o Diretor Técnico precise ser recrutado no exterior.

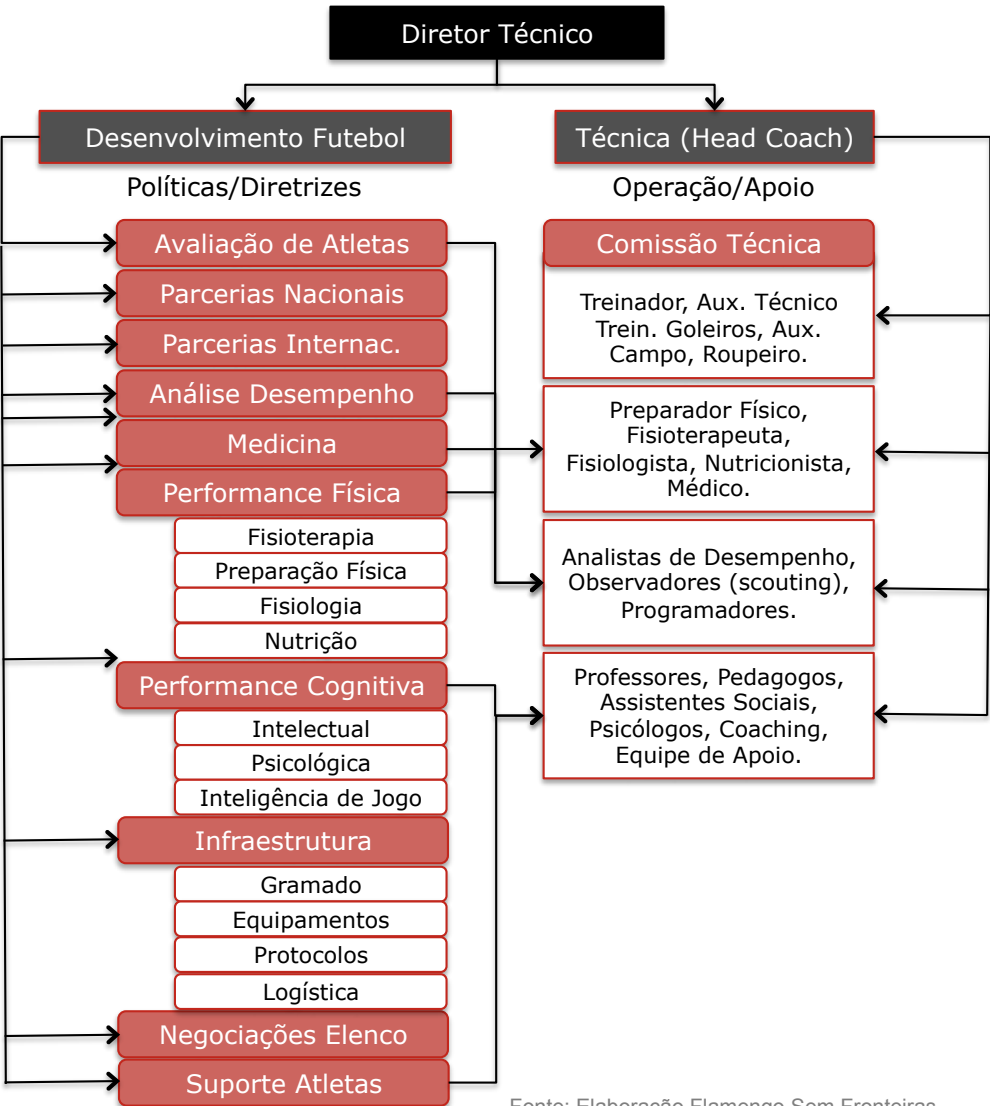
A fiscalização e cobrança de resultados pelo colegiado do Conselho Diretor (Gestor) será permanente, mas dentro da filosofia de gestão profissional pré-estabelecida, e sempre com o foco no longo prazo.

Em particular, sobre treinadores, a busca conduzida pelo Diretor Técnico, deverá ser pelos disponíveis no mercado internacional e que tenham o Flamengo como uma opção de desenvolvimento de trabalho a longo-prazo. Entendemos que a exceção dos top-10 mais bem pagos do mundo, o Flamengo possui orçamento suficiente para ter qualquer outro treinador de destaque internacional para o time profissional e sua comissão técnica no clube. E esse deveria ser o direcionamento estratégico dado ao Diretor Técnico na busca dos profissionais, de todas as áreas e categorias.

## Uma Nova Lógica, Um Novo Organograma.

Nesse novo modelo, teríamos o Diretor Técnico como o líder do departamento, e no papel de pensar a estratégia macro, de longo prazo. Abaixo dele um gerente responsável por toda a área de políticas, diretrizes, negócios e relações com parceiros e fornecedores. E ainda abaixo do Diretor Técnico, o Head Coach (treinador) responsável pela comissão técnica e direção direta do time.

**FIG. 70 – ORGANOGRAMA FUTEBOL.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## O Surgimento do Método Flamengo.

Ainda que seja fundamental o investimento do Departamento de Futebol do Flamengo nos melhores profissionais e estrutura, está claro que não se pode depender de pessoas específicas. É fundamental investir em processos perenes e independentes e buscar aqueles que possam implementá-los. Nesse contexto, o Clube precisa ter uma metodologia própria de formação e estilo de jogo, que preceda a equipe de profissionais contratados, norteie sua atuação, e sobreviva a eles, não o contrário.

Dessa forma, urge se investir na estruturação do Método Flamengo de Futebol. É fundamental a construção de uma forma de se treinar e jogar, a qual seja implementada em todas as divisões do clube, e que ao mesmo tempo que respeite a histórica filosofia de jogo ofensivo e técnico do Flamengo, seja robusta o suficiente para ser implementada por qualquer profissional que no futuro esteja no clube.

Essa metodologia deve abranger todas as valências do futebol, física, técnica, tática e psicológica e deve nortear todo o desenvolvimento de jogadores, treinamentos e estratégia de jogo. Para tal, é importante introduzir no clube uma estrutura dedicada com profissionais exclusivamente contratados para constantemente avaliar a aplicação do método, aprimorá-lo e auditar o seu uso.

Apenas com um Método Flamengo estruturado, será possível buscar no mercado profissionais que, além de sua reconhecida experiência e competência, sejam aqueles mais adequados a implementar um estilo de jogo, e toda a metodologia de preparação para tal, compatível com a visão macro de modelo de jogo. Essa visão macro deve, por sua vez, se adequar ao DNA histórico do futebol do Clube, e conseqüentemente daquilo que se espera de um time de futebol do Flamengo.

## De Abrangência Ampla.

O Método Flamengo deve ser desenvolvido não apenas para as funções desportivas, mas para TODAS as funções do departamento de futebol, mesmo as funções mais operacionais de como se monta a logística de viagens, alimentação e hidratação, protocolos de scouting e observação, manutenção de equipamentos e instalações, e a própria relação do departamento com a mídia.

Nesse contexto, o Departamento de Futebol deve ter uma política estruturada de gestão de crises, que possa nortear a maneira como se comunica com a mídia e a opinião pública, buscando o mais rapidamente possível debelar as eventuais (e por vezes, inevitáveis) crises surgidas.

Nada, absolutamente nada de relevante, deve ser feito sem que existam processos sendo monitorados e discutidos. E quando se identificar oportunidades para esses processos serem evoluídos/aperfeiçoados, isso deve ser feito de forma institucional e valer para todos o departamento, todas as modalidades e categorias, respeitando eventuais adaptações necessárias a faixa etária, género e desenvolvimento esportivo

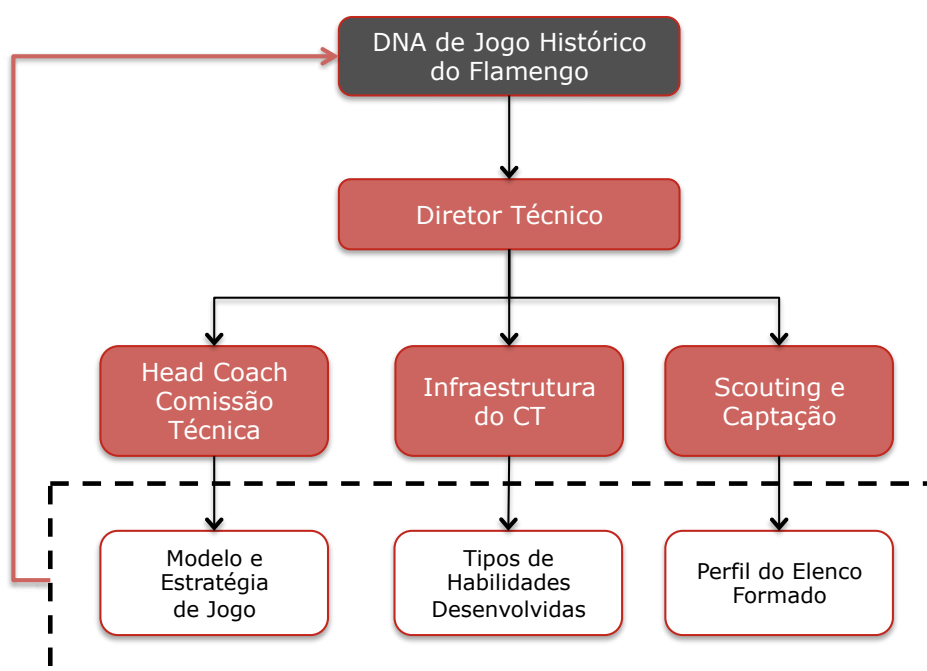
Para tal, sob a gerência direta do diretor técnico e fiscalização do conselho diretor (gestor), deve ser criada uma equipe dedicada a desenvolver e supervisionar a aplicação ampla no método no clube, inclusive pelos atletas em atividades fora das dependências do CT, mesmo que por seus staffs pessoais. Quando um profissional entrar no Flamengo, ele saberá que terá que seguir uma metodologia de trabalho, pois terá a sua disposição os melhores recursos tecnológicos, infraestrutura e protocolos. Atletas devem se abster de adotar comportamentos (alimentação, treinamentos complementares, etc.) inclusive fora dos horários de atividades, em desacordo com a metodologia do clube, afim de evitar lesões ou perda de performance.

## Filosofia Baseada numa Sequência Lógica.

Em resumo, o Método Flamengo é uma estratégia que segue uma sequência lógica. Parte inicialmente do DNA de jogo histórico do Clube. O tipo de jogo propositivo e de habilidade, que o torcedor do Flamengo espera e cobra ver. A partir dessa identidade o passo seguinte é identificar um Diretor Técnico que possua uma visão macro de jogo compatível com esse DNA. No terceiro passo esse diretor então contrata o head coach (técnico de campo) e comissão técnica. Obviamente que esse técnico terá, por sua vez, total identidade com o estilo de trabalho do diretor técnico e, conseqüentemente, com o DNA de jogo histórico do Flamengo. Além do head coach, o diretor ainda desenha a infraestrutura de preparação do CT, e estratégia de scouting e captação de talentos.

Novamente a aderência do perfil do diretor ao DNA do clube permite que os métodos de formação, e perfil de captação resultem em total eficiência, reforçando cada vez mais o DNA do Clube e garantindo sua continuidade independente das pessoas.

**FIG. 71 – A SEQUÊNCIA LÓGICA DO MÉTODO FLAMENGO.**



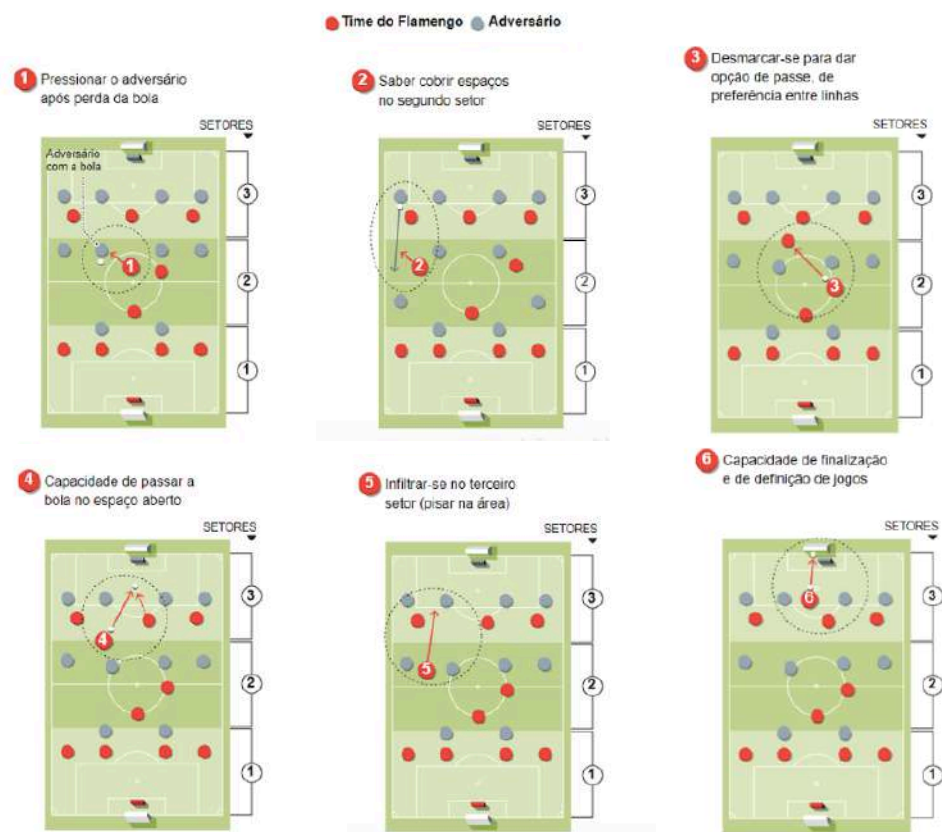
Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## Apoio Nas Melhores Consultorias do Mundo.

Nessa estratégia de elaboração e manutenção do Método Flamengo é sempre importante poder trazer, como no passado, consultorias para rever além da filosofia e identidade de formação, toda a infraestrutura de processos e equipamentos do CT e identificar se existem lacunas na disponibilidade de equipamentos de treinamento físico, fisiologia, medicina e cognitivo.

O trabalho contratado à conceituada empresa de consultoria Double Pass em 2018, por exemplo, indicou em seu relatório final (que foi ignorado a partir de 2019) uma identidade de jogo similar àquela implementada por Jorge Jesus. Acreditamos que isso não seja coincidência, mas que um dos segredos do grande sucesso na implementação pelo técnico português de seu modelo tático, tenha sido exatamente sua perfeita aderência ao DNA natural de jogo do Flamengo.

**FIG. 72 - CARACTERÍSTICAS MEIA IDEAL PARA O FLAMENGO DOUBLE PASS.**



Fonte: O Globo, 9/12/2018.



## **As Melhores Pessoas Precisam da Melhor Estrutura...**

Mesmo os melhores profissionais, nada podem fazer se não tiverem a sua disposição as melhores ferramentas. Assim, o Flamengo precisa urgentemente retomar os investimentos no centro de treinamento do Ninho do Urubu, tanto na estrutura quanto na tecnologia, finalizando obras e campos que há muito deveriam estar concluídas, modernizando equipamentos e ampliando as instalações da base.

É inadmissível, por exemplo, que o Flamengo até hoje não tenha um campo com grama sintética com dimensões oficiais para se preparar para jogos contra times que se utilizam desse recurso. Da mesma forma, equipamentos de fisiologia e preparação física, mesmo ainda sendo bons para a realidade brasileira, não mais se encontram no padrão dos melhores clubes europeus. Se por um lado o Flamengo, pelas limitações de seu orçamento, não possui a capacidade de competir com equipes de ponta da Europa em termos de pagamento de salários e compra de direitos econômicos, por outro não há justificativa plausível para que não tenha a capacidade de investir em infraestrutura de treinamento equivalente à dos principais clubes do continente europeu.

A realidade atual é que faltam campos, e os recursos para a base estão sobrecarregados. Mesmo os campos do time profissional estão usualmente no “Padrão Maracanã”, ou seja, ruins, o que submete os atletas a riscos de contusão ou no mínimo baixa performance nos treinos. Enfim, muito pode e deve ser aprimorado urgentemente. É importante trazer da Europa e dos EUA o que existir de mais moderno em equipamentos e sistemas de scouting, preparação física, análise de jogo, medicina, fisioterapia e de treinamentos específicos (ex: goleiros). A meta do departamento deveria ser que, se um de seus profissionais identificar algo que possa trazer desempenho estrutural e sustentável para o clube, não poupar esforços para que esse recurso esteja disponível.

## ...A Começar Pelo Piso.

A questão do piso deveria ser assessória à discussão do investimento em estrutura como um todo. Infelizmente essa questão ganhou uma dimensão e luz própria em função do nível que o problema alcançou, e dos desdobramentos para a condição médica dos atletas, bem como para a sua performance técnica nas partidas. O fato é que a condição de manutenção do gramado (do Ninho do Urubu e do Maracanã) é um ponto que simboliza, de certa forma, a falta de uma política adequada do Flamengo de investimento em infraestrutura.

É inexplicável que, após tanto tempo, o campo onde o Flamengo manda os seus jogos seja um dos 3 piores gramados do Brasil dentre aqueles da série A do Campeonato Brasileiro. E considerando o estilo de jogo que o Clube se propõe a praticar, o gramado é hoje um dos maiores entraves ao aproveitamento esportivo do Flamengo quando atua como mandante.

Não há nenhuma justificativa de obstáculos como custos ou impedimentos de contratação, que compense a perda de pontos ou a desclassificação em campeonatos, ou as contusões frequentes às quais são submetidos os de atletas do Flamengo, por mal estado do gramado.

O excesso de lesões, que é recorrente no clube, pode ser causado por métodos inadequados de treinamento, mas também pode estar relacionado à baixa qualidade dos gramados. É importante investir, se necessário, na importação de equipamentos de manutenção modernos associados a tecnologia de solo e grama utilizada. Gramado de alta qualidade é o básico para um clube que se propõe a jogar o estilo de jogo e tem o nível de jogadores que o Flamengo possui no elenco. Manutenção de gramado é atividade crítica para o clube sob todos os aspectos.

## Melhorias Contínuas no CT.

Adicionalmente, o número de campos é baixo, criando sobrecarga operacional nos gramados existentes. Urge complementar o miniestádio do CT e todas as estruturas auxiliares de treino previstas em seu projeto original.

Além disso, é importante avaliar se é necessário expandir o CT de modo a criar de dois a três campos adicionais para a base e profissional, incluindo campos com gramados diferentes do usual, como encontrados na Néo-Química Arena, na Arena da Baixada e no Allianz Parque.

Hoje o Clube disputa jogos contra esses adversários importantes, sem a capacidade de se preparar em um campo de dimensões e piso equivalentes aos desses estádios.

Um clube com as ambições do Flamengo não pode estar submetido a esse nível de desvantagem, já que o oposto não acontece: todos os adversários de grama sintético/híbrido tem também campos de treinamento de grama natural.

O benchmark do Flamengo nesse aspecto precisa ser sempre os clubes europeus de nível mais alto. Mais uma vez, isso não é custo, mas investimento para maior performance, menos lesões e mais rápida recuperação de atletas, o que no fim se traduz em performance esportiva e em resultado econômico.

# Base

Foto: Flamengo Divulgação.



## Em Craque, o Flamengo Investe e Faz Em Casa...

Um elemento com contribuição fundamental no processo de reestruturação iniciado em 2013 é certamente as categorias de base do Flamengo, e a receita por ela gerada na negociação de atletas. A receita vinda da venda de nomes como Vinícius Jr, Paquetá e Reinier, entre outros, sem dúvida permitiu ao Clube acelerar seu processo de reestruturação.

Além de ajudar no programa de amortização dos passivos do Clube, em um segundo momento as vendas de atletas permitiram, e permitem, ao Flamengo fazer investimentos em aquisições para seu elenco. O Flamengo se aproveitou de uma mudança no mercado de transferências nos clubes europeus, que nos últimos anos passou a privilegiar a aquisição de direitos de jogadores muito jovens, no limite do que é permitido pela FIFA. Essa mudança de estratégia de mercado provocou aumento de demanda que, como consequência, levou a uma grande valorização de atletas nessa faixa etária.

O mesmo movimento, por outro lado, levou a uma desvalorização relativa de atletas um pouco mais velhos, ou ainda não transferidos ao futebol europeu, ou que tenham efetivamente feito a transferência mas não tenham provado rapidamente sua adaptação. Esses dois quadros criaram uma oportunidade de arbitragem para o Flamengo, que soube se posicionar para vender numa ponta os atletas mais novos e valorizados, e comprar na outra ponta esses atletas ainda jovens, mas desvalorizados.

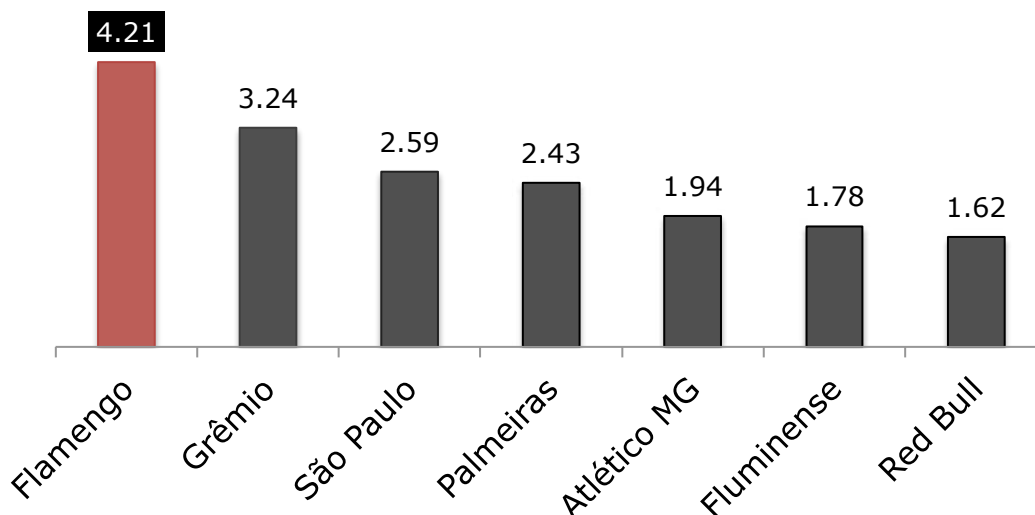
Essa estratégia foi repetida vezes executada com sucesso (Gabigol, Gerson, Rodrigo Caio, Andreas Pereira, Arrascaeta, etc.) ao longo dos últimos anos. Ainda que o torcedor tenha o desejo compreensível de que o Clube pudesse reter os jovens talentos da base por mais tempo, é importante entender a conjuntura do mercado, e que o modelo de negócio do Flamengo (ainda) não permite essa manutenção. Dessa forma, a estratégia adotada parece ser a alternativa mais inteligente no momento.

## ...Mas Pode Fazer Mais...

Entretanto, a manutenção dessa estratégia a longo prazo, demanda do Flamengo um posicionamento. O de constantemente valorizar e ampliar o investimento em suas categorias de base. Para tanto é fundamental o aumento contínuo e relevante do investimento a cada ano, em identificação, formação e desenvolvimento de talentos, no futebol masculino e feminino. Para tal, é necessário expandir as estruturas de base e aumentar de forma substancial os recursos financeiros e humanos desde o salão pós 6 anos até o sub-14. E da mesma forma multiplicar o investimento do sub-15 ao sub-20/23.

A operacionalização da ampliação desse investimento se dará naturalmente, na estrutura do Flamengo no Ninho do Urubu. Entretanto, é virtualmente impossível fazê-lo sem a ajuda de parceiros externos. Hoje o clube já se utiliza de parcerias estratégicas com clubes formadores em todo o Brasil. Acreditamos que essa estratégia deve ser ampliada inclusive para parcerias em outros países da América do Sul. Em um segundo momento, uma vez tendo sido definida claramente a Metodologia Flamengo de Formação, será útil uniformizar inclusive a mesma metodologia para toda essa rede de parceiros.

**FIG. 73 – INVESTIMENTO NA BASE,  
EM MILHÕES DE EUROS - 2020.**



Fonte: Itaú BBA.

## ...E Melhor.

Em linhas gerais, acreditamos que a base do Flamengo ainda não atingiu um nível de excelência, que pode ser proporcionado pela capacidade de investimento do clube. Vemos clubes inclusive no RJ, sem qualquer condição financeira e com estruturas antigas de treinamento, sendo mais competitivos que a base do Flamengo em alguns momentos e categorias. E quanto mais jovem é a faixa etária, mais comum é verificar esse quadro. Se formos ao plano nacional e continental, essa lacuna se amplia. E se incluirmos o feminino, então pouca performance podemos apresentar para o padrão de exigência do Flamengo.

Existem certamente resultados positivos à medida que chegamos próximo ao futebol masculino adulto. Nesses casos, a vantagem financeira do clube e a atração de talentos por conta da “vitrine” do profissional faz toda a diferença. Mas isso é ainda pouco se olharmos um universo de categorias que evoluem desde o mirim do futebol de salão, até chegar o profissional.

Como acontece no profissional, a performance da base é negativamente impactada pela falta de consistência de metodologias, falta de utilização de protocolos internacionais de desenvolvimento de atletas e, é claro, falta de investimento em profissionais, estruturas de captação e mais recursos para desenvolvimento mental, físico e técnico.

Também a base do Flamengo, merece ver um aumento substancial nos investimentos em todas as suas rubricas. Com o apoio da estrutura profissional de futebol e consultorias internacionais, seguindo o exemplo do passado com a Double Pass, captar os melhores talentos, introduzir a metodologia de jogo do Flamengo e ter as melhores comissões técnicas de base e equipes técnicas. A base do Flamengo pode, e deve, ter o mesmo padrão de excelência verificado nos melhores clubes formadores do mundo.

## Uma Revolução Além do Campo.

Há cada vez mais o entendimento que a fronteira do desenvolvimento da preparação para o futebol está mais no desenvolvimento cognitivo, do que no técnico e físico.

De fato, embora novas ferramentas de treinamento em valências associadas a parte técnica/física continuem a ser importantes, é nas inovações ligadas às valências cognitivas onde estão aquelas capazes de induzir as maiores transformações no curto prazo.

O entendimento de que os ganhos marginais de performance no futebol, daqui para frente, estarão no processo de preparação cognitiva é um dos pilares da nova área de Desenvolvimento Global do Futebol criada pela FIFA em 2019, e sob a liderança de Arsene Wenger.

Nesse contexto, entendemos que um fator fundamental para o programa de formação da base é o investimento maciço em preparação, psicológica, e intelectual. Assim sendo, uma fonte de vantagem competitiva importante seria a implantação de um programa educacional e de formação de capacidades cognitivas inédito no futebol brasileiro.

A melhor forma de operacionalizar isso seria através da “Escola Flamengo”, um programa sem precedentes no futebol brasileiro, desenvolvido com parceiros englobando desde a educação convencional (currículo escolar/línguas, oratória, análise crítica), passando por processos de preparação psicológica (como tomar decisões em situação de estresse, liderança, controle emocional, etc.), e chegando a questões cognitivas de situação de jogo (visualização antecipada de opções de jogo, capacidade de leitura de jogo, rapidez na análise de alternativas, noções e conhecimento tático, etc.).



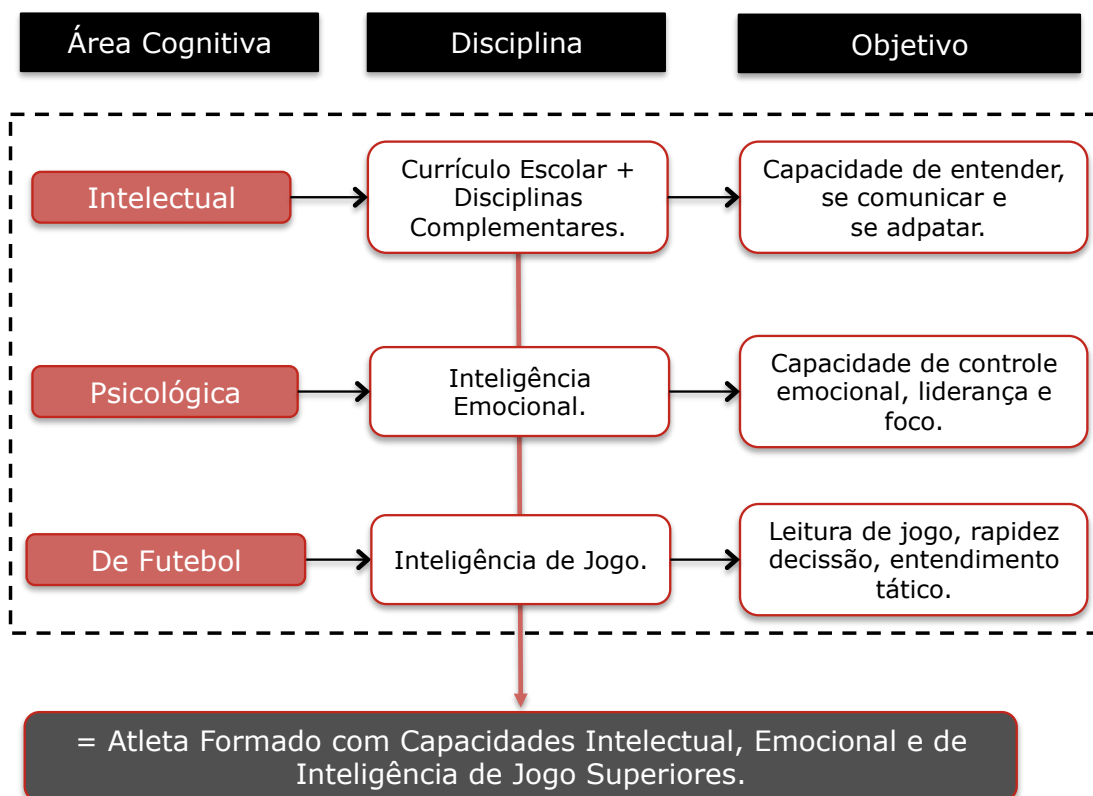
## A Escola Flamengo.

Entendemos que no conceito da Escola Flamengo, para o Clube os resultados do programa serão:

- Jogadores revelados com melhor capacidade intelectual, capazes de se comunicar e entender melhor, e se adaptar mais rápido;
- Jogadores revelados com maior inteligência emocional, e capazes de lidar melhor com pressões psicológicas;
- Jogadores revelados com melhor entendimento do jogo, e capazes de tomar melhores e mais rápidas decisões.

E por último, e não menos importante, há o impacto na formação individual de cada jovem, que o prepara para além do futebol, deixando para sua vida um legado fundamental.

**FIG. 74 – O CONCEITO DA ESCOLA FLAMENGO.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## Equipamentos Para a Nova Revolução.

Assim como a revolução da preparação física no futebol introduziu a utilização de equipamentos específicos (equipamentos de musculação, esteiras, etc.) a revolução da preparação cognitiva já vem introduzindo equipamentos igualmente direcionados. Essa é uma área que vem se desenvolvendo rapidamente, se utilizando de novas tecnologias como inteligência artificial e realidade aumentada. Mas sem dúvida, até agora o maior destaque está na utilização de equipamentos de grande porte para a simulação de situações de jogo em tempo real, baseados em robôs e projeções.

Dois bons exemplos são o pioneiro Footbonaut desenvolvido há quase 10 anos pelo Borussia Dortmund, e mais recentemente o SoccerBot360. O Footbonaut consiste em uma sala fechada com 14 metros quadrados onde o jogador se posiciona no meio e passa a receber a bola alternadamente de 8 robôs dispostos em 360 graus. O jogador deve receber e devolver rapidamente a bola para outro robô, cuja escolha se dá apenas após dominar a bola. Existem uma infinidade de combinações o que permite testar reflexos, precisão e rapidez na tomada de decisão.

Mais recentemente, o SoccerBot360 vem sendo usado como parte importante de treinamento em diversas equipes, como o Norwich e o Red Bull Leipzig. O equipamento é uma versão mais moderna do Footbonaut e consiste em uma sala redonda fechada que possui um projetor de alta definição circular, capaz de projetar em uma tela 360 situações de jogo e testar a qualidade e rapidez de tomada de decisão de cada jogador. Mas a maior inovação do SoccerBot360 em relação ao conceito do Footbonaut está, sem dúvida, em seu software, mais do que na sua estrutura física de hardware. O sistema utiliza um interface de inteligência artificial capaz de criar simulações e adaptá-las às características de cada jogador. Além disso, o equipamento utiliza um extenso banco de dados de partidas reais, podendo simular lances ocorridos, ou mesmo o possível comportamento de jogadores adversários em uma situação específica de jogo.

## Novas Tecnologias.

Em linhas gerais, esses novos equipamentos procuram trabalhar três áreas específicas da habilidade cognitiva. Se no exemplo da preparação física, os equipamentos tentam desenvolver habilidades como força, resistência e flexibilidade, os equipamentos de preparação cognitiva no futebol trabalham a rapidez de ler o ambiente de jogo em um determinado momento (cognitive updating), a habilidade de mudar a execução de uma jogada no meio do processo (cognitive inhibition), e a habilidade de esperar até o último e ideal momento para executar uma ação (cognitive flexibility).

Um dado interessante é que o pioneirismo no investimento em novas tecnologias nessa área de cognição vem sendo feito não pelas maiores equipes em cada mercado na Europa, mas pelas equipes intermediárias. A razão é que, como essas equipes não podem competir em termos de orçamento para contratações e salários, utilizam o investimento em tecnologia de treinamento como fonte de vantagem competitiva para tentar obter a maior eficiência possível do investimento feito na montagem de seus elencos. Esse é sem dúvida nenhuma um bom insight para o Flamengo.

**FIG. 75 – SOCCERBOT360 – NORWICH CITY.**



Fonte: Norwich City FC.

## No Futebol Feminino, Uma Oportunidade.

O futebol feminino é muitas vezes visto como um problema para os clubes brasileiros. A normatização imposta pela CBF requer a existência de uma categoria feminina e, nesse contexto, alguns clubes encaram suas equipes femininas como problemas. Na verdade são uma solução em muitos aspectos, mas é preciso analisar a questão de uma forma menos superficial.

No capítulo de Marca desse PDG, abordamos como uma equipe feminina competitiva pode oferecer a um clube de futebol a oportunidade de se relacionar com um público inteiramente novo, e por consequência, com o ecossistema de patrocinadores que tem esse público como alvo. Isso abre diversas possibilidades novas de marketing e comerciais. A grande questão é que esse é um investimento que requer algum prazo de maturação. O nível de maturidade do business futebol feminino no Brasil é ainda incipiente. Então as receitas diretas (bilheteria, TV, etc.) ainda não são relevantes, incapazes de financiar diretamente sua operação. Nesse contexto, é importante entender o futebol feminino como uma oportunidade de marketing e comercial, que uma vez bem estruturada, naturalmente trará muito frutos a médio, longo prazo.

Assim sendo é importante reformular a parceria no futebol feminino, tornando o Flamengo um grande formador na base. As parcerias foram e continuam importantes para o futebol feminino, e atenderam a uma necessidade pontual em um estágio específico de desenvolvimento. Contudo, tal como no caso dos esportes, o estágio atual pede um nível maior de controle e gestão no futebol feminino, principalmente com o objetivo de aumentar o número de talentos na base. O objetivo deveria ser tornar o Flamengo o maior celeiro de talentos de base do futebol feminino no país, para que em alguns anos o Clube possa ser recorrentemente campeão com um time feito em casa, que não dependa da importação de talentos, estratégia de curto prazo de outros clubes, mas que pouco ajuda no desenvolvimento da modalidade no Brasil.

# Institucional e Estádio

Foto: Jean Valjean – Buteco do Flamengo.

PRESIDENTE  
**HINRICHSEN**  
VICE BERNARDO MARQUES



Plano de Governo 2022-2024

## Tudo Começa Pelo Calendário.

O Flamengo precisa ser uma agente indutor de mudanças institucionais no futebol brasileiro. Para tanto deve sempre se posicionar junto aos demais players, como CBF, FERJ, demais clubes, e diferentes esferas de governo. O Clube precisa ser protagonista em todas as discussões relevantes para seu mercado, e ter a capacidade de influenciar seus desdobramentos.

Um tema importante é ser ativo no ajuste do calendário brasileiro, iniciando pela causa-raiz que é a existência do campeonato estadual adulto masculino nesse formato. O campeonato estadual é uma oportunidade de desenvolvimento de jogadores, e assim deve ser tratado pelo Flamengo, dando oportunidades a jovens das divisões de base, jogadores com baixa minutagem que necessitem de ritmo e, pontualmente, como oportunidade de ritmo para o time principal. Entretanto, isso não é suficiente, pois mesmo expondo o time principal a menos jogos, o restante do calendário continuará estrangulado, sobrecarregando a equipe de maio a dezembro.

O Flamengo como time de alto investimento e candidato regular a disputar os três principais campeonatos da temporada (Libertadores, Brasileiro e Copa do Brasil) precisa espalhar as 60-64 datas relevantes do futebol brasileiro por toda a temporada, e para tal precisaremos (i) reduzir drasticamente o número de datas do estadual para os times de primeira divisão e (ii) alocar o estadual nas datas remanescentes em um pequeno período de pré-temporada e ter as suas fases finais (semi e finais possivelmente) em datas FIFA do primeiro semestre.

Não resolver o problema do estadual levará o Flamengo a perder regularmente jogadores nas datas FIFA para as seleções e submeter o clube a manipulações de calendário, com remarcação de jogos em sequências desfavoráveis. Isso mostra que mais do que uma questão financeira, o ajuste do calendário através da otimização dos estaduais é uma necessidade estratégica crítica para o Flamengo.

## ...E Uma Grande Janela de Oportunidade Para Renegociar.

Deve-se aproveitar que a última data de comercialização do campeonato estadual será o ano de 2022, e estabelecer uma posição inegociável pela não assinatura de qualquer contrato de transmissão de imagens ou qualquer produto comercial do Carioca, se este não for otimizado a até 5 ou 6 datas nas fases finais (aquelas com a participação dos clubes de Série A e B) e com uma pré-temporada de 1 mês. Pode-se no máximo flexibilizar 1 data para "a final" dentro de uma data FIFA do primeiro semestre.

Com a proximidade do momento de renegociação, e com a desistência das TVs em transmitir campeonatos estaduais, existe uma janela de oportunidade para realizar uma transformação já em 2023, com o alongamento do Brasileiro de fim de fevereiro a meados de dezembro

Mas o problema do Flamengo com o tema calendário não se limita ao Estadual. O ano de 2022 será muito importante na definição do contrato de TV do Brasileiro pós-2024. O Flamengo deveria ter uma posição firme contrária em relação a influencia excessiva da TV e da CBF na elaboração do calendário, incluindo:

- Exigência que todo o calendário, rodadas, dias de jogos e horários das 38 rodadas sejam definidos dois meses antes do início do campeonato, evitando marcações "manipuladas" de jogos, facilitando a logística dos clubes e permitindo previsibilidade na comercialização internacional;
- Exigência de regras claras e períodos pré-estabelecidos para a eventualidade de remarcação de jogos, sem a possibilidade de benefícios ou prejuízos a times selecionados;
- Fim de jogos nacionais (Brasileiro e Copa do Brasil) em datas FIFA e janela mínima de 66 horas entre o fim da data FIFA e o próximo jogo nacional.

## Relações Construtivas, Mas Firmes.

Em relação a CBF e CONMEBOL, é importante obter um relacionamento construtivo, contudo firme na defesa dos interesses do Flamengo. O Clube não pode aceitar acordos de bastidores, e qualquer sugestão que seja contrária à transparência. Nessa linha, o Flamengo deve dar visibilidade prévia e relatar de forma pública todas as suas posições e votações nas comissões da CBF e da CONMEBOL.

Especificamente na CONMEBOL, são necessárias alterações importantes no trato dos torcedores, segundo a nossa visão Fan Centric, dentre elas:

- O fim de diversas restrições a manifestações da torcida, como bandeiras, faixas e sinalizadores, as quais enfrentam menos restrições na Champions League que na Libertadores, o que é um completo absurdo;
- O fim dos preços abusivos na final única da Libertadores, incluindo o do deslocamento e hospedagem. Se a CONMEBOL não consegue evoluir seus processos para garantir com o país anfitrião preços adequados de parte área e hospedagem, além de ingressos a preços razoáveis, entendemos ser melhor encerrar o experimento da final em jogo único;
- A valorização meritocrática da receita dos clubes brasileiros na distribuição das premiações e participações da transmissão, com a implementação de um market pool similar ao da UEFA na Champions League. Não é possível que  $\frac{3}{4}$  da verba da CONMEBOL venham do mercado brasileiro, mas que fiquemos apenas com 40% ou menos na distribuição das receitas. É razoável que o futebol brasileiro contribua com algum subsídio cruzado para o desenvolvimento do futebol no continente, em especial o futebol feminino e de base em programas geridos pela própria CONMEBOL, mas o atual remanejamento simples direto aos clubes concorrentes de outros países é inaceitável.



## Uma Liga Com Coerência.

Outro aspecto institucional importante é a questão da formação de uma liga profissional. Qualquer projeto de liga deve ser obrigatoriamente analisado de acordo com o interesse do Flamengo. Isto é importante entender quando se verifica que existe, muitas vezes, um descasamento entre o que é importante para o Flamengo, como clube gerido de forma equilibrada, e o que é interesse de outros clubes, muitos dos quais em situação financeira grave e interessados em qualquer proposta que ofereça adiantamento de receita, ainda que ao custo de perda futura. Numa negociação de Liga o foco do Flamengo sempre deve ser o retorno do produto a longo prazo. O Flamengo não deveria jamais delegar a sua autonomia comercial a Ligas, CBF ou terceiros.

O Clube, por outro lado, pode e deve sentar a mesa e discutir melhorias no produto do futebol como um todo, como a questão do calendário, a implementação do fairplay financeiro, a comercialização internacional, a qualidade dos gramados, a profissionalização da arbitragem, a segurança e conforto dos estádios, dentro outros temas urgentes e importantes para o produto futebol.

Após definido o padrão de produto associado a profissionalização dos clubes, principalmente o fairplay financeiro e o combate ao mecenato e a competitividade falsa pela elisão de pagamentos de salários e impostos, ai sim pode-se discutir questões mais profundas sobre negociações coletivas, mas sem jamais ignorar a meritocracia de cada clube no processo global de geração de receita.

Além disso, qualquer conversa sobre Liga tem que ser precedida pelo reconhecimento pelos aderentes, do título da Copa União de 1987. Sem o respeito a esses pré-requisitos o Flamengo deveria se abster de participar de qualquer debate relacionado à formação de uma Liga profissional no futebol brasileiro.

## O 12º Jogador Sempre Presente.

O assunto estádio e precificação de ingressos já foi extensamente analisado nesse PDG, especificamente no capítulo Marca. Do ponto de vista estritamente esportivo é importante entender que, a política de bilheteria e seu impacto na presença e composição de público no estádio, é fator que tem influência importante no resultado.

Assim, não só a presença da torcida do Flamengo em seus jogos como mandante, mas a composição do público é elemento fundamental na construção da atmosfera da partida, o que tem impacto sobre o comportamento de nossos atletas e dos adversários. Tudo isso precisa ser considerado ao se desenhar qualquer estratégia de ticketing. Todos os vetores precisam ser considerados, e como cada um contribui para o resultado final.

É importante ter estádios cheios em TODOS os jogos, e dessa forma, as estratégias de precificação devem ser redesenhadas para garantir que haja nos jogos do Flamengo não apenas o público máximo da capacidade do estádio, mas também que o perfil do torcedor mais apaixonado, aquele que "incendeia" a arquibancada, possa sempre estar na "Norte" ajudando a carregar o clube quando de momentos de dificuldade.

Estádio cheio com uma precificação adequada não traz prejuízo. Basta equilibrar preços populares nos setores adequados, e preços adequados aos serviços adicionais nos setores onde o torcedor de maior poder aquisitivo quer pagar por mais comodidade e serviços. O problema hoje do Flamengo é que o preço cobrado, em qualquer setor, é caro e a entrega de serviços é ruim. A experiência da compra de ingressos, da fila de troca por tickets físicos, a entrada, estacionamento, filas de bares etc. não justifica o preço cobrado. Entendemos que é necessário trabalhar nas duas pontas: preços acessíveis com serviço justo nos setores populares e um nível de serviço e comodidade maior nos setores mais caros, mas mesmo estes necessitam de um ajuste a menor da precificação.

## Um Estádio Para a Torcida, Não o Contrário.

Além de uma política de precificação que procure conciliar o objetivo da monetização, mas no limite do impacto na demanda, existem algumas alterações no estádio que seriam importantes. Essas alterações são, naturalmente dependentes da definição do estádio onde o Flamengo mandará seus jogos no longo prazo, mas algumas já podem ser apontadas. A primeira é a presença de áreas populares nos moldes da Muralha Amarela do Borussia Dortmund (já extensamente citada no capítulo Marca). Obviamente que essa arquibancada popular precisa ser configurada sem assentos para facilitar a participação do torcedor, embora com mecanismos de segurança.

Assim sendo, em relação do Maracanã (caso se confirme como a opção de estádio para o Flamengo no longo prazo), é fundamental além da questão do gramado, já abordada no âmbito do Ninho do Urubu, realizar três modificações estruturais importantes para o clube:

- Setorizar a parte inferior dos setores norte e sul e criar áreas para uma nova “geral” (áreas populares), usando novas tecnologias como o “safe-standing” em teste na Premier League;
- Resolver o acesso e implementar novas barreiras físicas para separação de torcida visitante no setor sul, de forma a eliminar os espaços vazios em jogos de grande público
- Implementar as tecnologias de acesso digital, reconhecimento facial e internet banda larga, permitindo maior eficiência no acesso de torcedores, mais conveniência de serviços e mais segurança

Com isso seria possível aumentar a capacidade do estádio em mais 5 mil a 8 mil lugares, em linha com a política de “Estádio SEMPRE 100% cheio” dentro da estratégia traçada, inclusive da visão do estádio como algo que transcende simplesmente a receita de match day.



Foto: Silvia Izquierdo / Associated Press