



Foto: Gilvan de Souza / Flamengo

Plano de Governo Triênio 2022-2024

**CHAPA FLAMENGO
SEM FRONTEIRAS**



**PRESIDENTE
HINRICHSEN**
VICE BERNARDO MARQUES



Gestão



Foto: Gilvan de Souza.

O Futuro



Ninguém é o Flamengo.

“Eu sou o Flamengo!”. Segundo o jornalista PVC essa foi a frase do atual mandatário do clube a se referindo ao momento do clube. Pelo que acontece no Flamengo desde 2019, seria essa uma representação bastante precisa da visão da atual diretoria sobre qual a gestão entendem correta. Visão personalista, centralizadora, baseada na crença que um pequeno grupo de escolhidos e sábios tem a competência quase divina para liderar o clube. Assim, não surpreende que nenhuma ação de melhoria de governança ou proposta de evolução de processos e controles foi implementada no estatuto, ou no clube nesses 3 anos. Nem mesmo qualquer iniciativa ligada a governança corporativa do plano de governo da chapa vencedora em 2018, foi colocado para frente.

Nossa visão é diferente: Acreditamos que a gestão corporativa associada ao profissionalismo sem concessões, são prioridades e o ponto de partida para o sucesso esportivo e social do Flamengo. E que a boa gestão deve ser impessoal, baseada em processos consagrados, pessoas capazes e tecnologia de ponta. Nosso modelo prega que ninguém, pessoa, “núcleo duro”, conselhinho ou comitê, deva ter poder absoluto nem mesmo qualquer valorização pessoal por dedicar o seu tempo ao Clube. Vamos garantir que o Flamengo como instituição, de forma colegiada e plural tenha instrumentos para gerir, corrigir, apreender e evoluir, independentes de pessoas.

Em um mundo sem governança, como hoje ocorre no Flamengo, tudo pode, tudo é permitido, mesmo não sendo adequado. Queremos nos primeiros 90 dias propor ao Conselho Deliberativo uma revolução profunda na governança do clube. Se nossas propostas forem aprovadas e aprimoradas pelo CODE, nunca mais dirigentes terão o poder de tentar ser ele “o Flamengo”. O Flamengo é de todos, e de ninguém...o Flamengo não pode ter fronteiras!

A Necessidade de Completar o Ciclo de Profissionalização.

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas, incluindo o conjunto de processos e práticas que regem os relacionamentos entre diretoria, conselhos, associados, parceiros e órgãos de controle. Este é um tema que começou a ganhar notoriedade na década de 40 e passou a ser tratado com maior foco a partir de 2002, após a introdução da Lei Sarbanes-Oxley. Essa lei foi criada visando restaurar a confiança pública nas empresas e mercados, após sucessivos casos de fraudes contábeis que culminaram na falência de companhias de grande porte, e fez as organizações colocarem a governança corporativa entre um dos principais pilares de uma gestão moderna.

Estabelecer critérios claros e sólidos de governança corporativa é um dos principais fatores de sucesso de organizações bem sucedidas, e um dos elementos chave para que uma instituição garanta credibilidade e confiança de colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros em seu segmento de atuação. Manter-se fiel aos princípios de governança ajuda companhias a se estabelecerem em um mercado cada vez mais competitivo, adotando políticas mais transparentes e efetivas e promovendo a credibilidade perante ao público. Por outro lado, sem a governança, não há como estabelecer um cenário positivo dentro (e fora) de uma organização.

A indústria de esportes e entretenimento vem sofrendo enormes transformações ao longo dos últimos anos, com o crescimento de receitas de patrocínio, direitos de transmissão, bilheteria e programas de relacionamento com fãs e torcedores. Tais transformações mudaram o centro de gravidade dos negócios envolvendo esportes, trazendo enorme protagonismo na relação do torcedor com o clube e fazendo dela uma das principais formas de geração de receita, seja de forma direta ou indireta.

Profissionalismo Pleno e Institucional, o Próximo Desafio do Flamengo.

Nesse contexto, os principais clubes do país se tornaram organizações que geram faturamento da ordem de centenas de milhões de reais, sendo necessário que estabeleçam modelos de gestão profissional, pautados por princípios de ética, transparência e integridade.

O ano de 2013 deu início a uma nova era no Flamengo, quando o clube passou a adotar um modelo de governança que se destacou por uma gestão responsável das finanças do Clube. Nesse momento o Flamengo passou a dimensionar seus gastos às suas expectativas de receita, priorizando a liquidação de dívidas existentes e especialmente em assumir compromissos que poderiam ser saudados.

Entretanto, a implantação de um modelo de gestão profissional em um clube é um desafio que requer um processo de melhoria contínua, dados os desafios e barreiras impostos por questões inerentes à política presente em todas as agremiações. Um modelo de governança corporativo eficiente é imprescindível para que o Flamengo possa enfrentar os desafios do mercado esportivo global, e para assegurar aos associados que os recursos do Clube serão administrados de forma eficiente e transparente.

O processo de reestruturação do Clube iniciado em 2013 infelizmente foi executado pela metade, e esse é um risco que precisa ser atacado pela próxima gestão do Flamengo. Hoje a maior parte das práticas de gestão e governança do Clube, como a responsabilidade orçamentária, a transparência de informações e a gestão técnica das áreas, não tem respaldo institucional.

A Fragilidade do Presente.

Pode se dizer que, salvo poucos instrumentos de controle no estatuto, de efetividade parcial, a maior parte da governança do Flamengo depende ainda da vontade pessoal de seus dirigentes.

E por conta dessa informalidade, certamente em algum momento do futuro, seja por dolo ou seja excesso de voluntarismo e amadorismo, essa governança será jogada de lado em prol de ganhos pessoais ou esportivos de curto prazo. E o Flamengo voltará a estaca zero. O exemplo do Barcelona está aí para ser visto por todos.

O profissionalismo no Flamengo além de ser frágil institucionalmente, tem abrangência parcial ao longo do clube. Por um lado, vemos uma ação "mais profissional" de diversas áreas de retaguarda do clube, como nas finanças, já outros departamentos são claramente geridos de forma amadora, sofrendo com indicações de staff amigo, pouca transparência, falta de metas e cobrança, e baixa performance. Tudo isso por conta da mesma causa raiz: o profissionalismo no Flamengo hoje depende exclusivamente do VP ou do executivo que se senta na cadeira do departamento, não é um profissionalismo estrutural.

O Flamengo para dar um novo salto de performance esportiva, para ser um sério candidato a alçar voos verdadeiramente internacionais, para ser um parceiro de negócio de grandes empresas multinacionais, para poder enfrentar os clubes-empresa e fundos abutres ou mecenas, precisa completar o seu ciclo de profissionalização.

E para isso, são necessárias quatro ações urgentes. São elas:

As 4 Ações Urgentes.

1) Uma proposição de reforma do estatuto, tornando institucional as práticas existentes e acrescentando novas obrigações de gestão profissional, de governança corporativa, de transparência e de conformidade (compliance) com o mesmo grau de sofisticação das grandes empresas internacionais. Isso seria doravante regra, não uma escolha de quem está sentado na cadeira.

2) Modernizar a estrutura administrativa do clube, eliminando os feudos e "caixas pretas" de governança e ética, que são potencializados pelas vice-presidências temáticas, tornando o conselho diretor um órgão colegiado verdadeiramente estratégico, orientador e fiscalizador.

3) Trazer para as funções executivas e gerenciais do clube os melhores profissionais do mercado, estejam eles já no Flamengo, em outros clubes ou empresas, e até mesmo recrutados no exterior. Entendemos que o Flamengo com marca global e solidez financeira, tem condição de ter os melhores, não apenas os "amigos dos amigos". No final, profissionais competentes são sempre mais baratos em termos de custo benefício.

4) Fortalecimento das áreas de retaguarda, controle, fiscalização e gestão do clube, trazendo a estrutura, qualificações dos profissionais, tecnologias de apoio e processos ao nível de uma organização que fatura um bilhão de reais, e ambiciona ter operações globais e parceiros internacionais acostumados com os mais altos níveis de profissionalismo e compliance.

Nosso programa de Governança Corporativa se apoia nos pilares: (1) institucionalização da governança para que ela não dependa de pessoas e gestões, (2) definir que só profissionais lideram as funções técnicas de um clube que fatura mais de um bilhão de reais, nunca voluntários, (3) buscar onde estiverem as melhores pessoas, sempre e (4) garantir que exista um monitoramento constante, preventivo de todos os processos críticos do clube.

As 4 Ações Urgentes (cont.).

Em linhas gerais, os componentes do modelo proposto se complementam. A institucionalização da governança no estatuto, como política de estado e não de governo, é completada por uma estrutura de monitoramento e controle que garante seu fiel cumprimento.

Do outro lado, a determinação de um modelo de gestão baseado apenas na atuação de profissionais, se complementa com uma política de recrutar apenas os melhores. Finalmente, acreditamos que a soma do modelo robusto de governança com a gestão profissional é a chave para a transformação final do Flamengo.

FIG. 76 – COMPONENTES CENTRAIS NO MODELO DE GOVERNANÇA PROPOSTO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Planejamento



Planejando o Futuro: O que Fazemos Certo e o Que Fazemos Errado.

Ferrán Soriano é um ex vice presidente do FC Barcelona entre 2003 e 2008. Além disso, é autor de um aclamado livro que descreve sua metodologia amplamente bem sucedida de gestão do clube catalão. “A Bola Não Entra Por Acaso” se tornou rapidamente uma referência importante no mundo da gestão do futebol, por indicar de forma objetiva como se constrói um modelo vencedor. Dentre os muitos fans de Soriano estão (ou talvez, estiveram) os membros originais da chapa azul nas eleições do Flamengo em 2012. Por diversas vezes o modelo catalão foi usado como benchmark para o futuro do Clube. Passados 9 anos, e com 3 gestões consecutivas nas mãos dos azuis originais, seria de se imaginar que todas as etapas do ciclo virtuoso descrito por Soriano estivessem há muito implementadas na gestão do Flamengo. Infelizmente uma rápida análise de cada uma delas mostra que seu espelhamento só se deu onde politicamente foi conveniente.

O ciclo virtuoso de Soriano pode ser descrito resumidamente em 8 etapas. Começando pela etapa 1, a contratação dos melhores profissionais, está claro que o Flamengo optou por outra abordagem. A composição de seu departamento de futebol, embora constituída por um volumoso e qualificado elenco de atletas, deixa muitíssimo a desejar para além dos jogadores. Os critérios utilizados para a montagem do restante da estrutura (de importância no mínimo equivalente ao plantel) repetem todos os vícios históricos da gestão de Departamento de Futebol no Clube. Apadrinhamento, ingerência política, baixo investimento em meios e protocolos científicos e outros tantos, garantem que o Flamengo, já na primeira etapa de construção de seu ciclo virtuoso, fracassa inteiramente.

A etapa 2, atingir os melhores resultados esportivos, é naturalmente consequência da primeira. Nesse contexto, na medida em que o clube tem sido incapaz de cumprir a primeira etapa, é mais do que natural que também fracasse em atingir a segunda. A bola não entra por acaso, lembram?

O Ciclo Virtuoso de Soriano...

A etapa 3 do modelo também é consequência da anterior. Estabelece que um desempenho superior em campo leva a uma grande visibilidade fora dele. Aqui temos uma especificidade do Flamengo. Podemos dizer que essa meta foi alcançada, não como consequência propriamente dos resultados em campo, mas graças a colossal capacidade de ressonância da Nação Rubro-Negra, e do consequente interesse gerado pelo Flamengo, na mídia, nos parceiros comerciais, e até mesmo nos torcedores rivais. A constatação de que a meta 3 foi relativamente atingida vem, é claro, acompanhada da pergunta de onde poderíamos chegar se a meta 2 também tivesse sido entregue com sucesso.

No modelo, a meta 4 estabelece que uma grande visibilidade leva a um crescimento exponencial de receita. Aqui temos algumas questões interessantes. Ao longo dos últimos 9 anos o Flamengo aumentou bastante suas receitas comerciais (como de resto, o fez o mercado de futebol como um todo). Esse aumento, entretanto, se deveu quase sempre à otimização de linhas de receitas preexistentes. Trata-se, portanto, de um crescimento vegetativo (que merece ter seu mérito reconhecido, inclusive), e não um exponencial. Para de fato exponenciar suas receitas comerciais o Flamengo necessitaria ter investido em relacionamento de longo prazo com seu torcedor, colocando-o no centro de sua comunicação e desenvolvimento de produtos e serviços, em um modelo Fan-Centric, como fazem aliás todos os grandes clubes do mundo. Infelizmente a estratégia foi focar no curtíssimo prazo, tratando sua base de torcedores como um recurso a ser explorado através do extrativismo, sangrando, penalizando, desrespeitando seu consumidor, e mostrando total desconhecimento sobre a identidade da Marca Flamengo, como comunica-la e monetiza-la. Assim sendo, lamentavelmente não haveria como atingir a meta 4.

...Mostra Que Erramos Mais Que Acertamos.

As metas 5 (gestão eficiente de custos) e 6 (ampliar a capacidade de investimento) tem sido sistematicamente atingidas com sucesso ao longo dos últimos 9 anos e representam, em última análise, o único bolsão de excelência, e a razão que diferencia a situação do Clube hoje, do quadro pré 2013. Isso se dá porque o Departamento de Finanças vem conseguindo entregar com eficiência os resultados a que se propõem, mantendo sua gestão blindada à interferências políticas, e sob o comando (além dos profissionais contratados) de vice presidentes técnicos, com ampla experiência de mercado.

No modelo de Soriano, o último estágio diz respeito à parte social do Clube e sua torcida. Nele, na etapa 7, está a capacidade de ampliar o quadro social através de novos associados, e a o mercado através de novos torcedores. Com relação especificamente à questão do quadro social, o que vimos foi exatamente uma estratégia de limitar, ou mesmo inviabilizar a permanência de associados, numa tentativa de tornar o quadro social do Flamengo, que poderia refletir a grandeza da Nação Rubro-Negra, em algo cada vez mais fechado, sob o domínio político de poucos, a exemplo do que já fizeram recentemente outros clubes brasileiros, como por exemplo o São Paulo FC, com os resultados práticos que podemos observar.

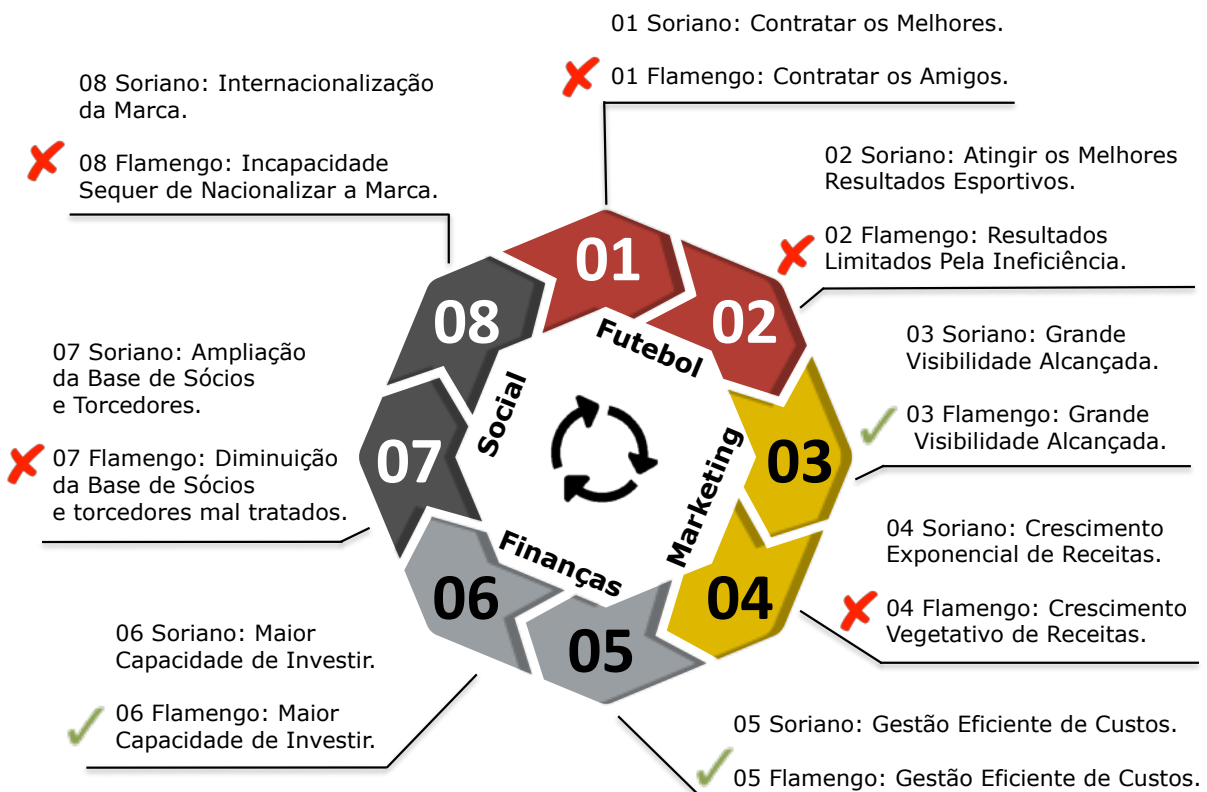
Finalmente, na etapa 8 do modelo está a internacionalização da marca (na perspectiva do FC Barcelona). Aqui temos um ponto importante a explorar. Internacionalizar, nacionalizar, ou outra estratégia de ocupação por uma marca de uma região específica, não está limitada, ao contrário do que muitos pensam, a simplesmente obter visibilidade em um mercado mas, de fato, atendê-lo e a seus consumidores com bens e serviços. Trata-se portanto de estar presente de fato, e não apenas ser visto, e nessa etapa temos mais um retumbante fracasso da gestão do Flamengo, que sequer tem estratégia para nacionalizar sua marca, estar presente em todos os lugares do Brasil, longe do Rio de Janeiro, onde está 80% de seu mercado.

Ficando Fácil Entender Porque a Bola Não Entra.

Assim sendo, numa rápida análise do modelo de Soriano, que tanto inspirou os gestores do Flamengo nos últimos 9 anos, não é difícil concluir que o Clube se desviou de seu caminho originalmente traçado por esses mesmo gestores.

Não podemos saber as razões para isso, mas podemos observar os resultados. Podemos imaginar o Flamengo que poderia ser, se o planejamento tivesse sido implementado, e observar Flamengo que hoje é, e contemplar com tristeza a enorme diferença entre um e outro. Ferrán Soriano certamente não assinaria o modelo de gestão implementado no Flamengo nos últimos 9 anos. Infelizmente, para o Flamengo, os resultados em campo mostram que, de fato, a bola não entra por acaso.

FIG. 77 – MODELO DE CICLO VIRTUOSO DE SORIANO. O QUE O FLAMENGO FEZ E NÃO FEZ NOS ÚLTIMOS 9 ANOS.



Fonte: Adaptação e Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Governança

Foto: Alexandre Vidal.



PRESIDENTE
HINRICHSEN
VICE BERNARDO MARQUES



Plano de Governo 2022-2024

Uma Governança Institucional Não Depende de Pessoas.

Nos últimos anos, nenhum investimento institucional foi feito no Flamengo para refletir tanto o aumento de complexidade da gestão do Clube, quanto a evolução dos conceitos modernos de riscos corporativo nos quais ele passa a estar inserido.

No período de 2013 a 2021, o Flamengo quadruplicou de faturamento, aumentou de forma significativa a complexidade das suas operações, e a única adição institucional relevante foi a Lei de Responsabilidade, mas que na prática é muito mais uma forma de responsabilização de mal feitos, do que de prevenção de riscos novos aos quais cada vez mais os clubes estão sujeitos.

Nesse período, novas exigências públicas como a Lei anticorrupção, a Lei geral de proteção de dados, e alterações em diversas leis da relação de prestação de serviços com consumidores foram introduzidas. Novas exigências e riscos foram impostos ao Clube, e em paralelo as transações aumentaram de volume.

Novos agentes de mídia, influenciadores e redes sociais colocam o Flamengo sob permanente escrutínio criando maiores repercussões a qualquer fato relacionado à sua imagem. Além disso, o evento do Ninho do Urubu mostra que mesmo processos rotineiros precisam constantemente de supervisão, monitoramento e auditoria.

O mundo mudou, evoluiu, mas o Flamengo, fora dos seus pequenos bolsões de excelência, como a área financeira, parece resistir a se preparar institucionalmente para o futuro.

Em Governança, o São Paulo FC Nos Mostra o Que Não Fazer.

A resposta que as recentes administrações têm oferecido a esse desafio é um processo de governança que depende completamente de um pequeno grupo de indivíduos que tem a “visão da governança”. Mas como todo processo baseado em um pequeno número de pessoas, acaba sendo falho, ineficiente e limitado à visão de mundo dessas poucas pessoas. Mais grave ainda será quando, por qualquer motivo, essas pessoas deixarem suas posições: o que de estrutural no clube garantirá a boa governança? O que impede que no futuro, alguém por dolo ou excesso de paixão coloque em risco tudo que foi construído, já que inexitem mecanismos suficientes de controle, fiscalização e avaliação preventiva e preditiva de riscos e problemas?

Um clube com o tamanho atual e ambição de crescimento do Flamengo precisa que os processos, estatuto e regimentos, estejam sempre atualizados com o que existe de mais moderno em termos de governança corporativa. E que as decisões referentes a evolução desses processos possam ser feitas de forma mais ampla possível, para evitar qualquer desvio ou manipulação. O que devemos buscar é criar uma blindagem robusta em torno da governança para evitar que pessoas de má intenção ou incompetentes tirem o Flamengo da rota do sucesso.

E não faltam exemplos. O caso do São Paulo FC é um alerta vivo para todos os sócios do Flamengo. De uma posição dominante no futebol brasileiro, 3x campeão Brasileiro da Libertadores e Mundial, grande formador de talentos da base, se viu gravemente enfraquecido por um pequeno grupo de sócios que se achavam “os soberanos”, e que a continuidade de sua gestão “pessoal” no clube seria a garantia de perpetuidade de sucesso. O São Paulo não investiu em aprimorar sua governança formal, seu estatuto, não democratizou as suas decisões, se tornou um clube fechado e, ao fim, foi facilmente superado em menos de 10 anos.

A Transparência Como Obrigação, Não Opção.

Não podemos deixar o mesmo acontecer no Flamengo! Precisamos tornar esse “modelo Flamengo de gestão” algo institucional e que constantemente seja aperfeiçoado independente de quem ocupar a cadeira de presidente.

Para que isso possa ser implementado, algumas ações estruturais precisam ser urgentemente realizadas, todas com reflexos no estatuto do Flamengo e as quais deveriam ser compromissos de implementação do Conselho Diretor ou, se forem prerrogativa do CODE ou COAD, de sua apresentação a eles com urgência, objetivando sua institucionalização no Estatuto do Flamengo:

A) Institucionalizar práticas de TRANSPARÊNCIA que hoje são de execução opcional de cada administração, sem exigência estatutária. Apresentar em um prazo de 90 dias emenda ao estatuto propondo tornar obrigação:

- (i) Publicação do plano estratégico, atas dos conselhos e prestações de contas dos principais programas de captação e investimento;
- (ii) Publicação em 90 dias do início de gestão do CODI, do plano de metas detalhado, traduzindo todos os compromissos do PDG da chapa vencedora em programas, com indicadores e metas a atingir por trimestre, com identificação de responsáveis, prazos, objetivos (5W 1H) e que sejam anualmente revistos, atualizados e publicados junto com a apresentação do balanço e relatórios anuais;
- (iii) Publicação de balancetes e relatórios de gestão trimestrais detalhados e demonstrações de resultados sintéticos mensais;
- (iv) Publicação trimestral do acompanhamento de previsto versus realizado do orçamento do ano vigente;

Maior Diversidade Na Gestão do Clube.

(v) Publicação do relatório anual detalhado, com os resultados esportivos, econômicos, sociais, sustentabilidade e administrativos de todas as áreas, correlacionando todos os resultados e indicadores ao andamento das metas estratégicas;

(vi) Realização de reunião trimestral, transmitida pela FlaTV, onde cada executivo das pastas do Flamengo apresentará a evolução dos projetos e indicadores do plano de metas sob sua responsabilidade, para sabatina dos sócios via modo presencial e remoto, além da apresentação dos resultados trimestrais.

B) Aumentar a PARTICIPAÇÃO e DIVERSIDADE de ideias para a gestão do Clube:

(i) Proposição imediata ao CODE da realização no regime híbrido (presencial e remoto) de todas as reuniões dos conselhos e assembleias do clube, inclusive as deliberativas e com votações, simultaneamente, permitindo a ampla participação de conselheiros que estejam fora da cidade do RJ, em outros países ou impossibilidades por motivos profissionais e de saúde, tornando essa prática exigência estatutária;

(ii) Criar grupos de trabalho dentro do clube com prazo de 90 dias para uma sabatina pública dos sócios visando propostas concretas, para fomentar ideias e ações para aumentar a diversidade da representação dos sócios nos conselhos, estimulando em especial, mas não limitado, a diversidade de gênero, racial, etária e regional (onde mora);

(iii) Desenvolver estudos com prazo de 90 dias para apresentação de proposta detalha aos conselhos para implementar com segurança absoluta do processo, a votação eletrônica e remota para presidência e quaisquer outras eleições e deliberações dos Conselhos do Clube;

(iv) Desenvolver estudos com prazo de 90 dias para apresentação de proposta detalha aos conselhos para tornar o processo eleitoral mais transparente, mais independente do conselho diretor e presidentes de poderes;

(v) Encaminhar com antecedência discussão de novo modelo eleitoral, que envolva temas como duração de mandato, segundo turno, independência da comissão eleitoral da diretoria vigente, e outros ajustes para tornar a eleição mais robusta e participativa.

Ampliação do Compliance.

C) Aumentar o nível de GOVERNANÇA e COMPLIANCE do clube, aumentando a blindagem frente a riscos de fraude, erros, dolo ou incompetência, com regras protetivas via estatuto para evitar flexibilizações por administrações futuras:

- (i) Criação imediata de uma área de auditoria interna e compliance, ligada ao COAD, com lideranças (nível gerência e acima) protegidos por mandato não coincidente com a eleição para presidente do Flamengo. Alocação orçamentaria impositiva para viabilizar a completa liberdade e capacidade operacional para contratação e realização de investigações e avaliações sem a necessidade de aprovação prévia do Conselho Diretor;
- (ii) Publicação de regras rígidas para contratação e rotação de auditorias externas, internas e investigativas, e que somente sejam alteráveis com votação no CODE;
- (iii) Revitalização da área de recursos humanos do Flamengo, com criação de perfis de funções, níveis salariais, plano de bonificações, plano de avaliação por metas e competências, e estabelecimento de critérios rígidos para a contratação e avaliação de desempenho de executivos e funcionários;
- (iv) Revisão e estabelecimento de políticas rigorosas para contratação de transações financeiras, compra e venda de serviços, ativos e jogadores, e quaisquer outras atividades consideradas de risco financeiro ou de imagem para o clube;
- (v) Realização de verificações externas (auditorias de conformidade) semestrais por empresas especializadas sobre a atuação da auditoria externa, sobre o RH e sobre os principais processos de contratação e comercialização de serviços, ativos e jogadores de modo a verificar se as políticas e práticas seguidas pelo clube estão sendo observadas, e se existem lacunas ou oportunidades de aprimoramento das mesmas em funções de fatos observados;
- (vi) Revisão das regras estatutárias e infra estatutárias sobre informações confidenciais, criando se necessário processos de capacitação e assunção de responsabilidade por transmissão de informação confidencial com potencial impacto financeiro, competitivo ou de imagem para o Flamengo;

Aprimorar as Estruturas de Administração.

(vii) Revisão e aprimoramento de regras estatutárias e infra estatutárias sobre conflitos de interesse entre conselheiros, sócios, executivos e funcionários do clube, com atenção especial a processos de compra, venda de itens, serviços ou jogadores e contratação de funcionários;

(viii) Amplo treinamento dos funcionários, executivos e sócios do clube em posições de conselho, sobre a legislação e políticas do Flamengo ligadas a legislação anticorrupção, ética empresarial, sigilo profissional e governança corporativa, colocando esse processo de forma anual a todos os envolvidos e na entrada de qualquer novo funcionário, executivo ou sócio em conselhos;

(ix) Garantir que todos os fluxos corporativos de compras, vendas, recebimentos e pagamentos estejam integrados plenamente ao ERP, sem processos “de exceção”, “manuais” ou “ad hocs”, que são passíveis de erros ou fraudes;

(x) Redução de benefícios a terceiros das equipes em competição como viagens, carros, diárias e outros em viagens sem que haja necessidade mandatória associada àquele evento esportivo.

D) Aprimorar as estruturas de ADMINISTRAÇÃO do Flamengo:

(i) Propor a criação no estatuto do Flamengo da previsão das posições executivas, estabelecendo que o papel do CODI assume uma função de estrategista, controlador e orientador, deixando a direção operacional e execução das estratégias para os executivos profissionais contratados para cada uma das áreas;

(ii) Propor alteração do estatuto para a substituição das vice-presidências temáticas pela figura de “Vice-presidentes-conselheiros”, deixando claro o papel amplo, democrático, diverso e paritário do conselho diretor na orientação ao presidente e aos executivos sobre diretrizes, estratégias e sobre a cobrança da entrega dos resultados prometidos, sem “feudos” e sem “níveis de importância de VPs”;

Estimular a Capacitação e Intercâmbio.

- (iii) Criar uma estrutura de serviços compartilhados no Flamengo para todas as funções administrativas, com níveis de serviço e repasse de custos para as áreas sociais, olímpica e futebol, permitindo ao Clube controlar e dar transparências aos custos centrais e administrativos, incluindo conselhos e presidência, e com isso ratear os mesmos pelas unidades de negócio, eliminando conseqüentemente a linha “outros” do seu balanço, apurando de forma transparente os resultados de cada uma das suas unidades de negócio e evitando que desperdícios sejam cometidos na administração central pela falta de visibilidade;
- (iv) Criar a unidade de negócio “estádio” responsável pelas receitas e custos de operação nos estádios próprios, concessionados ou alugados pelo Flamengo, em qualquer modalidade ao longo do ano, dando transparência a esses resultados;
- (v) Realizar todo ano orçamentação "base zero" para a formulação dos orçamentos A+1 e A+2;
- (vi) Implementar de forma plena o processo de remuneração variável e planos de RH mais complexos, como plano de sucessão, planos de carreira (grids) e outros.

E) Estimular a CAPACITAÇÃO e TROCA DE EXPERIÊNCIA com mercados esportivos mais avançados no mundo, tornando o Flamengo cada vez mais próximo do patamar dos benchmarks mundiais também da parte administrativa:

- (i) Realizar intercâmbios ativos dos profissionais de administração, marketing, comunicação, finanças e outros com entidades esportivas na Europa e EUA visando trazer ao Flamengo conhecimentos avançados de gestão de grandes operações multiesportivas e de futebol;
- (ii) Estimular, no caso da evolução do processo de novos negócios do clube em Portugal e outros países, a rotação de profissionais entre as diversas operações do Flamengo no mundo;
- (iii) Implementar o programa de capacitação técnica e administrativa de colaboradores usando os parceiros do Clube;

Modificar o Sistema de Vice Presidências Temáticas.

Uma das estruturas mais danosas do ponto de vista de governança e gestão de um clube é a presença de vice-presidências temáticas amadoras ao nível do seu conselho diretor. Por isso é fundamental alterá-lo para um Conselho Gestor sem a separação de temas (ou feudos de "voluntários especialistas em um tema"). Essa modificação deve ser objeto de proposta urgente ao CODE de alteração estatutária.

A função do CODI, sendo composta por sócios com dedicação parcial, deveria de ser a de guardião dos valores e metas estratégicas do clube, para que possa orientar e fiscalizar os executivos dentro desses princípios. Infelizmente, quando se cria uma estrutura onde os conselheiros (no caso do Flamengo, VPs) assumem temas específicos, se cria uma grande distorção: se isolam pessoas nos seus departamentos, se reduz a colaboração, menos diversidade e profundidade nos debates, e ao fim as decisões são de mais baixa qualidade. Pior ainda, se reduz a transparência, se perde capacidade de fiscalização, e se cria um cenário propício a decisões autoritárias, e voltadas ao benefício pessoal.

Para tentar contornar esse problema, o Flamengo vem recorrendo ao longo dos últimos anos a um conjunto de soluções imperfeitas: a criação de "conselhinhos" e mais recentemente a centralização de decisões em um "núcleo duro". Infelizmente essa política de feudalização do clube, e a conseqüente falta de debate, vem gradativamente corroendo os princípios de gestão do Flamengo com claros reflexos na performance esportiva. Profissionais "amigos dos amigos", demora em inovar, pouca eficiência dos processos internos, descolamento da realidade dos sócios e torcida dentre outros, são claros exemplos de uma entidade que cedeu à estrutura de "silos organizacionais", que se auto-alimentam das suas próprias realidades e objetivos, descolados do fim maior que é o Flamengo.

Decisões Técnicas, Não Políticas.

Outro problema da estrutura de vice-presidências amadoras é a ingerência política sobre decisões eminentemente técnicas. Na estrutura atual, grupos políticos "loteiam" vice-presidências para controlar determinados departamentos do clube. Na perspectiva mais otimista, esse controle visa atender um anseio de ajudar, mas que no final promove agenda estranha à melhor eficiência do clube. Pequenas vaidades de autopromoção pessoal ou política, pequenos benefícios como ingressos de camarote, indicação de amigos a cargos, viagens nacionais ou internacionais junto com a delegação ou apenas uma sensação de poder, são um veneno para a eficiência na gestão do Flamengo.

Quaisquer que fossem os objetivos das vice-presidência temáticas, hoje essas são um terreno fértil para interesses feudais e interesses que são estranhos ao objetivo maior do Flamengo. E isso ao fim culmina em processos eleitorais. Qual a consistência técnica de uma chapa que se compõe de grupos onde cargos de VPs são determinados em composições políticas? Nada consistentemente eficiente poderá sair daí.

Nesse sentido, urge o Flamengo ter um remodelado Conselho Gestor composto de pessoas de alta experiência, diversidade de conhecimentos e que debatam de forma colegiada as melhores estratégias, cobrando resultados dos executivos do clube. Nesse cenário, ninguém se projeta sobre uma agenda pessoal ou de grupos políticos, mas o sucesso é coletivo, e em última instância, o sucesso é do Flamengo. A única métrica que vale para todos é o crescimento e desenvolvimento do Flamengo em todas as áreas, e todos os conselheiros de gestão são igualmente responsáveis em assessorarem a presidência e os executivos em alcançar todas as metas do clube.

O Fim da Gestão de Alguns Para Alguns.

Nessa estrutura, o Flamengo deixa de ser gerido “por alguns para alguns” e passa a ser objeto de uma construção coletiva colegiada. Devemos combinar esse modelo à visão de ampliar a representatividade da gestão do clube, com pessoas que não sejam exclusivamente de sua política tradicional, mas que representem verdadeiramente a diversidade do Flamengo, pessoas altamente capacitadas, homens e mulheres, rubro-negros de todo o Brasil e do mundo (inclusive porque as novas tecnologias permitem que VPs possam atuar à distância, viabilizando a participação dos mais preparados, onde quer que estejam). Assim teremos um Conselho Gestor capacitado para levar o Flamengo a um novo patamar, ainda mais transparente, colaborativo e com um pensamento mais sofisticado, o que é fundamental para enfrentar o cenário competitivo que se apresenta.

Dessa forma, urge a apresentação de proposta de alteração do estatuto de forma a realizar diversas mudanças no capítulo VII (Conselho Diretor), capítulo VIII (Presidência), capítulo IX (Vice-presidente do Flamengo) e capítulo X (Vice-presidências), deixando claro o papel estratégico, colegiado, orientativo, paritário e supervisor, em clara substituição ao atual modelo segregado, executor/elaborador e conflituoso entre conselho diretor e funções técnicas executivas. Também é importante definir em estatuto a estrutura executiva profissional do clube, com seus papéis, estrutura mínima e responsabilidades executoras de forma clara e integrada ao novo Conselho Gestor, que por sua vez continuará se reportando, de forma ainda mais clara, tempestiva e detalhada, ao Conselho de Administração, como apregoam as boas práticas de governança corporativa. Nossa proposta é que, enquanto as alterações estatutárias não forem executadas, todos os membros das vice-presidências (exigência do estatuto vigente) serão preenchidas, mas a escolha dos membros e a prática de atuação do Conselho Diretor, enquanto este ainda existir, se dê desde o primeiro dia da forma como vislumbramos a atuação do futuro Conselho Gestor.

Novos Departamentos de Compliance e Auditoria Interna.

Mais do que só regras estatutárias e políticas formais, toda organização profissional, associação esportiva ou empresa, deve possuir áreas de retaguarda fortes, que deem sustentação aos seus processos e garantam princípios éticos e de conformidade administrativa em todas os seus setores.

O Flamengo hoje possui estrutura de controle e fiscalização incompletas. Nenhuma das três linhas de defesa da governança corporativa hoje está constantemente presente no clube.

Toda a governança do clube se apoia apenas na fiscalização feita pela administração e, acessoriamente, naquilo que tange às finanças, pela auditoria externa feita por uma big-4, a única frente que hoje se encontra nos padrões recomendados pelas boas práticas.

Assim, a administração direta (CODI, COAD e CODE) e seus órgãos de controle, como o Conselho Fiscal, ficam bastante fragilizados e privados de um entendimento tempestivo e antecipado dos riscos aos quais está exposto o Flamengo. Problemas, quando acontecem, já são fatos consumados.

Novos Departamentos de Compliance e Auditoria Interna (cont.).

O Clube possui poucos instrumentos de fiscalização "em tempo real" ou preventivo para combater erros e mal feitos. Operando globalmente e em uma escala de bilhões de reais envolvidos, é só uma questão de tempo antes de um novo "Plaza Shopping" ou "caso de câmbio BACEN" surgir e colocar o clube em uma situação de grave risco e prejuízo.

Para evitar isso, é fundamental a criação dos departamentos de Compliance e de Auditoria Interna. O primeiro, Departamento de Compliance, seria o responsável por criar e aprimorar continuamente todos os processos internos de gestão e controle das linhas de defesa I e II. Isso envolve criar políticas e normas internas, aprimorar os controles do SAP, definir atribuições e responsabilidades, e treinar executivos, funcionários em todos os aspectos ligados aos processos, de ética e governança corporativa.

FIG. 78 – MODELO DE TRÊS LINHAS DE DEFESA CONTRA RISCO.



Fonte: Adaptação da Guidance on 8th EU Company Law Directive, ECIIA/FERMA, artigo 41.

Uma Estrutura Robusta de Gestão de Riscos.

Já o Departamento de Auditoria Interna seria o responsável por auditar ao longo de todo o ano, o cumprimento de todos os processos e controles estabelecidos pelo compliance ou por Lei e normas externas as quais o Flamengo esteja submetido (ex: LGPD, licenciamento de clubes, lei anticorrupção e de combate a lavagem de dinheiro, dentre inúmeras outras), e apresentar tempestivamente quaisquer desvios aos conselhos apropriados. Seria fundamental que ambos os novos departamentos fossem estatutariamente independentes da administração do Flamengo, 100% profissionalizados e protegidos por mandato, tendo a sua autonomia orçamentaria para, inclusive, lançar investigações protegidas pelo CODE e COAD.

Outra ação muito importante é a criação de um comitê de gestão de riscos, com participação de membros dos diversos conselhos do Clube e dos executivos. Esse comitê, operacionalmente apoiado pela área de compliance, se reuniria mensalmente, ou quando provocado antes desse prazo, para avaliar situações identificadas pela auditoria interna que possam vir a causar ao Clube riscos (financeiros, imagem, regulatórios), e recomendar ações mitigatórias ou corretivas.

Propomos o aumento do poder fiscalizatório do COAD e do COFI, através de um conjunto adicional de eventos de prestação de contas do Conselho Diretor (Gestor) e executivos para ambos os poderes. As prestações de contas de execução orçamentária passariam a ser mais frequentes, abrangendo períodos de planejamento maiores e com mais detalhes. Adicionalmente, o COAD passa a ser o guardião do planejamento estratégico, e com isso, terá mais instrumentos para alinhar as ações da gestão ao plano de longo prazo do Clube. Por fim, alimentados mensalmente ou ad hoc pela auditoria interna, tanto o COAD quando o COFI terão mecanismos de avaliação e fiscalização muito mais detalhados sobre o cumprimento pela gestão de processos, políticas e gestão de riscos do Flamengo.

Finanças

Foto : Marcelo Cortes.

Em Finanças, o Resultado de Uma Gestão Técnica, Apolítica.

Entendemos que o departamento de finanças desde 2013 apresenta um desempenho a altura do Flamengo que queremos. Ao longo de gestões diferentes, pelos resultados entregues, entendemos que existe uma linha operacional de atuação que precisa ser preservada. Assim, no que tange a organização do departamento de finanças, não há a necessidade de realizar alterações em sua filosofia geral.

Ressalte-se que o ótimo desempenho ao longo dos últimos oito anos, do Departamento de Finanças do Flamengo, representa uma evidência concreta de dois dos principais pilares de gestão que defendemos: competência e conhecimento sobre o tema pelos gestores; e blindagem contra interferências políticas. Ocorre que esse é um departamento onde, especifica e excepcionalmente, os VPs voluntários que estiveram à sua frente são profissionais de mercado com grande experiência e capacidade no tema. Assim sendo, desempenharam um trabalho no mesmo nível de excelência que teriam feito diretores profissionais contratados. Além disso, essa parece ser uma área inexpugnável às pressões políticas, onde a tomada de decisão é eminentemente técnica e com foco no objetivo de longo prazo.

De qualquer maneira, isso não significa que não possa haver aprimoramentos. Como apresentamos na parte de governança, existem práticas que hoje são executadas e que precisam de maior institucionalização, tornando a transparência e a boa gestão ainda mais resguardadas no estatuto.

Também existe a necessidade, tal como será discutido posteriormente nesse PDG, de maiores investimentos no sistema de gestão ERP do Clube (SAP), para eliminar uma série de gargalos de processamento de informações, além de eliminações de procedimentos manuais de registro, geração de relatórios e fechamentos contábeis.

Desafio 1: Modelos de Co-investimento.

A medida que o Flamengo diversifica e amplia a complexidade de sua atuação, surgem novos desafios inerentes a operações mais distantes do dia a dia da gestão de um clube esportivo. Recentemente, a oportunidade de o Flamengo ampliar sua operação de futebol através da participação em um clube em Portugal, evidenciou a necessidade de se discutir os melhores modelos de investimento. Isso se deve a duas razões principais. Inicialmente é de se supor que surjam outras oportunidades em outras áreas de exploração comercial da marca e expertise Flamengo, não apenas em operações de futebol, mas em operações de conteúdo e marketing, como já foi analisado em item do capítulo Marca, nesse PDG.

Como vimos, alguns clubes europeus como o Barcelona (Barça Corporate) e o Bayern de Munique tem optado por usar uma estratégia de spin-off de algumas operações que possam ter potencial para co-investimento. Nesse contexto, esses clubes associativos buscam investidores para projetos específicos (e não para o clube como um todo), de modo a preservar sua natureza associativa, sem perder a oportunidade de desenvolver novas linhas de receita, em função da incapacidade de mobilizar in house todo o funding necessário para o investimento.

Esse é um modelo particularmente interessante para o Flamengo, e que é exatamente aquele adotado no caso do projeto Tondela. Isto é, o Clube cria um veículo de investimento para o desenvolvimento de um negócio específico. Essa veículo então capta investidores que tenham interesse em se associar ao Flamengo nesse negócio. O capital desse veículo de investimento é dividido em determinada proporção entre o investidor e o Flamengo.

Nessa estratégia, o Flamengo pode ampliar significativamente sua capacidade de investir em projetos promissoras, sem mobilizar capital próprio, e sem nenhum impacto em sua natureza associativa. O investidor é sócio do negócio específico, não do Clube.

Desafio 2 – Geração de Receita Recorrente em Moeda Forte.

Projetos como o de Tondela tem o potencial de ampliar a geração de receita em moeda forte do Flamengo, por aproveitar uma oportunidade de arbitragem, e eliminar um intermediário no processo de negociação de direitos econômicos de atletas para o futebol europeu. Entretanto, é sempre bom lembrar que receitas de venda de atletas não podem ser consideradas como recorrentes, uma vez que não é possível prever seu comportamento antecipadamente. Nesse contexto, e considerando o que nos diz a teoria de finanças, não se constituem em uma fonte apropriada para financiar despesas recorrentes, como salários, por exemplo.

Assim sendo, de modo a poder de forma sustentável ampliar sua capacidade de suportar custos operacionais mais altos (um elenco mais caro), o Flamengo precisará sempre buscar ampliar sua geração de receitas recorrentes. Esse tipo de receita tem geralmente origem em contratos comerciais como (patrocínios, licenciamentos, TV, ST, etc.).

Ocorre que, no caso do Flamengo, todos esses contratos estão vinculados à moeda local (Real), já que o clube não possui contratos comerciais cujo fato gerador se dê fora do país. Além disso, projetos como o de Tondela não irão gerar receitas recorrentes, uma vez que seu potencial para contratos comerciais, além da receita com a venda de atletas, é muito limitado. Pelo menos por vários anos.

Assim sendo, uma vez que custos de investimentos (aquisições de direitos) são quase sempre em moeda estrangeira (Euro), estrategicamente seria muito importante para o Flamengo desenvolver linhas de receita recorrente (comerciais) em moeda forte. Obviamente que isso é muito mais fácil de dizer do que fazer. No estágio atual do seu modelo de negócios, o Flamengo possui uma marca ainda muito limitada em termos de apelo de marketing para fora da América do Sul.

Desafio 2 – Geração de Receita Recorrente em Moeda Forte (cont.).

No longo prazo, uma política de internacionalização da marca tenderia a gerar receitas comerciais recorrentes em moeda forte. Entretanto, existem enormes obstáculos estruturais para essa internacionalização, não apenas por parte do Flamengo, mas de qualquer clube brasileiro. Qualquer sucesso nesse objetivo está distante alguns (muitos) anos.

Uma alternativa talvez seja (em estratégia similar ao descrito anteriormente como co-investimento) associar a marca Flamengo ao desenvolvimento de novas tecnologias ligadas ao esporte. Alguns clubes na Europa tem feito acordos de transferência de conhecimento com empresas startups que exploram novas tecnologias e produtos, onde o conhecimento do clube pode ser útil ao processo de P&D, e/ou servir como importante endorsement.

Um bom exemplo disso é o Barça Innovation Hub, a plataforma de inovação do Barcelona. Funcionando como uma incubadora, essa unidade desenvolve negócios inovadores (softwares de monitoramento de desempenho de atletas, aplicações multimídias, e até mesmo bebidas isotônicas de alta complexidade) onde o clube entra com seu know-how e investidores com capital.

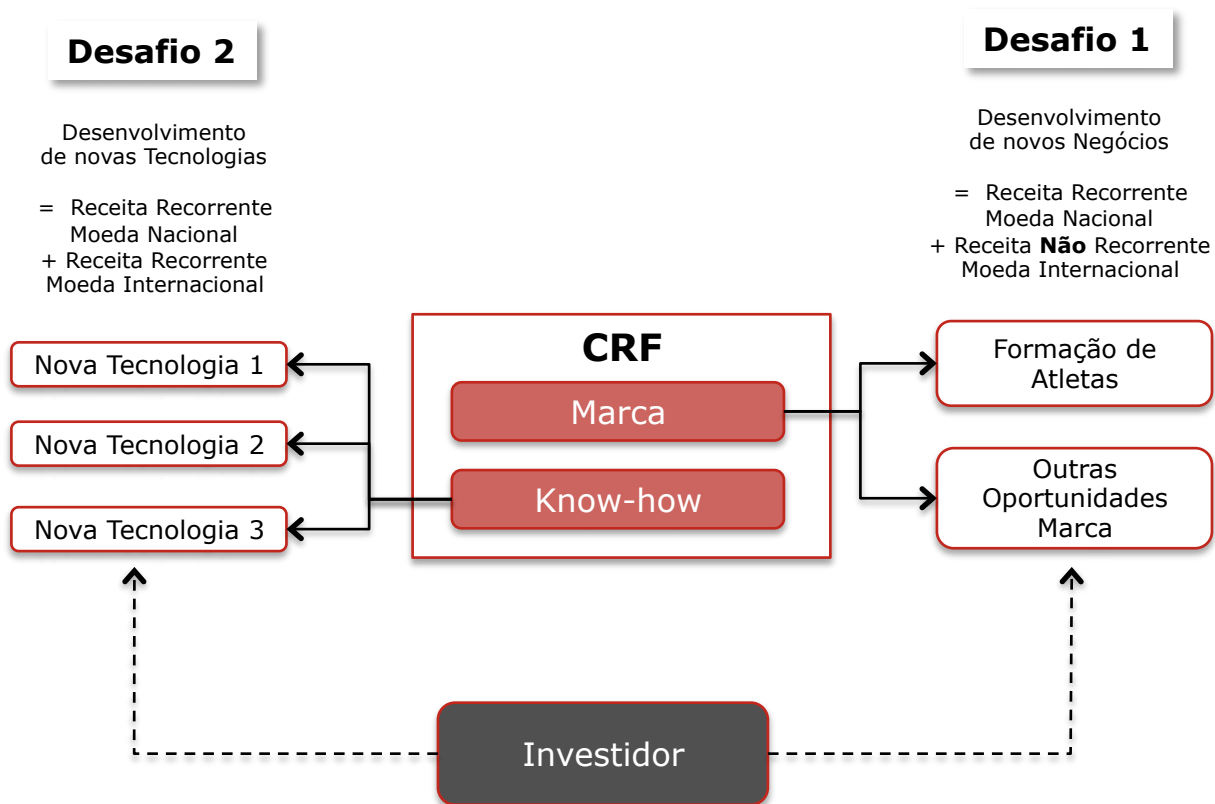
Um estratégia semelhante adotada pelo Flamengo (em parceria com uma incubadora ou centro de pesquisa conceituado) poderia gerar novos negócios e produtos de apelo global, que então poderiam proporcionar ao Clube acesso às tão desejadas receitas recorrentes em moeda forte.

Desafios - Combinando Estratégias.

O desafio final é combinar ambas as estratégias e buscar parcerias para explorar comercialmente tanto as propriedades de marca, quanto as propriedades de expertise (know-how). Trazendo investidores para novas operações, alavancando a capacidade de investimento do Flamengo mas, ao mesmo tempo, mantendo sua estrutura associativa intacta.

Em linhas gerais, a combinação das estratégias direcionadas para a superação dos desafios 1 e 2, pode proporcionar ao Clube o desenvolvimento de novas linhas de receitas, recorrentes e não recorrentes, em moeda nacional e em moeda estrangeira.

FIG. 79 – MODELO DE CO-INVESTIMENTO. FORMATO E TIPO DE DIVIDENDO PARA O CRF.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Foto: Flamengo.

Administração



PRESIDENTE
HINRICHSEN
VICE BERNARDO MARQUES

 Plano de Governo 2022-2024

Uma Estrutura Compartilhada de Serviços Centrais...

Sem áreas centrais/corporativas extremamente bem estruturadas, todo o movimento de crescimento e diversificação do Flamengo ficará fragilizado. Um clube do tamanho atual do Flamengo, e principalmente com sua ambição de crescimento, precisa dar passos adicionais para ter uma sólida retaguarda nos seus processos.

Nos últimos anos foram feitos alguns investimentos importantes, equipes foram qualificadas, contudo, não na amplitude e velocidade necessária para acompanhar o crescimento da complexidade das operações do Clube.

Existem vários nomes usados para se referir a essas estruturas: administração central, áreas corporativas, backoffice e assim por diante. Contudo, existe algo comum na grande maioria das empresas: são funções importantes para sustentar a operação dos negócios, mas que regularmente tem pouca atenção e investimento das gestões. Isso é particularmente mais crítico em empresas em processo de crescimento acelerado, como é o caso do Flamengo.

Nossa proposição estratégica para a administração central/áreas corporativas será reorganizá-las em uma estrutura de serviços compartilhados. Esperamos algumas evoluções desse modelo proposto, em relação à atual organização em áreas isoladas.

... Traz Diversos Ganhos de Escala e Estratégicos.

Inicialmente, é de esperar uma maior integração e coordenação entre os processos, já que em vez de estruturas em silos poderemos ter organizações por processos, com níveis mais altos de serviço, custos claros e metas de aumento de eficiência e redução gradativa dos custos operacionais

Há também uma maior transparência dos custos da retaguarda do Clube, já que por definição um serviço compartilhado repassa os seus custos para as áreas de negócios, e com isso eliminan-se todas as alocações de despesas, que hoje são fechadas na rubrica de “Outros” do balanço, sem nenhum detalhe. Isso contribuirá para dar maior disclosure exatamente a uma rubrica, que é objeto recorrente de questionamento por quem se dedica a analisar as demonstrações financeiras do Flamengo.

Além disso, a mudança permitirá melhor atendimento ao aumento de complexidade na operação do clube, que além das unidades de negócios Social, Olímpico e Futebol, deverá ter de modo definitivo a BU Estádio (seja o Maracanã, seja outra alternativa), além de possivelmente interesses na participação em clubes no exterior (Internacional). Desse modo, a sofisticação para a gestão de processos tão diversos e com amplitude internacional exigirá uma estrutura bem mais robusta de suporte às diversas operações

Uma alternativa futura seria avaliar a possibilidade de retirar as áreas centrais da sede social, principalmente se o Flamengo assumir definitivamente uma gestão de estádio. Além de dar uma melhor estrutura física a alguns departamentos, será possível colocar todos os funcionários em um local integrado e planejado para o trabalho em equipe. Adicionalmente, se libera espaço importante da Gávea para os projetos do clube social, instalações esportivas e de serviços ao sócio e visitantes, como restaurantes, academias, museu, etc.

De Recursos Humanos Para Capital Humano.

O pilar básico de mudança é uma grande transformação no RH do Flamengo. Precisamos migrar de uma estrutura de "departamento de pessoal" para uma área de Recursos Humanos e Talentos liderada por executivos vindos de grandes empresas do mercado, apoiados por headhunters, e uma estrutura de identificação de grandes executivos e gestores esportivos e de futebol com ramificações na Europa e EUA.

Naturalmente, existem excelentes profissionais no Flamengo, e acreditamos que a convivência destes com novos talentos nacionais e internacionais, nos seus departamentos, propiciará aprendizados e desenvolvimento profissional excepcional para cada um deles.

Adicionalmente, caso o projeto do Flamengo na Europa tenha bom termo, acreditamos que seja importante criar um programa de intercâmbio de profissionais do futebol europeu, de e para o Flamengo, em todas as áreas.

Na nova estrutura de RH do Flamengo, funções importantes (hoje inexistentes) seriam implementadas, como treinamento e capacitação, formação de sucessores, avaliação corporativa e remuneração variável por performance, clima e cultura organizacional dentre outras. Tudo para que os melhores profissionais de mercado sintam que no Flamengo as condições de trabalho, além da remuneração, são atrativos que justificam seu desejo de trabalhar e permanecer no Clube.

Todo o processo de avaliação, remuneração e premiação, de todas as áreas, incluindo o futebol, será corporativo e baseado no atingimento de metas claras, desafiadoras quantificáveis e auditáveis. Não existirão prêmios, bônus ou metas que não estejam atreladas simultaneamente ao sucesso esportivo, a resultados econômicos, ao desempenho coletivo do setor, e por fim a avaliação da contribuição individual.

O Papel de Compras e Suprimentos.

Um dos fatores de sucesso de uma organização é garantir uma forma controlada e eficiente de gerir seus gastos, e o departamento de compras desempenha um papel fundamental na gestão dos recursos disponíveis. Quando falamos em processos de compras, existem inúmeros problemas que podem acontecer, como fugas de contrato, ausência de pagamento, atrasos nas entregas etc.

Por este motivo, é imprescindível a transparência em todos os processos, a fim de entender se os negócios estão acontecendo em conformidade com as premissas do Clube. Isso só é possível promovendo a governança corporativa no setor de compras por meio de processos claros e uma tecnologia que ofereça informações precisas das transações, números de pedidos, lead time de entregas, valores movimentados, etc. Isso ajudará a empresa a analisar possíveis gaps e facilitar a auditoria da área.

Para mitigar riscos de contratações desnecessárias, ineficientes ou fraudulentas, é primordial que o departamento de suprimentos seja acionado pela área contratante de forma a estabelecer um processo de concorrência justa, entre prestadores capacitados para cada demanda específica. Um processo de compras deve compreender um descritivo claro da necessidade de contratação pela área requisitante, bem como avaliação técnica dos respondentes e um claro escopo do objeto de contratação. Deve ficar a cargo do departamento de compras solicitar avaliação técnica de área competente dentro do clube, em caso de contratação de fornecedores não homologados, ainda que a área em questão não seja a área requisitante do clube. Com isso evitam-se erros, por exemplo, como a área de comunicação e marketing contratar um prestador de streaming não homologado pela área de tecnologia da informação ou que o jurídico contrate um fornecedor de computação em nuvem que não atente a elementos básicos de segurança da informação e deixe o Clube exposto perante a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

A Necessidade de Concluir os Investimentos Previstos em TI.

O Clube desde 2017 vem realizando investimentos importantes nos seus sistemas de informação, em especial no ERP SAP. Contudo, a implementação realizada ainda não foi completamente concluída.

Existem ainda muitos processos críticos de pagamento e controle que são feitos por fora do SAP. Além dos riscos de erros e fraudes, esse número ainda alto de processos manuais, cria muitos problemas para a contabilidade e finanças, no sentido de um controle eficiente dos recursos do Clube, e até mesmo realizar atividades rotineiras como os fechamentos contábeis nos prazos previstos.

Finalizar a implementação do SAP é uma das atividades principais de investimento na tecnologia corporativa, contudo existem mais ações ainda negligenciadas que precisam ser endereçadas urgentemente.

Todo o plano diretor de tecnologia do clube precisa ser revisto, principalmente considerando novos elementos e ameaças dos dias modernos, como ataques de cyber-criminosos, a necessidade de adequação à LGPD, a importância de migrar dados de desktops (frágeis do ponto de vista de segurança) para coloca-los em cloud computing, e finalmente entender se a estrutura de trabalho e acesso remoto desenvolvida durante a pandemia está completamente finalizada.

Aperfeiçoamento do Departamento Jurídico.

Com relação ao Departamento Jurídico do Flamengo, é importante manter-se atualizados os sistemas internos de informações e de controle dos processos judiciais, administrativos, além de fortalecer a área de consultoria jurídica, a fim de concretizar a prognose jurídica dos temas e dos processos que interessam ao Flamengo em todos os ramos do Direito no qual o Clube atua.

Em linhas gerais, as prioridades devem ser aperfeiçoar continuamente a gestão dos processos e reduzir o estoque de ações e das contingências legais. Importante ainda conferir solução jurídica aos negócios e aos processos jurídicos que envolvam o Clube, e desenvolver estratégias jurídicas e a gestão de contratos, para diminuir as perdas financeiras do clube e projetar créditos e débitos vindouros.

Além disso, fortalecer a feitura de acordos em processos judiciais e administrativos em andamento e tentar, ao máximo, utilizar procedimentos de resolução de conflitos extrajudiciais, evitando-se, na medida do possível, a judicialização das matérias afetas ao Flamengo.

É importante planejar, coordenar e controlar a execução das competências do Departamento Jurídico, por meio de uma readequação de seus órgãos internos, e aprofundar o estudo e a coordenação dos processos administrativos, que tramitem no âmbito do Departamento Jurídico.

Propomos montar um Centro de Estudos para os temas de interesse do Flamengo, que possa subsidiar os Poderes do Clube nos temas que lhes competem, e aperfeiçoar a metodologia de gestão das informações judiciais, coordenando sua distribuição aos demais órgãos do Clube.

Um Novo Departamento de Relações Institucionais (Externas).

A função de relações institucionais (ou externas) precisa ser conduzida, a exemplo de outras no Clube, dentro de regras de governança e compliance. É preciso definir o que, como e quando o Flamengo quer transmitir a seus interlocutores externos, e não permitir que essa seja uma escolha de livre arbítrio de quem esteja responsável por essa função. O Clube precisa detalhar uma política de relações institucionais que deverá ser seguida por quem responder por ela.

Naturalmente, como em outras funções, essa é uma tarefa que precisa ser entregue a um profissional preparado, e não pode, em nenhuma hipótese, ser conduzida pela estrutura voluntária. Obviamente que o profissional escolhido precisa, além do preparo técnico, ter um histórico ilibado e uma atuação que não permita conduções não republicanas, nem tão pouco atabalhoadas que possam isolar o Flamengo nos fóruns de debate do esporte e do futebol. As pautas levantadas pelo Clube, mesmo as mais justas, dependem para encontrar eco nos outros atores da indústria, de uma relação construída pelo diálogo e bom relacionamento institucional.

Embora o clube não seja uma empresa é fundamental que as relações com órgãos e agentes públicos sigam os preceitos estabelecidos pela Lei no. 2.846/2013, conhecida como Lei da Empresa Limpa, ou Lei Anticorrupção.

O Flamengo é o clube com maior número de torcedores do mundo, e um dos que mais gera engajamento em mídias sociais. Toda essa visibilidade garante ao Clube condições de negociar contratos comerciais maiores. No entanto, essa exposição também transforma o Flamengo no mais visado do país, e coloca qualquer iniciativa de relacionamento institucional do Clube com entes externos, em altíssima evidência.

Política de Relacionamento Estabelecida Previamente, Conduzida Por Profissionais.

Nesse contexto, é papel do conselho gestor do Clube manter imaculada a imagem da instituição, prezando pela ética em todas as relações, em especial aquelas que envolvem agentes públicos e agentes políticos.

O Flamengo pode, e deve, manter laços estreitos de relacionamento e interlocução com todas as esferas do poder público, na tentativa de defender seus interesses. Deve também manter uma relação cordial com todos os agentes do governo, não importando qual governo, mas buscando se manter à distância de discussões político partidárias e/ou ideológicas.

Com relação ao relacionamento do Clube com os órgãos ligados ao esporte e ao futebol, percebemos que hoje essa relação é pautada por posturas inconsistentes. O Flamengo precisa desenvolver para com essas entidades uma relação firme de defesa dos seus interesses, mas sem se caracterizar como uma postura isolacionista, que impede, em última instância, a viabilização desses mesmos interesses (ainda que justos), e ainda dá margem a possíveis retaliações.

Mais uma vez, é fundamental ter representantes profissionais, qualificados e experientes, lidando de forma estruturada e planejada com a agenda de integração com todos os atores, COB, CBF, CONMEBOL, federações, outros clubes, distribuidoras de transmissão e eventuais associações de clubes.

É natural que o Flamengo pela sua relevância e estabilidade financeira lidere a transformação no esporte, em particular no futebol, mas para isso é preciso se posicionar dentro de uma agenda pautada no diálogo.

Políticas Horizontais: Inovação.

Ainda em linha com o objetivo de modernizar a gestão do Flamengo, é importante que o Clube assuma como prioridade a implementação de algumas políticas que transcendem áreas específicas, daí serem denominadas horizontais. Para isso o clube deve ter um plano de implantação dessas políticas que englobe sua utilização, como um elemento da cultura organizacional do Flamengo como entidade.

A primeira política de importante implementação é a cultura inovadora. Organizações modernas, inclusive organizações esportivas, precisam ter o DNA da inovação presente em todos os seus processos.

Isso se faz através de uma cultura organizacional que estimule e premiê a inovação de qualidade, que trás ganhos operacionais e financeiros ao Clube. Os colaboradores precisam ser estimulados a propor aperfeiçoamentos quando detectarem oportunidades, e para isso é importante que seus superiores diretos se posicionem no sentido de estimular (e não reprimir) esse comportamento.

É sempre importante lembrar que a cultura inovadora, para florescer, depende de uma ambiente favorável ao risco. Isto é, um ambiente onde a pessoas tenham a liberdade e segurança de propor modificações, sem terem medo do risco para sí de adotarem essa postura ativa.

Por fim, uma política inovadora deve também oferecer formas de premiação aos colaboradores que introduzirem inovação que agregue valor aos processos de gestão do Flamengo. Os colaboradores devem saber que o resultado prático de inovações úteis e valiosas para o Clube, se traduzirão não apenas em reconhecimento, mas também na possibilidade de que sejam premiados pelos eventuais ganhos financeiros e de produtividade gerados para o Flamengo. E que essa política de premiação será definida antecipadamente com regras simples e transparentes.

Políticas Horizontais: Pluralidade.

Outra política horizontal fundamental é a política de inclusão e igualdade no ambiente de trabalho, que inclui o estímulo a um ambiente diverso em termos de etnia, religião, e gênero.

A igualdade de gênero enfrenta particularmente um desafio em um ambiente como o do futebol. Nesse contexto, além de nossa proposta de governança corporativa, que estimula um ambiente na vida política do Flamengo mais plural, em todos os sentidos, inclusive na questão do gênero, com maior participação de mulheres nos diversos poderes do Clube, temos algumas sugestões concretas de como objetivar um Flamengo mais plural nesse aspecto.

No âmbito do RH é importante uma estrutura de apoio às funcionárias de modo a que se sintam acolhidas. Além de uma política preventiva, é fundamental que o Clube também tenha políticas previamente desenhadas para lidar de forma rápida e objetiva com eventuais casos de assédio, que além de impor grande desconforto à vítima, são potencialmente muito danosos a imagem do próprio Flamengo.

Finalmente, é importante que o Clube tenha uma política de estímulo às modalidades esportivas praticadas por mulheres, numa preocupação de que a imagem imediatamente associada ao atleta rubro-negro não seja apenas masculina, mas também feminina. Para isso, além do estímulo a essas categorias em si, é importante que haja um esforço das ferramentas de comunicação do Clube em divulgar nossas atletas.

Vimos no capítulo Marca desse PDG, a importância para o marketing rubro-negro de dispor de uma plataforma esportiva que alcance o público feminino. Isso é essencial não apenas para se comunicar com um novo tipo de consumidor, mas para dessa forma acessar todo um ecossistema de patrocinadores cujo foco é exatamente esse nicho de mercado. Assim amplia-se o alcance de marketing e comercial do Flamengo.



Foto: Silvia Izquierdo / Associated Press