



Foto: Gilvan de Souza / Flamengo

Plano de Governo Triênio 2022-2024

**CHAPA FLAMENGO
SEM FRONTEIRAS**



**PRESIDENTE
HINRICHSEN**
VICE BERNARDO MARQUES



Gávea & EO



Foto: Divulgação Flamengo.

Esportes Olímpicos



A Sustentabilidade Como Valor Central no Longo Prazo.

O esporte olímpico do Flamengo é uma poderosa ferramenta de construção, e historicamente tem peso importante na formação e manutenção da identidade do Clube. Qualquer análise feita sobre sua operação, precisa necessariamente ser precedida dessa contextualização.

Dito isso é, sem dúvida, fundamental se considerar a questão da sustentabilidade de suas operações. As modalidades de esportes olímpicos precisam ser sustentáveis 100% do tempo? Acreditamos que não.

Em nossa opinião cada modalidade (inclusive o futebol) precisa ter sua operação norteada por um plano diretor. Esse plano diretor, por sua vez, deve ser composto por um plano técnico (indicando metodologias, política de formação e captação de talentos e metas esportivas), e por um plano de negócios (com a projeção de custos e receitas e previsão de resultado a médio e longo prazos).

Nesse contexto, e considerando que haja um cenário plausível para o desenvolvimento de uma modalidade, que indique com relativa segurança seu potencial de equilíbrio financeiro futuro, não há razão para a necessidade de equilíbrio 100% do tempo.

Obviamente que é necessário adequar a estratégia de criação e manutenção de modalidades, ao orçamento do Flamengo para os esportes olímpicos, que deverá ser sempre estritamente respeitado. Além disso, a qualidade do planejamento deve ser de alto nível para garantir que as projeções de resultados e sustentabilidade de cada modalidade sejam sólidas.

Dar Sequência ao Que Já Funciona.

Um segundo ponto que gostaríamos de destacar em relação ao Departamento de Esportes Olímpicos do Flamengo, é o bom trabalho que vem sendo conduzido em sua gestão do dia a dia, desde 2013. O departamento conta com um privilégio em relação aos outros departamentos do Clube, que é poder contar com o mesmo profissional no comando de sua gestão há 9 anos, sobrevivendo inclusive a mudanças no comando geral do Flamengo.

Através de uma gestão competente e com continuidade foi possível dar sequência no longo prazo a projetos que levaram a um aperfeiçoamento contínuo. Sem dúvida um modelo que gostaríamos de ver repetido em outros departamentos do Flamengo. Isso naturalmente não significa que não possam ser promovidos aperfeiçoamentos. Inicialmente gostaríamos de propor para o esporte olímpico rubro-negro a mesma prioridade em processos de capacitação e intercâmbio de seus profissionais, que estamos propondo para os setores de administração central do Flamengo.

Acreditamos que haveria um enorme ganho, não apenas para os profissionais, mas para o próprio Clube, em se promover intercâmbios com entidades e outros clubes (inclusive de fora do país) em termos de aprimoramento e aquisição de know-how. Naturalmente nossa proposta para os EOs também contempla a introdução das mesmas práticas de gestão e governança propostas em no capítulo de Gestão desse PDG, para todas as áreas do Flamengo.

Em termos de investimentos, nossa proposta é ampliar a capacidade de captação de novos talentos pelas modalidades. Entendemos perfeitamente o papel do ídolo pronto contratado (desde que treine na Gávea), como agente indutor do desenvolvimento da modalidade, inclusive no maior interesse para a captação de novos praticantes. Entretanto acreditamos muito no DNA formador do Flamengo, e que deve sempre ser valorizado.

Uma Nova Visão Para as Escolhinhas.

Nenhuma modalidade é sustentável sem que haja atrelado a ela uma projeto de formação de novos talentos, ainda que seja compreensível que, na sua introdução isso ainda não se faça presente. Nesse contexto, vale comentar sobre a nossa visão para as escolinhas das diversas modalidades.

Sabemos que a interface entre a escolinha paga e a base de cada modalidade tem ruídos. Até porque, muitas vezes os objetivos são diferentes, o do esporte recreativo e o da preparação para a alta performance. Entretanto, acreditamos que uma melhor integração, ao nível de metodologias, staff e estratégias, é possível, com ganhos tanto para a base quanto para as escolinhas.

Outra recomendação que temos é uma remodelação das escolinhas segundo um novo plano diretor e de marketing. Acreditamos ser possível atingir ganhos de eficiência através de uma planejamento estruturado.

FIG. 80 – CBC. RANKING DE CLUBES BRASILEIROS, ESPORTES OLÍMPICOS.

| COLOCAÇÃO | CLUBE | OURO | PRATA | BRONZE | QTD. TOTAL DE MEDALHAS | PONTUAÇÃO TOTAL | PARTICIPAÇÕES EM CBI |
|-----------|---|---|---|---|--|---|---|
| | |  |  |  |  |  |  |
| 1° |  ESPORTE CLUBE PINHEIROS | 5 | 2 | 1 | 8 | 23.080 | 88 |
| 2° |  MINAS TENIS CLUBE | 3 | 2 | 1 | 6 | 14.710 | 77 |
| 3° |  CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO | 2 | 1 | 2 | 5 | 9.865 | 73 |

Fonte: Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), 2020.

No Público Master, um Grande Potencial.

Além das escolinhas voltadas para o público infantil e para o público jovem, é importante desenvolver uma estratégia específica para o público sênior. Vivemos um momento onde, com a ampliação da expectativa de vida e a demanda de um envelhecimento com qualidade de vida, a prática esportiva tende a exercer um papel cada vez maior, e ocupar mais espaço do dia a dia da população que envelhece.

Além da prática do dia a dia, também tem se tornado comuns as competições para o público máster em diversas modalidades. Para o Flamengo isso representa diversas oportunidades. Oportunidade de reintegrar seus grandes atletas do passado, e estimulá-los cada vez mais a treinar e voltar a competir pelo Clube, compartilhando no processo, sua grande experiência com os mais jovens. Oportunidade de oferecer ao associado mais velho uma alternativa de voltar/iniciar a praticar esporte, melhorar sua qualidade de vida, e dinamizar a utilização dos equipamentos esportivos do Flamengo. Assim, propomos um investimento cada vez maior do Flamengo em suas equipes máster.

Outro ponto de potencial aperfeiçoamento nos esportes olímpicos é o planejamento e execução das suas atividades de marketing e comercial. Hoje o Clube possui importantes ferramentas de captação de receitas, como as leis de incentivo ao esporte nos âmbitos estadual e federal (inclusive lançando mão do projeto de captação de IRPF Anjos da Guarda), os recursos vindos do Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), além dos recursos de patrocínio direto.

Existem sempre espaços para melhorias, mas há que se reconhecer que o Flamengo é eficiente na captação de recursos via mecanismos de incentivos fiscais, inclusive respondendo pela inovação na captação junto a pessoas físicas.

Um Novo Momento Para os EOs, e Suas Propriedades Comerciais.

Mas se não está inteiramente sob o controle do Flamengo uma ampliação significativa na captação de recursos via incentivos fiscais, o mesmo não podemos dizer da captação via patrocínio direto. Obviamente que, antes de mais nada, é fundamental pontuar a enorme dificuldade encontrada por modalidades olímpicas no país em buscar recursos em patrocinadores, sem a contrapartida da renúncia fiscal. Infelizmente há um problema cultural onde o grande patrocinador tem dificuldade de reconhecer o benefício no patrocínio olímpico, que justifique o descaixe de recursos sem a compensação de recuperar, ao menos uma parte, em seu imposto a pagar.

Departamentos de marketing em potenciais patrocinadores geralmente são orientados a resultados de curto prazo, sem conseguir vislumbrar o enorme benefício que modalidades e atletas olímpicos podem agregar ao posicionamento de suas marcas.

Nesse contexto, para ultrapassar essa barreira é preciso uma estratégia robusta de produtização das modalidades olímpicas, de modo a tentar demonstrar o alcance e benefícios oferecidos pelo patrocínio. Essa é uma tarefa, entretanto, que por não ser trivial, precisa ser entregue a uma equipe de marketing/comercial altamente especializada e experiente. Se no passado, a alocação desses recursos de marketing para a viabilização da captação de patrocínios para os esportes olímpicos do Flamengo, pode ter sido mais complexa, hoje as próprias modalidades já se encontram em uma etapa de seu estágio de evolução/organização que justifica um esforço coordenado e profissional, no entendimento, produtização, e comercialização de suas propriedades comerciais.

Assim, é nossa proposta a montagem de uma equipe de marketing e comercial especializada, capaz de entender o produto esportes olímpicos do Flamengo, e buscar novas oportunidades e parceiros comerciais.

Esportes Olímpicos no Contexto, ESG e CSR.

Por último, mas não menos importante, está a relevância do trabalho social realizado pelo Departamento de Esportes Olímpicos do Flamengo. O departamento, que tem um orçamento na casa dos R\$ 38 milhões anuais, possui mais de 800 atletas federados em 9 modalidades, sendo destes cerca de 650 na base e 150 de ponta.

Cerca de 44% dos atletas da base olímpica do Flamengo vivem em comunidades carentes, e 65% não possuem acesso a convênio médico. Assim sendo, o trabalho feito pelo clube, inclusive através do projeto CUIDAR (Centro Unificado de Atendimento ao Atleta de Rendimento), que disponibiliza a assistência de 25 profissionais entre fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, etc. é extremamente importante para a formação dessas crianças e jovens. Lembrando que o Flamengo ainda proporciona a seus jovens atletas cerca de R\$ 2 milhões ano em bolsas de estudo.

Essa estratégia faz parte dos 3 pilares dos EOs do Flamengo (Infraestrutura, Processos e Pessoas) e merece destaque. Nesse contexto, inclusive a importante atuação do Flamengo em projetos de óbvio interesse social pode abrir uma nova forma de relacionamento com os parceiros comerciais privados. Em plena era das ESG (environmental, social, governance) os projetos olímpicos do Flamengo podem gerar grande interesse em parceiros, para muito além da simples estratégia de marketing. Seu potencial como plataforma de responsabilidade social pode abrir novas portas para o clube em termos de captação de parceiros. Quando entendemos que os orçamentos nas empresas para investimentos em marketing e em CSR (responsabilidade social corporativa) vem de fontes diferentes, fica claro que a correta comunicação e entendimento desses projetos pelo Flamengo, pode abrir fontes de financiamento inteiramente novas para suas modalidades olímpicas.

Remo

Foto : Divulgação Flamengo.



Na Busca de Novos Parceiros.

Como modalidade fundadora, o Remo precisa sempre estar no centro de prioridades de qualquer estratégia desenhada para as modalidades olímpicas do Flamengo.

Também no Remo, inegavelmente, tivemos evolução. A modalidade voltou a ser vencedora e a retomou sua hegemonia no remo carioca. Nessa reconstrução, agora é importante continuar a evolução de modo a ampliar as vitórias na participação em torneios nacionais.

Fundamental também manter a tradição rubro-negra de ter sempre atletas medalhistas nas competições de base sul americanas, e nos Jogos Panamericanos.

Finalmente, aplicam-se ao Remo também propostas feitas para os esportes olímpicos. Uma interface interna de marketing/comercial que conheça a modalidade, e possa dar a ela a roupagem/narrativa adequada na busca de parceiros comerciais, é muito importante.

Também é fundamental a constante busca de capacitação e intercâmbios que possam oferecer aos profissionais do remo um crescimento e experiência que, no final, beneficia o próprio Flamengo.

Finalmente, também no remo a atuação social do Flamengo é muito importante, e merece ser objeto de um esforço no sentido de abrir novas portas e oportunidades para novos parceiros.

Gávea

EU SOU!
FLAMENGO ATÉ MORRER
MUITA LIBRA JÁ PESOU
ELE VIBRA, ELE É FIBRA
SE FALTASSE O FLAMENGO NO MUNDO
EU TERIA UM DESGOSTO PROFUNDO
"NOS FLA-FLUS, É O AI-JESUS."
SEMPRE AMADO, O MAIS COTADO
CONSAGRADO NO GRAMADO
QUE EMOÇÃO NO CORAÇÃO!
ME MALTRATA, ME ARREBATA
NA REGATA, ELE ME MATA
UMA VEZ FLAMENGO, FLAMENGO ATÉ MORRER!
VENCER, VENCER, VENCER!
SEJA NA TERRA, SEJA NO MAR
MAIOR PRAZER VÊ-LO BRILHAR
GO SEMPRE EU HEI DE SER
NGO, SEMPRE FLAMENGO

O Projeto da Nova Arena Multiuso.

Ao longo de muitas décadas a sede da Gávea já foi objeto de diversos planos diretores e planos de revitalização. Nenhum deles foi levado à frente. Todos tinham em comum o desenho de uma melhor utilização do terreno de 73 mil metros quadrados, com mais e melhores serviços para os sócios, e ampliação dos equipamentos esportivos.

Do ponto de vista dos equipamentos esportivos, além das diversas pequenas reformas e ajustes em quadras e piscinas, dois projetos se destacam e merecem ser melhor analisados.

O primeiro é o de construção de uma nova e moderna arena multiuso, inicialmente prevista para ser construída no terreno de esquina da Mário Ribeiro, de frente para a Lagoa. Esse projeto não prosperou. Não obstante, acreditamos que seria importante que voltasse à pauta. Esse é um equipamento que seria muito útil ao Flamengo. A localização originalmente prevista entretanto, talvez não seja a mais adequada.

O terreno de frente para a Lagoa, possui um potencial para a exploração de uma operação de entretenimento, e a nosso juízo, a construção de uma arena nesse local não faria sentido do ponto de vista da otimização pelo Flamengo de seu espaço. Como muito menos faz, a sua utilização para a construção de um parquinho infantil, como construiu recentemente a atual diretoria.

O outro projeto que merece análise mais cuidadosa é o que trata do futuro do Estádio José Bastos Padilha. O Estádio da Gávea é um equipamento com apelo histórico para o Clube, em seu gramado foram disputadas algumas das partidas que compõem a parte mais importante da memória do Flamengo.

A Revitalização do Estádio José Bastos Padilha...

A exemplo da própria sede da Gávea, o estádio colecionou ao longo das últimas décadas um grande número de projetos, planos e maquetes (físicas e digitais). Está claro que a construção de um estádio de grande porte, que justifique que o time profissional mande ali pelo menos algumas de suas partidas, não é simples, em função da resistência nas organizações do seu entorno.

Uma alternativa que foi levantada ao longo de diversos projetos foi a construção de um estádio de tamanho reduzido, que pudesse ser usado pela equipe principal do Flamengo em jogos de menor apelo. Não acreditamos nessa solução por uma razão principal.

Inicialmente, uma boa evidência de que essa seria uma alternativa inviável, é o fato que nenhum outro grande clube de futebol fora do Brasil joga regularmente em 2 estádios ao mesmo tempo. Isso não é coincidência. O estádio é um dos equipamentos mais importantes (se não for o mais) dentro da operacionalização de uma estratégia de marketing e comercial de um clube. Ativações de patrocinadores, relacionamento com torcedores, sem contar a estratégia de relacionamento com o mercado premium através de assentos VIPs e camarotes, são executadas através do estádio.

Distribuir essa estratégia entre 2 estádios diferentes, com localizações, perfis e, sobretudo, com tamanhos diferentes é inviável e apenas serve para enfraquecer todo o esforço de relacionamento de um clube com seu público e parceiros comerciais.

Dito isso, acreditamos que o Estádio da Gávea ainda tem um importante papel a cumprir como equipamento para partidas das equipes de base, feminina, e mesmo como um equipamento histórico para o Flamengo. Nesse contexto defendemos sua revitalização completa e adequação a esses fins.

...e Duas Justificativas Importantes.

Mas além reformar o Estádio José Bastos Padilha dentro de uma lógica histórica, e como alternativa para jogos das equipes de base e femininas, há ainda duas importantes razões para nele fazer intervenções, uma de caráter urgente com foco na mitigação de riscos, e outra como uma importante alternativa estratégica para o Flamengo.

A primeira razão, aquela que visa a contenção de risco ao Clube, é a situação muito preocupante na qual se encontra a arquibancada de concreto do estádio. Debruçada sobre a rua Ministro Raul Machado, a arquibancada se projeta sobre o asfalto, em um trecho de entroncamento importante de trânsito no acesso a autoestrada que liga as zonas sul e oeste da cidade. Com um sinal frequentemente fechado, nas horas de maior fluxo de trânsito ali se acumulam muitos carros parados. O estado lastimável de conservação da arquibancada que, justiça seja feita, é um legado de décadas de gestões do Flamengo, representa um enorme risco para o Clube, que precisa ser mitigado com grande urgência. Em especial após aprendermos as lições dolorosas deixadas pela tragédia do Ninho.

A segunda razão para manter o projeto do estádio na Gávea é estratégica, e está relacionada com a negociação da concessão do Maracanã. O estádio no local, embora longe de ser uma boa alternativa é, diante de um impasse e de uma tentativa do poder público de forçar o Flamengo a aceitar um papel de simples locatário no Maracanã, e/ou sabotar o projeto de estádio próprio de maior porte, uma alternativa de plano B. Uma carta na manga que vale a pena guardar para uma emergência.

De Um Clube Apenas Esportivo, Para Um Clube Também Social.

Em relação à Gávea, outro ponto muito importante no seu projeto de revitalização (além da questão dos equipamentos esportivos) é a oferta de alternativas de serviço e entretenimento para os sócios.

Vários pontos tem sido levantados ao longo dos anos, como a questão da abertura de restaurantes de bom padrão e academias de ginástica modernas, com recomendação em praticamente todos os PDGs das diversas chapas em eleições recentes.

Na raiz do problema está o fato de a sede da Gávea não ser, de fato um clube social na acepção da palavra, mas um clube esportivo. Há uma boa oferta para os associados de equipamentos para a prática de esportes, mas não há equipamentos voltados para o convívio social. A questão dos restaurantes é emblemática, o EC Pinheiros, outro grande clube esportivo mas que também oferece equipamentos para a convivência social, possui um total de 15 restaurantes.

E não faltam apenas restaurantes, mas todos os equipamentos para a vida social como áreas para eventos sociais de pequeno e médio tamanho, espaços gourmet, áreas para espaços de grande porte com infraestrutura moderna, áreas para shows e pequenos espetáculos, e serviços de apoio como espaço para catering de eventos, por exemplo.

Assim, o Clube que está localizado no bairro de maior renda per capita do país (Lagoa) tem seu público restrito aos que praticam esporte, e perde a possibilidade de atrair aqueles que privilegiam a convivência social. Acreditamos que o Flamengo precisaria de, pelo menos, 40% a mais de associados para manter a Gávea autossustentável. Até mesmo a falta de preocupação com a face externa do clube (seus muros e fachadas) mostra um descaso com uma estratégia para o clube social. Revitaliza-las, como um projeto artístico e digital para os muros, por exemplo, é importante porque são a interface, a mensagem para o mundo externo.

Uma Nova Atração Turística Para o Rio de Janeiro.

Outro ponto em relação à vocação da sede da Gávea é seu potencial para o público externo, como uma verdadeira atração turística. A ideia se inspira em outros clubes fora do país, que conseguiram transformar seus estádios/museus em atração turística importante em suas cidades. Dois bons exemplo são Boca Juniors e Barcelona. Ambos possuem um grande fluxo de visitantes em seus complexos, e estão inseridos no roteiro turístico oficial de Buenos Aires e de Barcelona. O Museu do FC Barcelona chegou a superar o Museu do Prado, como o museu mais visitado da Espanha.

A Gávea, e especificamente o prédio da administração tem esse potencial. Esse movimento embora pareça óbvio, não é simples. Precisamos melhorar os equipamentos atuais disponíveis, e é fundamental oferecer opções de alimentação anexas aos equipamentos, além de outros serviços complementares. Tudo isso naturalmente requer investimento. Mais que isso, requer tempo e um trabalho junto aos órgãos que promovem o turismo receptivo no Rio de Janeiro. Requer divulgar o complexo internacionalmente, requer uma solução para o estacionamento de ônibus de turismo, para o trânsito, dentre outros problemas. Há ainda a questão da utilização do espaço. Talvez fosse uma alternativa deslocar os serviços administrativos do Clube que se encontram no prédio principal, para outra localização (inclusive mais ampla e confortável) e liberar o prédio que está de frente para a Lagoa, exclusivamente para uma área de entretenimento e serviços aos sócios e visitantes.

O fato é que o Flamengo é um polo atrator, uma atração turística por si só, não apenas para os milhões de seus torcedores espalhados pelo Brasil, mas também para os turistas estrangeiros que visitam o Rio de Janeiro. Com trabalho, tempo e investimento, é possível colocar a Gávea no mesmo patamar de relevância como destino turístico, quanto a Bombonera e o Camp Nou.



Foto: Silvia Izquierdo / Associated Press