



Foto: Gilvan de Souza / Flamengo

# Plano de Governo Triênio 2022-2024

**CHAPA FLAMENGO  
SEM FRONTEIRAS**



**PRESIDENTE  
HINRICHSEN**  
VICE BERNARDO MARQUES

**Esse PDG é dedicado à memória do  
Grande Rubro-Negro**

**VINICIUS NAGEM**

**UMA VEZ FLAMENGO, FLAMENGO ATÉ  
MORRER!**





# Quem Somos Nós



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

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

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

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

Esse é o nosso sonho, o nosso propósito.

# Introdução

**A**

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

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

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

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

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

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

## Introdução (cont.)

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

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

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

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



# Agenda

PRESIDENTE  
**HINRICHSEN**  
VICE BERNARDO MARQUES

- 1 VISÃO
- 2 MARCA
- 3 FUTEBOL
- 4 GESTÃO
- 5 GÁVEA & EO
- 6 PROGRAMAS DE GOVERNO

Foto: Gilvan de Souza / Flamengo





# Visão



# Nossa Visão de Futuro



Foto: Delmiro Junior / Agência O Dia



## Clubes de Futebol e Seus Modelos Societários.

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

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

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

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

**FIG. 1 – MODELOS SOCIETÁRIOS SEGUNDO TIPO E PULVERIZAÇÃO.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

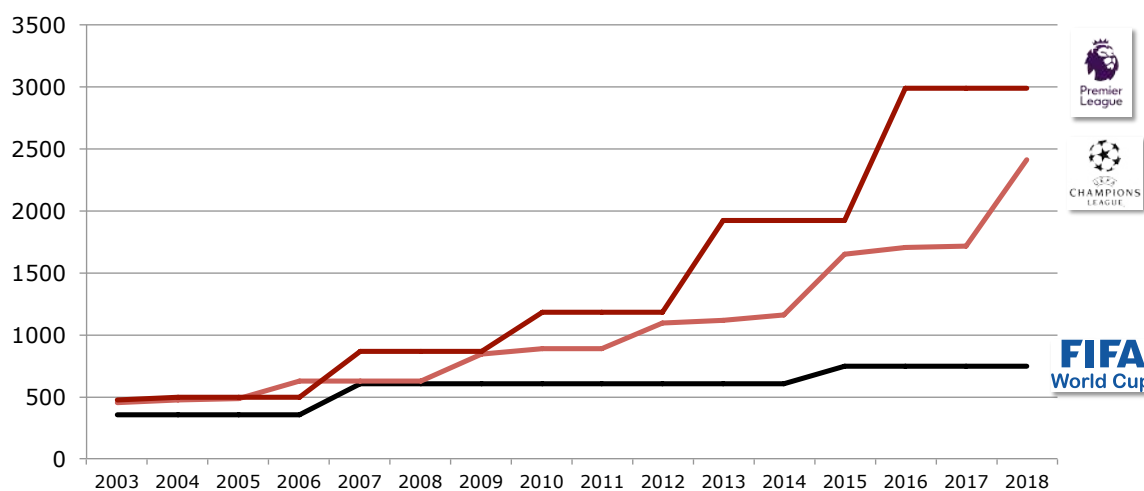
## Mas o Negócio Futebol Está Mudando.

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

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

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

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



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



## **E Um Novo Ciclo Se Forma.**

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

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

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

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

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

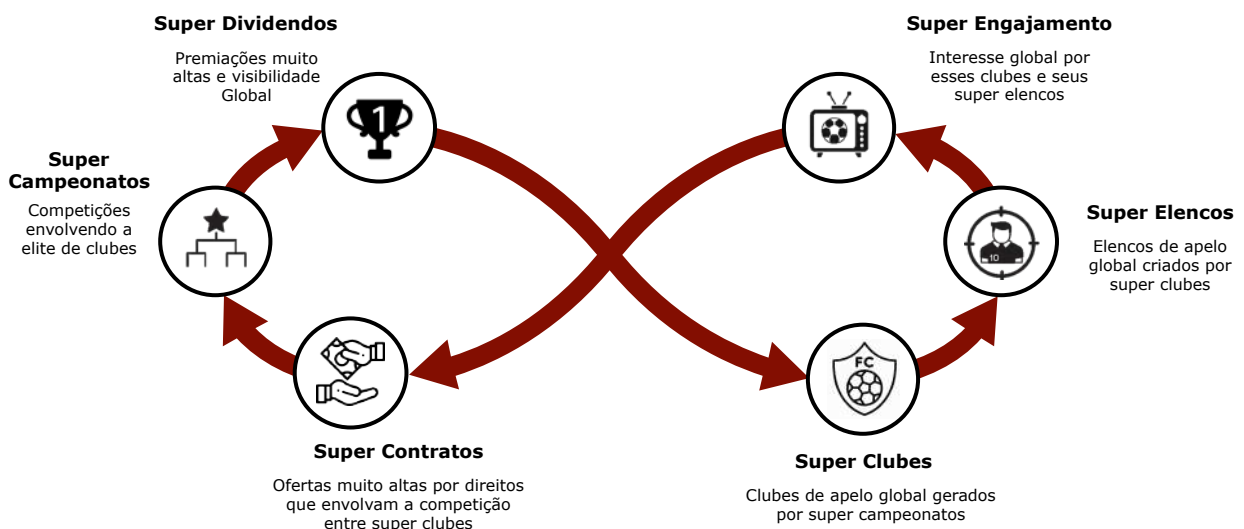


## Que Veio Para Ficar.

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

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

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



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

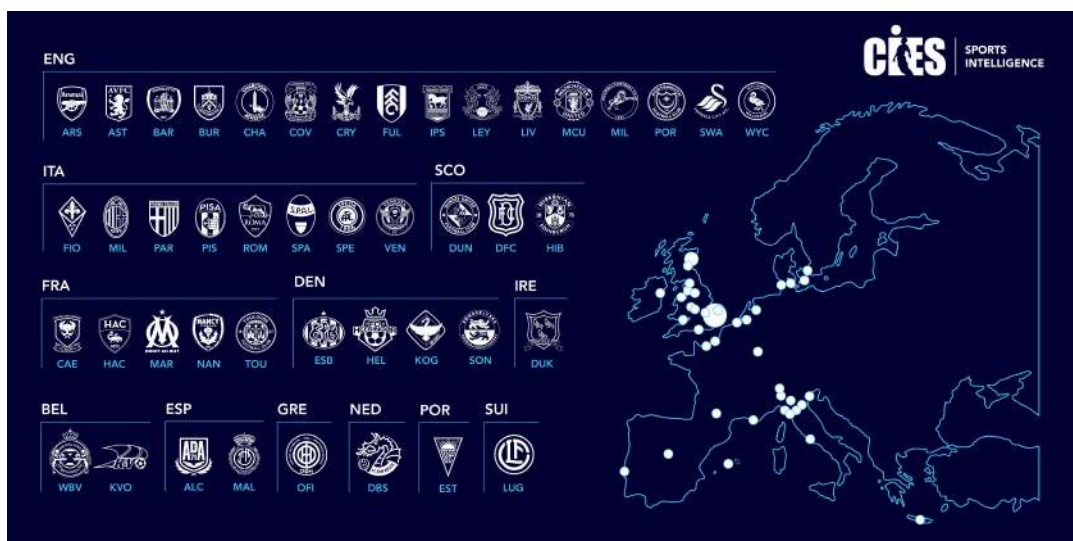
## O Grande Capital Descobre o Futebol.

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

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

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

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



Fonte: CIES 2021.

## Criando Novas Fontes de Recursos.

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

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

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

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

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



## Surgem Novas e Agressivas Formas de Organização dos Clubes.

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

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

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



Fonte: KPMG Football Benchmark Research. Dezembro 2020.

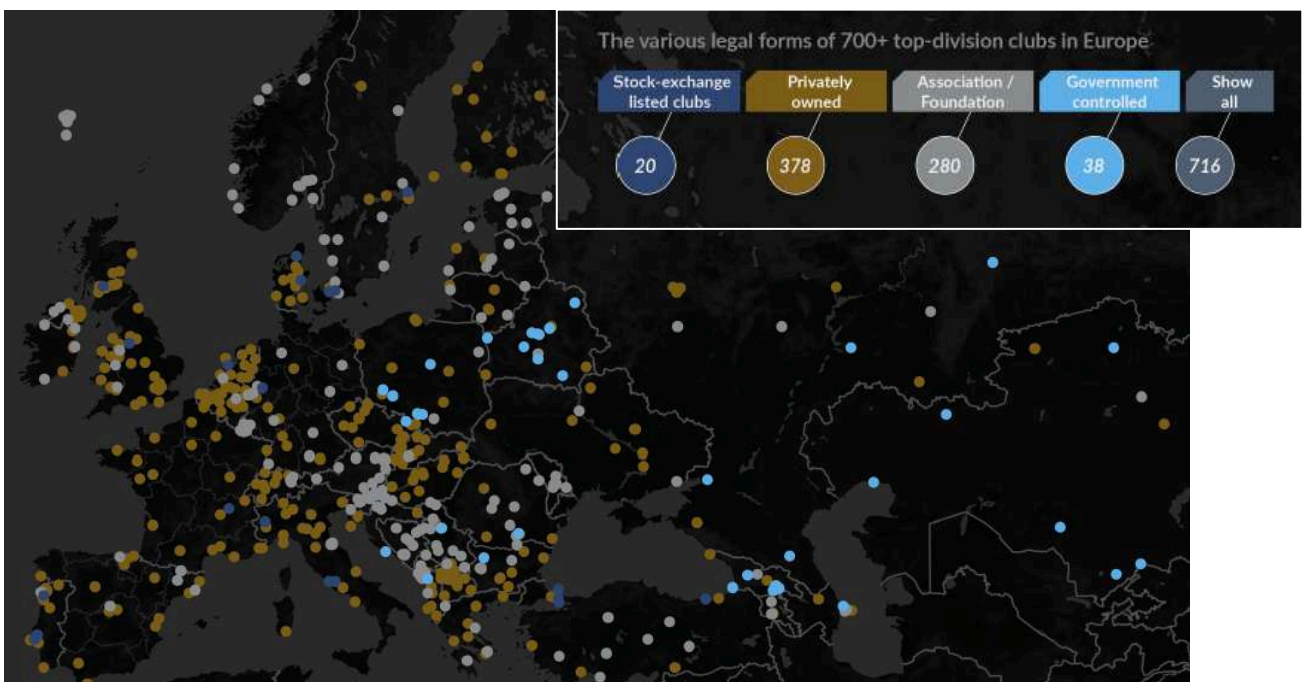
## Novos Formatos Impõem Novos Desafios.

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

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

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

**FIG. 5 – QUEM SÃO HOJE OS DONOS DOS CLUBES EUROPEUS DE PRIMEIRA DIVISÃO?**





## Para os Clubes Associativos, qual a Saída?

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

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

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

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

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





## Como o FCB Chegou Onde Chegou...

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

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

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

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

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

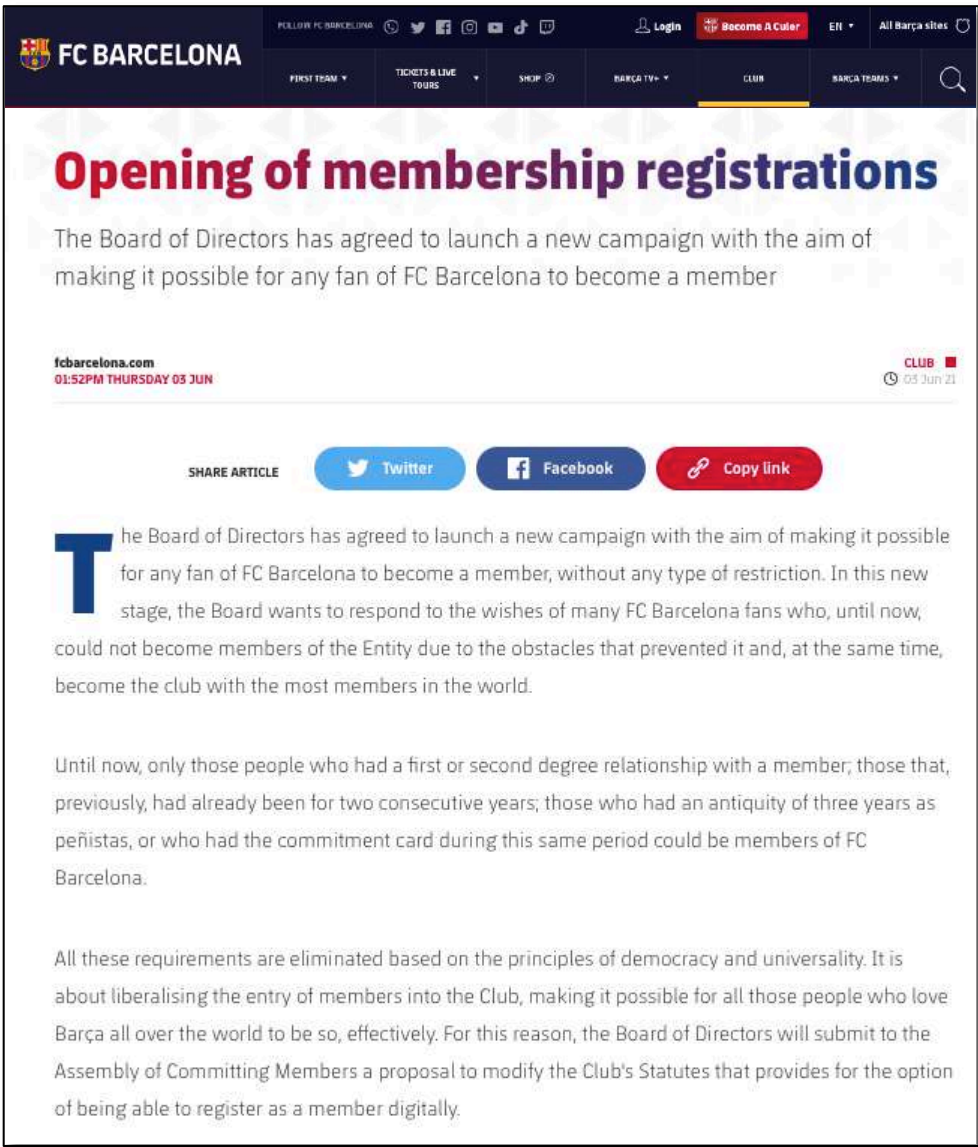
Essas ações propostas, também servem de exemplo para os clubes associativos brasileiros, e mostram o caminho para seu crescimento, e como evitar e antecipar os obstáculos à frente, impostos pela mudança no modelo de negócio global do futebol.



## ...E Como Pretende Sair.

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

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



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

Fonte: fcbarcelona.com.

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

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

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

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

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

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

## No Final, a Chave do Sucesso é o Associado.

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

1

### Formas de Controle

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

2

### A Importância do Associado

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

3

### Momento de Engajar

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

4

### A Distância Encurtou

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

5

### Representatividade

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

6

### Tamanho é Documento

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



# Porque Estamos Aqui?

ESTADIO MUNICIPAL  
PAULO MACHADO DE CARVALHO

Foto: Danilo Verpa / Folhapress



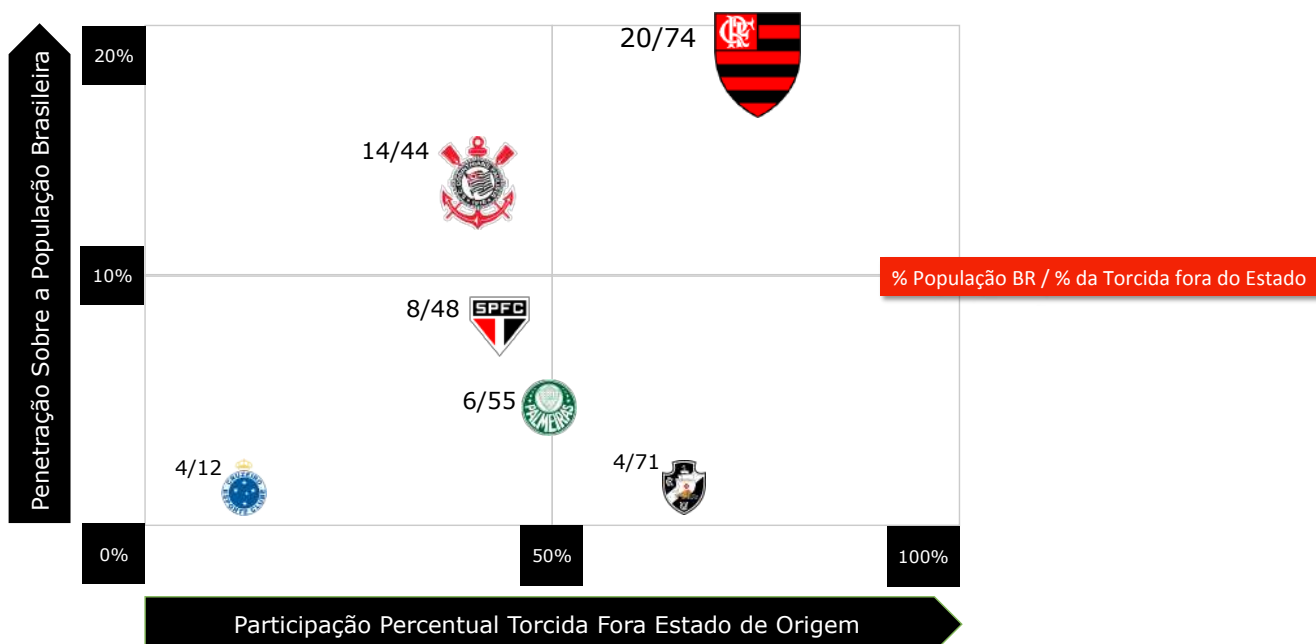


## Desenvolver Todo o Potencial Econômico e Social do Flamengo.

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

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

**FIG. 7 - O QUE FAZ A TORCIDA DO FLAMENGO ÚNICA É A SOMA DE SEU TAMANHO COM SUA DISTRIBUIÇÃO**



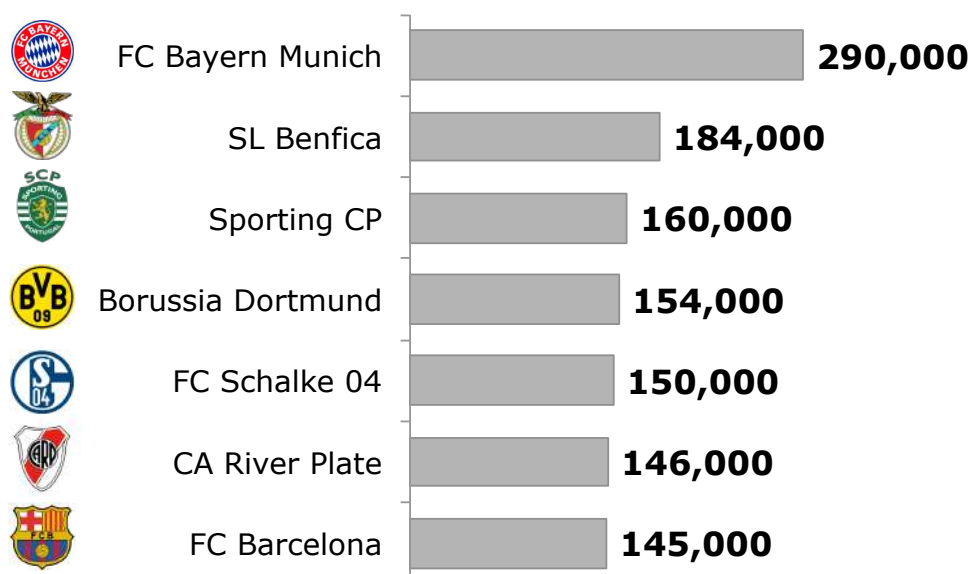
Fontes: Pluri Consultoria, Datafolha 2019.

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

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

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

**FIG. 8 – RANKING DE CLUBES EM NÚMERO DE ASSOCIADOS (NÃO SÓCIOS TORCEDORES).**



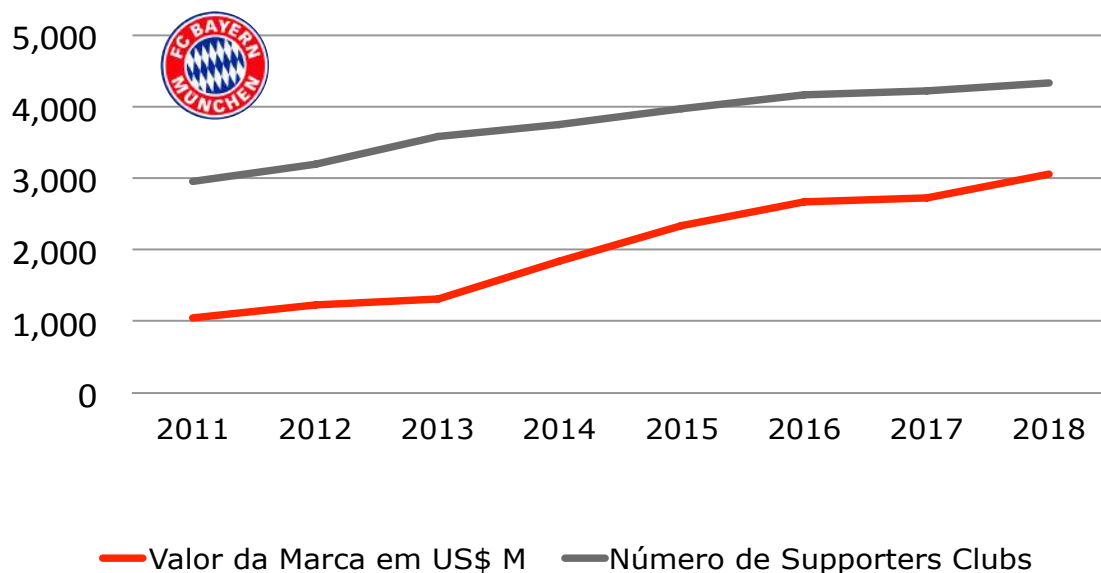
Fonte: Pesquisa Bundesliga, Fevereiro 2018

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

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

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

**FIG. 9 – FC BAYERN MUNICH, EVOLUÇÃO DO VALOR DA MARCA E DO NÚMERO DE SUPPORTERS CLUBS.**



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

Fonte: Statista 2018



## **Uma Gestão Profissional Levada às Últimas Consequências.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Mário Filho*



# Marca



# A Marca Flamengo



Foto: Wilton Junior / Estádio

PRESIDENTE  
**HINRICHSEN**  
VICE BERNARDO MARQUES

 Plano de Governo 2022-2024

## Sobre o Valor da Marca Flamengo.

Quando se fala em marketing, usualmente se fala em marcas. No mundo do futebol existem alguns rankings de valor de marcas, embora alguns deles confundam o conceito de marca enquanto ativo intangível, com o conceito de valor total do clube (enterprise value) que inclui todos os seus ativos, tangíveis e intangíveis.

Em termos de valor efetivo da marca, que é o valor presente dos fluxos de caixa futuros projetados para a exploração comercial de propriedades de marketing (patrocínios, licenciamentos, mídia/digital e match day), a Marca Flamengo foi a primeira a ser avaliada na América Latina, (US\$ 268 milhões) em 1998, com o objetivo de analisar uma proposta de parceira feita à época pelo Banco Opportunity.

**FIG. 10 – AVALIAÇÃO ECONÔMICA DA MARCA FLAMENGO, 1998.**

### Eleições atrasam criação do Flamengo S.A.

Rubro-negro vê o rival Vasco sair na frente para se tornar um clube-empresa

Denise Luna

Da agência O GLOBO

• Depois de dar o pontapé inicial na modernização do futebol brasileiro, o Flamengo viu do banco de reservas o Vasco da Gama partir com mais rapidez para o ataque e fazer um gol de placa no mercado financeiro. Negociando desde o final do ano passado com o Banco Opportunity para a venda de 50% da Flamengo S.A., empresa que será criada para se adequar à Lei Pelé, o time da Gávea já tem preço e modelagem de venda prontos, mas para fechar o acordo, tem que superar alguns obstáculos. Se a firma de consul-

toria Sirotsky & Associados, avaliou em US\$ 268 milhões a marca Flamengo, as eleições no clube e o Banco Opportunity complicam a entrada do time na nova era do esporte brasileiro.

— O futebol será uma mina de ouro para os investidores daqui a seis ou sete anos — prevê o gerente de investimentos da Sirotsky, Ricardo Jorge Hinrichsen.

O valor do Flamengo, segundo Hinrichsen, foi baseado em pesquisa realizada com seis times europeus, entre eles, o Manchester United inglês, que lucrou US\$ 175 milhões no ano passado.

Os números projetados para o Flamengo são otimistas. O lucro

com produtos, que no ano passado somaram R\$ 6 milhões, devem pular para R\$ 30 milhões em menos de 15 anos. E o com novas formas de faturamento (parques temáticos, bares, restaurante, TV a cabo), que hoje é zero, possuem um potencial para atingir R\$ 100 milhões no mesmo período.

Para o diretor financeiro do Flamengo, Dirceu Lima, as perspectivas são ainda melhores. Por isso, não abre mão do valor do clube nas negociações com o Opportunity, que estão emperradas, segundo ele, porque o banco questiona a avaliação.

— Os bancos entendem de dinheiro mas não de futebol. ■

Fonte: O Globo 3/4/1998.

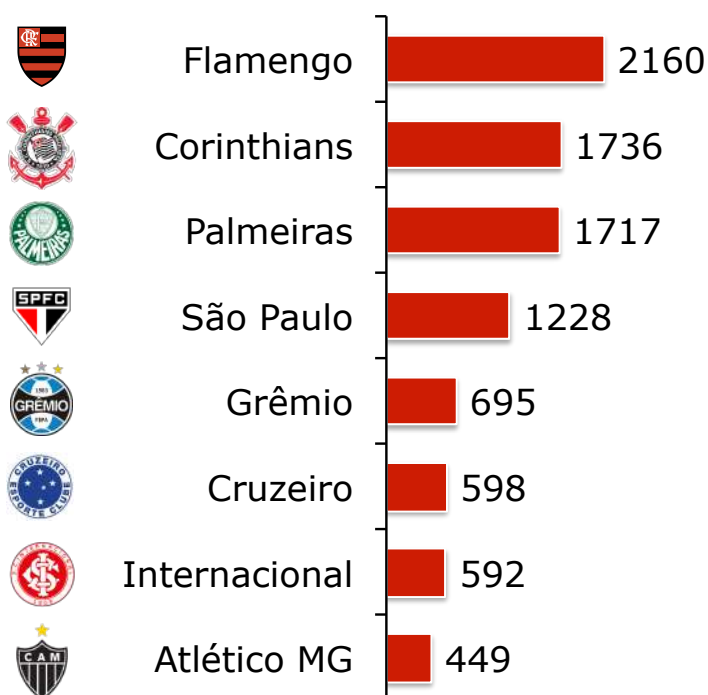


## Onde Estamos Hoje.

A Marca Flamengo lidera, já há alguns anos, o ranking nacional de maior credibilidade, em termos de valor. Conhecer o valor da marca é importante.

Entretanto, para nortear uma política de branding que dê suporte ao planejamento de ações eficientes de marketing, bem como oferecer à área comercial as melhores ferramentas no auxílio de seu esforço de vendas, é sempre muito mais importante conhecer a identidade de uma marca, os valores e atributos associados a ela pelo mercado.

**FIG. 11 – RANKING VALOR DAS MARCAS DOS CLUBES BRASILEIROS, EM R\$ MILHÕES**



Fonte: BDO 2019.

## **Atributos da Marca Flamengo. Como somos Percebidos.**

Atributos de uma marca são as características (qualidades) associadas a essa marca. Essas qualidades refletem todo trabalho histórico de construção dessa marca e são um retrato da sua percepção pelo mercado.

Para a gestão eficiente de qualquer marca é fundamental, antes de mais nada, seu autoconhecimento. Conseqüentemente, o mapeamento de seus atributos normalmente é o ponto de partida para o desenvolvimento de produtos, busca de parceiros e estratégia de comunicação.

O único mapeamento de atributos de marca que se tem notícia publicamente no futebol brasileiro, foi realizado pela consultoria alemã GfK em 2011. Esse estudo tinha por objetivo identificar esses atributos e compara-los a atributos de empresas anunciantes. No final, o objetivo era testar a aderência de atributos entre possíveis patrocinadores e clubes de futebol.

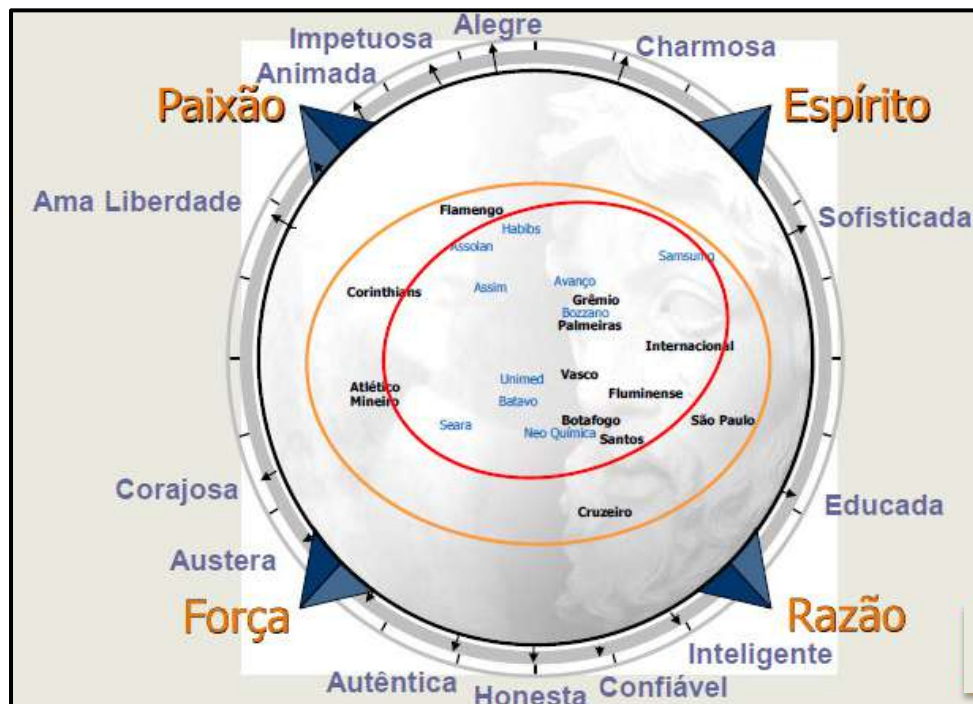
A Marca Flamengo foi associada a atributos do vetor paixão, tais como alegria, impetuosidade, animação e charme. Infelizmente, uma informação que deveria ser o ponto de partida na busca de patrocinadores, na concepção de produtos e serviços, e na definição da estratégia de comunicação com todos os stakeholders do Clube (em especial seu torcedor), simplesmente é desconhecida.

## Navegando no Escuro. Muito Trabalho, Pouca Efetividade.

Dessa forma, a prospecção de novos patrocinadores, o lançamento de novos produtos, e o relacionamento com os torcedores acaba sendo implementado na base da tentativa e erro. Isso gera um enorme prejuízo para o clube com um altíssimo grau de ineficiência e desperdício de tempo e recursos. É preciso dar 10 tiros para acertar 1.

Esse é um problema crônico, no futebol brasileiro, que impede que os departamentos comerciais, de marketing e comunicação consigam entregar os resultados que seriam desejados.

**FIG. 12 – PATROCÍNIO DE FUTEBOL E PERSONALIDADE DE MARCA.**



Fonte: GfK Custom Research Brasil 2011.

## **Conhecendo a Si Mesmo. Informação e Sobrevivência.**

Marcas vencedoras são identidades construídas com cuidado ao longo de muitos anos, e através de um trabalho extremamente cuidadoso, executado com base no profundo conhecimento do seu mercado e seus consumidores.

Marcas no futebol são diferentes. Ao longo de um século, sua fortíssima identidade e relação afetiva com seu consumidor, foi construída sem direcionamento. Se marcas corporativas são cultivadas em processos de agricultura intensiva, marcas no futebol são um processo natural, exploradas no regime do extrativismo.

Mas o que serviu, não serve mais. Na última década, o enorme volume de recursos investidos no futebol, o risco que naturalmente o acompanha e a magnitude do retorno esperado, fazem com que o extrativismo simplesmente não seja mais capaz de sustentar suas marcas.

Sem conhecimento profundo de sua identidade, propósito, atributos, e de seus consumidores, não haverá mais como sobreviver. O futebol brasileiro precisa sair direto do extrativismo de marketing, para a o seu agronegócio.

## O Flamengo e a Gênese do Marketing Esportivo no Brasil.

A história do marketing no futebol brasileiro se confunde com a história do marketing no Flamengo. De fato as primeiras ações que se tem notícia no Brasil, do que hoje chamamos de marketing esportivo, são as de posicionamento de marca implementadas na década de 30, através de campanha planejada com enorme sucesso pelo então presidente José Bastos Padilha. Representam o primeiro exemplo do gênero na história do futebol brasileiro.

Na década de 70, sob a liderança de outro grande presidente, Márcio Braga, o Flamengo iria novamente ser pioneiro nas transformações de marketing no futebol brasileiro. Em 15 de novembro de 1977, no aniversário do Clube, impediu-se o acesso das câmeras de TV ao Maracanã para a transmissão de um Fla-Flu, até que o Flamengo fosse remunerado por isso. O que hoje é óbvio, não era, e as TVs nada pagavam para transmitir os jogos no Brasil.

**FIG. 13 – A ORIGEM DOS DIREITOS DE TV NO BRASIL, 1977.**



Fonte: O Globo 15/11/1977.



## O Marketing Rubro-Negro: Vocação Para Liderar, DNA Pioneiro.

Em 1985, o Flamengo empreendeu o primeiro projeto estruturado para exploração de imagem de jogador no Brasil. O “Projeto Zico”, criado pelo publicitário Rogério Steinberg. Com entrega aos patrocinadores baseada na exploração da imagem do Galinho. Projetos semelhantes só seriam implementados no Brasil 20 anos depois.

Ao longo de quase 100 anos, o Flamengo teve visionários (Steinberg, João Henrique Areias, etc.) que souberam inovar, desbravando temas como campanhas de marketing, direitos de TV, licenciamentos e outros. A trilha aberta por eles serviu a todos os clubes brasileiros.

No Flamengo, o marketing (ainda que muitas vezes indiretamente) é protagonista na história do clube, e tem papel fundamental na construção da sua identidade e sua grandeza. O departamento de marketing tem a missão de honrar sua história, e cumprir sua vocação de inovar e liderar o seu desenvolvimento no futebol brasileiro.

**FIG. 14 – O PROJETO ZICO, 1985.**



Fonte: Rogeriosteinberg.com.br.

# Pilares Centrais

Foto: Alexandre Vidal / Flamengo

## **Pilares Modernos do Marketing Esportivo: As Tendências que Afetam Todo o Portfólio.**

Existem várias tendências importantes a nível global, que hoje sinalizam o futuro do marketing no futebol. Dessas, algumas são pilares que se aplicam a todas as propriedades de marketing, como patrocínios, mídia/digital, licenciamentos, etc..

Essas tendências devem ser destacadas como pilares estratégicos, que precisam ser considerados para uma gestão eficiente de qualquer departamento comercial e de marketing no futebol atualmente.

Nesse contexto, o planejamento de todas as ações a nível tático, deverá considerar esses pilares de nível estratégico como premissa.

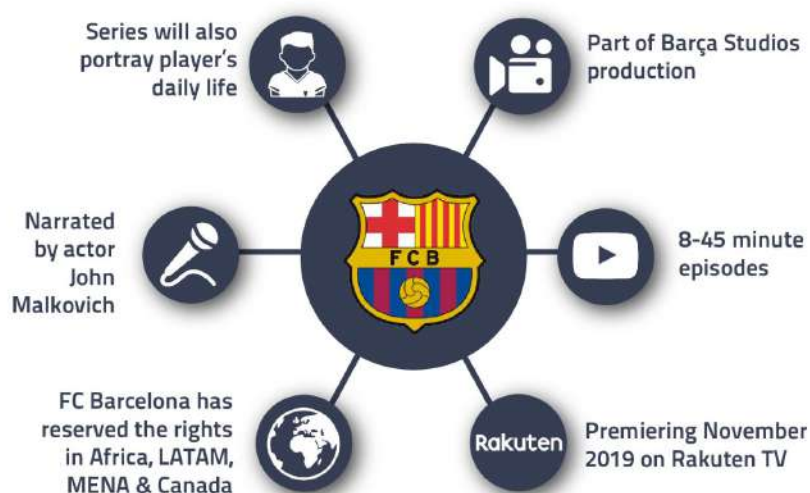
Assim sendo, antes de passar a uma análise e proposição de ações táticas no âmbito de cada propriedade de marketing, é fundamental analisar essas tendências e como elas afetam o todo. A seguir destacaremos aquelas que, a nosso juízo, mais irão impactar o Flamengo especificamente.

## Pilar 1 - Desintermediação.

O exemplo óbvio de desintermediação no futebol é a tendência dos clubes passarem de licenciadores de conteúdos para a TV, para eles próprios geradores de conteúdo pronto, distribuidores e vendedores finais (ex. Barça Studios, FCB). Mas essa tendência não está restrita ao segmento mídia/digital. Na área de licenciamentos os clubes tem assumido um papel que antes era de agências especializadas em licensing, ou mesmo das indústrias. Tarefas como identificar demanda, conceber produtos e mockups, e gerir a fabricação terceirizada já são assumidas pelos principais clube europeus. E não devemos esquecer o fenômeno das marcas próprias no Brasil.

Um pilar importante do marketing moderno no futebol é o processo de desintermediação, onde os clubes assumem um papel proativo na comercialização de suas marcas. Os clubes saem da passividade de meros licenciadores para exploradores, que lideram o processo de concepção, elaboração, distribuição e comunicação de suas propriedades comerciais. Isso entretanto, requer sempre preparo, prudência e capacidade crítica para ler o mercado e seus desafios.

**FIG. 15 – PRODUTO “MATCH DAY”, BARÇA STUDIOS.**



\*Barça Studios centralises the creation, production and commercialisation of FC Barcelona's audiovisual output, and includes the management of club television channel Barça TV" - [www.fcbarcelona.com](http://www.fcbarcelona.com)

Data obtained from:  
[fcbarcelona.com](http://fcbarcelona.com)  
October 7, 2019

Fonte: Sport Business Institute.

## Pilar 2 – Cogestão.

O mesmo contexto de mercado responsável pelo surgimento do pilar desintermediação também gera o pilar cogestão. A mudança no papel dos clubes de futebol, de um posicionamento passivo frente à exploração de suas marcas, para um posicionamento ativo, impõe novos modelos de se relacionar com os diversos parceiros comerciais (patrocinadores, licenciados, etc.). Some-se a isso uma reestruturação profunda no mercado, que leva patrocinadores a apostar em modelos de remuneração baseados em performance (e não no modelo fixo clássico), e temos uma revolução em andamento.

O modelo de cogestão em parcerias entre clubes, patrocinadores, licenciados, etc., é o estágio final do relacionamento que evoluiu ao longo do tempo. De um formato inicial baseado em passividade do clube e remuneração fixa, para um formato híbrido com maior participação e remunerações com componentes variáveis, até um modelo futuro onde clubes e empresas serão efetivamente parceiros, dividindo riscos e retornos, cogestão e coexploração de produtos e serviços. Isso oferece aos clubes uma oportunidade única de retorno, mas impõe riscos de negócio também inéditos, e a necessidade de (com operações muito mais complexas) ter equipes muito mais sêniores e diversificadas.

**FIG. 16 – EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE PARCERIAS.**

	PASSADO	PRESENTE	FUTURO
PAPEL CLUBE	PASSIVO	INTERMEDIÁRIO	ATIVO
REMUNERAÇÃO	FIXA	HÍBRIDA	VARIÁVEL
MODELO	PATROCÍNIO	HÍBRIDO	COGESTÃO
RETORNO CLUBE	BAIXO	MÉDIO	ALTO
RISCO CLUBE	BAIXO	MÉDIO	ALTO
STAFF CLUBE	JUNIOR	INTERMEDIÁRIO	SENIOR

Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



## Pilar 3 – Inteligência.

Não há mais dúvida que deixamos para trás o mundo onde exposição, impressões geradas, ou transmissão de imagem eram a fonte primária para a construção de valor no marketing. Na nova era é a capacidade de engajar, envolver e estabelecer conexão com o torcedor o que determina o sucesso. E para tanto, há a necessidade de uma abordagem muito mais assertiva na comunicação com esse consumidor. Saímos da era da massificação, para a era da comunicação direcionada, customizada para cada torcedor.

Mas para viabilizar essa abordagem há um pré-requisito, uma matéria prima básica, a informação. Embora a customização de ações de marketing baseadas em informação detalhada do consumidor não seja uma novidade, apenas agora com a queda relevante do custo de coletar, analisar e utilizar essas informações (graças a fatores como redes sociais, big data, sistemas, AI, etc.), isso tornou-se uma ferramenta acessível, inclusive para a indústria do esporte.

A informação detalhada sobre seu mercado consumidor, em um nível bem mais profundo que a superficialidade oferecida pelas tradicionais pesquisas, permite aos clubes oferecer a seus parceiros não simplesmente um aumento na visibilidade, mas ajuda-los a identificar e abordar no one-to-one o seu target, potencializando a mensagem, e abrindo melhores oportunidades de cross-sell e up-sell.

Nesse contexto é fácil entender porque, cada vez mais, as grandes entidades esportivas investem para coletar informações, através de estratégias como superfícies de contato omnichannel com o consumidor, e analisa-las através de sistemas de big data. Tudo organizado em uma área interna de inteligência, sob a premissa moderna que a maior riqueza de uma marca (e no futebol não é diferente) é a qualidade do conhecimento que ela tem de seu consumidor.

## Pilar 4 – Segmentação.

A segmentação é uma consequência natural do pilar inteligência. Por segmentação estamos nos referindo à capacidade das entidades esportivas, a partir do entendimento do perfil de seus fans no nível one-to-one oferecido pelo processo de inteligência, de desenvolver produtos e serviços que atendam perfeitamente às expectativas desses fans/consumidores, segmentados por seus diversos perfis de renda, gênero, localização, nível de engajamento, faixa etária, etc. Resumidamente, atender a todas as personas diferentes que compõem essa base total de fans/consumidores.

Aí reside um problema comum no futebol brasileiro. Normalmente os clubes não possuem qualquer informação qualificada e segmentada dos perfis e hábitos de consumo de seus torcedores. Dessa forma, produtos e serviços oficiais são desenvolvidos totalmente às escuras, com o foco em um perfil bastante limitado de sua base. Invariavelmente esses produtos são pensados para os torcedores que moram próximos a sede do clube, e com um perfil sócio econômico A/B (renda familiar maior que 10 salários mínimos no critério IBGE).

Isso acarreta dois problemas principais. O primeiro, mais óbvio, é que se atende apenas uma pequena parcela do mercado potencial total. Como os produtos são desenvolvidos tendo em foco um perfil muito específico da base de torcedores, eles satisfazem perfeitamente a demanda apenas dessa pequena base. A enorme maioria dos torcedores que ficam de fora, simplesmente não compram nada, ou migram para alternativas como o mercado pirata.

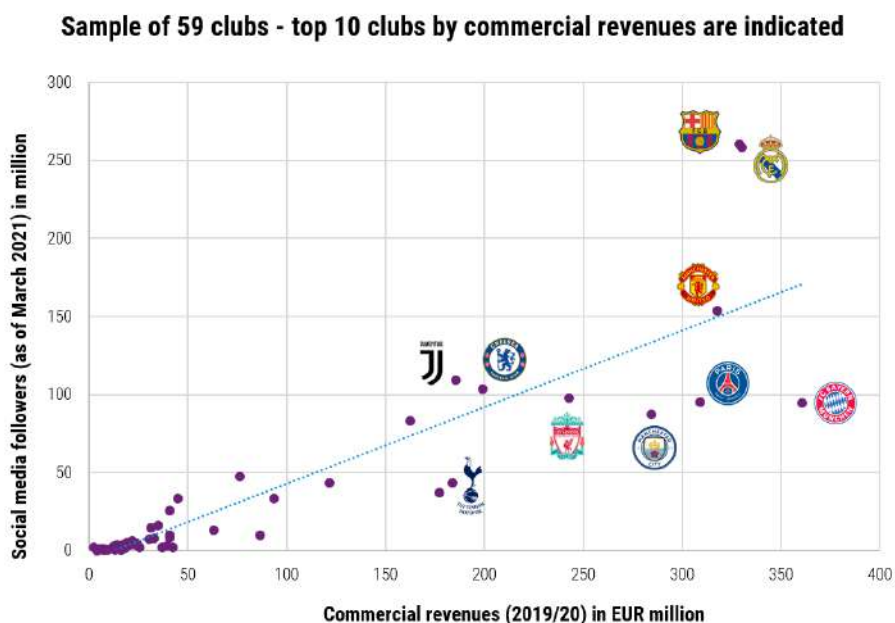
O segundo problema é que a ausência de produtos voltados para todos os públicos impede não apenas a monetização de toda a base, mas a incapacidade dos clubes de interagir com esses torcedores e coletar dados de inteligência sobre eles, o que limita indiretamente sua capacidade potencializar as relações com seus parceiros comerciais.

## Pilar 5 – Conteúdo.

A medida em que clubes mudam seu modelo de negócio, migrando de um baseado na venda de patrocínios e licenciamento de imagem, para um focado na criação e distribuição de conteúdo próprio, cada vez mais se posicionam como uma empresa de mídia. A relação com os patrocinadores, por exemplo, começa a se tornar cada vez mais parecida com a que ocorre entre mídia e anunciantes, com todos os seus desafios mas também oportunidades.

Há, claro, desafios associados na migração do modelo de negócio. Como novas plataformas de mídia, cabe aos clubes produzir conteúdo de alta qualidade, e para isso é fundamental entender cada vez mais quem são como marca. Sem esse entendimento não é possível criar conteúdo baseado na identidade e na narrativa correta, e as oportunidades de monetização serão limitadas. Não há dúvida que no futuro os grandes clubes como negócio, serão publishers, a correlação entre conteúdo e receita é cada vez mais óbvia. Mas é uma questão que vai além de quanto produzir, para o que e como produzir.

**FIG. 17 – CLUBES EUROPEUS, CORRELAÇÃO RECEITA COMERCIAL E SEGUIDORES EM REDES SOCIAIS.**



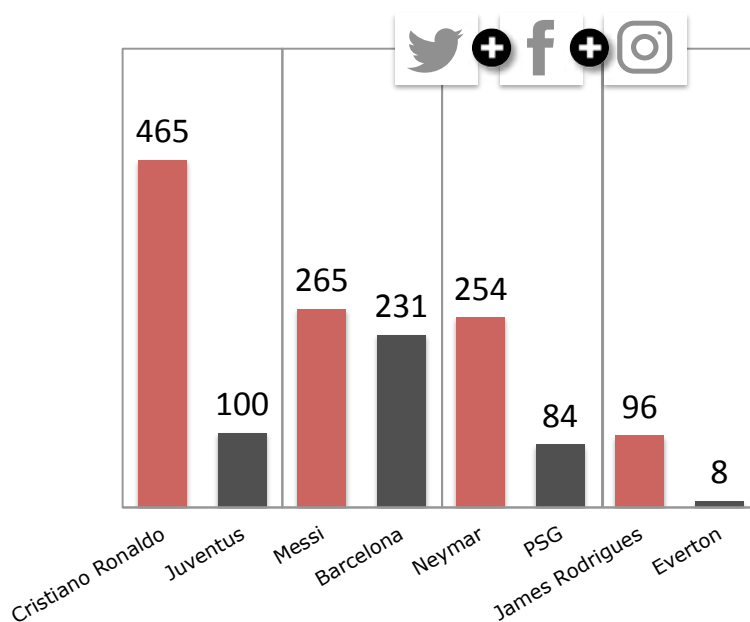
Fonte: KPMG Football Benchmark 2021.

## Pilar 6 – Player Branding.

Não é novidade que a capacidade de contratar grandes jogadores está por trás do sucesso no campo, pelo menos a médio e longo prazos, o que por sua vez se traduz em dividendos comerciais, desde que encontrem no clube uma estrutura capaz de extraí-los de forma eficiente. Grandes jogadores em tese trazem vitórias e títulos, que trazem grandes receitas de TV/premiação, patrocínios e venda de produtos licenciados.

Mas a transformação digital trazida pelas redes sociais nos últimos 10 anos trouxe uma novidade que muda a dinâmica econômica do processo de contratação de jogadores, pelo menos no que tange à elite de atletas. Os jogadores no nível mais alto de visibilidade e engajamento nas redes sociais são verdadeiras empresas de mídia, geradores de conteúdo e interesse como nenhum clube consegue ser. Para os clubes, entender, saber evitar conflitos de interesse e explorar essa oportunidade será cada vez mais importante no futuro.

**FIG. 18 – SEGUIDORES 5 JOGADORES MAIS POPULARES NAS REDES SOCIAIS x SEGUIDORES DOS SEUS CLUBES. EM MILHÕES DE SEGUIDORES, BASE JANEIRO 2021.**



Fonte: Cristiano Ronaldo boasts most social media followers by 200 million as just three Premier League stars break into top 10, The Sun, janeiro 21; Redes sociais oficiais clubes, janeiro 2021.

## **Pilar 7 – Conclusão: Fan Centric Model.**

No pilar 7 está uma tendência que é o resultado de todos os outros pilares combinados. A estratégia fan-centric, ou centrada no torcedor, é o resultado final da combinação das consequências da desintermediação, cogestão, inteligência, segmentação, conteúdo e player branding.

Para entendê-la é importante analisar antes a maneira como o modelo tradicional de receita do futebol historicamente se desenvolveu.

Até o período compreendido entre a segunda metade da década de 70 e a primeira da década de 80, o modelo de geração de receitas no futebol era inteiramente interno. Ou seja, as fontes relevantes bilheteria (que hoje chamamos match day) e sócios (membership) eram desenvolvidas diretamente pelos clubes sem intermediários, e portanto sob seu controle total.

E foi assim até que as TVs começaram a pagar para transmitir o espetáculo (no Brasil a partir de 1977). Assim, imediatamente surge uma receita que se tornou rapidamente muito superior às anteriores, e que ainda favoreceu o aparecimento de uma nova linha igualmente relevante, o patrocínio. Esse contexto, inicialmente extremamente positivo para os clubes porém, criou futuramente um problema que perdura até hoje, mas que está prestes a novamente ser transformado.

Hoje as receitas mais importantes em termos de geração de valor vem de fontes externas, sob as quais os clubes tem pouca ingerência. Broadcasting e patrocínio são receitas oriundas de exploração das marcas dos clubes por terceiros, onde eles não tem contato direto com o consumidor final. O cliente final pertence, e está disponível para interação, apenas a esses terceiros.

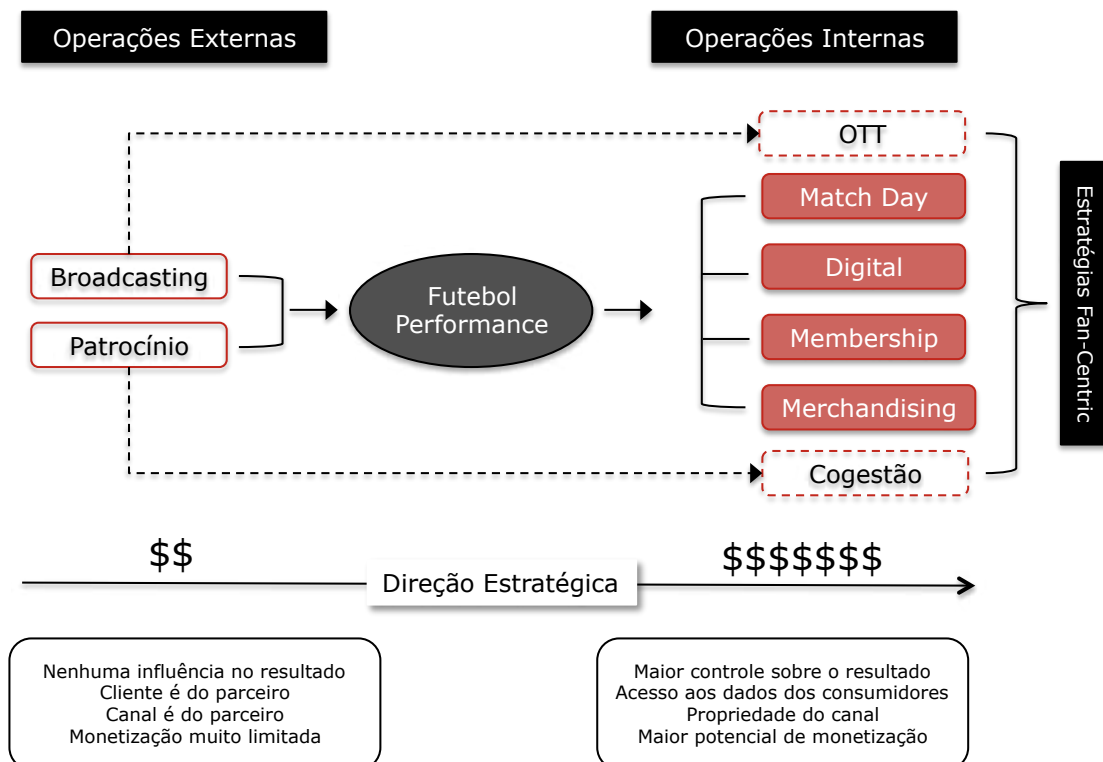


## Pilar 7 – Conclusão: Fan Centric Model (cont.).

A questão é que os recursos gerados pelos parceiros externos (valores recebidos de patrocinadores e da TV) representam hoje a maior parte do que é utilizado para financiar os investimentos de se montar e gerir uma plataforma de futebol profissional (estrutura, salários, etc.). De acordo com o resultado alcançado em campo, esses investimentos potencializam novas linhas de receita, dessa vez exploradas internamente pelos clubes.

Essas operações internas, ou conduzidas em parceria (match day, digital, membership e merchandising), ao contrário da caixa preta das operações externas, permitem aos clubes através de canais próprios, sob seu controle, criar benefícios como aumento de margem e dados do consumidor, tudo em função do acesso ao cliente final. Essas são as operações onde é possível desenvolver ações centradas no fan, no que ele deseja comprar, naquilo pelo qual aceita pagar.

**FIG. 19 – VISÃO GERAL MODELO DE RECEITA FUTEBOL.**



Fonte: Adaptado de Manifesto Growth Architects.

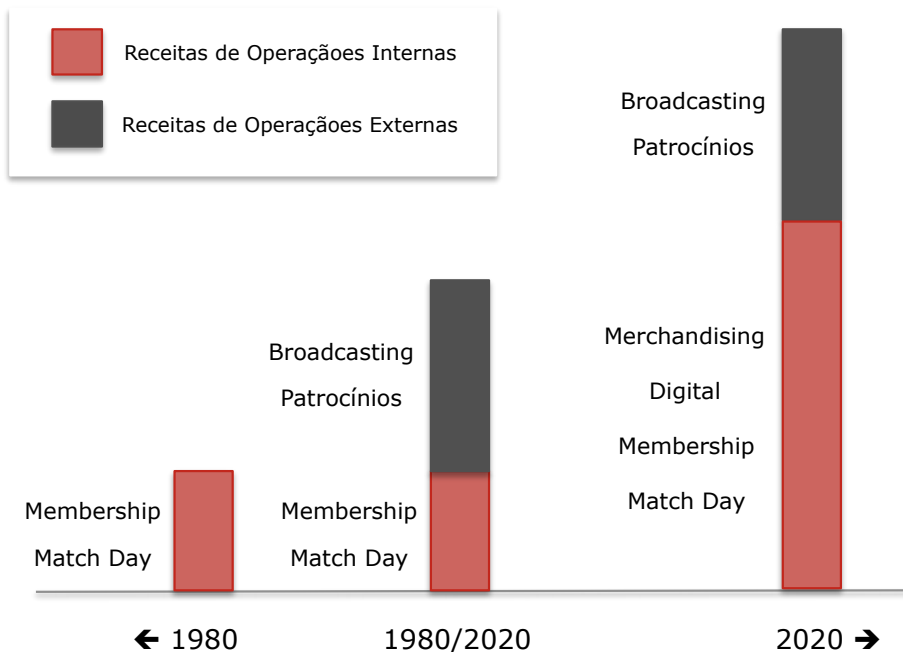
## Pilar 7 – Conclusão: Fan Centric Model (cont.).

Chegamos então a uma nova encruzilhada como aquela da década de 70. Só que dessa vez, a mudança aponta para um retorno na importância e potencial de monetização das operações geradas internamente.

Os clubes hoje possuem várias razões para retornar a um modelo de negócio baseado em operações internas, como já foi no passado distante, e essa é uma tendência irreversível.

A única dúvida é o timing dessa transformação, não se irá ocorrer.

**FIG. 20 – EVOLUÇÃO MODELO DE RECEITA FUTEBOL. ORIGEM DAS RECEITAS. PASSADO, FUTURO E TENDÊNCIAS.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## **Pilar 7 – Conclusão: Fan Centric Model (cont.).**

Dentre as razões para desenvolver cada vez mais as operações internas (fan-centric) estão: diminuir a dependência das fontes externas, mediadas por terceiros onde os clubes não tem acesso a seus consumidores finais; aumentar o ARPF (average revenue per fan), ou a receita média por torcedor, que nas operações internas é possível graças ao controle sobre o produto, suas margens e custos; estimular o aumento de fans na medida em que é possível traçar estratégias de produtos e serviços que focam os objetivos estratégicos de longo prazo dos clubes e não dos intermediários (TVs e patrocinadores); e capturar diretamente informação de hábitos de consumo, perfil e outros dos consumidores finais, em cada ponto de contato consolidando-os (omnichannel) em uma única base, e possibilitando melhores decisões comerciais e estratégicas.

Todos os pilares anteriores se combinam no sentido de apontar a estratégia fan-centric como o caminho. A tendência é cada vez mais os clubes investirem no crescimento das operações internas, e mesmo na transferência total ou parcial de negócios que hoje são externos (TV e patrocínio) para modelos parcialmente internos, como no caso das transmissões próprias por canais OTT e nos novos modelos de patrocínios em formatos de cogestão (revenue share).



# Estrutura



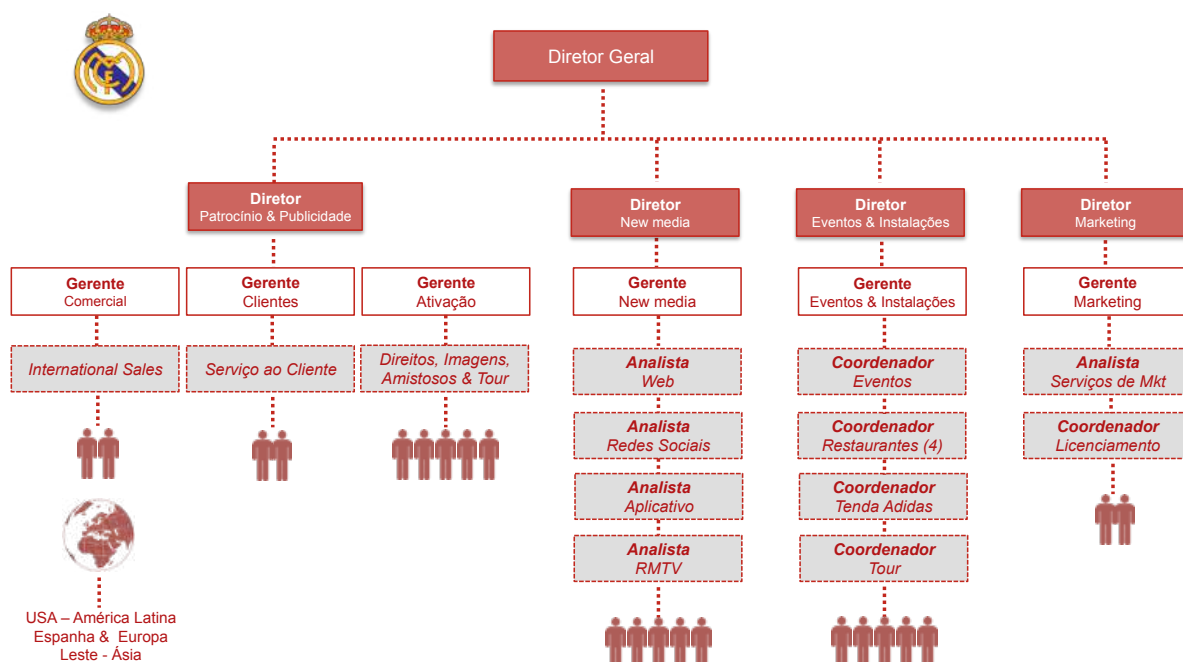
Foto: Staff Imagens/ Flamengo

## Afinal, Qual o Melhor Formato de Estrutura?

A Vice Presidência de Marketing do Flamengo está composta pelas áreas denominadas marketing e comunicação. No passado já foi diferente quando havia apenas uma área denominada marketing, que englobava todas as funções normalmente associadas à marca e comercialização de propriedades do clube. Estruturalmente a segmentação atual não faz sentido e não está em linha com o que se utiliza nos principais benchmarks encontrados no futebol mundial. Nesses exemplos, usualmente as estruturas encontradas são divididas em dois grandes clusters (ou diretorias), comercial e marketing, embora a forma de distribuir as sub áreas (patrocínios, marca, mídia, match day, etc.) varie bastante de clube a clube.

O Real Madrid segmenta a atuação do departamento em Patrocínios (venda, ativação e gestão), Mídia (digital), Eventos (excluindo as operações de estádio que não são geridas pelo marketing) e Marketing (licenciamentos e marca), com uma equipe de mais de 150 pessoas.

**FIG. 21 – REAL MADRID, ESTRUTURA COMERCIAL E MARKETING**



Fonte: Pesquisa Flamengo Sem Fronteiras. Base 2017/18.

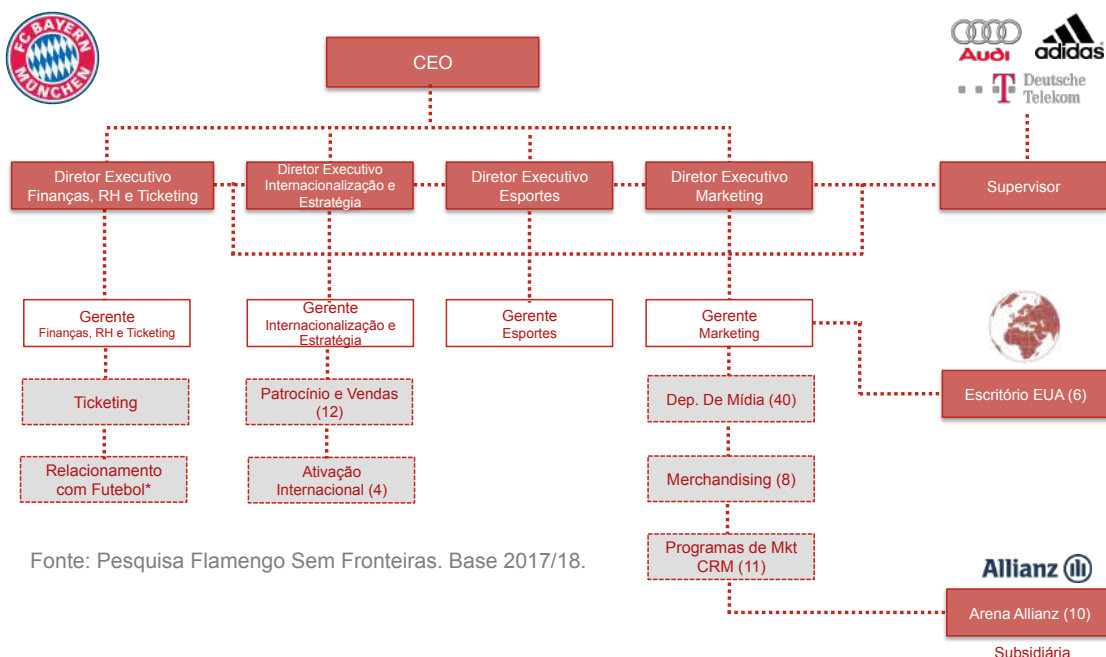


## Uma Questão de Quantidade e Qualidade.

Já o Bayern de Munique apresenta uma estrutura mais complexa, onde algumas funções tradicionalmente desempenhadas pelo departamento de marketing estão embutidas dentro de outras unidades de gestão, como finanças por exemplo. Não obstante, o headcount do departamento é igualmente numeroso, também superando com folga a casa dos 150 colaboradores.

Independentemente das diferenças de estruturação, existem 2 características que Real Madrid, Bayern e todos os outros clubes europeus compartilham, mas que não se verifica no futebol brasileiro. Em primeiro lugar, os grandes clubes europeus investem em comercial/marketing na mesma proporção que se verifica no mundo corporativo, o equivalente a 8 a 10% do faturamento total, enquanto no Brasil essa proporção é 10 vezes menor. Além disso é comum que esses clubes europeus busquem profissionais sêniores, muitas vezes tirando-os das maiores empresas de seus países, o que absolutamente não é o caso brasileiro.

**FIG. 22 – BAYERN, ESTRUTURA COMERCIAL E MARKETING**

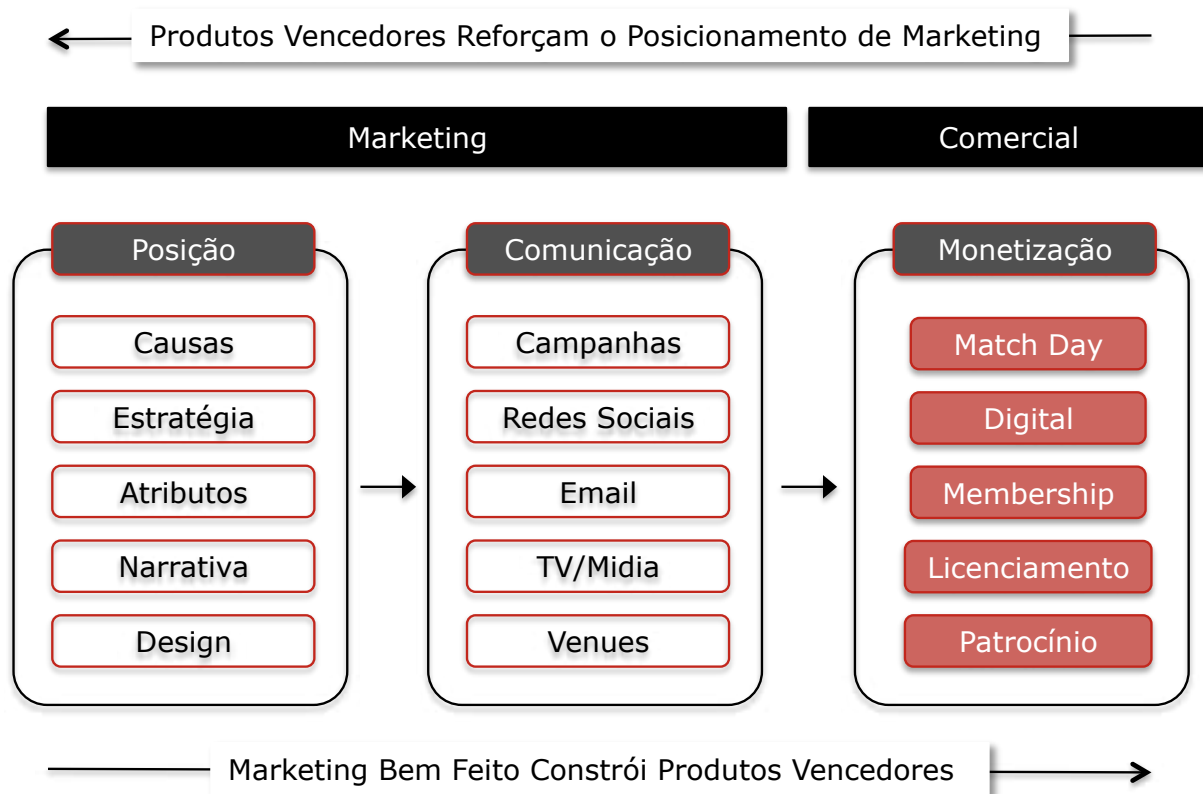


## Marketing e Comercial São Elos da Mesma Cadeia.

O fato é que, para definir a melhor forma de distribuir funções relacionadas ao comercial, marketing e comunicação em um clube, o ideal é entender como essas funções se encaixam no mecanismo de criação de valor que existe dentro do negócio futebol. Nesse contexto, a atividade de marketing é aquela que cria e estimula o crescimento e relacionamento com o mercado, de uma marca. A atividade comercial, em seguida, se utiliza desse posicionamento para monetizar as diversas oportunidades geradas.

O marketing planta, o comercial colhe.

**FIG. 23 – FRAMEWORK DA ESTRUTURA COMERCIAL E DE MARKETING, NO FUTEBOL.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## O Importante é Que a Estrutura Reflita o Fluxo do Negócio.

O marketing, como a etapa inicial do processo responde inicialmente pelo posicionamento da marca, seus atributos, causas associadas, narrativa, elementos visuais, etc.. O resultado de todos esses vetores dá origem posteriormente à sua comunicação, que é o momento onde o marketing leva o posicionamento de marca até o mercado, e constrói junto a todos os stakeholders sua identidade. Isso se faz através da comunicação, através dos diversos canais disponíveis, campanhas de marketing, ativação, redes sociais, TV e mídias, estádio e outros locais físicos (venues), e em qualquer outro ponto de contato entre a marca e seus stakeholders.

Na segunda etapa do processo entra em cena o comercial, que é quando se transforma em produto e se monetiza toda a identidade de marca, que foi antes criada pelo marketing. O comercial, portanto, desenvolve toda a sorte de produtos e serviços derivados da marca, identificando oportunidades de mercado, desenvolvendo produtos que respondam a essas demandas, e viabilizando sua confecção e distribuição ao consumidor. Produtos de estádio (match day), produtos digitais, associados (membership), produtos licenciados, patrocínios e parcerias comerciais estão entre as oportunidades para monetização que devem ser identificadas, viabilizadas, comercializadas, distribuídas e aprimoradas pelo comercial.

Nesse contexto, entendemos a Vice Presidência (hoje denominada Comunicação e Marketing), deva ser estruturada como Comercial e Marketing, sendo a comunicação uma etapa do processo de marketing. Finalmente em nossa visão, e como já havíamos pontuado, é fundamental dentro do departamento uma área de inteligência de mercado, que atue como área de apoio tanto à atividade de marketing, quanto à atividade comercial.

## Com Decisões Sempre Alimentadas Por Inputs de Inteligência.

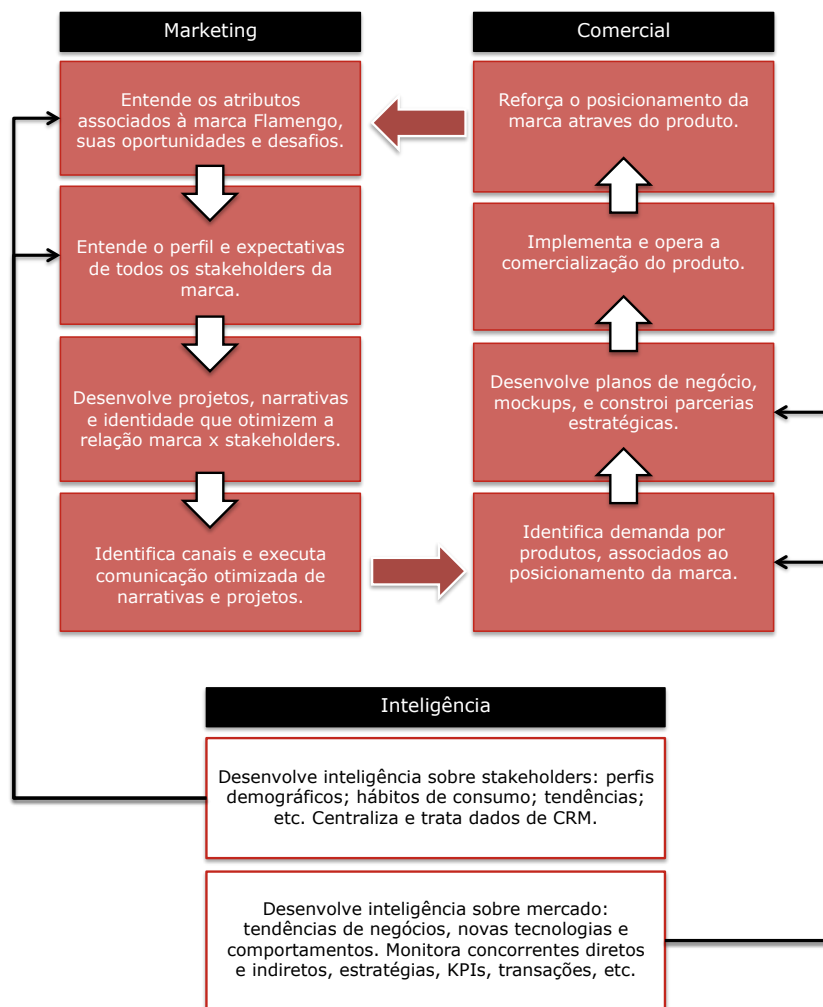
A área de inteligência cumpre duas funções principais. Inicialmente é a responsável por colher e tratar todas as informações de perfil, hábitos e tendências relacionados a todos os stakeholders do Flamengo (torcedores e sociedade em geral). Nesse contexto, funciona como um hub que concentra e trata todas as informações de CRM colhidas através de todas as superfícies de contato com clientes, torcedores e outros, em uma estratégia omnichannel (onde as informações colhidas nos pontos de contato como internet, estádio, lojas, etc. são consolidados em uma única base de dados). Essa informação irá servir como um insumo fundamental para a área de marketing no sentido de entender o stakeholder, e através desse entendimento desenhar as melhores narrativas e sua comunicação mais eficiente.

A segunda função cumprida pela área de inteligência é focada no mercado. Ou seja, o entendimento de tendências de mercado e oportunidades criadas, por essas tendências para novos produtos, ou aprimoramento nos já existentes. Além disso, há o foco no monitoramento de competidores diretos e atores diversos dos mercados onde o Flamengo atua, para entender números e estratégias. Essas informações irão se tornar insumos para que a área comercial possa desenvolver e aprimorar produtos, otimizar os processos de negociações, e adotar ações ofensivas ou defensivas diante do posicionamento dos outros atores de mercado.

## Todo o Processo Se Estrutura Como Um Ciclo Virtuoso.

A estrutura aqui proposta, permite um encadeamento de ações que, uma vez implementadas integralmente, criam um ciclo virtuoso. Através desse ciclo, o posicionamento de marca implementado e comunicado pelo marketing, gera as condições ideais para que o comercial possa criar e operar os melhores produtos, maximizando sua monetização, e por sua vez retroalimentando o marketing através da validação de seu posicionamento. Tudo isso com fundamental input de informações geradas por um sistema de inteligência.

**FIG. 24 – FLUXOGRAMA COMERCIAL/MARKETING, E A CRIAÇÃO DO “CICLO VIRTUOSO”.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

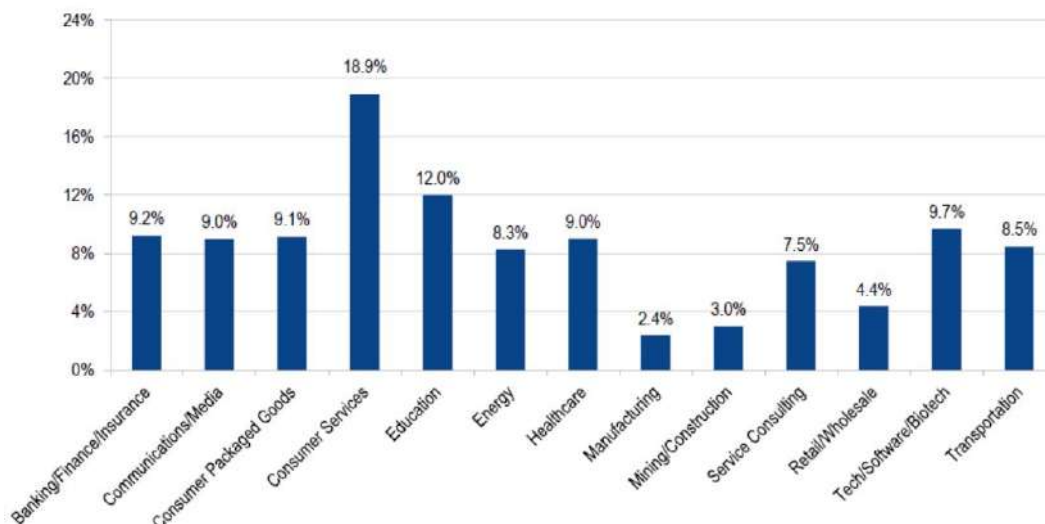


## Como no Futebol, Não Há Milagres no Marketing. O Resultado é Função do Investimento.

No futebol o resultado esportivo é função direta do investimento feito. No longo prazo quem mais investe fatalmente ganhará mais títulos. Nas áreas de marketing e comercial não é diferente. Apesar de mitos, como achar que marcas de clubes se vendem sozinhas, que o torcedor compra qualquer coisa, também nessas áreas resultados são consequências diretas do investimento feito. E aí temos um problema. Grandes empresas investem em média entre 8 e 10% de seus faturamentos em marketing/comercial. No âmbito dos grandes clubes europeus essa média não é muito menor que isso.

Infelizmente no futebol brasileiro esse indicador chega a ser 10 vezes menor. Clubes brasileiros investem menos que 1% de seu faturamento em suas áreas comerciais e de marketing. Isso naturalmente explica os resultados modestos alcançados. Nesse contexto, defendemos que o Flamengo seja o pioneiro em entender e tratar seu departamento de marketing como um investimento essencial, uma alavanca fundamental para que o clube possa alcançar todo o seu potencial.

**FIG. 25 – ORÇAMENTO COMERCIAL/MARKETING COMO % DO FATURAMENTO.**



Fonte: CMO Survey 2020.

# Marketing



Foto: Gilvan de Souza / Flamengo

## **No Futebol Brasileiro Não Há Departamento de Marketing...**

É comum ao se listar os diversos departamentos que compõem os clubes de futebol no Brasil, citar o departamento de marketing. Entretanto, curiosamente praticamente não há registro de fato, de um departamento de marketing estruturado nos clubes brasileiros. Embora alguns esforços tenham sido feitos, como ocorreu no passado no caso do Cruzeiro EC, por exemplo, a verdade é que quando nos referimos no futebol brasileiro a um departamento de marketing, estamos na prática nos referindo a um departamento comercial.

Isso ocorre porque não há investimento feito pelos clubes (em pessoas, projetos, e outros insumos) no que seria uma política estruturada de marketing, como anteriormente descrita nesse PDG. E essa falta de investimento está vinculada à própria natureza do marketing dentro do processo global de estratégia de marca. Embora o marketing, como visto, seja absolutamente fundamental para a compreensão da marca, de seus consumidores (seus anseios e suas demandas), e a partir daí da comunicação eficiente dos atributos dessa marca com o seu mercado, ele não produz diretamente resultados quantificáveis, como no caso do departamento comercial.

O marketing planta e o comercial colhe, mas para quem está de fora esse processo de semeadura não é visível, e a impressão que se tem é que as marcas dos clubes de futebol produzem resultados econômicos em um processo muito mais próximo do extrativismo do que da agricultura. De fato, na ausência de investimentos em marketing é possível afirmar que os resultados comerciais dos clubes brasileiros são muito mais a colheita do que brotou naturalmente, do que de um processo elaborado de preparação do solo, semeadura, acompanhamento da plantação e colheita dos resultados. Ou seja, os resultados comerciais alcançados pelos clubes brasileiros hoje são uma mera fração do que poderiam, se além de esforço comercial houvesse de fato esforço de marketing.



## **...E Nossa Proposta é que o Flamengo Seja o Pioneiro em Criá-lo.**

Nossa descrição anterior da estrutura e fluxo de atributos de um departamento de marketing no futebol, elabora detalhadamente suas funções. Vimos também que entender a marca e o seu consumidor é o ponto de partida. E que o passo seguinte é, a partir desse entendimento, se comunicar da forma mais eficiente possível com todos os stakeholders, preparando o terreno para que o departamento comercial possa amplificar a sua performance o máximo possível.

De fato, nenhum clube brasileiro se deu ao trabalho até hoje de trilhar esse caminho, porque lamentavelmente nunca houve um correto entendimento por parte daqueles que detém o poder de alocar seus orçamentos, de como funciona o processo.

Nós acreditamos que o Flamengo deva ser o pioneiro (como tantas vezes já foi antes) nesse caminho, e que através de seu pioneirismo, possa não apenas finalmente desenvolver integralmente o seu potencial como marca e conseqüentemente comercial, mas estabelecer uma importantíssima fonte de vantagem competitiva.

Um ponto importante no deserto de ideias que é a gestão de marketing no futebol brasileiro, é a falta de entendimento do que de fato são marcas. Mais que isso, a falta de entendimento de que (como tantas evidências historicamente demonstram) no caso do futebol a performance no campo, embora importante, não é nem de longe a única oportunidade de alavancagem que os clubes possuem para maximizar o valor de suas marcas e, em última análise, suas performances comerciais.

## **Marcas Bem Sucedidas Descrevem Uma Cultura, Um Estilo de Vida.**

Embora sujeitas a certas particularidades, marcas de clubes, da perspectiva de marketing não são diferentes das marcas corporativas, do ponto de vista de como se conectam com seus consumidores.

O valor para o consumidor de uma marca corporativa como Coca-Cola, por exemplo, não vem apenas do sabor do produto e de sua capacidade de saciar a sede. Esse valor na verdade vem de como a marca Coca-Cola faz o consumidor se sentir, das emoções que nele provoca ao ser utilizada/consumida.

Marcas de sucesso em qualquer indústria são aquelas que retratam um estilo de vida com o qual as pessoas podem se identificar, e se engajarem em um nível mais profundo de conexão emocional. Nesse contexto, o segredo para marcas que queiram extrapolar simplesmente o universo de um clube de futebol é se posicionar como um estilo de vida, uma cultura que o seu torcedor/consumidor possa abraçar emocionalmente.

Para isso, como já visto, é fundamental entender quais são os valores e atributos do clube, e comunica-los de forma eficiente. A partir dessa comunicação, estimular a adoção dessa cultura e estilo de vida pelos torcedores.

No mundo do futebol, existem vários exemplos de como fazê-lo e não fazê-lo. O Real Madrid, por exemplo, vincula sua imagem a atributos de força e reconhecimento através de “Only Perfect Counts”, enquanto o Barcelona historicamente se vincula a atributos mais lúdicos como prazer e divertimento em, “Football is Fun, Barcelona is Fun”.

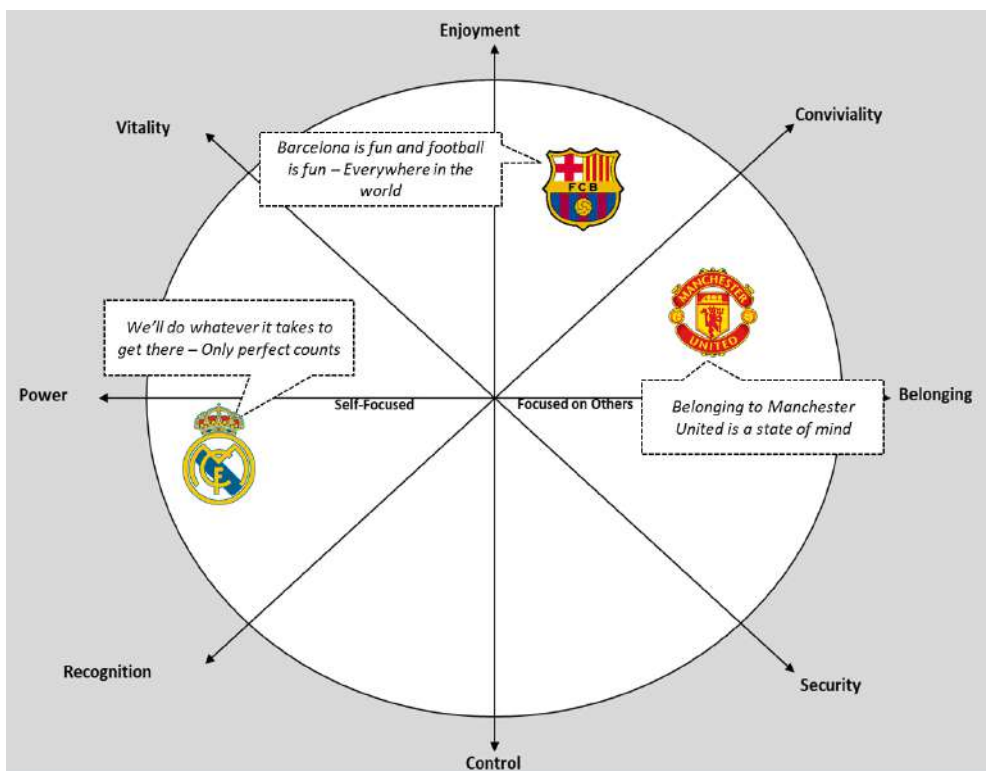


## Marcas Precisam Transcender o Campo...

Mas quando procuramos identificar um case para posicionamento, sem nenhuma dúvida o destaque é o Manchester United. O clube inglês, desvincula inteiramente seus atributos e posicionamento da performance esportiva, ao contrário dos espanhóis, por exemplo. O foco nesse caso é o senso de pertencimento “Belonging to Manchester United is a State of Mind”.

Não por acaso, apesar de performances esportivas pífias ao longo de muitos anos, o Manchester United foi capaz de se manter no topo no ranking da performance comercial no futebol europeu. Um posicionamento de marca desvinculado do resultado imediato no campo, garantiu ao clube a manutenção da capacidade de engajamento junto a seus torcedores, e a tradução desse engajamento em receita comercial sem a necessidade de títulos e vitórias.

**FIG. 26 – MARCAS NO FUTEBOL E SEU POSICIONAMENTO.**



Fonte: From Football Club to Lifestyle – Matteo Rinaldii, Garison Group 2018

## ...Para Valerem Mais.

No futebol brasileiro, ainda que até hoje não haja nenhum caso de posicionamento consciente de marca, há exemplos bons e ruins de comunicação que mostram oportunidades e ameaças.

Um exemplo positivo de mensagem foi a campanha do Corinthians “Nunca Vou te Abandonar”, como posicionamento do clube junto a seus torcedores no rebaixamento à Série B. Ao desvincular a identidade do Corinthians de sua performance no campo, e associa-la a um estado de espírito e senso de pertencimento, foi possível manter e ampliar a receita comercial mesmo na segunda divisão.

Por outro lado, um exemplo clássico de como não fazer foi o posicionamento adotado pelo São Paulo Futebol Clube em sua campanha “Soberano”, na época do tricampeonato brasileiro. Ao associar a identidade do clube, e consequentemente estruturar a natureza de seu relacionamento com seu torcedor, diretamente à performance esportiva, o SPFC empobreceu sua identidade e criou para si mesmo uma armadilha, cujo resultado surgiu a partir do momento em que essa performance esportiva decaiu no futuro.

No final, marcas que corretamente se posicionam como culturas e estilos de vida, tem acesso a 4 benefícios que constituem uma enorme vantagem competitiva, e alavancam tremendamente seu valor como propriedade comercial.

O primeiro benefício é ganhar independência de resultados esportivos, como visto nos exemplos citados. Marcas que se posicionam como culturas são muito menos afetadas pelos altos e baixos naturais da performance esportiva, e conseguem assim gerar fluxos de caixa muito menos voláteis. Essa menor volatilidade, por sua vez, significa que são negócios de menor risco, mais previsíveis, o que amplia a percepção de seu valor econômico pelos diversos agentes do mercado.

## **Marcas Que Vão Além do Futebol, Mas Permanecem Fiéis a Suas Origens.**

O segundo benefício está em, mais que ganhar independência dos resultados em campo, ganhar independência da própria categoria futebol. Isto é, marcas que se identificam como culturas, como estilos de vida passam a ter valor comercial, no sentido do desenvolvimento de produtos e serviços a partir delas em segmentos totalmente distintos do futebol, ou mesmo do esporte, como moda, música, entretenimento, etc.

Isso não significa absolutamente perder de vista sua identidade como uma marca do futebol, mas agregar novas dimensões que potencializam enormemente sua capacidade de geração de valor e, conseqüente, de reinvestimento no próprio futebol. Esse benefício permite às marcas que o alcancem alavancar enormemente, por exemplo, seu potencial de licenciamento de produtos e serviços, seu valor como plataformas de patrocínio, etc. As possibilidades são infinitas.

O terceiro benefício está em ampliar a superfície para absorção de novos fans. Não é apenas o negócio futebol que está mudando, mas também a natureza de seu fan. No caso de fans mais jovens, e daqueles em novos mercados do futebol (em especial na Ásia) há um envolvimento com o futebol de certa forma mais superficial. O posicionamento de uma marca como lifestyle permite atingir e converter em consumidores fans pouco identificados com o futebol, que não seriam atingidos por uma comunicação com posicionamento focado na performance esportiva.

Finalmente, o quarto benefício é o de melhor converter e monetizar toda a base, de fans em consumidores. Vender mais (volume) e melhor (margem), o que passa a ser possível com um portfólio mais amplo de produtos e serviços, distribuídos por múltiplas categorias diferentes (esporte, moda, entretenimento, música, etc.).

## Um Marketing Para Poucos.

Marketing se faz com entendimento e comunicação. Sabemos que esse entendimento diz respeito a duas dimensões. A primeira, que analisamos, é a da marca em si, seus atributos e posicionamento. A segunda dimensão, igualmente importante, é a de seus consumidores, ou em um modelo mais amplo, seus stakeholders.

Historicamente, o futebol centrou toda a sua estratégia de marketing, e por tabela comercial, na persona do torcedor fanático, o mais engajado, o die hard fan. Essa estratégia norteou tudo que foi desenvolvido (produtos, serviços, comunicação, etc.) para os fans desde o surgimento do marketing no futebol, e ocorreu tanto na Europa, quando na América do Sul. Era como se todos os torcedores e consumidores potenciais de um clube se restringissem a um único perfil, o torcedor apaixonado, de altíssimo nível de relação afetiva e engajamento com o clube.

O resultado prático dessa estratégia foi o surgimento de dogmas como, “As marcas dos clubes se vendem sozinhas”, “Torcedor compra qualquer coisa”, ou ainda “Se tiver a marca do clube, qualidade e preço não são fatores importantes na decisão de compra do consumidor”.

Ocorre que, mesmo no passado, isso nunca foi uma verdade. A base total de fans de um clube de futebol, incluindo aí desde os mais fanáticos até os simpatizantes, sempre foi muito maior que aquela usada para determinar o perfil do consumidor típico. Essa simplificação era um produto de diversos fatores, mas em especial da tecnologia, e do baixo volume econômico movimentado pelo futebol. Juntos, a ausência de soluções tecnológicas para atingir todos os fans, e o volume pequeno de recursos para investimento nos departamentos de marketing no futebol, faziam com que apenas o fan mais fácil de acessar e engajar fosse atingido, e para ele toda a estratégia fosse desenhada. E esse fan era o apaixonado, o fanático.

## Para Um Novo Futebol, Um Novo Torcedor.

Mas o mundo mudou, o futebol mudou, e como não poderia deixar de ser, o fan de futebol também mudou. Esse novo tipo de fan tem origem em duas fontes principais. Em primeiro lugar a chegada ao mercado consumidor da chamada Geração Z (nascidos após 1995). Em segundo lugar o crescente aumento da popularidade do futebol na Ásia, onde a forma de consumir e se relacionar com o futebol é diferente do modelo clássico de torcedor encontrado na Europa e na América do Sul.

Esse novo tipo de consumidor que nasceu no universo pós revolução digital, tem acesso a uma variedade enorme de conteúdo a todo momento. Isso cria uma dificuldade para capturar sua atenção por muito tempo já que, além disso, tem uma relação mais fluida com seu time favorito. Tudo isso gera um desafio, mas que é amplamente compensado pela oportunidade gerada pela tecnologia, que decretou o fim das limitações de distância e tempo para acessar cada fan. Nesse novo mundo, todos os fans (não apenas os fanáticos) estão ao alcance imediato dos clubes.

**FIG. 27 – EVOLUÇÃO DOS PERFIL GLOBAL DO FAN DE FUTEBOL.**

	ERA DO FAN LOCAL ATÉ 1980	ERA DO FAN GLOBAL 1980 - 2020	ERA DO FAN FLUIDO APÓS 2020
TORCIDA POR MÍDIA	TIME LOCAL	TIME GLOBAL	MÚLTIPLOS TIMES
COMUNIDADES FANS	TRADICIONAL	DIGITAL	TRANSMEDIA
PAPEL FAN CONTEÚDO	LOCAIS	GLOBAIS	DIGITAIS
SEGUE	CONSUME	CONSUME	CONSUME/CRIA
ACESSIBILIDADE	TIMES	TIMES/LIGAS	TIMES/LIGAS/ATLETAS
NÍVEL DE ATENÇÃO	PEQUENA MINORIA	BOA PARTE	TODOS
	ALTO	MÉDIO	BAIXO

Fonte: The Fluid Fan Is Here, Sports Innovation Lab.

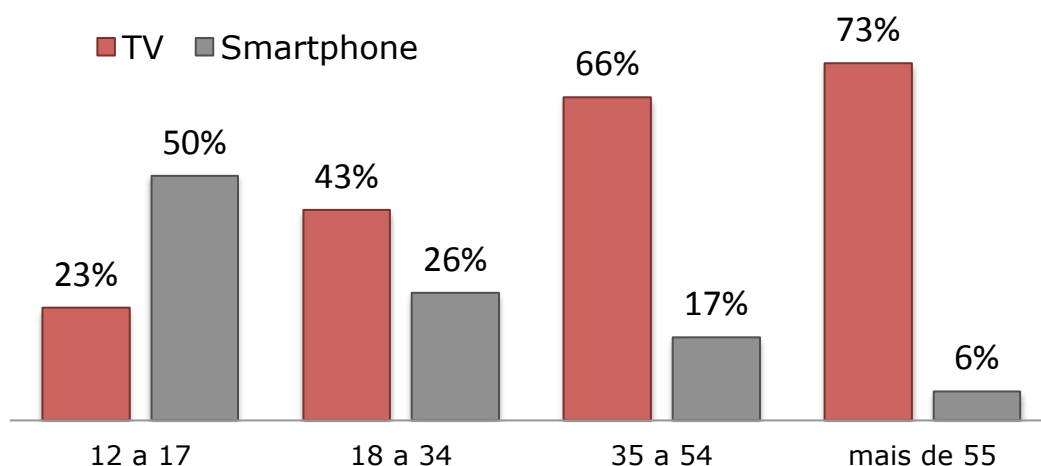


## Entendendo o Novo Torcedor.

A revolução digital, e o aumento nos orçamentos para as áreas de marketing nos clubes de futebol, abrem uma verdadeira caixa de pandora em termos de oportunidades. Estamos próximos de um momento onde, pela primeira vez, todos os torcedores estarão ao alcance e poderão estar disponíveis para contato e interação direta one-to-one. Claro que há um risco inerente aí. Como visto, a nova geração que surge tem uma forma diferente de consumir o futebol que as anteriores. Então essa oportunidade só poderá se materializar se a linguagem utilizada para travar contato com esse novo mercado refletir corretamente o entendimento de como ele é e se comporta.

Inicialmente, cada vez mais a superfície de contato com o torcedor será o mobile, porque é assim que os mais jovens consomem conteúdo, preferencialmente através de seus telefones celulares. Isso novamente significa uma oportunidade e desafio. O mobile possibilita contato a qualquer momento com o fan, que está sempre online, mas também oferece a esse fan uma variedade enorme de conteúdo, que constantemente o induz a direcionar sua atenção para outros temas.

**FIG. 28 – APARELHOS PREFERIDOS PARA ASSISTIR ENTRETENIMENTO (EUA, 2017).**



Fonte: Luker on Trends 2017, A New Age of Sports Report, Sports Innovation Lab.

## De Multicanal Para Omnichannel.

A resposta para esse desafio é mudar a estratégia de gestão de plataformas de comunicação nos clubes. De plataformas atualmente eminentemente multicanais, para plataformas omnichannel.

Plataformas multicanais são aquelas onde uma empresa se comunica com seus clientes através de vários canais diferentes (email, homepage, ecommerce, loja física, mobile, etc.). Entretanto, não há uma estratégia de integração entre esses canais, eles não falam entre si. Isso acaba comprometendo a experiência do usuário, já que sua jornada de consumidor começa do zero a cada novo canal da empresa que procura. Há uma grande ineficiência na relação com o consumidor e isso cria uma fricção, que frequentemente se traduz em perda.

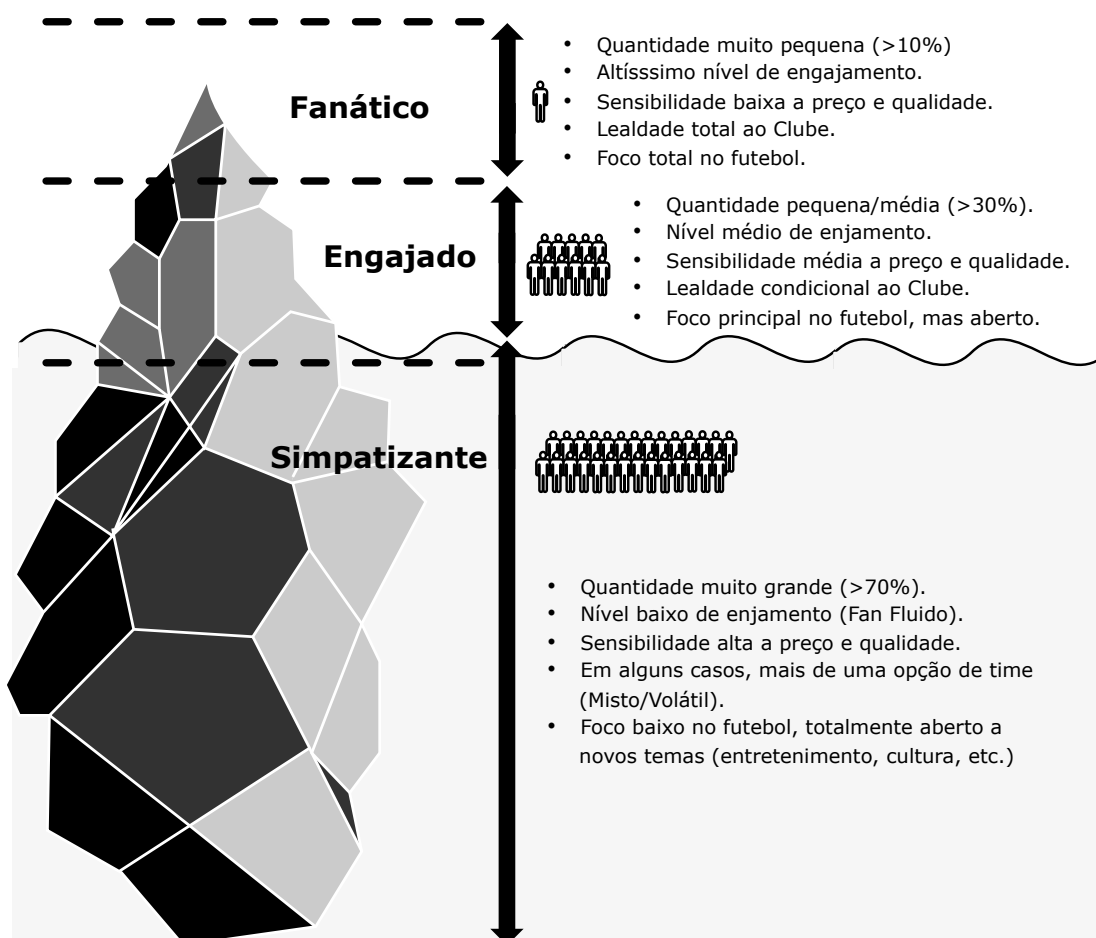
Ao contrário da multicanal, na abordagem omnichannel há uma integração total entre os diversos canais. Toda comunicação é unificada entre canais sejam eles online, físico, mobile, web, ou qualquer outra possibilidade. Onde houver um ponto de contato com o consumidor aí haverá uma mensagem unificada, uniformizada. E isso serve não apenas para o sistema de comunicação propriamente, mas também para o atendimento ao consumidor, onde através de acesso unificado ao perfil de cada cliente, o foco é resolver o problema não importa a sua origem.

A definição da estratégia omnichannel para clubes de futebol é importante porque amplifica muito a qualidade da experiência do consumidor, evitando que sua natural tendência a perder foco (em especial no caso da Geração Z em diante), acabe por fazer com que deixe o ecossistema do clube em busca de outro tipo de conteúdo. A capacidade de manter o fan dentro do ecossistema de conteúdo do clube, e a partir daí potencializar seu engajamento e consumo, deve ser uma das principais prioridades dentro da estratégia de marketing no futebol.

## Estratégia Tamanho Único.

Se é certo que temos uma mudança no perfil do torcedor, impactada pelas novas gerações e sua forma marcadamente diferente de consumir futebol, também é certo que, mesmo no passado, o conjunto de pessoas que compõem a torcida de um clube nunca teve o perfil padronizado que se fez supor pelas estratégias de marketing implementadas. De fato, existe e sempre existiu uma enorme heterogeneidade em relação a perfis de torcedores dentro de uma mesma torcida, no que tange à forma e nível de intensidade de engajamento e consumo.

**FIG. 29 – PERFIL DO TORCEDOR.  
ACIMA E ABAIXO DA LINHA DÁGUA.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## Se Foca no Que é Mais Fácil...

A verdade é que, por todas as limitações já vistas, toda a estratégia de comunicação e desenvolvimento de produtos nos clubes está centrada em um perfil particular de torcedor, aquele que podemos chamar de Fanático. Esse tipo de torcedor é aquele que apresenta maior propensão a consumir produtos e engajar em qualquer projeto oficial lançado. Até por isso tem menor exigência em relação a preço e qualidade. Mas há claro, um problema. Esse perfil representa uma pequena parte do todo. Em diversos estudos diferentes, a estimativa para esse torcedor mais apaixonado varia de 2 a 5% do total. É apenas a ponta do iceberg.

Em um segundo nível (que podemos chamar de Engajado), as pesquisas geralmente indicam um perfil de torcedor que tem ainda grande lealdade com os clubes, mas já possui uma relação de consumidor mais marcante, que implica em uma posição mais crítica no processo de decisão de compra. Esse é um perfil que responde por uma parcela significativamente maior que o Fanático, algo como até 30% do total. Mais recentemente, algumas poucas estratégias (especialmente de comunicação) tem sido mais abrangentes, de modo a atingir além do Fanático, também o Engajado. De qualquer maneira isso ainda é muito pouco.

Podemos dizer que as estratégias de marketing e comerciais dos clubes focam a parte do mercado que está acima da linha d'água em um iceberg. A imensa maioria do potencial continua debaixo d'água, sendo completamente ignorado. Esses são os torcedores chamados Simpatizantes. Para isso contribui também um certo preconceito com esse determinado torcedor. No Brasil o termo Simpatizante tem conotação pejorativa, muitas vezes associada ao conceito de um torcedor de segunda classe, que não justifica o esforço de marketing. Esse é um gravíssimo equívoco do ponto de vista estratégico.

## ...Ignorando a Maior Parte.

Em todos os clubes, e o Flamengo não é exceção, a grande maioria dos torcedores é composta por Simpatizantes. Em qualquer outro mercado essa maioria seria vista como uma grande oportunidade. No futebol, esse é um filão inteiramente ignorado. A combinação de um mercado cada vez mais acessível por meio da tecnologia com um torcedor com comportamento cada vez mais fluido, não apenas pede, mas exige dos clubes mergulhar abaixo da linha d'água.

Uma grande oportunidade na exploração do Simpatizante é a seu potencial de consumir a marca do clube em outras categorias (cultura e entretenimento), desde que haja uma estratégia de posicionamento da marca para tal. Se é verdade que o ticket médio para o fan Simpatizante tende a ser menor na aquisição de produtos oficiais, por outro lado sua quantidade muito maior em valores absolutos pode mais do que compensar isso. Pode até mesmo se tornar, eventualmente, a categoria de maior retorno para o clube. Tudo é uma questão de estratégia e posicionamento de marketing. Como mostra um recente estudo desenvolvido pela European Club Association (ECA), o fundamental é possuir uma estratégia segmentada, entendendo que diferentes perfis de torcedores oferecem diferentes oportunidades para cada produto.

**FIG. 30 – DIFERENTES PERFIS, DIFERENTES OPORTUNIDADES**



Fonte: Fan of The Future. European Club Association 2020.



## Mudanças Também nos Canais.

Vimos que a geração Z usa o meio mobile com principal canal de comunicação, o que por si só já levantaria a importância de se ampliar a produção de conteúdo adequado. Mas essa é uma tendência que deverá ser ainda mais enfatizada pelo desenvolvimento do 5G. Dentre os impactos esperados pela introdução gradual do 5G nos próximos anos estão: o aumento exponencial do número de dispositivos conectados (internet das coisas – IOT); menor latência na transferência de dados, viabilizando tecnologias que se utilizam de tratamento de dados em tempo real como fator crítico; e volume de dados de download até 20 vezes maior que o 4G, viabilizando tecnologias como AR e VR.

Tudo isso deve aumentar exponencialmente o consumo de mídia, o surgimento de produtos inteligentes, e inaugurar uma era de experiências de marca hiper-personalizadas. As marcas poderão se conectar ao usuário, em qualquer lugar, a qualquer momento e com um conteúdo muito mais imersivo e personalizado.

Como desafio, um ambiente de dados muito mais fragmentado tornará mais difícil entender o consumidor, até pelo contexto de proteção a dados. As chamadas Walled Gardens (plataformas fechadas como Google, Apple, Amazon, Facebook, etc.) encontrarão mais dificuldades para construir uma visão abrangente do consumidor, e isso é uma boa oportunidade para o desenvolvimento de plataformas proprietárias nos clubes.

Além dos desafios impostos pelo surgimento do modelo Web 3.0 (onde o consumidor cada vez mais é dono de suas próprias informações), outros canais surgem como oportunidades como os podcasts e as rádios digitais, dando um novo significado e vida ao conteúdo de áudio como plataforma de comunicação.

Dessa forma, as plataformas tradicionais (mesmo as recentes como redes sociais) devem enfrentar desafios, e essa reorganização tende a empoderar novos canais.

## As Seis Barreiras.

Independente do canal utilizado, se o início do fluxo operacional do marketing está em entender a marca e seus stakeholders, o final está em comunicar esse entendimento, de modo a ampliar o máximo possível o potencial do comercial, e a partir daí em monetizar oportunidades.

Para tanto, é fundamental buscar superar 6 barreiras: do resultado esportivo; da categoria; geográfica; sócio econômica; de engajamento; e de tempo.

Barreira inicial a ser superada em um nível macro é desvincular a marca da volatilidade do resultado do campo, isso é fundamental para diminuir o risco associado ao resultado econômico da marca, que por sua vez impacta seu valor. Outra barreira macro é a de categoria que, como comentado, uma vez superada permite extensões de uso da marca para além do segmento esportivo, permitindo que passe a ter capacidade de geração de valor em áreas totalmente diferentes, como entretenimento e cultura, por exemplo.

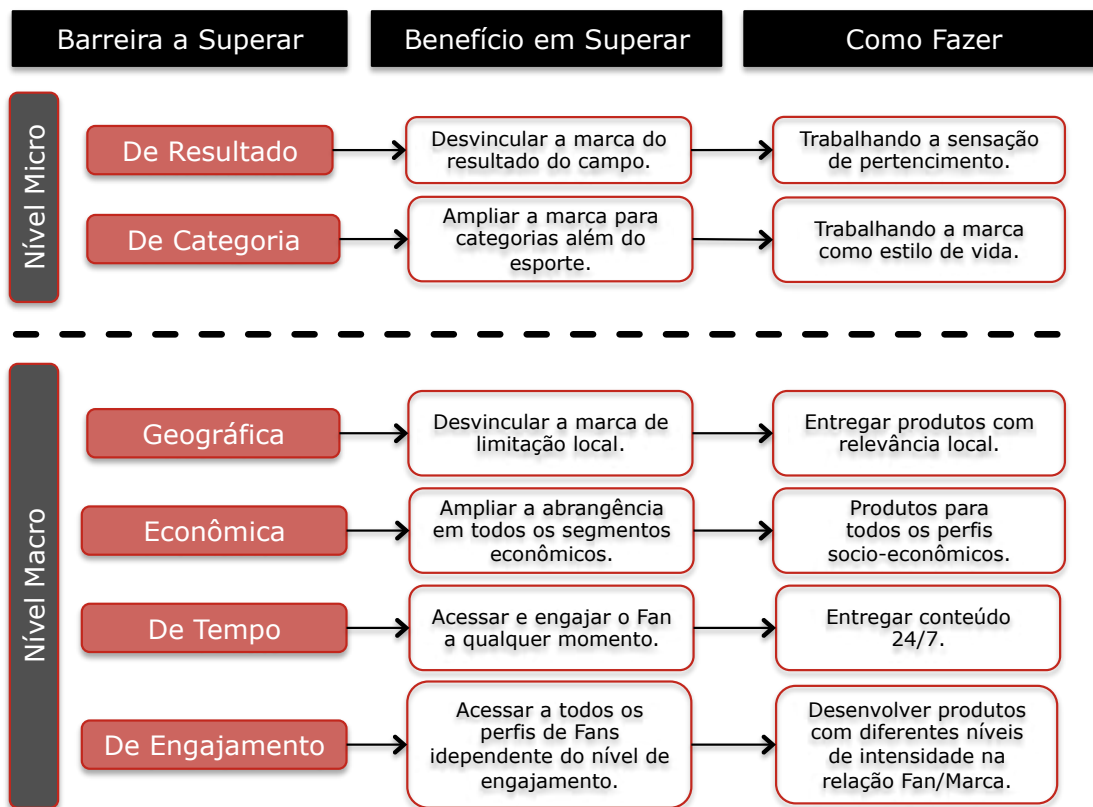
Já as barreiras em nível micro, estão relacionadas à otimização da segmentação do fan que já consome a marca. Através de uma estratégia de comunicação e desenvolvimento de produtos eficiente, é possível estender a capacidade de monetização da marca, atingindo todos os públicos em termos de classe socioeconômica, localização, nível de engajamento e, até mesmo, momentos ao longo do dia onde consomem o clube.

O impacto da superação dessas barreiras está em ampliar o alcance da marca o que, por sua vez, amplia seu valor econômico perante o mercado, através da diminuição de sua dependência de determinados fatores e perfis.

## Passando o Bastão Para o Comercial.

O papel final do marketing é sempre entregar ao comercial uma marca com o melhor potencial econômico possível. Dentro da filosofia de que o marketing planta e o comercial colhe, o objetivo é ter uma plantação capaz de render o máximo possível, com um consumidor preparado para a abordagem comercial, preparado para comprar.

**FIG. 31 – DERRUBANDO BARREIRAS E AMPLIANDO O VALOR ECONÔMICO DA MARCA NO FUTEBOL**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



# Comercial

Foto: Alexandre Vidal e Marcelo Cortes





## Novas Oportunidades Nas Convergências...

Após a sementeira do marketing entra em ação a colheita do comercial, que se constitui em estimar demanda, e conceber, desenvolver e comercializar produtos e serviços. Para efeito da análise desse PDG, iremos considerar 6 grandes áreas de atuação comercial: Patrocínio; Licenciamento; Match Day; Membership; Conteúdo; e Tokenização.

Embora cada uma dessas áreas apresente um modelo distinto de exploração comercial da marca, a verdade é que nos últimos anos os pontos de interseção entre elas tem se multiplicado.

Tomando, por exemplo, a tendência indicada nesse PDG de um novo modelo para patrocínios (Pilar Central 2 – Cogestão). Nesse novo modelo o patrocínio convencional, baseado em um sistema de trocas fixas (propriedades versus dinheiro) entre patrocinador e patrocinado, dá lugar a uma parceria que reúne algumas das características típicas de um licenciamento. Então temos no final algo híbrido, meio patrocínio meio licenciamento, mas que não é nenhum dos dois, é algo novo.

Essas interseções se repetem entre quase todas as diferentes áreas, e são importantes em alguns aspectos. Inicialmente são nelas onde se encontram as maiores oportunidades de desenvolvimento de receitas incrementais. Ou seja, mais do que aumentar o que já existe, desenvolver linhas totalmente novas de receitas comerciais.

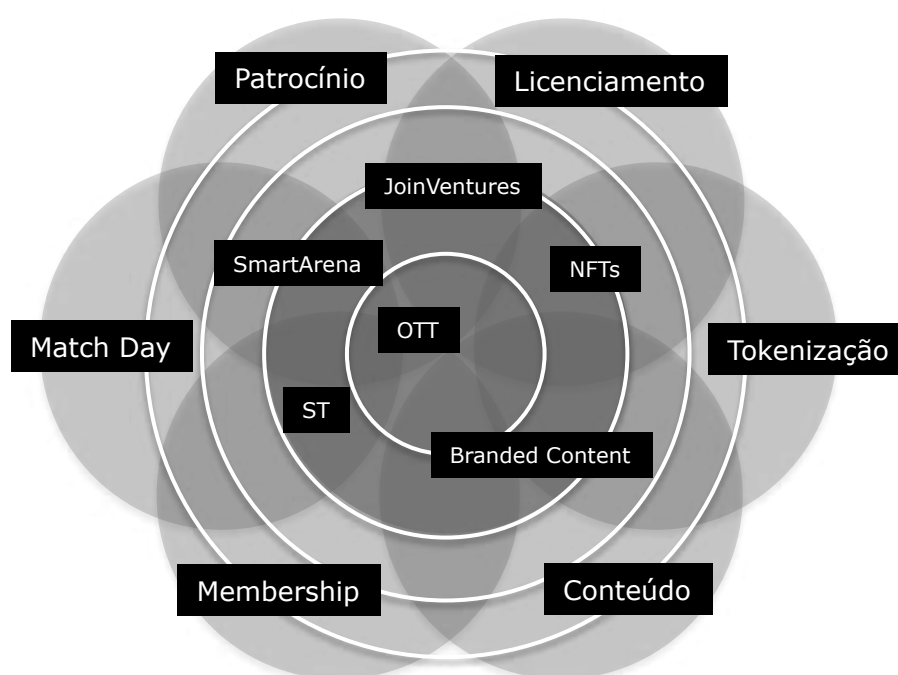
Voltando ao exemplo da interseção patrocínio/licenciamento, podemos citar o patrocínio master do Flamengo com o banco BRB. O modelo de negócio desenvolvido nessa parceria consiste na criação de um banco digital em sociedade entre o BRB e o Flamengo. As partes dividem igualmente o resultado e, na eventualidade de um IPO ou venda da operação, o valor econômico do negócio.

## ...E Novos Desafios Também.

Portanto nesse exemplo, um novo formato de relação intermediária entre patrocínio e licenciamento cria uma oportunidade de monetização antes inexistente. Não apenas isso, esses novos formatos surgidos nas convergências entre as diferentes linhas clássicas de receita comercial no futebol, além de significarem “dinheiro novo” oferecem ganhos de escala muito maiores que as linhas que os originaram. A participação em um IPO do citado banco digital, por exemplo, geraria uma receita muito superior a que qualquer patrocínio ou licenciamento convencional poderia.

Mas como em toda oportunidade, também há o desafio associado. Para o gestor no clube dessas novas oportunidades, há o desafio de administrar linhas de negócio muito mais complexas, e que demandam uma atitude proativa diante do parceiro externo. Muito diferente da passividade tradicional das áreas comerciais nos clubes de futebol.

**FIG. 32 – CONVERGÊNCIAS ENTRE LINHAS COMERCIAIS, E NOVAS OPORTUNIDADES DE MONETIZAÇÃO NO FUTEBOL.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



## Patrocínio: O Fim de Uma Era.

Como visto nesse PDG na análise do Pilar central 2, o modelo clássico de patrocínio, baseado na troca simples de propriedades de marketing por uma quantia fixa, está morto. Pelo menos no que tange a contratos entre grandes marcas. Esse fenômeno está ligado ao enorme aumento nos valores observado nos últimos 10 anos, mas também ao impacto do modelo de digital ads, onde ferramentas como Google Analytics permitem acompanhar com exatidão a conversão de cada dólar investido em publicidade vis-à-vis dólar gerado em vendas. Claro que há outros fatores como a fragmentação da mídia e a mudança no comportamento do consumidor, em especial a partir da geração Z, mas o fato é que enquanto o mercado de publicidade (e sim, patrocínio faz parte desse mix) evoluiu, o patrocínio continua preso ao passado.

Nesse contexto surgem algumas outras tendências complementares, como o aumento da importância da agenda sustentável no patrocínio, o peso cada vez maior das entregas digitais, o aumento da importância dos atletas como endorsers, mas em especial, a questão da informação (data). Na atual realidade digital costuma-se dizer que a informação sobre o consumidor é o novo petróleo. A questão é que a chamada first party data (a informação sobre o consumidor coletada diretamente com ele) será cada vez mais difícil de obter para as marcas anunciantes. Isso em função das políticas mais restritivas das plataformas (Apple, Google, Facebook, etc.) além, é claro, de uma crescente preocupação com a privacidade de dados por parte do consumidor.

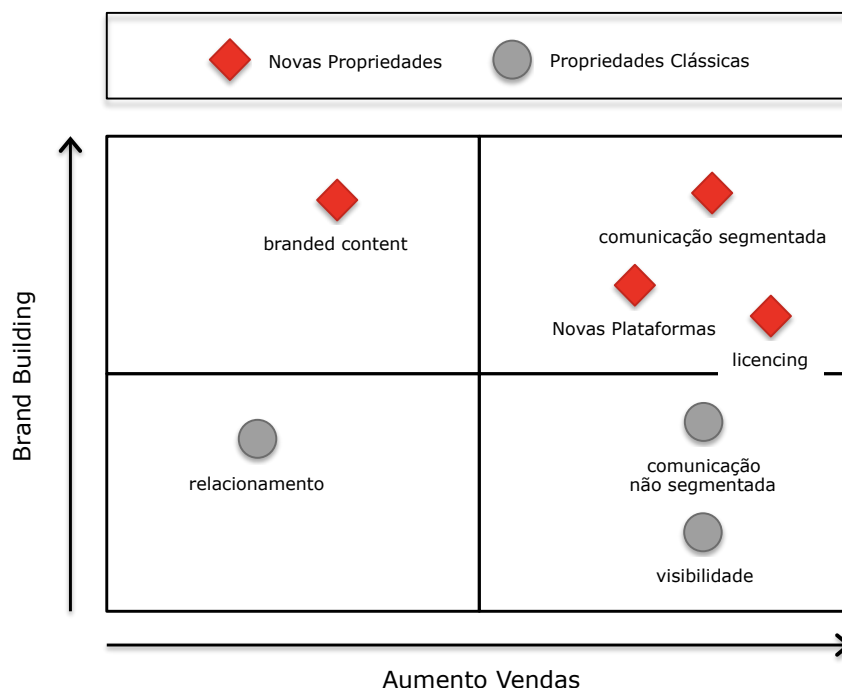
Assim, para os clubes há uma enorme oportunidade. Porque se a publicidade digital permite traquear com precisão a conversão do investimento em venda, por outro lado é uma ferramenta incapaz de gerar brand equity. E o patrocínio esportivo continua a ser muito eficiente em brand building. Como esses 2 vetores são a chave para um patrocínio de sucesso, se o futebol puder gerar uma forma mais mensurável de correlação investimento/venda, estará em uma posição muito privilegiada.

## Qual o Objetivo das Marcas?

Para os clubes, uma estratégia bem sucedida de patrocínio consiste em entender as necessidades das duas pontas do processo de comunicação que intermediam, a do torcedor e a do patrocinador. Entender a necessidade do consumidor é papel do marketing, como já visto, e entender o patrocinador é papel do comercial.

Do ponto de vista do patrocinador, um patrocínio deve atender a 2 objetivos principais: construir valor para a marca no longo prazo (brand building → brand equity); e alavancar as vendas no curto prazo. Os dois objetivos não são mutuamente excludentes, mas há um grande desafio em concilia-los. Para tanto é preciso que o patrocinado ofereça ao patrocinador uma grande variedade de propriedades, das clássicas às inteiramente novas, de modo a cobrir todos os espaços necessários no curto e longo prazos. O segredo é diversificar o portfólio de propriedades disponíveis de modo a derrubar as limitações de alcance (as 6 barreiras vistas no marketing).

**FIG. 33 – PROPRIEDADES E OBJETIVOS DO PATROCÍNIO.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## O Papel das Propriedades no Patrocínio

Lembrando que as 6 barreiras estão relacionadas a superar limitações comerciais da marca em nível micro (resultado esportivo e categoria), e em nível macro (geografia, socioeconomia, tempo e engajamento). No caso específico do patrocínio, o oferecimento ao patrocinador de propriedades e direitos que ataquem cada uma dessas barreiras, irá ampliar o valor percebido do contrato, por possibilitar atingir seus 2 objetivos básicos, brand building (longo prazo) e alavancagem de vendas (curto prazo).

No modelo tradicional de patrocínio, é possível agrupar as propriedades que compõem seu pacote em 3 classes principais. Em Relacionamento estão as propriedades que proporcionam ao patrocinador ampliar oportunidades e qualidade de relacionamento com stakeholders importantes, como clientes VIP, fornecedores, e parceiros de negócio. Essas propriedades estão concentradas em hospitality (ingressos, camarotes, visitas VIP, e demais experiências físicas exclusivas). Já em Comunicação temos as propriedades que proporcionam ao patrocinador utilizar conteúdo do patrocinado para falar com seu mercado (postagens nas redes sociais, propagandas e peças de comunicação que usam imagens e denominações de propriedade do patrocinado, etc.). Finalmente em Visibilidade temos propriedades que são carro chefe da relação tradicional de patrocínio (aplicações de marca em uniformes, backdrops, placas, etc.).

Embora essas propriedades continuem a fazer parte do pacote padrão de entrega de patrocínio, elas possuem limitações no sentido de garantir os 2 objetivos estratégicos, de construção de marca e aumento nas vendas. Há diversas razões para isso. No caso da limitação para a ampliação de vendas, um problema é o fato de normalmente patrocínios focarem na marca e não em produtos específicos, e mesmo quando tem foco em um produto final, não estabelecerem critérios capazes de rastrear a origem da decisão de compra e sua vinculação com a propriedade patrocinada.

## Propriedades Clássicas Já Não São o Suficiente.

Já no caso da construção da marca, a longo prazo a dificuldade está na transmissão e controle sobre a mensagem correta ao longo do tempo. Patrocínios são ferramentas poderosas, mas quando comparadas, por exemplo, com publicidade convencional, há um controle muito menor da mensagem final que será transmitida, já que a narrativa não está sob total domínio do patrocinador. Há vários riscos como o de contaminação da marca por fracassos esportivos, ou até mesmo por atitudes eticamente questionáveis do patrocinado ou um de seus representantes. Esse conceito, o chamado brand safety, é particularmente importante em um mundo cada vez mais atento ao que é politicamente correto, e à consequente atuação das marcas nesse sentido. Há ainda, claro, a crescente dificuldade de acessar as gerações mais novas, em função da mudança de hábitos, e da fragmentação dos canais de comunicação.

Nesse contexto, patrocínios só conseguirão ajudar as marcas a atingir seus objetivos se remodelarem seus pacotes para entregar novas propriedades. Como por exemplo uma comunicação segmentada com base em analytics, branded content onde possa estar inserido o patrocinador (documentários, behind the scenes, etc.), e novas plataformas para acessar todos os perfis de fans (esports, futebol feminino, etc.).

Outra forma de entender o patrocínio da perspectiva do patrocinador está em analisar seu fluxograma de evolução. Isto é, do ponto de vista de quem patrocina, quais as etapas acontecem ao longo do tempo, e quais as questões fundamentais precisam ser respondidas.

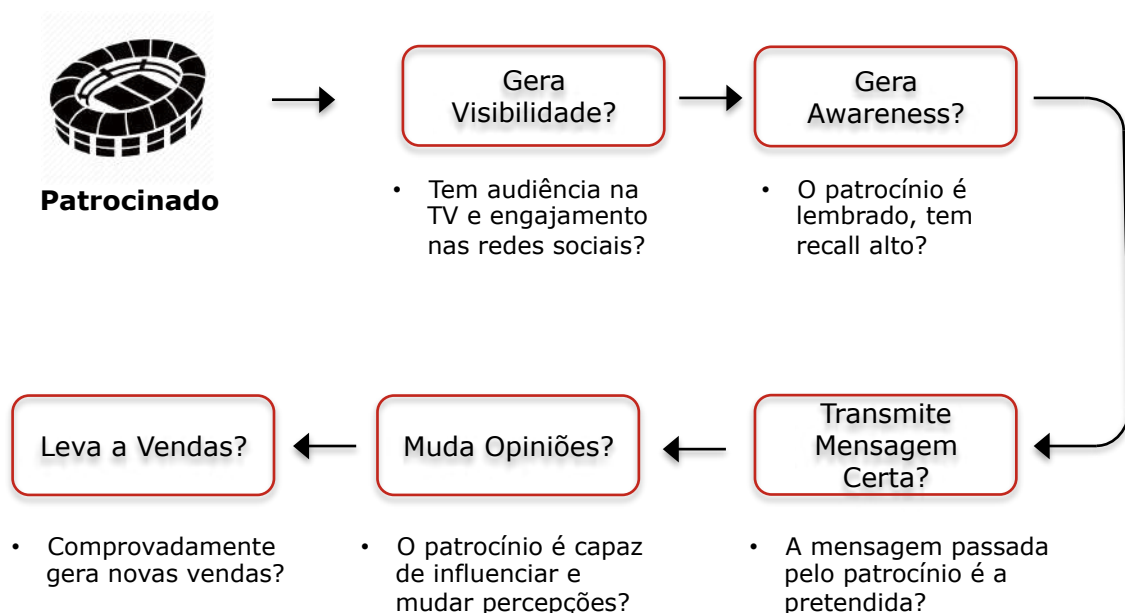
Nessa perspectiva, a primeira consequência esperada de qualquer patrocínio, e a primeira questão levantada é sobre a visibilidade gerada. Porque se um patrocínio não é capaz de gerar visibilidade nos diversos canais de mídia específicos, não será capaz de gerar qualquer outro benefício na sequência.

## Questões Chaves Superficiais...

Seguindo a sequência, o próximo passo é entender se a visibilidade gerada se traduz em (brand) awareness. Em marketing, isso significa entender se o patrocínio é lembrado (recall), se é reconhecido pelos fans. E não, grande visibilidade não garante necessariamente grande awareness, como é notório até para patrocínios em grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo FIFA, por exemplo. Assim como pode haver visibilidade sem awareness, mas não pode haver awareness sem visibilidade, a próxima etapa do fluxo, a mensagem, depende de boa construção de awareness como ponto de partida.

As duas primeiras questões, visibilidade e awareness podem ser vistas como superficiais. Porque são as mais básicas, mais facilmente medidas e conseqüentemente, respondidas. Há sempre muitos dados sobre visibilidade obtida e, em número um pouco menor, para o seu recall. Aliás, as apresentações comerciais feitas pelos patrocinados (clubes) geralmente focam em tentar provar que suas marcas são eficientes nesses 2 pontos, mas são incapazes de oferecer qualquer evidência de eficiência para as próximas questões, que podemos chamar de profundas.

**FIG. 34 – PATROCÍNIO, FLUXOGRAMA E QUESTÕES CHAVES.**



## ...e Questões Chaves Profundas.

A primeira das questões profundas é a da transmissão da mensagem pelo patrocínio, ou mais especificamente a sua efetividade em relação à pretendida. Isso porque de nada adianta ter visibilidade e gerar awareness se, no final, a marca não consegue transmitir os valores que pretende. E isso não é tão simples de fazer (e medir) quanto possa parecer. Como visto, patrocínio não é anúncio publicitário, é algo muito mais poderoso, mas muito mais complexo de comunicar também.

Após nos certificarmos que o patrocínio tem grande visibilidade e awareness, e que transmite a mensagem com os valores pretendidos, a questão imediatamente seguinte é sobre a sua capacidade de influenciar o comportamento do consumidor especificamente, e a opinião pública em sentido mais amplo.

O objetivo de todo o processo até aqui (e da estratégia de marketing como um todo) é influenciar o consumidor em seu processo de decisão de compra. Isso só será possível se a mensagem bem comunicada for eficiente em construir uma opinião no consumidor em relação ao produto do patrocinador. Assim como antes ocorrido em controlar a qualidade da mensagem, controlar sua eficiência como influenciadora do consumidor não é nada simples.

Finalmente, após ter certeza de que a comunicação eficiente gera uma capacidade de influenciar o consumidor em seu processo de decisão de compra, chegamos à última questão/obstáculo a ser superada. Essa influência se traduz em vendas? Esse é o X da questão em qualquer patrocínio, a questão mais importante, o objetivo final de todo patrocinador. Embora seja de difícil mensuração, cada vez mais será uma condição fundamental para grandes patrocínios. Aqueles que não conseguirem demonstrar de forma clara o impacto final nas vendas não vão sobreviver. O problema é que para chegar a essa resposta, será antes necessário responder satisfatoriamente a todas as questões anteriores do fluxo.

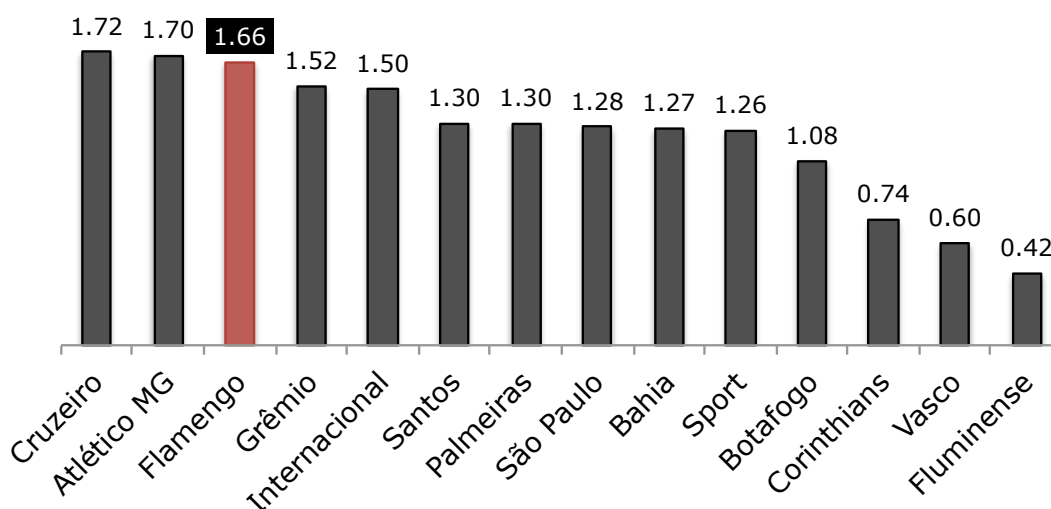


## E o Flamengo?

Mas e o Flamengo? Como o Flamengo responde às 5 questões colocadas no fluxograma de patrocínio? Inicialmente não há qualquer dúvida em relação à primeira questão. Há, e sempre houve, uma profusão de dados mostrando a enorme visibilidade gerada para qualquer patrocinador ou parceiro que se associar ao Flamengo. Esse é um ponto já precificado pelo mercado e que explica o fato de que o Flamengo obtém, em condições normais, condições comerciais em patrocínios mais favoráveis que qualquer outro clube do continente. O Flamengo entrega visibilidade em um outro patamar, em relação a seus concorrentes locais.

Mas e o awareness? Embora em menor número, também existem pesquisas que indicam o recall dos patrocínios das marcas dos clubes brasileiros. A última pesquisa sobre o tema, realizada pela consultoria Sport Track em 2019, indicou 2 vetores em relação ao recall das marcas patrocinadoras dos clubes brasileiros: o primeiro relacionado ao número, em valores absolutos, de patrocinadores lembrados pelos torcedores de cada equipe; e o segundo pelo percentual de acerto, ou seja, quantos dos patrocinadores lembrados eram, de fato, patrocinadores das equipes.

**FIG. 35 – NÚMERO CORRETO DE PATROCINADORES LEMBRADOS.**



Fonte: Sport Track, 2019.

## Sua Força No Patrocínio.

Embora a pesquisa da Sport Track seja apenas uma fotografia, e como toda fotografia represente a captura de um momento específico, com todas as suas especificidades, há conclusões importantes que se pode tirar de seus resultados. Note-se que o Flamengo aparece entre os 5 primeiros em recall de patrocinadores, logo após os mineiros e antes dos gaúchos. O que isso significa? O futebol de Minas e do Rio Grande do Sul é construído em torno da dicotomia de 2 times rivais. Essa concentração entre apenas 2 equipes grandes, e a rivalidade entre elas, ajuda muito no engajamento local. Um bom exemplo é a liderança dos clubes gaúchos em ações de sócios e em consumo per capita de produtos licenciados.

Assim sendo, para o Flamengo com características inteiramente diferentes estar nesse grupo de maior recall, exatamente com mineiros e gaúchos é bastante significativo, e indica uma capacidade relevante de entregar lembrança de marca ao patrocinador. Outro dado complementar foi indicado pela pesquisa Porta Retrato 2013, realizada pelo SporTV que indicou que o torcedor do Flamengo é o que mais valoriza a marca de seu patrocinador, dando prioridade para compra de produtos oficiais, com 32% do total, contra 11% do corintiano, 8% do vascaíno, 7% do são paulino, e 5% do palmeirense.

Mas talvez, de todas as pesquisas que façam a mensuração da força das marcas de clubes como plataformas de patrocínio, a mais importante seja o Powa Index Football. A pesquisa, elaborada pela empresa de consultoria Data Powa de Manchester na Inglaterra, usa uma algoritmo de inteligência artificial que cruza um total de 2.4 trilhões de informações únicas diárias, como mídias sociais, ferramentas de busca, apps e web sites, resultados esportivos, dados de jogadores, público nos estádios, notícias, interações de fans, etc., com o objetivo de realizar um grande valuation do poder das entidades esportivas como plataformas de patrocínio.

## A Nona Plataforma de Patrocínio do Mundo do Futebol de Clubes.

A última versão global do Powa Index Football indicou o Flamengo como a nona marca de clube de futebol mais forte em todo o mundo como plataforma de patrocínios, à frente de clubes como o Manchester City e o Bayern de Munique, por exemplo.

Esse resultado indica, inegavelmente, um potencial global para a marca Flamengo como instrumento de patrocínio. Resta entender aonde precisamos melhorar para atingi-lo.

**FIG. 36 – POWA INDEX VERSUS DELOITTE MONEY LEAGUE.**

POWA INDEX FOOTBALL TOP 20				DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE TOP 20			
Rank	Club	POWA INDEX	2019 Rank	Rank	Club	Revenue (€ million)	
#1	FC Barcelona	97,362		#1	FC Barcelona	840.8	
#2	Real Madrid C.F.	94,473		#2	Real Madrid C.F.	757.3	
#3	Manchester United F.C.	71,043		#3	Manchester United F.C.	711.5	
#4	Arsenal F.C.	48,505		#4	FC Bayern Munich	660.1	
#5	Liverpool F.C.	48,356		#5	Paris Saint-Germain F.C.	635.9	
#6	Chelsea F.C.	47,356		#6	Manchester City F.C.	610.6	
#7	Paris Saint-Germain F.C.	46,416		#7	Liverpool F.C.	604.7	
#8	Juventus F.C.	42,939		#8	Tottenham Hotspur F.C.	521.1	
#9	Flamengo	35,747		#9	Chelsea F.C.	513.1	
#10	Manchester City F.C.	35,146		#10	Juventus F.C.	459.7	
#11	FC Bayern Munich	30,950		#11	Arsenal F.C.	445.6	
#12	Boca Juniors	29,414		#12	Borussia Dortmund	377.1	
#13	Galatasaray S.K.	20,690		#13	Atlético Madrid	367.6	
#14	Fenerbahçe S.K.	19,432		#14	Inter Milan	364.6	
#15	AC Milan	19,263		#15	FC Schalke 04	324.8	
#16	Tottenham Hotspur F.C.	18,132		#16	AS Roma	231.0	
#17	Corinthians	17,818		#17	Olympique Lyonnais	220.8	
#18	Palmeiras	16,416		#18	West Ham United	216.4	
#19	São Paulo FC	16,351		#19	Everton F.C.	213.0	
#20	Besiktas JK	13,938		#20	SSC Napoli	207.4	

Fonte: Data Powa.

## O Funil de Patrocínio Rubro Negro.

Considerando o conceito visto de fluxograma de patrocínios, como estaria o Flamengo, e quais os seus principais desafios futuros? Podemos utilizar o conceito clássico de funil de vendas, onde a jornada do consumidor (patrocinador), em seu pós vendas, é representada desde a visibilidade (topo do funil) até o objetivo final na venda de produtos (fundo do funil).

Essa análise nos mostra que nos estágios superficiais (1 e 2) estamos bem, mas em compensação não temos nenhuma estratégia definida para os estágios profundos do funil (3, 4 e 5).

**FIG. 37 – FLAMENGO, FUNIL DE PATROCÍNIOS.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## Mais Informações e Mais Conteúdo.

Dentre as prioridades para ações de aprimoramento na política de patrocínios do Flamengo, duas estão vinculadas à demandas do mercado patrocinador. A primeira é a demanda cada vez maior dos patrocinadores por informações de analytics, que possam indicar de forma mais quantificável a performance do patrocínio em relação a indicadores mais críticos, como seu impacto nas vendas, por exemplo.

O chamado “data driven sponsorship” é uma tendência irreversível, e as propriedades que não forem capazes de indicar dados quantitativos por trás das informações qualitativas irão rapidamente perder espaço no mercado. É nossa opinião que o Flamengo precisa buscar alternativas no mercado para agregar informação quantitativa de performance, que possa dar suporte ao processo de patrocínio em todas as etapas de seu ciclo de vida: captação; gestão e renovação. Nossa proposta, inclusive, como será tratado mais à frente nesse PDG, é pela criação de uma área específica de inteligência dentro do departamento de marketing.

Outra tendência importante de mercado é a crescente importância do marketing de conteúdo como ativo valioso no pacote de propriedades oferecido ao patrocinador. A medida em que os clubes descobrem o seu potencial de criação/co-criação de conteúdo de marca (branded content), há uma aumento significativo na produção de conteúdo de qualidade que vai muito além do match day e seus desdobramentos.

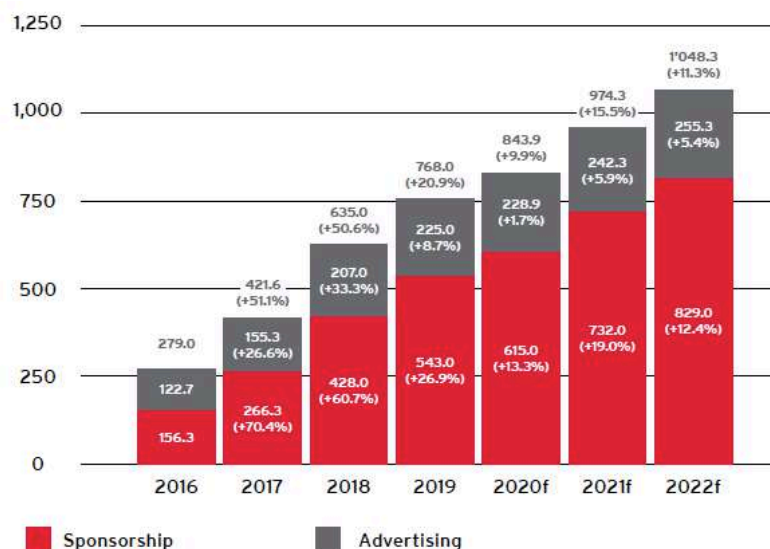
Muito embora esse tema vá ser tratado em profundidade em momento mais oportuno desse PDG, é importante frisar que as oportunidades criadas para patrocinadores dentro desses tipos de conteúdos são crescentemente importantes na composição e do valor percebido do pacote de patrocínios. Product placement, citações ou formas ainda mais sutis de inserção de produtos, marcas e mensagens em conteúdos como documentários, séries e outros formatos, tendem a ser uma parte fundamental no mix de entrega ao patrocinador.

## Movos Pontos de Contato, Novos Públicos.

Dentre as 6 barreiras a serem superadas por um marketing eficiente, como foi visto, está a de categoria. Ou seja, conseguir expandir a marca para outras modalidades, ou outros temas completamente diferentes, desde que eles sejam um veículo eficiente de comunicação com um novo nicho de fans e, conseqüentemente, um novo nicho de patrocinadores potenciais.

O objetivo final aqui é caracterizar a marca como lifestyle, e estender sua utilidade de marketing (e econômica) para outros universos como cultura, por exemplo. Mas antes disso há ainda formas mais simples que permitem estender a marca a mercados onde a penetração do futebol masculino é mais difícil. Dois bons exemplos já existentes são o futebol feminino e os esportes. Embora o Flamengo já possua equipes nas modalidades, a forma como os projetos são geridos impede que possam desempenhar o papel de expandir o portfólio de entregas de patrocínio. Ambos representam uma possibilidade de conexão com ecossistemas intocados para o comercial do Clube, como o universo feminino e suas marcas patrocinadoras específicas, e o universo digital gamer e as seu potencial único de crescimento em receitas com publicidade e patrocínios.

**FIG. 38 – ESPORTS, EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS GLOBAIS EM MARKETING. US\$ MILHÕES.**



Fonte: Sports Marketing Trends 2021, Infront.

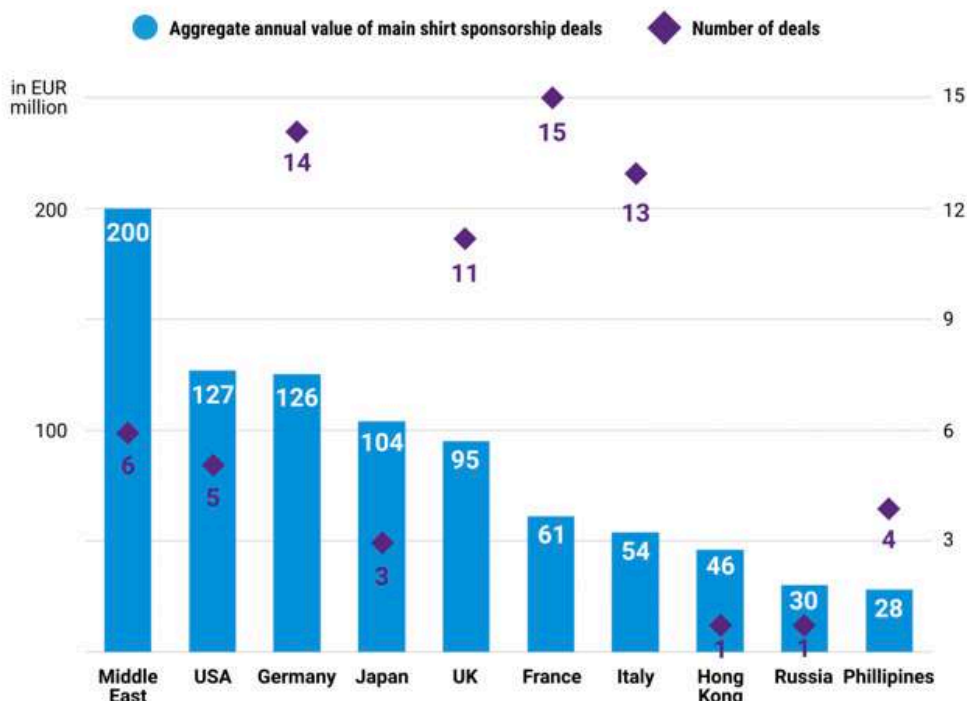


## Para Um Fan Global, Um Patrocínio Global.

Na última década o patrocínio no mundo do futebol se tornou um fenômeno global. Isto é, com a ascensão dos grandes clubes europeus a um status de marcas globais, seus patrocinadores também passaram a ter uma abrangência global. Fatores como mídias sociais, fragmentação do broadcasting e cultura crescentemente globalizada, criaram um fan global, que opta pelo seu clube de preferência, transcendendo barreiras geográficas.

Os grandes clubes europeus possuem hoje de 80 a 90% de sua base de fans fora de seus países, frequentemente em outros continentes. Estatisticamente o torcedor atualmente típico do Manchester United, por exemplo, é um jovem urbano chinês, não alguém que vive na Inglaterra. Isso cria um desafio para clubes e marcas no tocante a estratégia de comunicação e ativação de patrocínios, já que o fan local é hoje cada vez menos representativo do todo.

**FIG. 39 – VALOR TOTAL ANUAL E NÚMERO DE CONTRATOS DE PATROCÍNIOS NAS 5 GRANDES LIGAS EUROPEIAS EM 2020 SEGUNDO ORIGEM DA EMPRESA PATROCINADORA.**



Fonte: The Changing Face of Football Sponsorship, KPMG Football Benchmark.

## Tiers = Mais Patrocinadores.

Essa fragmentação global de patrocinadores nos grandes clubes europeus traz outro desafio, a necessidade de gerir patrocínios em mercados diferentes. Isso muitas vezes acontece através de uma estratégia de tiers (níveis), como ocorre na categorização dos mega eventos esportivos como a Copa do Mundo FIFA, por exemplo. Essa estratégia consiste em conceder direitos de patrocínio em diferentes categorias geográficas (tiers). Ou seja, há patrocinadores locais que só podem usufruir das contrapartidas do patrocínio em seus mercados, há os que patrocinam apenas a competição específica, e há os parceiros globais que patrocinam a entidade FIFA.

Obviamente há uma estratégia top down de impedir colidência entre categorias de patrocinadores, de modo a evitar marketing de emboscada aos que estão em categoria superior. Como os valores obviamente variam bastante segundo a categoria do patrocinador, isso permite à FIFA ter uma quantidade (e faturamento total) muito maior de patrocinadores do que se não adotasse a estratégia de tiers.

**FIG. 40 – COPA DO MUNDO FIFA, RUSSIA 2018.  
DISTRIBUIÇÃO DE PATROCINADORES SEGUNDO CATEGORIA.**



Fonte: FIFA.

## Uma Oportunidade...

A estratégia de tiers é uma realidade nos grandes clubes europeus. O Barcelona, por exemplo, possui 39 patrocinadores, sendo 17 globais e 22 regionais, em um total de 19 países diferentes, gerando uma receita anual de 196 milhões de euros.

Mas o que isso tem a ver com o Flamengo? Afinal de contas o Flamengo (ainda) não tem alcance global que permita buscar de forma mais agressiva patrocinadores em todo o mundo. Ocorre porém, que se o Flamengo não tem a influência global de um Barcelona, por outro lado está localizado em um país continental, e nesse “mundo” que é o Brasil possui enorme dispersão geográfica em termos de fans. Fans que não tem acesso ao dia a dia do clube e se sentem apartados e excluídos pela distância geográfica. A mesma questão que ocorre na relação entre os clubes europeus e seus fans na Ásia, por exemplo. Fica claro que temos uma oportunidade aí.

**FIG. 41 – FC BARCELONA, DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DE PATROCINADORES, TEMPORADA 19/20.**



Fonte: FC Barcelona.

## ...Nacionalizar a Política de Patrocínios.

O Flamengo tem a oportunidade de organizar e segmentar sua estratégia de captação de patrocínios em tiers, considerando patrocinadores globais (nacionais), regionais e locais. Há demanda regional para categorias de patrocínio, com entregas limitadas locais, desde que haja uma política de precificação adequada. Isso poderia elevar significativamente o número (e receita global) de patrocínios do Clube, além de abrir outras oportunidades, em linha com o novo formato de patrocínio baseado em parceria para geração de negócios.

Naturalmente isso traria também novos desafios, como a necessidade de criar e entregar conteúdo de ativação, comunicação e propriedades regionais. Se bem dimensionada, essa estratégia poderia ter grande impacto diretamente na receita de patrocínio do Flamengo, e em paralelo, trazer indiretamente outros ganhos comerciais e de marketing.

**FIG. 42 – MAPA DE CURTIDAS NO FACEBOOK.  
CLUBES BRASILEIROS, POR MUNICÍPIO. 2017**



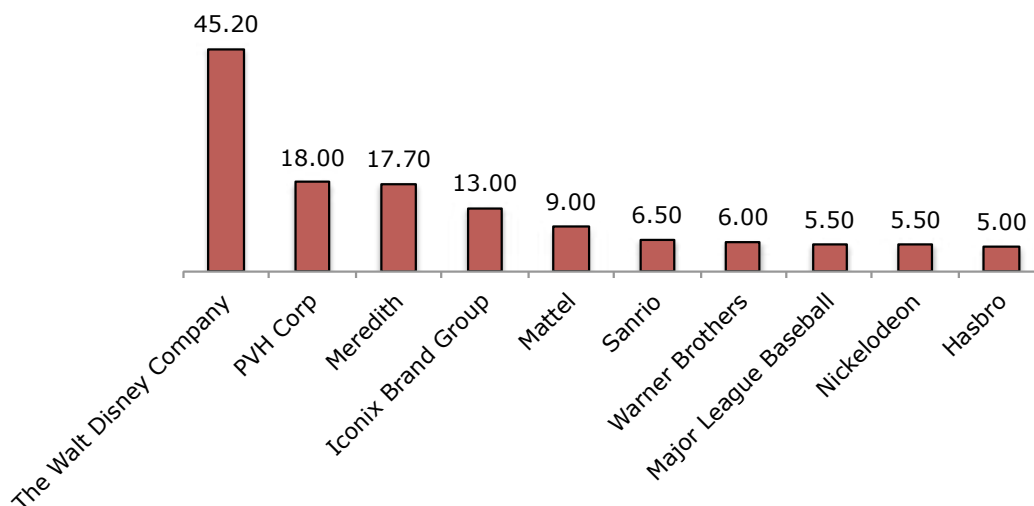
## Um Mercado Bilionário.

Licenciar uma marca é o ato de conceder a terceiros o direito de explorar parte do seu potencial econômico. Na teoria de branding, o conjunto de todos os direitos de exploração econômica que uma marca possui, para todos os tipos de utilização (ocorrida ou potencial), é chamado *bundle of rights* (pacote de direitos). O licenciamento dá ao licenciado o direito legal de exercer a exploração econômica de parte desses direitos.

Globalmente, o mercado de licenciamentos de marcas movimentava cerca de US\$ 240 bilhões, com o mercado dos EUA sozinho respondendo por US\$ 150 bilhões (dados de 2019). No Brasil, o faturamento anual para o mesmo período foi de R\$ 18 bilhões. Portanto, mesmo considerando que o mercado brasileiro está longe de ser um dos mais desenvolvidos em *licensing*, já é claramente uma oportunidade bilionária.

O setor de entretenimento é o maior licenciador no mundo, em especial o baseado em personagens. Entre as 10 propriedades de licenciamento com maior faturamento no planeta, apenas a MLB (Major League Baseball) representa o segmento esportivo.

**FIG. 43 – MAIORES LICENCIADORES DO MUNDO EM FATURAMENTO. US\$ BILHÕES, 2019.**



Fonte: Forbes.



## Embora No Brasil Ainda Inexplorado.

O mercado brasileiro, que representa em torno de 2% do mercado mundial, tem grande concentração de produtos licenciados nos segmentos de moda e produtos voltados para crianças (que representam 60% do total de produtos licenciados do país). Artigos esportivos representam apenas 4% do mercado brasileiro contra 10% a nível global.

Há a percepção unânime de mercado que o potencial brasileiro é bem maior que o atual. Essa baixa exploração relativa está ligada ao desconhecimento das indústrias, e uma certa dose de desconfiança em relação ao modelo de negócios de licenciamento. Mas na prática não deveria ser assim. Produtos licenciados (quando relevantes) podem aumentar em até 50% a margem da indústria em comparação com marcas genéricas. Além disso, são um instrumento eficiente de proteção contra flutuações de demanda causadas por momentos econômicos ruins.

**FIG. 44 – BRASIL, PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS LICENCIADOS SEGUNDO A CATEGORIA, 2019.**



Fonte: Associação Brasileira de Licenciamentos - ABRAL.

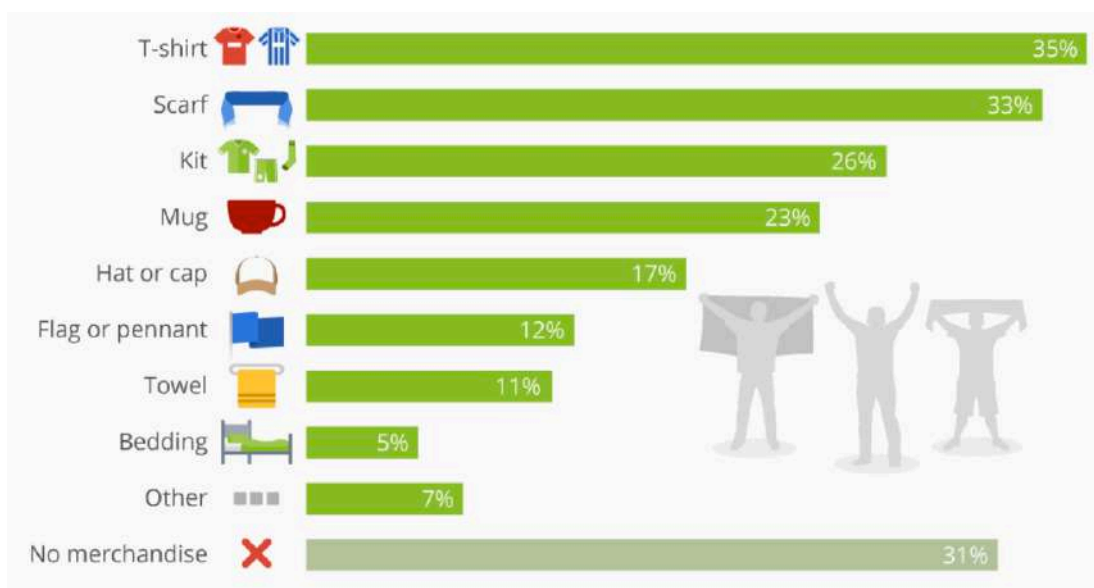
## O Exemplo Europeu.

No futebol, de todos os direitos licenciados, o mais comum é o de explorar a marca do licenciante em produtos físicos, prática usualmente denominada merchandising. Há uma infinidade de possibilidades de licenciamentos de produtos (e serviços), aos quais nos últimos anos se somaram os produtos digitais.

No futebol europeu destaque para a Inglaterra, onde existe uma cultura (e renda) propícia para o consumo de produtos licenciados oficiais. Sempre é bom lembrar que foi exatamente o Manchester United, no final da década de 90, o responsável pelo primeiro grande boom na área de merchandising no futebol moderno, quando faturava com essa linha sozinho mais que a soma do faturamento de todos os clubes da Série A italiana.

Em média 2/3 dos torcedores dos clubes ingleses possuem algum produto licenciado oficial. Extrapolando para o Flamengo, seria como se 28 milhões de torcedores tivessem comprado produtos oficiais do clube.

**FIG. 45 – PREMIERE LEAGUE, % TORCEDORES QUE POSSUEM PRODUTOS LICENCIADOS DE SEUS CLUBES.**



Fonte: Statista European Football Benchmark 2018.

## Um Novo Modelo à Frente.

Mas se os clubes ingleses possuem como vantagem a condição econômica, estar na América do Sul não significa que não se possa adotar uma estratégia agressiva em relação a licenciamentos. Um bom exemplo é o Boca Juniors, que já chegou a ter 11% de seu faturamento total vindo de produtos e serviços licenciados. O clube é conhecido por adotar uma estratégia, além de agressiva, criativa em licenciamento possuindo até um hotel temático em Buenos Aires, sem contar a surpreendente penetração de sua franquia oficial de escolinhas de futebol no Brasil, em número superior a de muitos grandes clubes brasileiros.

A verdade é que, também no licenciamento, os pilares cogestão e desintermediação são cada vez mais importantes. Clubes europeus tem retomado para in-house suas operações de licenciamento, outrora terceirizadas frequentemente nas mãos de seus fornecedores de material.

O melhor exemplo é o do Barcelona, que em 2018 retomou sua operação de licenciamentos depois de 16 anos terceirizada com a Nike (inclusive lojas), com uma movimentação estimada em 65 milhões de euros, e uma grade de 7 mil produtos licenciados. Para administrar essa nova linha internamente, o FCB criou uma unidade independente de negócios (uma agência de licenciamentos própria) chamada Barça Licensing e Merchandising (BLM). Funcionando como uma empresa independente (mas 100% pertencente ao FCB), e faturando mais de 60 milhões de euros/ano, a BLM tem um staff total de 330 pessoas, e além de toda a operação de licenciamento dos 7 mil produtos oficiais administra também 6 lojas próprias.

Mas o que caracteriza a BLM como uma operação que sinaliza o que está por vir no mundo de licensing no futebol é seu modelo de negócios, que está em linha com aquele adotado pelas grandes marcas licenciadoras do mercado de entretenimento (Disney, Warner, Nickelodeon, etc.).

## O Que é Estratégico Não Se Entrega.

O futebol começa a migrar de uma estratégia de exploração do licenciamento de marca em produtos e serviços, entregue a terceiros na totalidade, para algo mais próximo do que fazem as marcas em outros segmentos, notadamente o de entretenimento. Não por acaso onde estão os casos de maior sucesso em licensing.

Obviamente que as marcas irão sempre trabalhar com parceiros, em especial em atividades técnicas como a fabril, por exemplo. Entretanto, o que as marcas de entretenimento entenderam há muito tempo, e só agora as marcas do futebol começam a entender, é que existem partes do processo total de merchandising que são absolutamente estratégicas, e que não podem ser entregues a terceiros, sob pena dos clubes serem duplamente penalizados. Penalizados diretamente pela perda de controle sobre a condução do negócio, traduzida em margens menores pela introdução de intermediários onde não é necessário. E penalizados indiretamente por perderem o controle da interação direta com seu consumidor, e também sobre como suas marcas se posicionam e se comunicam com o mercado.

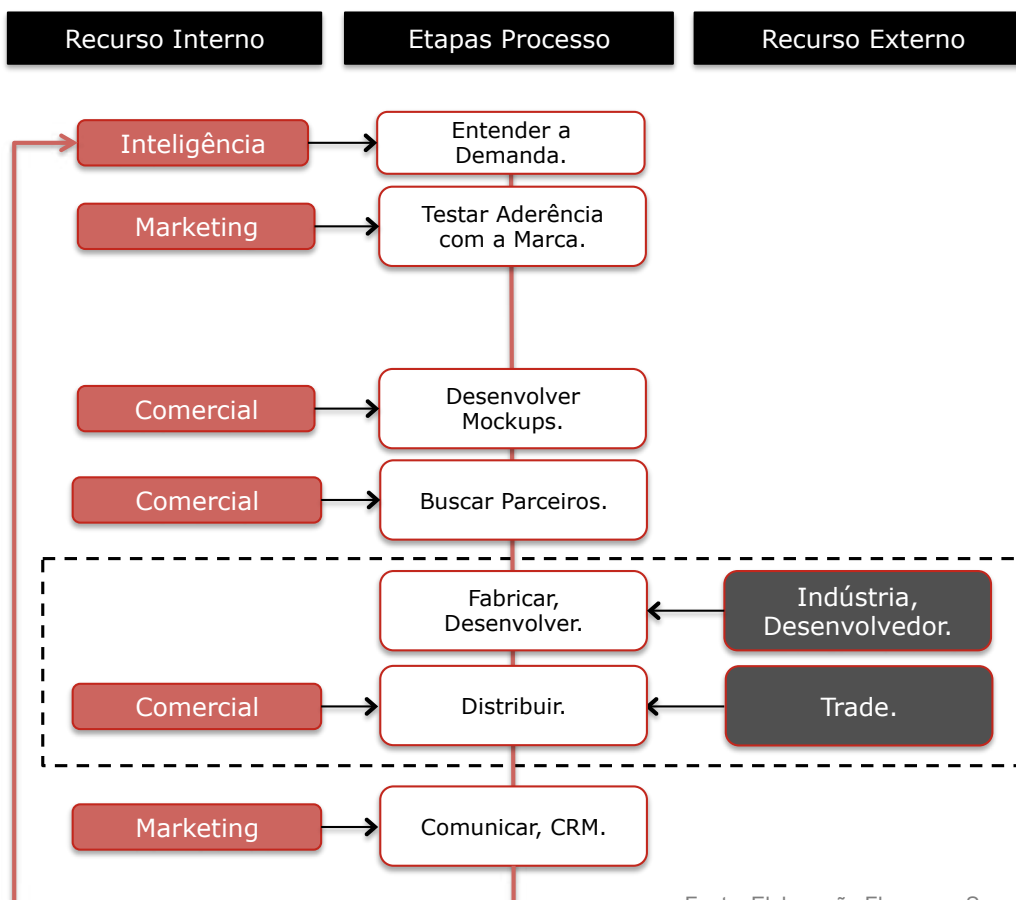
Há muito que aprender com grandes marcas, mesmo aquelas que não operam licenciando seus direitos. Bons exemplos são as próprias marcas de material esportivo (Nike, Adidas, Puma, etc.), ou mesmo marcas totalmente desvinculadas do segmento esportivo, como a Coca Cola. Em todos esses casos, o que é entregue a terceiros é o meio do processo gerado pelo modelo de negócio, a fabricação propriamente dita. O início, que consiste na concepção, desenvolvimento e comunicação do produto, além da etapa final, que consiste na distribuição e relação com o trade, é mantida 100% sob controle das marcas. Não é coincidência ou obra do acaso. É aí que estão as atividades realmente estratégicas. Essa é uma lição que grandes marcas de consumo aprenderam ao longo do tempo, e que agora os clubes começam a aprender também.

## Redesenhando o Licenciamento.

Nesse contexto, a criação da BML, junto com projetos similares em outros grandes clubes europeus, sinaliza uma tendência de internalização de processos estratégicos, e que não se limita a merchandising, mas alcança outras áreas de exploração da marca como conteúdo e digital, por exemplo.

Esse é o futuro, clubes de futebol administrando suas marcas como fazem todas as grandes marcas de consumo, retendo o que é fundamental (gerido com recursos internos), e delegando o que é acessório (gerido com recursos externos) em termos de modelo de negócio.

**FIG. 46 – LICENCIAMENTOS FUTEBOL, MODELO DE NEGÓCIO E ORIGEM DE RECURSOS NECESSÁRIOS.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



## A Fronteira Além do Merchandising.

Quando pensamos em licensing, naturalmente pensamos em produto físico, em merchandising. Mas o licensing é um conceito que pode ser expandido muito além do produto físico, como temos visto em especial na indústria de games. Essa é uma oportunidade tão importante, que recentemente a FIFA anunciou sua decisão de não mais licenciar seu nome e direitos para uma desenvolvedora única (EA), mas passar a controlar diretamente a operação in-house trabalhando com diversos parceiros diferentes. Além dos games, surge agora uma classe inteira nova de produtos digitais viabilizados pelo blockchain. Fan tokens, NFT e outros formatos que abordaremos posteriormente nesse PDG, tem um enorme potencial de igualar e superar (em muito) as receitas geradas pelo merchandising tradicional.

Mas há ainda o território relativamente pouco explorado do licenciamento, o de serviços, que pode acontecer desde nas tradicionais lojas oficiais até, no entretenimento, em bares temáticos, e em formatos itinerantes, como por exemplo o Real Madrid World of Football Experience (WOF).

**FIG. 47 – REAL MADRID WORLD OF FOOTBALL EXPERIENCE E REAL MADRID CAFÉ DUBAI**



Fonte: Divulgação Real Madrid.

## Obstáculos...

O licenciamento de serviços em operações comerciais de entretenimento (bares, exposições, comic cons, parques temáticos, etc.), e até outros tipos de operações físicas (o Flamengo possui uma academia de ginástica oficial licenciada) é apenas a ponta do iceberg. O grande potencial está na exploração da marca em serviços em geral. Nesse aspecto já temos um case importante que é o patrocínio master do Banco BRB. Ocorre que além de patrocínio, o contrato com o BRB é uma operação licenciada de banco digital. De fato, como vimos, com o novo formato de patrocínios cada vez mais baseado em performance comercial, será natural o surgimento de diversos negócios com características de licenciamentos (garantia mínima, royalties, cessão de direitos de exploração, etc.).

Mas o que precisa melhorar para enfrentar o que vem pela frente? Inicialmente a conclusão óbvia é a estrutura. Internalizar operações significa aumentar significativamente o investimento. É uma questão de trade off: de um lado uma operação totalmente entregue a terceiros, com menores riscos mas menores margens, resultados e, tão grave quanto, perda de qualidade na relação com o consumidor; do outro lado uma operação mais arriscada e com investimento bem mais alto, mas retorno esperado muito maior, e controle total da relação com o consumidor final.

Para a estratégia de internalização há a necessidade de investir bem mais em staff (headcount e senioridade), oferecer remuneração variável, treinamento, investir em sistemas e controles sofisticados, participação em feiras e eventos da indústria, investir na relação com o trade (visitas, ações de relacionamento, ativações no PDV, etc.).

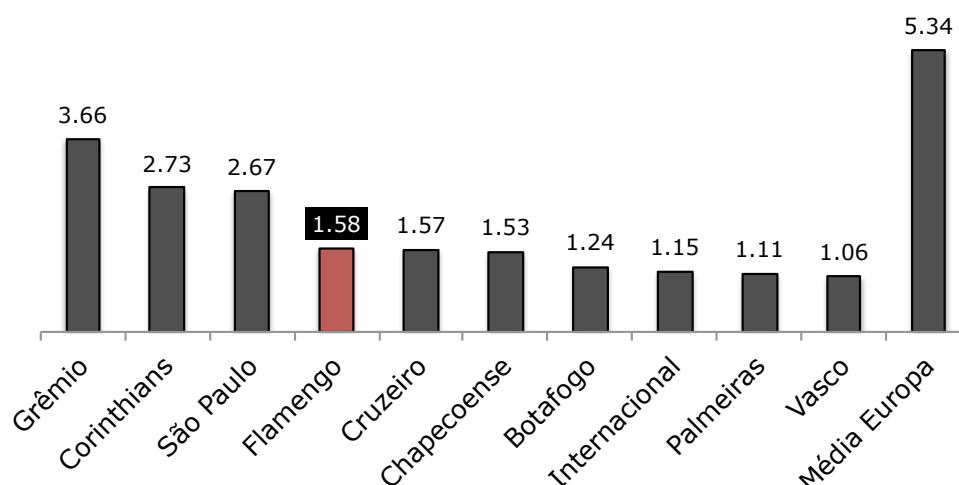
É preciso também equalizar interesses divergentes que comumente existem na área de licenciamentos (fornecedores, parceiros, retail, ecommerce, licenciados, etc.) e que normalmente causam bastante fricção, muitas vezes inviabilizando o sucesso de boas iniciativas.

## ...E Oportunidades.

Há ainda a dificuldade para a atração de parceiros de qualidade, afastados do futebol por medo da desorganização. Parceiros menores normalmente possuem problemas com a qualidade de seus produtos, capacidade de investimento e acesso à gôndola. Procuram compensar suas deficiências através da marca licenciada, o que no final não funciona. A questão do combate à pirataria também precisa ser tratada como prioridade, e não pode ser simplesmente delegada ao parceiro. Não se terceiriza a estratégia de defesa da marca.

Mas há também muitas oportunidades. A receita dos clubes brasileiros com licenciamento é muito baixa. Além do modelo de negócios as escolhas são equivocadas. Por exemplo, 60% dos produtos licenciados em geral no mercado brasileiro tem foco no público infantil. Clubes não tem estratégia para esse perfil de consumidor. No Flamengo, iniciativas de conteúdo como Flamiguinhos são oportunidades excepcionais para licenciamento subutilizadas. Existe ainda o potencial do merchandising premium e exclusivo, como uma entrega no pacote de outras linhas de receita, em especial no patrocínio. Clubes como o Barcelona e o Manchester United incluem o direito de licenciar a marca, para fins de produção de brindes premium não vendidos ao público, como uma das contrapartidas oferecidas aos seus patrocinadores.

**FIG. 48 – % RECEITA DE LICENCIAMENTOS SOBRE RECEITA TOTAL, 2017.**



## O Que é Um Contrato de Fornecimento?

Embora o merchandising e novos formatos digitais de licenciamento tenha cada vez mais importância, não há dúvida de que quando pensamos em produtos licenciados no futebol, pensamos inicialmente no fornecedor oficial de material (kit supplier).

É importante, antes de mais nada, entender como funciona um contrato de fornecimento. Porque esse tipo de parceiro tem uma relação ambígua com os clubes, não é nem um patrocinador nem um licenciado comum, mas uma fusão de ambos. E essa ambiguidade está por trás de muitas questões relevantes quando se trata de analisar e entender esses contratos.

Esse tipo de contrato estabelece três relações diferentes entre as partes. A primeira relação, mais básica, é o fornecimento de material para as atividades esportivas do clube (VIK), que alguns chamam de enxoval. A segunda relação é de patrocínio, já que uma parte do valor pago é feito como contrapartida das propriedades de marketing (marca na camisa, direitos de imagem, etc.) que compõem o pacote total. Finalmente, a terceira relação é o licenciamento propriamente dito, onde o clube é remunerado com um percentual sobre as receitas (royalty) das vendas no atacado. Pode ou não haver garantia mínima dependendo do contrato.

Entender que cada contrato de fornecimento, na verdade, são 2 ou 3 em 1, é fundamental para entender sua dinâmica, oportunidades e problemas. Mas é importante também, entender o contexto da evolução desse formato ao longo do tempo. Sim, porque nem sempre foi esse o modelo praticado.

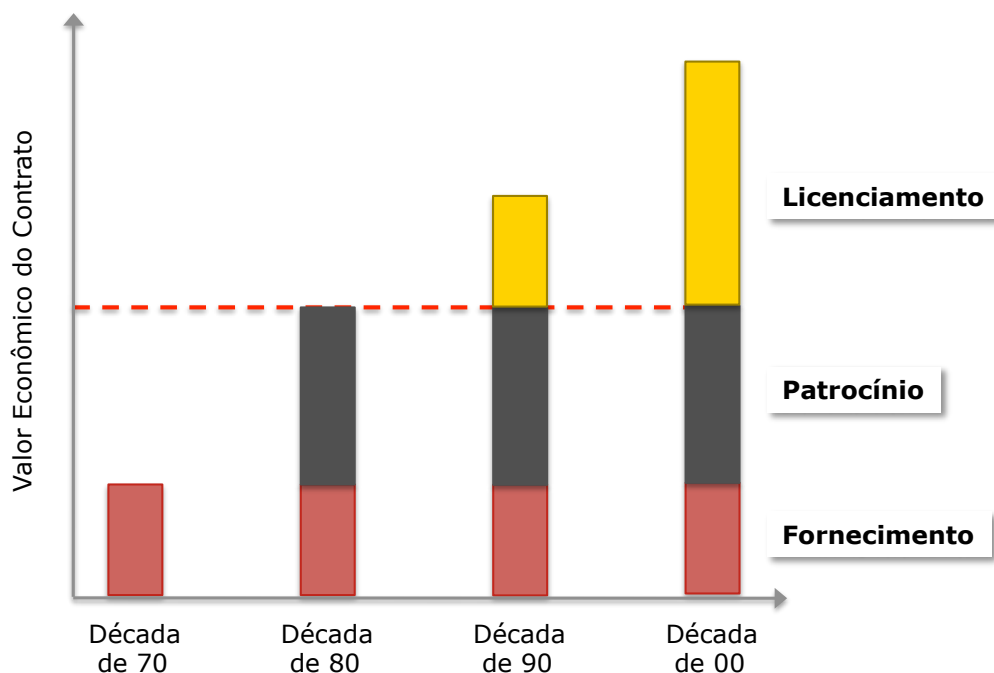
No mercado brasileiro os primeiros contratos começam na década de 70 limitados apenas ao primeiro tipo de relação, o fornecimento do enxoval. Nessa época havia uma diferença cultural importante. O consumidor não tinha o hábito de comprar a camisa oficial, que então não era oferecida no varejo, numa relação de ovo e galinha.

## Entendendo Seu Contexto Histórico.

Com relação à natureza da relação comercial desse modelo de contrato na década de 70, ela era de simples fornecedor, já que o clube pagava pelo enxoval adquirido.

A partir da década de 80, vários fatores contribuem para que esse modelo de relação se transforme: o aumento da visibilidade nas transmissões de TV; o surgimento das primeiras lojas oficiais de clubes (com a Fla Boutique na Gávea sendo a pioneira no Brasil); uma maior preocupação com o design no produto, inclusive com a introdução do conceito da troca periódica de modelos e o aumento da importância do modelo 2 de camisa; e a chegada ao país (ainda que indiretamente através de uma representação comandada por empresa local, Vulcabrás/Adidas, por exemplo) das grandes marcas internacionais.

**FIG. 49 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ANATOMIA DOS CONTRATOS DE FORNECIMENTO NO MERCADO BRASILEIRO.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



## Uma Relação de Interesses Antagônicos...

Nesse contexto, muda também a relação comercial, com o enxoval passando a ser fornecido “sem custo”, e um pagamento sendo feito como verba de patrocínio. Entretanto, mesmo que houvesse uma crescente operação de licenciamento com o gradativo aumento da oferta de camisas oficiais no varejo, não havia ainda o pagamento de royalties pelas vendas.

É apenas na década de 90 que a relação formal de licenciamento se instala, com os clubes passando a receber royalties sobre as vendas. Essa relação se intensifica a partir dos anos 2000 quando fica mais comum, inclusive, o instrumento da garantia mínima. Isso reflete além o grande crescimento da exploração comercial no futebol (em todas as suas vertentes), a chegada da internet e do e-commerce, que amplia significativamente as possibilidades de distribuição.

Mas a crescente importância para os clubes da exploração comercial começa, no Brasil, a evidenciar um problema cada vez mais grave na relação com o fornecedor. Há um descasamento de interesses na relação entre os objetivos dos clubes, e os objetivos das marcas internacionais.

Para os clubes os contratos de fornecimento são sua mais valiosa propriedade de licenciamento. A melhor possibilidade de rentabilizar essa receita comercial. Embora, como visto, os contratos de fornecimento também tenham uma vertente de patrocínio embutida, seu potencial sob a ótica dos clubes é muito maior como uma operação de merchandising. Assim sendo ao clube interessa vender o máximo possível. E vender o máximo possível implica, por sua vez, em aderir a uma estratégia com foco no produto, priorizando fabricação (rapidez e volume), distribuição (amplitude geográfica e quantidade de PDVs), e mix de produtos (variedade e preços).

## ...Divididos Entre Marca e Produto.

Entretanto, para as marcas internacionais a prioridade no mercado brasileiro é muito diferente. Se para os clubes o foco está no vetor licenciamento e conseqüentemente no produto, para as marcas o foco é o branding, o posicionamento de sua própria marca. Sua estratégia de tratar o contrato como patrocínio, com foco total na marca própria, significa priorizar ações que maximizem a comunicação do posicionamento da sua marca, não necessariamente a venda de produtos. Então políticas como fabricação (volume limitado e desenvolvimento de produtos muito lento, devido a baixíssima autonomia das operações locais), distribuição (limitada a pontos de venda que se enquadrem em um perfil “compatível” com o perfil global da marca), e o mix de produtos (baixa variedade, foco em produtos conceituais, que reforcem a identidade da marca, com preços extremamente altos sem compromisso com a viabilidade comercial), ratificam essa estratégia.

Nesse contexto temos um conflito direto entre o que pretendem as marcas com o contrato, e o que pretendem os clubes, já que são focos totalmente divergentes. No final, os clubes que deveriam ter o poder de escolher o parceiro que irá explorar sua propriedade de acordo com suas prioridades, acabam concedendo essa exploração para “parcerias” que priorizam o interesse de terceiros, não os seus.

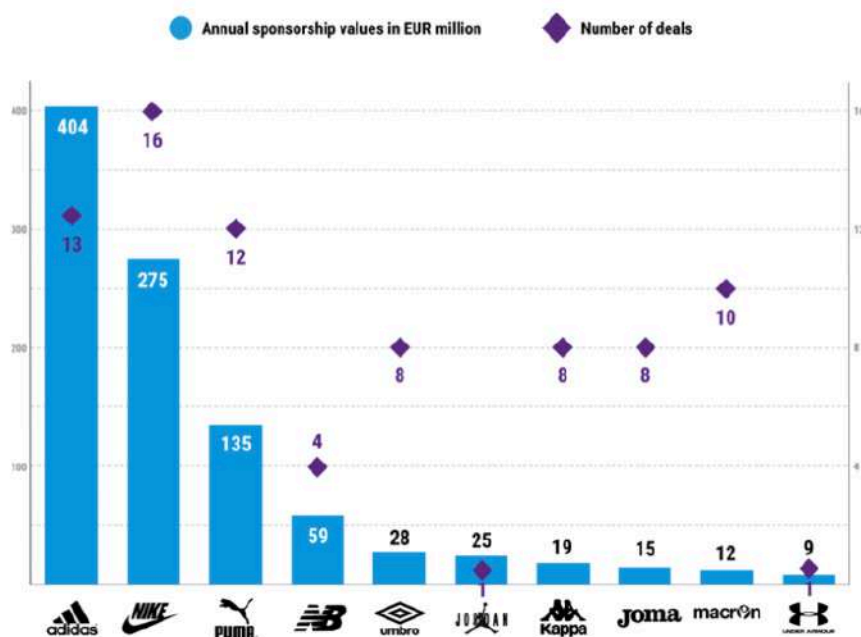
Temos então a explicação para a linha limitada de produtos oferecidos em termos de variedade, a falta de mercadoria no PDV (ainda que o varejo também tenha alguma responsabilidade ao subdimensionar frequentemente o pedido), a demora em lançar produtos (como no caso dos alusivos a títulos), o design copiado de clubes europeus, a inexistência de oferta em PDVs de perfil mais popular ou em regiões mais afastadas e, em especial, o preço altíssimo que denuncia a total falta de compromisso com a viabilidade comercial da linha de produtos ofertados. O objetivo das marcas, no final, é usar o contrato dos clubes para fazer branding de sua própria marca, e alavancar a vendas de seus próprios produtos, onde os clubes nada recebem.

## Mais Uma Vez é Importante Olhar Para o Futebol Europeu...

Vimos que as marcas internacionais não tem interesse em diminuir seus preços no Brasil já que seu foco não é comercial, mas de posicionamento. Quando são confrontadas costumam atribuir os preços a altos custos de produção (material e tecnologia embarcada), e tributários. Não é bem assim. Embora o verdadeiro impacto desses custos seja mantido em sigilo, sabemos que o processo de terceirização da produção em países de terceiro mundo, com mão de obra barata e grande nível de mecanização, implica em que o custo de produção não possa ser apontado como o principal vilão. O que acontece então?

Para entender precisamos analisar o mercado europeu, e os contratos dessas marcas com seus principais clubes. Ao longo dos últimos 10 anos houve um crescimento brutal nos valores pagos pelas empresas fornecedoras aos super clubes europeus. Mas no que isso impacta os clubes brasileiros?

**FIG. 50 – VALOR TOTAL ANUAL E NÚMERO DE CONTRATOS DE FORNECIMENTO DE MATERIAL, NAS 5 GRANDES LIGAS EUROPÉIAS EM 2020. POR PARCEIRA.**



Fonte: The Changing Face of Football Sponsorship, KPMG Football Benchmark.

## ...Para Entender Onde o Preço é Formado.

Há uma teoria entre analistas europeus, de que os altos preços praticados para as camisas dos clubes (já que lá também se reclama) é consequência direta dos chamados super contratos. A pressão exercida sobre as empresas fornecedoras para poder pagar contratos como os do Barcelona (174 milhões de euros, Nike), Real Madrid (134 milhões, Adidas), Manchester United (101M, Adidas), PSG (98M, a partir de 2022, Nike), Manchester City (86M, Puma), e tantos outros, é enorme.

Como resultado, a conta é repassada para o consumidor no preço das camisas e de outros produtos do mix. Além disso, como os preços altos não se limitam aos clubes que tem super contratos, alega-se que torcedores de clubes europeus, com contratos de fornecimento normais, acabam por pagar junto essa conta, criando uma espécie de subsídio onde os clubes menores (e seus consumidores) ajudam a pagar pelos super contratos dos super clubes.

**FIG. 51 – PREÇOS MÉDIO EM LIBRAS, DAS CAMISAS OFICIAIS NAS 5 GRANDES LIGAS EUROPEIAS, 2021.**



Fonte: Pesquisa 888 Sport.

## O Custo Oculto Que Todos Pagamos.

Se consideramos ainda que, dentro de uma política global definida pelas grandes marcas internacionais, vetores como qualidade de produto, design, características do PDG e, em especial preço no varejo, precisam ser razoavelmente uniformes onde quer que a marca seja comercializada no mundo, começaremos a entender como os super contratos dos clubes europeus ajudam a explicar os preços altos no varejo brasileiro.

Em resumo, para pagar os 134 milhões de euros ao Real Madrid, o preço das camisas de todos os patrocinados da Adidas precisa ser alto (e em euros). Além disso, se o preço de um produto Adidas é X na Europa, um similar no Brasil não pode ser muito diferente, sob pena de oferecer dano à percepção global do que se espera de um produto da marca. Nesse exemplo, ao optar por um contrato com a Adidas, estamos nos submetendo a ajudar a pagar o contrato do Real Madrid. Tudo isso, claro, às custas de sacrificar nosso próprio consumidor, nosso mercado, nossa receita.

Mas nem sempre foi assim. O Flamengo teve durante alguns anos como fornecedora uma marca nacional, Olympikus de propriedade do Grupo Vulcabrás. Por ser uma marca local e, portanto, não estar enquadrada em várias das limitações impostas pelas marcas internacionais, o contrato com a Olympikus apresentou uma performance operacional (e comercial) muito diferente.

Para começar, a estrutura de fabricação era própria, ao contrário da estrutura fabril terceirizada característica das grandes empresas internacionais. Isso obviamente tinha um grande impacto no ciclo de produção. Enquanto pedidos de novos produtos precisam ser feitos com 6 a 9 meses de antecedência no caso de marcas globais, no caso da Olympikus era possível, da concepção inicial do produto à sua presença no ponto de vendas, encurtar esse prazo para cerca de 10 dias.

## O Case Olympikus...

Mais do que a conveniência da rapidez na produção de novos produtos, esse ciclo mais curto é importante por causa de uma especificidade do negócio futebol. No futebol a demanda flutua com grande volatilidade. Isto ocorre porque está fortemente ligada ao resultado mais recente no campo. Venceu o clássico de domingo, a procura por camisas no varejo é imediata na segunda. Perdeu o jogo na quarta, essa demanda volta a esfriar na quinta. Esse sobe e desce na demanda, muito diferente da sazonalidade previsível e de grande amplitude no varejo tradicional, é o que faz ser muito importante reagir rapidamente a essas flutuações. A incapacidade de produzir rapidamente uma camisa comemorativa de um título, por exemplo, pode fazer com que ao chegar ao varejo, diante de uma queda de rendimento esportivo não exista mais demanda.

Outra diferença fundamental no contrato da Olympikus era sua distribuição. A fornecedora anterior do Flamengo, Nike, possuía uma rede de distribuição no Brasil composta por cerca de 1,2 mil pontos de vendas. A marca Olympikus, por sua vez, tinha uma rede de distribuição superior a 10 mil pontos de vendas. Isso ocorria porque, enquanto a Nike estava restrita no credenciamento a PDVs compatíveis com os critérios para marcas premium, determinados por sua gestão global de marketing, a Olympikus era uma marca de perfil popular, sendo dona na época inclusive de 75% do market share de tênis (calçado) no Brasil. Dessa forma, a enorme rede de distribuição da marca (inclusive sapatarias) foi utilizada pelos produtos licenciados do Flamengo, algo inédito em termos de capilaridade no futebol brasileiro, antes ou depois do contrato.

Assim sendo, uma vez que parte do valor pago do contrato é variável, já que receitas de royalties decorrem de um percentual sobre o preço de cada peça vendida, há um impacto fundamental no retorno para o clube, em função do volume de vendas.



## ...E o Que Podemos Aprender com Ele.

Nesse contexto não é surpresa que o Flamengo, que vendia com a marca Nike cerca de 250 mil peças/ano até 2008, tenha vendido apenas no segundo semestre de 2009 com a marca Olympikus cerca de 1,2 milhões de peças. Esse é um volume impressionante quando se observa que os 2 clubes com maior volume de vendas no mundo naquela época (Manchester United e Real Madrid), vendiam em média entre 1,2 e 1,5 milhões de peças/ano.

O que podemos aprender com o contrato da Olympikus? Inicialmente podemos aprender que um contrato do gênero, para ser bom precisa atender preferencialmente às necessidades do Flamengo, e não do fornecedor. Como só encontraremos um fornecedor que se interesse pelo contrato caso atenda naturalmente a seus próprios interesses, precisamos encontrar um parceiro que tenha o mesmo interesse no contrato que o Flamengo, ou seja, vender o máximo possível. Um parceiro para o qual o contrato não seja meio, mas fim.

Nesse sentido, um modelo que tem ganhado força ao longo dos últimos anos no Brasil é o da marca própria. Esse modelo consiste em o clube assumir, teoricamente, o protagonismo da gestão do contrato sub-contratando um parceiro para fazer o desenvolvimento do produto, fabricação e distribuição. Teoricamente, porque não é exatamente assim que acontece.

O lançamento de uma marca própria pode ser uma novidade recente no futebol brasileiro, mas não é exatamente algo novo no futebol global. Na Europa há os exemplos de Chelsea (1986), Leicester (92-94), Southampton 2x (2003-4 e 2014-15), Borussia Dortmund (2000-02), Fenerbahce (2000-01), Athletic Bilbao (2001-04), Betis (2009-10) e Roma (2013-14). Na América Latina há casos como o do Pumas (2002) e o do Rosário Central (2018). Trata-se portanto de uma estratégia já utilizada muitas vezes. Chama a atenção porém, o fato de que todos os que a utilizaram, eventualmente voltaram a terceirizar com marca patrocinadora. Porque?

## O Dilema da Marca Própria...

Para responder a esse questionamento precisamos, como sempre, dar alguns passos atrás e entender o contexto geral, mais amplo inclusive que o do futebol. Marcas próprias são um fenômeno no varejo brasileiro (e muito antes disso, globalmente) desde a década de 80. A medida que as grandes redes de varejo começaram a crescer, a ponto de pela primeira vez terem porte econômico e poder de barganha para negociarem em patamar de igualdade com a indústria, houve uma mudança nas opções estratégicas que podiam fazer na definição de seu mix de produtos. Uma dessas alternativas surgidas era simplesmente integrar a cadeia incorporando a fabricação (terceirizada), e usar sua própria marca. Essa estratégia, que funcionou nas primeiras décadas oferecendo produtos low cost alternativos às marcas líderes, eventualmente se tornou mais sofisticada com o tempo com a entrada de marcas próprias em nichos premium.

Entretanto, varejo e futebol são indústrias muito diferentes em diversos aspectos. Antes de mais nada, a marca própria é uma alternativa para o segmento de varejo graças ao total controle sobre a distribuição. No futebol, ao contrário, está na distribuição o principal desafio para os que optam pela alternativa da marca própria.

O componente fabril é, de fato, terceirizado, como fazem as próprias marcas globais. Entretanto, existem processos anteriores e posteriores que não são simples e precisam ser muito bem considerados.

O próprio processo de P&D de materiais não é tão simples e, embora empresas fabricantes possam ter acesso à tecnologias modernas, é importante entender que estarão sempre bem atrás das marcas globais no que existe de mais recente em termos de inovação. Obviamente que se isso é importante no atletismo, por exemplo, no futebol não é razoável supor que uma pequena diferença contra a marca própria, possa nesse caso fazer uma grande diferença do ponto de vista competitivo.

## ..Seus Prós e Contras.

Mas é nos processos que antecedem e sucedem a fabricação, onde estão os maiores problemas. O processo de branding associado com a marca própria, bem como o de sua distribuição (no sentido amplo incluindo ações de marketing) determinam no final sua viabilidade.

Inicialmente, o processo de branding associado com se criar uma marca própria vai muito além de simplesmente desenvolver uma logo, um guideline de identidade visual, e uma estratégia superficial de comunicação. Isso pode funcionar para clubes com menor abrangência, mas para uma marca de apelo nacional, e cada vez mais global, como o Flamengo, não é o suficiente. Desenhar uma marca própria envolve mergulhar profundamente em aspectos técnicos e complexos como naming, arquitetura de marca, identidade e posicionamento, e posteriormente em uma política bastante abrangente e detalhada de comunicação com o cliente.

Mesmo o processo fabril, que em tese é entregue a terceiros, pede um acompanhamento e gerenciamento próximo, e extremamente técnico. Supervisionar questões como suprimento de matéria prima, cronograma de produção, capacidade instalada bloqueada, e outros gargalos de produção requer know-how, não é tarefa banal.

Após a fabricação os desafios não são menores. Usualmente um obstáculo frequentemente indicado para a opção pela marca própria, é a distribuição. Esse é um diagnóstico correto, em especial pelo desafio de distribuir um produto de demanda nacional como é o caso do Flamengo.

Entretando, análises em relação à distribuição normalmente focam apenas na logística e seus componentes (gerenciamento de pedidos, armazenagem, transporte, etc.), ignorando o que a complementa.

## É importante Entender...

Entretanto, um processo amplo de distribuição (com a complexidade que uma marca própria do Flamengo demandaria) deve envolver a atividades complementares de marketing.

Destaque para a construção de um relacionamento com o segmento, através de participação efetiva em eventos e organismos do setor. Há ainda claro, a necessidade de traçar a estratégia de marketing segmentada para a política de distribuição. Como serão operados os diversos canais, como o ecommerce, a rede de lojas próprias e o varejo?

Finalmente, há ainda a questão do relacionamento direto com o trade, que é mais uma etapa estratégica demais no caso de uma marca própria, para ser delegada a terceiros. Esse relacionamento se constrói antes e depois da distribuição propriamente dita. Antes mesmo de qualquer caixa de mercadoria ser entregue no PDV, é necessário construir um relacionamento sólido com cada parceiro no varejo. Para operações complexas como essa, esse também é um relacionamento complexo, que demora para ser construído, demanda recursos e, por ser altamente estratégico não pode ser terceirizado. É preciso fazê-lo in-house.

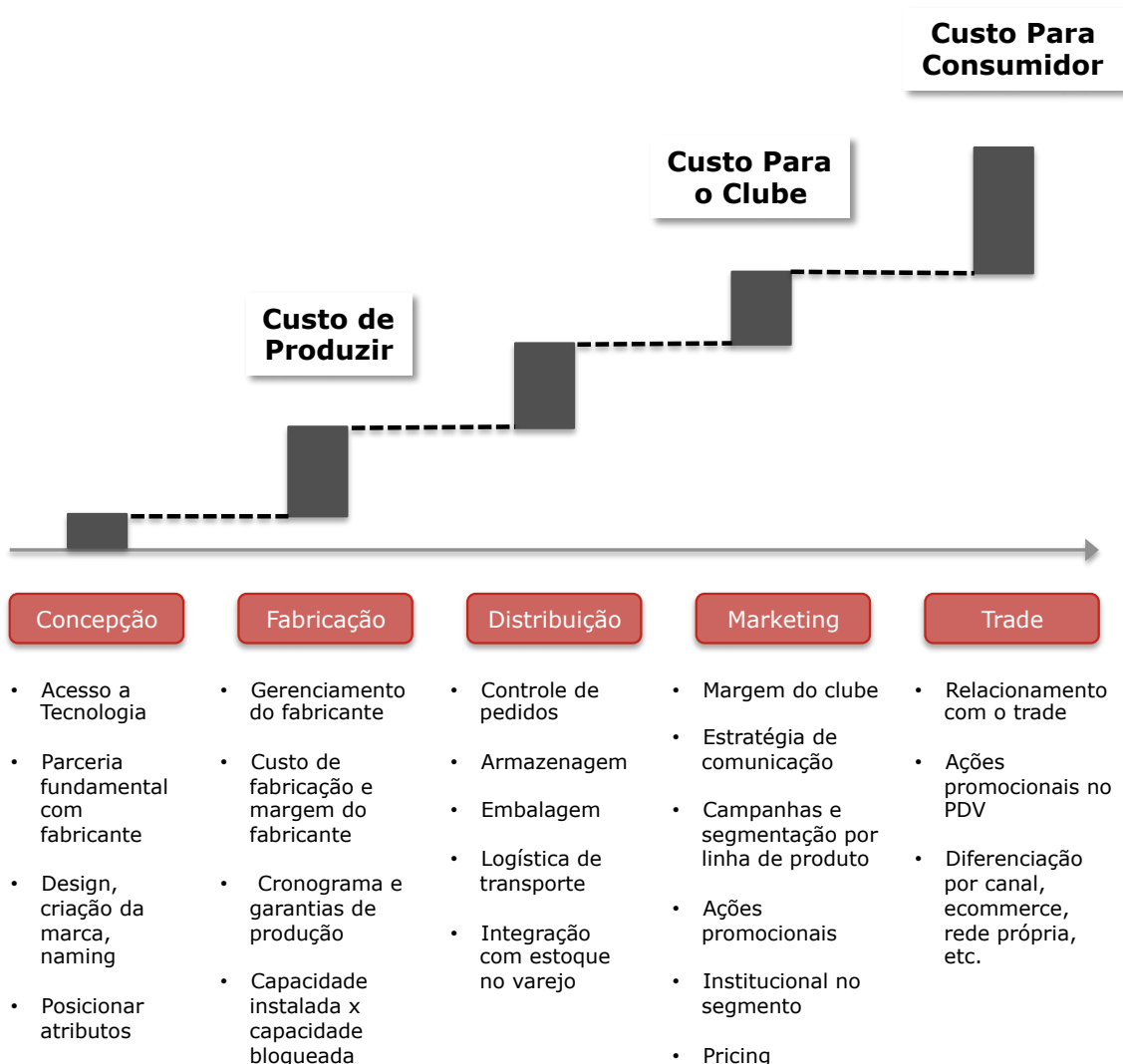
Nas ações de marketing após a distribuição também há demandas importantes que precisam ser observadas. As ações promocionais no PDV com material e staff para implementação, são usualmente responsabilidade da indústria, com o varejo cedendo apenas o espaço.

No geral, a opção pela iternalização da marca própria impõe os mesmos desafios vistos no caso de licenciamentos em geral. São bem mais complexos que se possa supor inicialmente e demandam um investimento em staff e processos, sem contar o tempo de maturação e as eventuais perdas na curva de aprendizagem. É fundamental que clubes que optem por esse modelo, tenham uma visão clara de suas oportunidades, mas também de seus desafios.

## ...Para Obter Sucesso.

Trata-se sem dúvida de uma possibilidade. Entretanto, os riscos inerentes são não entender o grau de complexidade das suas demandas, ou ao entende-las acreditar que podem ser integralmente terceirizadas. Sem o dimensionamento correto, a opção da marca própria deixa de ser uma opção estratégica e passa a ser receita para desastre.

**FIG. 52 – MARCA PRÓPRIA NO FUTEBOL. ETAPAS NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO, E PAPEL DEMANDADO DO CLUBE.**



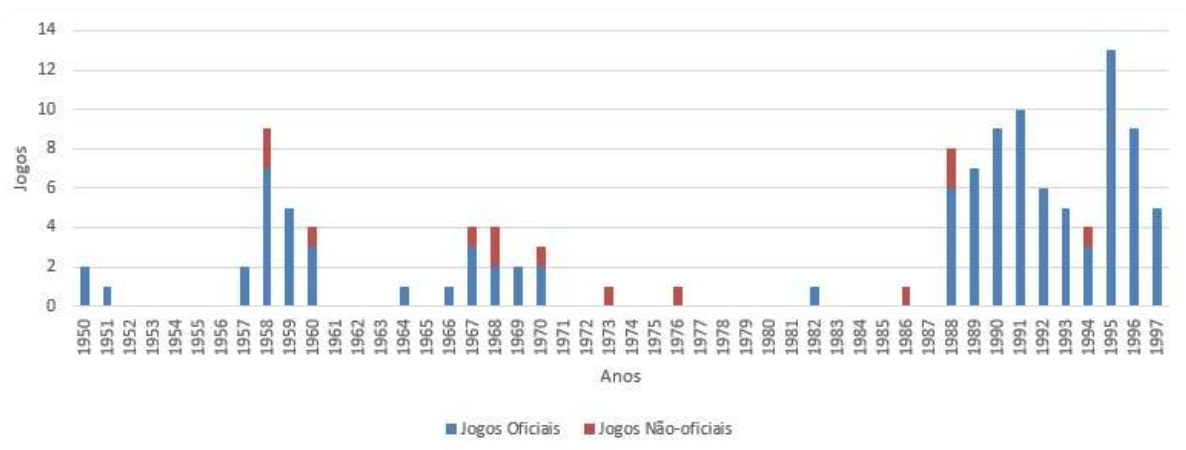
Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## O Flamengo, a Gávea...

A questão do estádio é extremamente importante para o Flamengo. Estádio sempre é um elemento importante em qualquer clube. No Flamengo entretanto, devido a ser uma torcida com time, e não um time com torcida, o estádio adquire uma dimensão extra.

A história do Flamengo no futebol como mandante começa com o estádio da Rua Paissandu, arrendado à família Guinle a partir de 1915. Após várias tentativas de um plano definitivo, ou através da compra do terreno, ou através da busca de alternativas (como a Praia Vermelha, por exemplo), surge a possibilidade do aforamento perpétuo do terreno às margens da Lagoa, em um local chamado por alguns sócios na época de “areal de fim do mundo”. Nessa época a Gávea era um subúrbio distante, um bairro operário ocupado por fábricas e vilas. O estádio da Gávea, hoje José Bastos Padilha, recebe seu primeiro jogo em 1938. Entretanto, com a inauguração do Maracanã em 1950, os planos de expansão das arquibancadas foram abandonados, tornando-se o estádio uma asimples alternativa para partidas menores, ou muitas vezes nem isso. Com a opção de não investir e ocupar seu próprio estádio, o Flamengo perdeu a chance de viabiliza-lo, completando a obra e impedindo que fosse definitivamente mutilado pela desapropriação feita para o alargamento da Rua Mário Ribeiro.

**FIG. 53 – FLAMENGO, JOGOS NA GÁVEA (1950/1997).**



Fonte: Emmanuel do Valle, Flamengo Alternativo.



## ...E o Maracanã.

A história do Flamengo no Maracanã, que se inicia em 1950, é muito rica e importante tanto para a formação da identidade do clube, como para o surgimento do estádio como mito.

Ao longo dos anos o estádio foi ficando defasado, longe das transformações modernizadoras nos estádios na Europa. Em 2005 foi extinta a antiga geral, dentro do primeiro processo de intervenção radical no Maracanã, de modo a prepara-lo para os Jogos Pan Americanos do Rio em 2007. Após os Jogos, o Governo do Estado através da Secretaria de Esportes solicitou à Booz Allen um estudo que indicasse as alternativas de viabilidade econômica para o estádio. Esse estudo descartou um processo de privatização e indicou pela concessão pública. Flamengo, Fluminense e CBF foram procurados pela Secretaria de Esportes no intuito de formarem um consórcio com vistas à concessão, ao qual posteriormente se juntou a agência inglesa IMG. Essa primeira tentativa de concessão não foi a frente, e acabou abandonada.

Com a confirmação da Copa do Mundo FIFA 2014 no Brasil, o Maracanã voltou a passar por uma grande intervenção que, dessa vez foi radical, com a demolição da marquise e total mudança na parte interna do estádio. As obras duraram entre 2010 e 2013. Ainda antes de sua conclusão, o Estado do Rio de Janeiro publicou um edital de concessão, baseado no estudo de viabilidade feito pela empresa IMX em 2012. Supreendentemente, a mesma empresa responsável pelo estudo de viabilidade pôde concorrer à concessão, tendo-a vencido em 2013, através de um consórcio que ainda incluiu a Odebrecht (como líder) e a AEG.

Em 2019 o Governo do Estado cancelou a concessão sob a alegação de que o consórcio vencedor não estaria mantendo o equipamento em bom nível de conservação. Imediatamente o governo concedeu temporariamente a gestão do estádio a Flamengo e Fluminense que passaram a administra-lo em conjunto.

## Localização é Fundamental.

Não resta nenhuma dúvida de que o Maracanã é o estádio ideal para o Flamengo sob diversos aspectos. Inicialmente trata-se de um equipamento pronto. Ainda que possa requerer adaptações importantes para se tornar um equipamento adequado para as necessidades do Flamengo, essas são muito menos complexas e custosas do que construir do zero.

Além disso há a questão da logística, que no caso de um estádio de futebol muitas vezes é tratada como algo acessório, quando na verdade é fundamental. Um estádio é uma operação que depende do chamado ponto comercial. Claro que, nesse caso, há um impacto diferente do ponto em relação à abertura de uma operação comercial convencional, como um shopping center por exemplo. O estádio é uma operação de entretenimento e, nesse contexto, o consumidor irá ter um propensão muito maior de se deslocar até ele, ainda mais no caso do futebol. Entretanto, não se deve jamais esquecer que o público em um estádio de futebol moderno é heterogêneo. Além do torcedor comum, com sua fidelidade e disposição de enfrentar tudo para estar presente, há crescentemente um público VIP que tem muito menos tolerância à enfrentar dificuldades no acesso. Junte-se a isso o fato de que, se o público VIP é menos numeroso, graças a seu ticket médio mais alto tem grande peso na composição da receita total do estádio.

No Brasil, um exemplo de como uma escolha de ponto para estádio pode afetar fortemente sua viabilidade econômica é o da Neo-Química Arena do Corinthians. A opção por Itaquera, longe das regiões que concentram maior renda na cidade de São Paulo, até hoje tem impacto relevante na venda de camaretes e assentos VIPs. Para esse público mais exigente, e mais ainda para o público corporativo, a experiência do jogo começa no momento em que a pessoa deixa sua casa e termina quando volta. Assim, levar 2 horas para chegar no estádio em um jogo grande, e outras 2 para voltar não é aceitável.

## A Construção do Mito...

Assim sendo, a questão da localização é sim fundamental. Nesse aspecto o Maracanã está, literalmente, em uma posição privilegiada. Do ponto de vista de logística, o estádio oferece acesso fácil às Zonas Sul e Norte da Cidade, e à Niterói, tendo acesso um pouco mais complicado apenas à Zona Oeste. Em sua porta estão os modais de metrô e trens, e é margeado por uma via de grande fluxo (Radial Oeste) com facilidade para quem chega de carro ou ônibus. Há é verdade a questão do estacionamento, fator não considerado quando da sua construção no final da década de 40.

Finalmente, e não menos importante, outra grande vantagem do Maracanã para o Flamengo é sua identificação com o Clube. Ao longo dos últimos 70 anos lá foi construída grande parte da história do Flamengo, com momentos memoráveis associados intimamente ao estádio. Essa identidade de “o Maraca é Nosso”, é sem dúvida importante, e constitui um intangível que tem peso relevante em qualquer processo de análise comparativa, em termos de opções de estádio para o Flamengo.

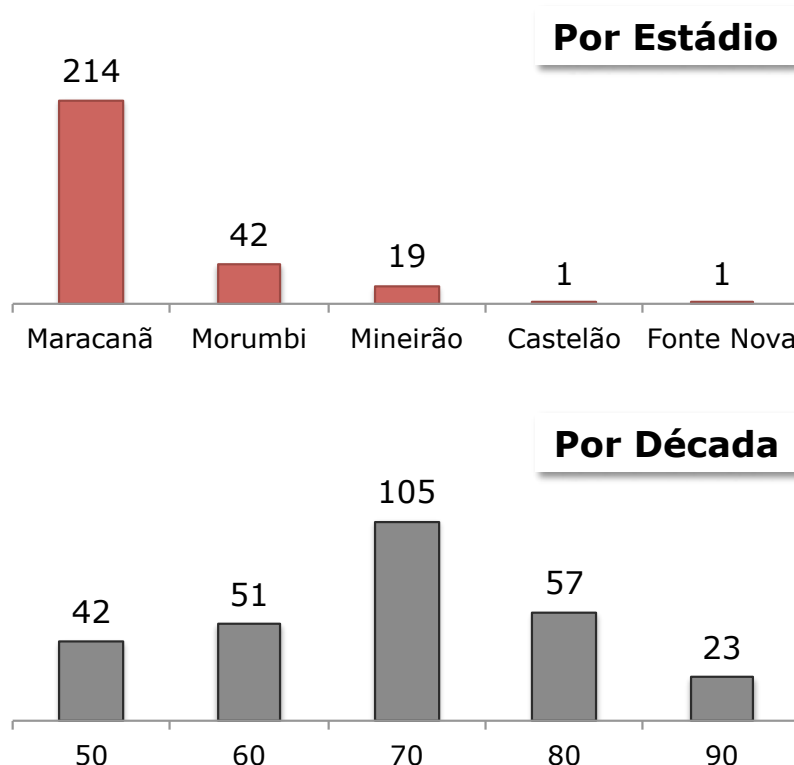
Entretanto, é importante destacar um ponto que muitas vezes é mal interpretado. Normalmente se atribui as experiências memoráveis proporcionadas pela torcida do Flamengo ao Maracanã, como se o estádio tivesse o poder de mobilizar o torcedor rubro negro. Na verdade é o oposto. O Maracanã é um estádio mítico mundialmente, não porque sediou a final da Copa de 50, ou alguns jogos importantes da seleção brasileira. Esses jogos representam uma parcela ínfima dos disputados ao longo dos últimos 70 anos no estádio. O Maracanã é o Maracanã, o “Maior do Mundo” graças à frequência única de públicos acima dos 100 mil espectadores, e do comportamento desse público. E analisando esse histórico de jogos que construiu o mito Maracanã mundialmente iremos entender que em 90% dos casos essa construção vem de jogos do Flamengo, vem da torcida rubro-negra. O Flamengo construiu o Maracanã, não o contrário.

## ...E Sua Desconstrução.

A importância fundamental do Flamengo para a construção do mito do “Maior do Mundo” comprova-se comparando a participação do Maracanã nos 278 jogos com mais de 100 torcedores no Brasil, e a frequência desses públicos exatamente na época áurea do Clube.

Nesse contexto, resumidamente, o Maracanã apresenta vantagens relativas de localização e, pelo menos inicialmente, de identidade. Mas há claro, também desvantagens. Inicialmente a questão econômica é relativa. Se agrega positivamente no curto prazo (investimento inicial bem menor), no longo prazo se torna um problema. O novo Maracanã é um estádio cujo projeto foi dimensionado para receber partidas (poucas) de uma Copa do Mundo. Sua viabilidade econômica após esses jogos incrivelmente não foi considerada no desenho de seu projeto de reforma.

**FIG. 54 – RAIIO-X DOS 278 JOGOS COM MAIS DE 100 MIL TORCEDORES NO BRASIL.**



Fonte: Verminosos.

## Um Equipamento Político.

Além disso, e talvez aí resida o maior problema, há a natureza política do estádio. O Maracanã não é um mero estádio de futebol. Trata-se de um símbolo da cidade do Rio de Janeiro e do Brasil. Um cartão postal que assemelha-se ao Cristo Redentor e ao Pão de Açúcar. Como tal, possui uma enorme visibilidade política que, como consequência, sempre atraiu e sempre atrairá do poder público uma atitude igualmente política.

Conseqüentemente, uma simples concessão não irá garantir segurança jurídica ao concessionário, em especial no longo prazo. Ao longo de décadas de concessão o contrato passará por um grande número de interlocutores políticos diferentes, com diferentes agendas e formas de pensar a concessão. O histórico detalhado anteriormente do processo de concessão do Maracanã demonstra claramente a insegurança jurídica a qual estará submetido qualquer concessionário.

Nesse sentido, o investimento necessário para adequar o estádio às características demandadas pelo Flamengo (e mesmo assim, a inviabilidade econômica de se customizar o estádio inteiramente a essas necessidades), e a insegurança jurídica intrínseca ao contrato, pesa bastante contra o Maracanã como opção de longo prazo.

Há ainda a imposição de compartilhamento da operação do estádio com outros clubes, que diminui sua atratividade criando riscos técnicos pelo desgaste do equipamento, e financeiros de se estar associado no longo prazo a entidades sobre as quais o Flamengo não possui nenhum controle.

Assim não resta dúvida que, na impossibilidade de se mitigar tais riscos, a opção por um estádio próprio seria a ideal. Obviamente essa não é uma decisão simples, já que também oferece vantagens e desvantagens.

## Estádio Próprio.

A opção pelo estádio próprio, sem dúvida é a mais segura do ponto de vista jurídico. Mas há, é claro, dois grandes problemas a ela associados. Inicialmente a questão mais óbvia é a do investimento na construção em si. O custo por assento em estádio de última geração é alto. E se considerarmos que o estádio precisa ser uma ferramenta de posicionamento de marca, ficará claro que um estádio para o Flamengo não poderá ter capacidade inferior a atual capacidade do Maracanã.

**FIG. 55 – ESTÁDIOS COPAS DO MUNDO, CUSTO POR ASSENTO EM US\$.**

Estádio	Local	US\$/Assento
Saporo Dome	Japão	10.373
Cape Town Stadium	África do Sul	10.041
Nissan Stadium	Japão	8.846
Mané Garrincha	Brasil	8.830
Maracanã	Brasil	7.730
Moses Mabhiba	África do Sul	7.260
Allianz Arena	Alemanha	6.970
Miyagi Stadium	Japão	6.666
Ecopa Stadium	Japão	6.035
Espirit Arena	Alemanha	5.915
Fonte Nova	Brasil	5.639
Arena Pernambuco	Brasil	5.518
Mineirão	Brasil	5.512
Olympiastadium	Alemanha	5.099
Nelson Mandela Bay	África do Sul	4.645
Daegu Stadium	Coréia do Sul	4.546
Soccer City	África do Sul	4.372
Busan Asiad	Coréia do Sul	4.284
Castelão	Brasil	3.932
<b>Média</b>		<b>6.429</b>

Fonte: Instituto Ethos

Estádios Brasileiros conversão US\$ câmbio da época da construção, incluem custo da infraestrutura do entorno.



## Obstáculos a Superar.

Mas além do custo de construção há também o custo do terreno, e no caso específico do Rio de Janeiro, esse é um grande problema. O Rio foi a primeira metrópole do Brasil, a antiga capital do império e da república, se desenvolveu muito cedo. Some-se a isso suas características geográficas, e como isso influenciou (e influencia) em sua ocupação. No Rio há uma concentração das áreas nobres no entorno dos espelhos d'água (mar, lagoa, baía). Esses dois fatores somados significam que terrenos que aliem tamanho a localização privilegiada são extremamente caros na cidade do Rio de Janeiro. Simplesmente não há oferta. Esse talvez seja hoje o principal obstáculo para a construção de um estádio próprio pelo Flamengo.

Naturalmente há ainda a questão política. O Flamengo é absolutamente fundamental para a viabilidade econômica do Maracanã. Todos sabem disso e embora, pelas razões já descritas, não haja interesse do poder público em conceder a gestão definitiva do estádio ao Flamengo, certamente também não há em permitir que o Clube abandone definitivamente o Maracanã em favor de um equipamento próprio. Assim sendo, é de se esperar resistência da administração pública (aberta ou velada) a qualquer movimento do Flamengo nessa direção. Seriam criadas todas as dificuldades possíveis.

Em resumo, se for possível superar os dois principais obstáculos, a aquisição de um terreno adequado, e a resistência política, não resta dúvida que a opção por um equipamento próprio seria a ideal. Seria a mais adequada por garantir que o equipamento seria customizado às necessidades específicas do Flamengo (capacidade, layout, serviços, etc.), e ao mesmo tempo estaria livre dos altos riscos a longo prazo de uma concessão politizada.

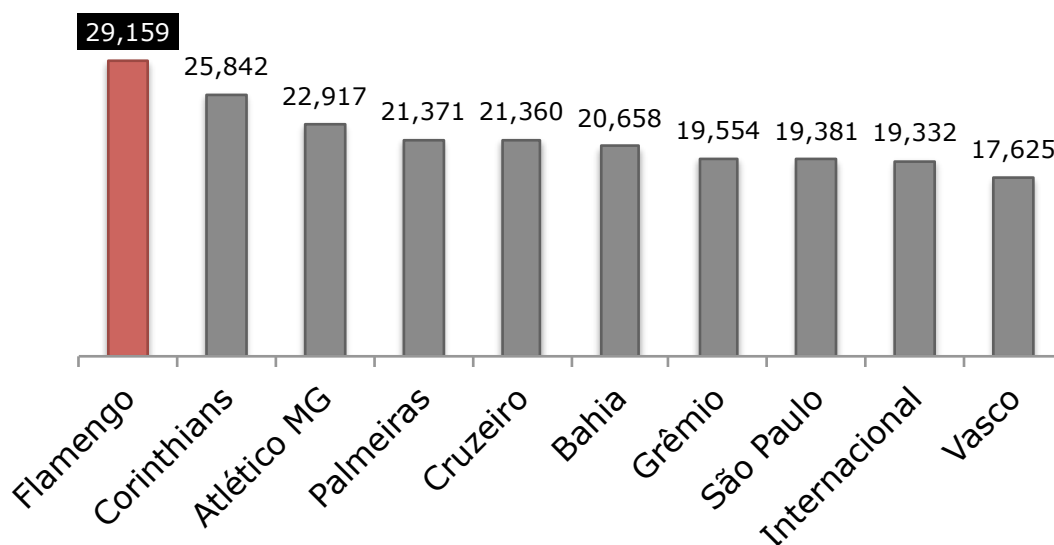
## Que Torcida É Essa?

Independente da opção pelo Maracanã ou equipamento próprio, uma questão fundamental é a política de preços e ocupação de estádio utilizada pelo Flamengo.

A história do Flamengo em estádios é a história de recordes de público quebrados. Um levantamento feito pelo site Verminosos Por Futebol da média de público, em campeonatos e torneios nacionais (campeonato brasileiro e copas nacionais) entre 1967 e 2019, indicou que o Flamengo tem a maior média do Brasil, com 29.159 pagantes por partida. Em segundo vem o Corinthians com 25.842.

Não há nenhuma dúvida que a grande presença no estádio, e a imagem do Maracanã lotado, faz parte da identidade do Flamengo, de como se posiciona e se comunica com seu torcedor, e com o mercado em geral.

**FIG. 56 – CLUBES BRASILEIROS. PÚBLICO MÉDIO, COPAS E CAMPEONATOS NACIONAIS (1967 – 2019).**



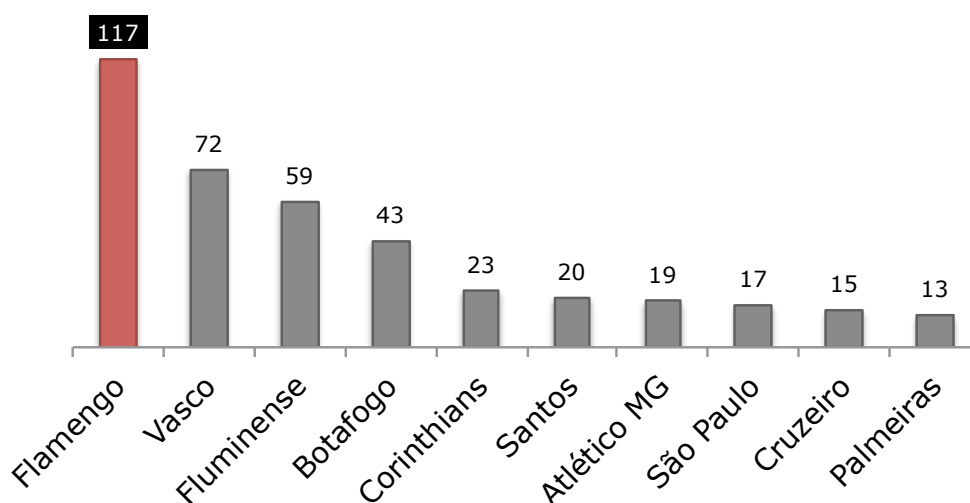
Fonte: Verminosos.

## Liderança nos Públicos Extremos.

Além da média mais alta do futebol brasileiro, a torcida do Flamengo proporcionou ao Clube o maior número disparado de públicos com mais de 100 presentes no país. Com 117 jogos na história com público presente superior a 100 mil espectadores, o Flamengo possui larga margem sobre o segundo (Vasco com 72). O impacto do Flamengo é ainda mais relevante quando se considera que os 4 cariocas lideram o ranking, com o Corinthians aparecendo apenas em quinto lugar com 23 partidas.

Cruzando os indicadores médios de público nas competições nacionais, com o pico dos jogos de maior público independente da competição, fica fácil demonstrar que o Flamengo lidera na consistência do público (média) e nos desvios excepcionais (públicos acima de 100 mil).

**FIG. 57 – NÚMERO DE PARTIDAS DISPUTADAS DENTRE OS 278 JOGOS COM MAIS DE 100 MIL TORCEDORES NO BRASIL.**



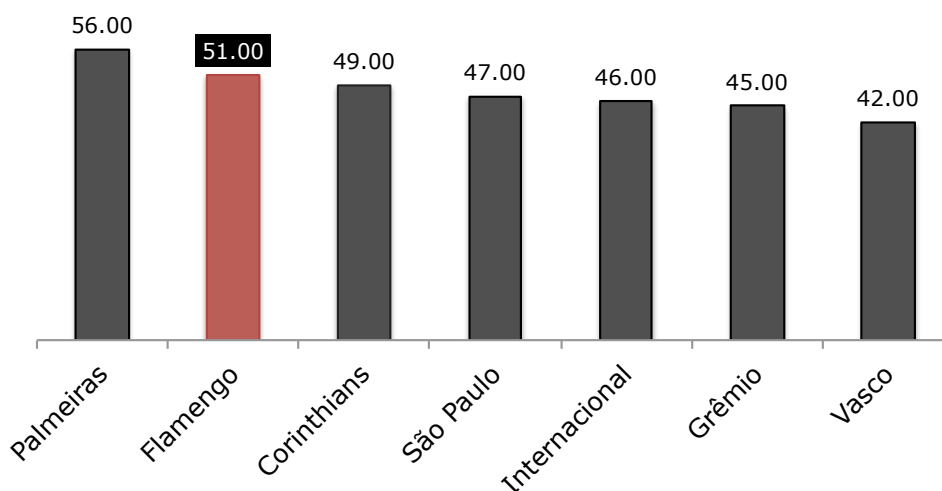
Fonte: Verminosos.

## Mas e o Preço do Ingresso?

Nos últimos anos há um crescente debate relacionado à uma elitização do público nos estádios. De fato, a percepção generalizada é que ao longo das décadas o valor dos ingressos subiu no Brasil. Nos últimos 20 anos isso está ligado diretamente à mudança no perfil dos maiores estádios brasileiros. Vários estádios foram totalmente remodelados para os mega eventos esportivos que aconteceram no país. Essa remodelação introduziu duas mudanças estruturais que impactam diretamente a formação do ticket médio. Inicialmente houve uma diminuição na capacidade dos equipamentos, necessária para adequá-los a normas modernas de segurança e padrão de serviços. Em paralelo, houve a introdução de áreas VIPs voltadas, muitas vezes, para o público corporativo. Essas áreas ao entregar um serviço premium, comportam em um determinado espaço número menor de espectadores. E isso acaba também contribuindo para a diminuição da capacidade dos estádios.

Menor oferta de ingressos no geral combinada com maior oferta de ingressos premium, naturalmente leva a aumento do ticket médio. Mas há necessidade, de fato, em optar por um perfil popular ou premium? Eles são mutuamente excludentes?

**FIG. 58 – TICKET MÉDIO PRATICADO, 2019.**



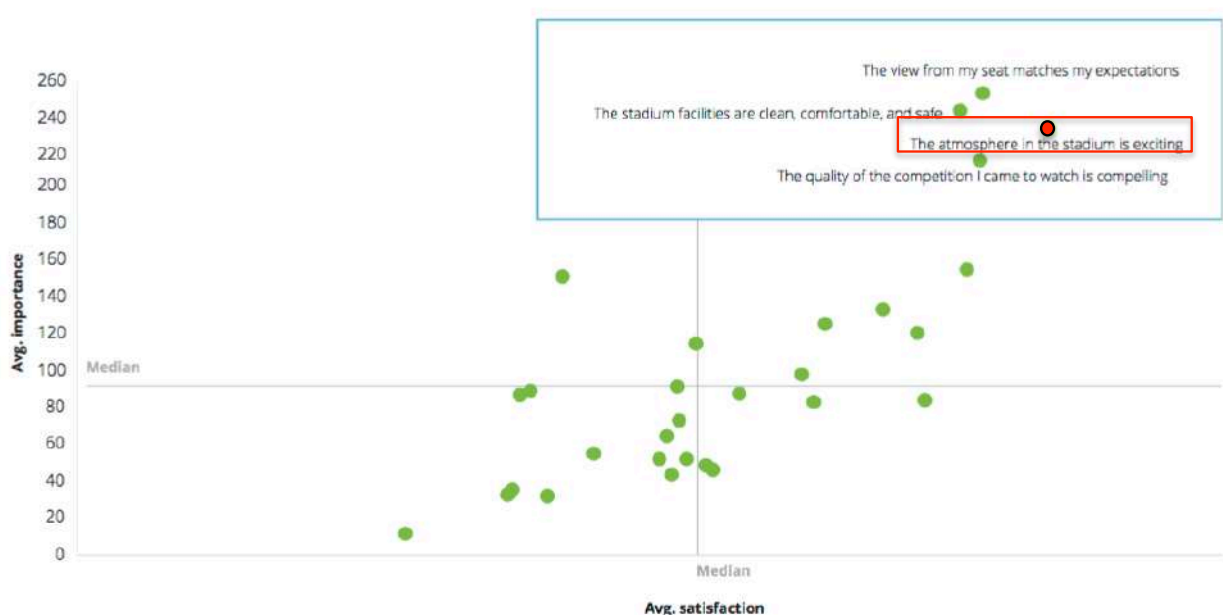
Fonte: O Público nos Estádio do Brasil, 2019. Globoesporte.com.

## Precisamos Realmente Optar?

O ponto essencial aqui é que há um entendimento generalizado que se precisa optar ou por uma estratégia de público popular, ou por público elitizado. Como se fossem mutuamente excludentes. Isso não faz nenhum sentido, especialmente se o estádio tem grande capacidade como o Maracanã.

Na verdade, não apenas a presença de um tipo de público não exclui o outro, como eles se complementam. E se complementam porque há uma tendência natural que os setores populares atraiam um maior número de torcedores mais participantes, que cantam mais, participam mais, contribuem mais para o espetáculo fora de campo. Por sua vez, esse espetáculo, e a atmosfera criada por ele, é um fator fundamental para a qualidade da experiência de assistir ao jogo no estádio. Um estudo conduzido com 15 mil torcedores de ligas profissionais americanas (onde em média a participação da torcida no jogo é menos intensa do que no mundo do futebol) indicou que, de todos os parâmetros medidos para a percepção de uma experiência positiva com um jogo, a atmosfera foi a mais citada.

**FIG. 59 – FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA DO ESPETÁCULO NO ESPORTE.**



Fonte: The Stadium Experience, Deloitte 2018.

## O Estádio Como Um Ecossistema.

Mas de onde vem a atmosfera, que fatores são determinantes para construí-la? Em teoria a atmosfera de jogo é induzida por três fatores: o gerado pelo clube (formas de apresentar o espetáculo e engajar o torcedor); pelo jogo em si (qualidade e emoção associada à partida); e pelo torcedor (comportamento do torcedor durante o jogo).

Está claro que a atmosfera do jogo é fator fundamental para a demanda. E isso se aplica a qualquer setor, inclusive o premium. Ou seja, uma atmosfera intensa irá aumentar a procura por tickets de maior valor, irá no final alavancar a procura, o preço e o faturamento com ingressos nos setores de maior ticket médio. E se setores com perfil mais popular são aqueles que mais contribuem para a atmosfera, concluímos que a presença de setores populares (com grande engajamento) contribuem para alavancar a demanda por ingressos premium. Está aí a natureza complementar de setores populares e de elite, compõem um mesmo ecossistema. Não se trata de escolher um ou outro, mas ambos.

**FIG. 60 – COMPONENTES INDUTORES DA ATMOSFERA EM ESTÁDIOS.**



Fonte: Adaptado de Sport Stadium Atmosphere - Formative and Reflective Indicators for Operationalizing the Construct, Sebastian Uhrich.



## O Estádio e Suas 2 Dimensões.

O estádio é um elemento econômico central para qualquer clube. Desempenha um papel fundamental tanto no ponto de vista de marketing, quanto do ponto de vista comercial. Entender essa dualidade, e como manobrar políticas e estratégias de negócios é muito importante.

No vetor comercial, o mais óbvio, o estádio desempenha um papel central na composição de receitas como a fonte de match day. Receitas como bilheteria, camarotes, concessions, patrocínios, estacionamento e outras, que em conjunto somam a linha match day, costumam ter peso importante no total do faturamento, variando um pouco de clube para clube, mas sem perder sua relevância jamais.

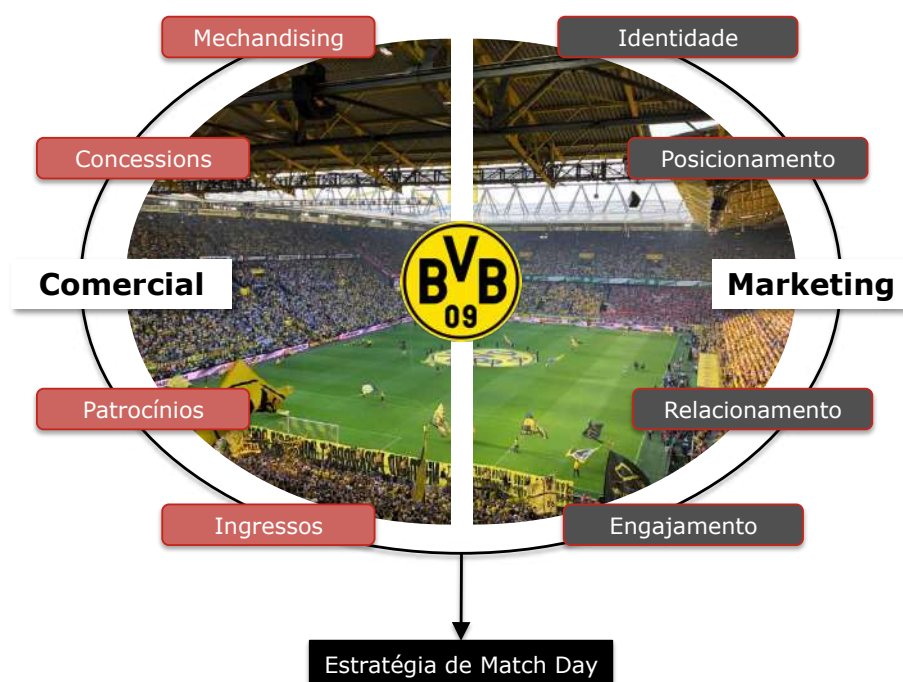
Nesse contexto, é natural que o objetivo estratégico nessa linha seja maximizar o resultado no curto prazo. Isso muitas vezes pode induzir a uma estratégia de all in, que consiste em ajustar o preço à demanda sem considerar outros fatores. Aí está um risco, na medida que uma estratégia para estádio corretamente dimensionada, precisa entender que o equipamento além de desempenhar papel importante na estratégia comercial, também possui um papel relevante como ferramenta de marketing.

No vetor marketing o estádio representa o local físico, tangível, onde se dá de forma direta o relacionamento da marca com seu consumidor. O estádio é o templo onde a experiência da marca é vivenciada. Mesmo que essa experiência direta só alcance uma parcela limitada do mercado, já que apenas uma pequena fração dos fans efetivamente tem a oportunidade de assistir aos jogos presencialmente, essa experiência cria uma identidade que atinge a todos os consumidores. A maneira como o clube se relaciona com a torcida no estádio (e vice versa), e como ele vê o estádio nesse sentido, pauta a relação da marca com sua torcida. Uma relação mais pragmática e com foco apenas no vetor comercial, por exemplo, irá estabelecer uma relação mais fria da marca com todos os seus torcedores, não apenas os que estão no estádio.

## O Modelo Alemão.

Um bom exemplo é o case Borussia Dortmund. A equipe alemã encara o público em seu estádio (Iduna Park) como meio, e não fim em si mesmo. Isto é, a política de preços é desenhada não para maximizar o resultado de bilheteria no curto prazo, mas para garantir a presença de um determinado tipo de torcedor, que por sua vez garante uma atmosfera. Essa atmosfera especial no estádio, formada principalmente pela chamada Muralha Amarela (uma arquibancada atrás do gol com 26 mil pessoas de capacidade), garante que a experiência de assistir a uma partida do Dortmund em seu estádio seja potencializada. Essa potencialização amplia o senso de pertencimento (mesmo para quem não está no estádio), o que reforça a identidade de marca, e gera oportunidades de receita além simplesmente da bilheteria. Em termos práticos, a perda de receita em termos de ticket médio é compensada pelo fortalecimento do posicionamento da marca, que irá gerar no futuro (marketing planta, comercial colhe) novas receitas comerciais.

**FIG. 61 – BORUSSIA DORTMUND, ESTRATÉGIA DE MATCH DAY COMO FUNÇÃO HÍBRIDA - COMERCIAL X MARKETING.**

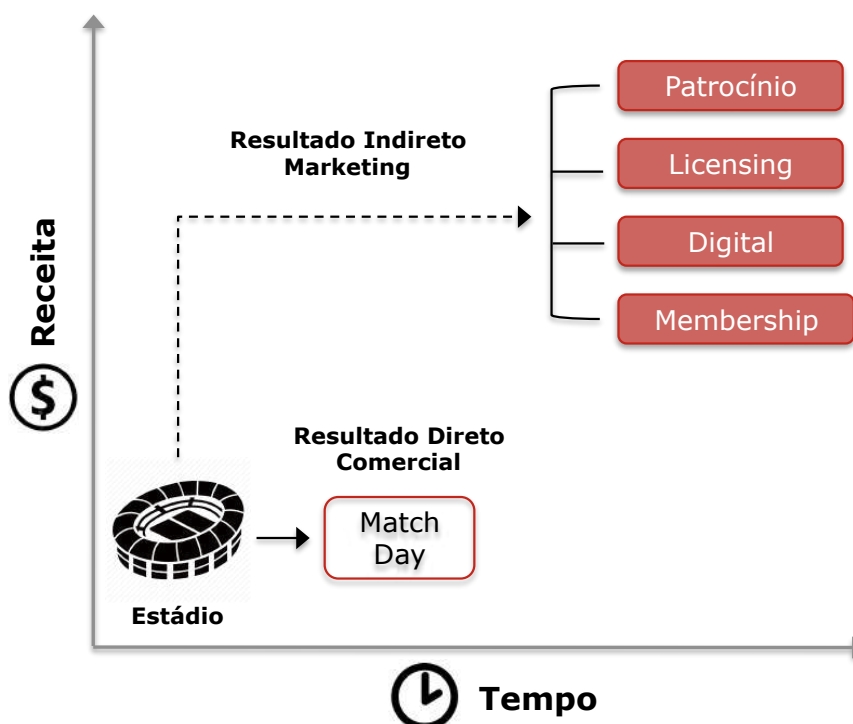


## O Público Que Queremos Ter.

Finalmente, a discussão que queremos ter em relação ao perfil do público do Flamengo no estádio não é se deve ser popular ou elitizado, mas ambos, se complementando, gerando receita, dividendos esportivos, e reforçando o posicionamento da marca. O conjunto gerado por setores premium, e por uma arquibancada pulsante irá gerar para o Flamengo o melhor dos dois mundos.

Mas o mais importante talvez seja a mudança de mentalidade em relação ao estádio. Estádio não é fim, é meio. Meio para reforçar a identidade da marca, meio para alavancar outras linhas de receita, para potencializar receitas com patrocínio, licenciamentos e conteúdo digital. O estádio é a catedral onde a Nação Rubro Negra entra em comunhão com o Flamengo. Onde se constrói essa relação, onde tudo começa. É assim que precisamos ver. O público que queremos ter no estádio, são todos.

**FIG. 62 – ESTÁDIO, IMPACTO ECONÔMICO NO TEMPO. COMERCIAL X MARKETING.**



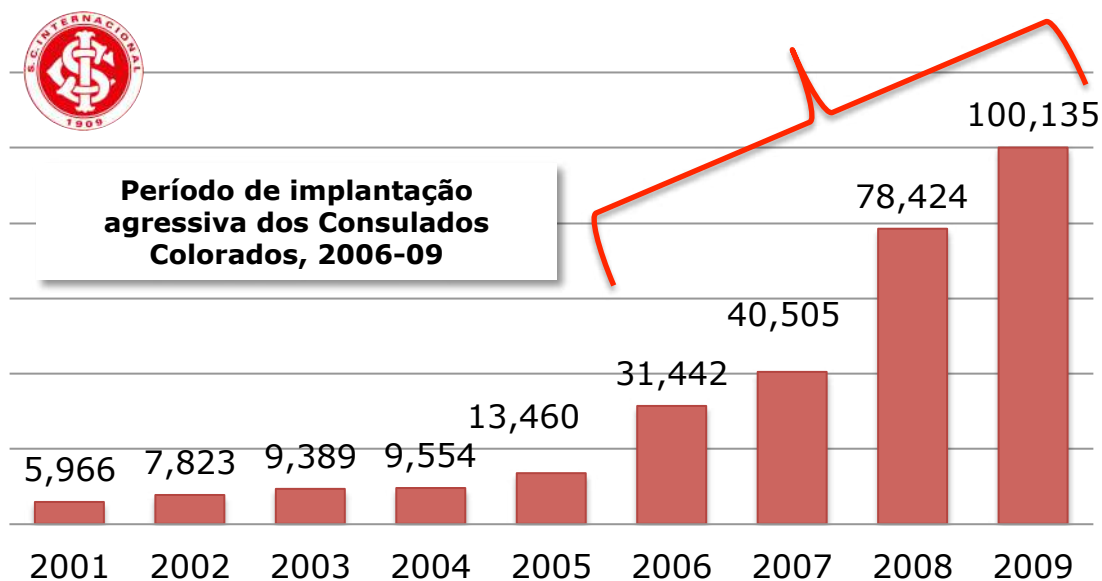
Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## A Origem dos Programas de ST.

A importância da relação formal entre os torcedores e o clube é algo que foi abordado nesse PDG em seu primeiro capítulo. Lá também descrevemos as razões pelas quais, para clubes que desejarem se manter como entidades associativas, a ampliação de seu quadro social é uma necessidade. No modelo associativo existem diversas formas pelas quais um torcedor pode interagir com seu clube. Desde de ser apenas um fan/consumidor, até no extremo oposto assumir um papel de associado formal, um cotista na propriedade do clube. No meio do caminho há ainda outras alternativas, como o modelo genuinamente nacional que chamamos sócio torcedor.

O ST como conhecemos surge em um momento onde havia o ambiente propício para o desenvolvimento de um modelo novo de relacionamento com o torcedor. O pioneiro, de certa forma, foi o projeto Rio Grande Vermelho do SC Internacional, criado com objetivo de ampliar o quadro de associados do clube até romper a barreira de 100 mil no ano de seu centenário (2009).

**FIG. 63 – SC INTERNACIONAL,  
EVOLUÇÃO NO NÚMERO DE SÓCIOS.**



Fonte: SC Internacional.

## Modelos de Captação de Associados.

Dizemos que o programa implementado pelo Internacional é “de certa forma” a origem dos programas de ST, porque esses são uma versão distorcida daquele. O programa criado pela diretoria de marketing do Internacional tinha por objetivo alavancar o número de associados do clube. Sócio com direito a voto e participação efetiva na vida política do Internacional. Como alias, funciona até os dias de hoje. Após um equívoco no início de vincular a associação ao direito de assistir jogos sem ter que pagar nada mais por isso, o clube remodelou o projeto dando ao sócio apenas o direito de preferência na compra do ingresso.

O projeto de expansão denominado Rio Grande Vermelho, que começa em 2006 e vai até 2009 (ano de centenário do Internacional) tinha como estratégia para atingir os 100 mil sócios, fazer uso intensivo do seu grande número de consulados (representações locais de torcedores, semelhantes às embaixadas do Flamengo), dando a eles a missão de atingir uma meta. Cada consulado em cada município do Rio Grande do Sul tinha o objetivo de converter em sócio do Internacional, 1% da população daquele município. Embora isso não tenha de todo sido obtido, o projeto foi um sucesso com os 100 mil sócios atingidos em 2009.

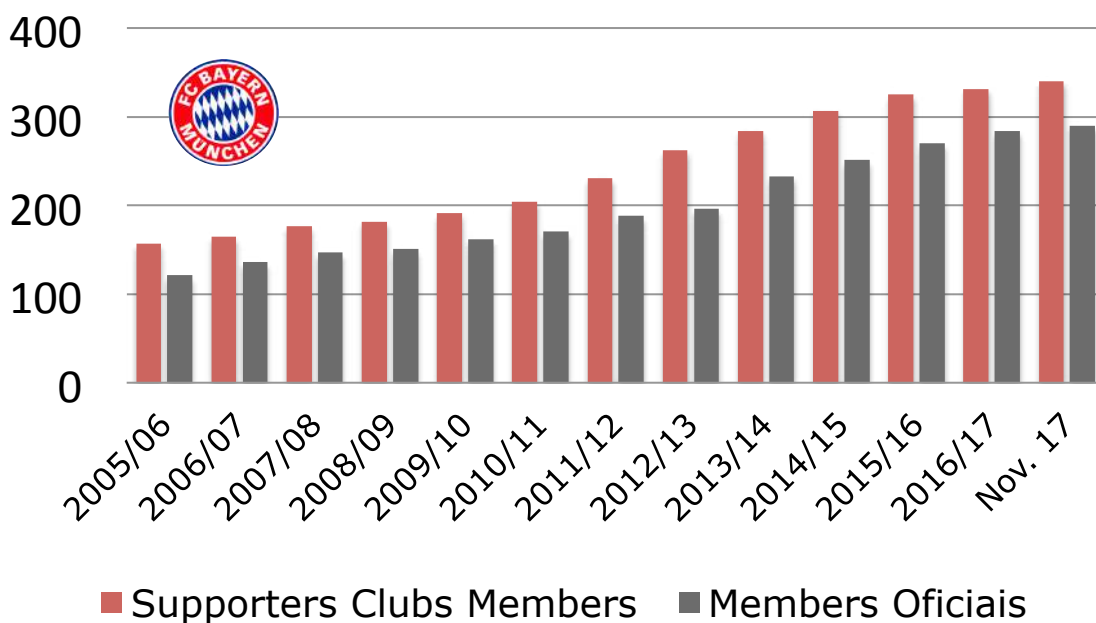
A estratégia usada pelo Internacional para a alavancagem da sua base de associados, se utilizando para isso da capilaridade de suas representações locais (consulados) não é inédita. O Bayern de Munique, clube com o maior número de associados do mundo, e o Benfica, segundo no ranking, se utilizam de suas representações e grupos locais de torcedores como um hub de atração e conversão de novos associados para o clube. Sempre bom voltar a lembrar que até aqui, para Internacional, Bayern e Benfica, estamos nos referindo a associados do clube, com participação plena em sua vida política, não a sócios torcedores no formato que depois se tornou lugar comum no Brasil.

## Surge o Modelo Atual...

O grande sucesso alcançado pelo Internacional na captação de associados se transformou em um case para todos os outros clubes brasileiros. Não apenas pelo número de associados em si, mas pela excelente receita gerada pela área social, que passou a ser um diferencial para o clube, a ponto de coloca-lo entre os clubes com maior receita total do Brasil.

Muitos clubes começam a lançar seus programas. Entretanto, numa versão diferente da do Internacional, onde os benefícios se restringiam apenas à prioridade de compra e descontos nos ingressos. Nesse contexto, e antevendo possíveis benefícios de marketing, a Ambev lança o “Movimento por Um Futebol Melhor”, que consistia em um programa que buscava criar uma rede de benefícios voltados para os membros desses programas nos clubes aderentes.

**FIG. 64 – FC BAYERN MUNCHEN, EVOLUÇÃO EM MILHARES DE MEMBROS.**



Fonte: Statista 2018. Supporters Club Members = Membros de clubes de torcedores (Fans), não necessariamente sócios do clube. Members Oficiais = Sócios do Clube.



## ...Que Bateu no Teto.

O movimento, que em 2013 chegou a ter associado a ele 10 indústrias, 18 redes de varejo, e 25 clubes, se utilizava de uma plataforma gameficada para estimular a adesão de membros aos programas de cada clube. Essa plataforma também consagrou a denominação sócio torcedor, que é uma distorção que induz ao erro, já que trata-se de um sistema de prioridade na compra de ingressos, e nada tem a ver com o papel de um sócio (associado) de um clube. O nome entretanto pegou, e hoje provoca muitas análises equivocadas feitas comparando programas efetivamente de membership (como do Internacional, do Benfica e do Bayern), com simples programas de prioridade em ingressos.

Mas os problemas criados pelo modelo de sócio torcedor implementado no Brasil vão muito além de induzir a análises equivocadas. O modelo não é sustentável além de um determinado platô. Esse platô é aquele que ocorre quando uma determinada quantidade de membros do programa, atinge uma proporção em relação à capacidade do estádio onde a equipe joga como mandante. Ou seja, como os benefícios oferecidos (na prática) estão limitados àqueles relacionados à bilheteria, quando se atinge um patamar de overbooking (que costuma ser de cerca de 3 vezes a capacidade de ingressos disponibilizados, utilizando as métricas de season tickets na Europa), o programa atinge um platô de onde não mais consegue crescer. Assim tomando Flamengo como exemplo, se considerarmos cerca de 60 mil ingressos postos para venda no Maracanã, o seu programa de ST teria capacidade máxima de cerca de 180 mil membros.

Se para o Flamengo como linha de receita, um número de 180 mil pessoas contribuindo não é nada desprezível, também é fácil concluir que poderia ser algo muito maior em função do tamanho de seu mercado. A questão chave é como se libertar da dependência do estádio como fator limitante do programa.

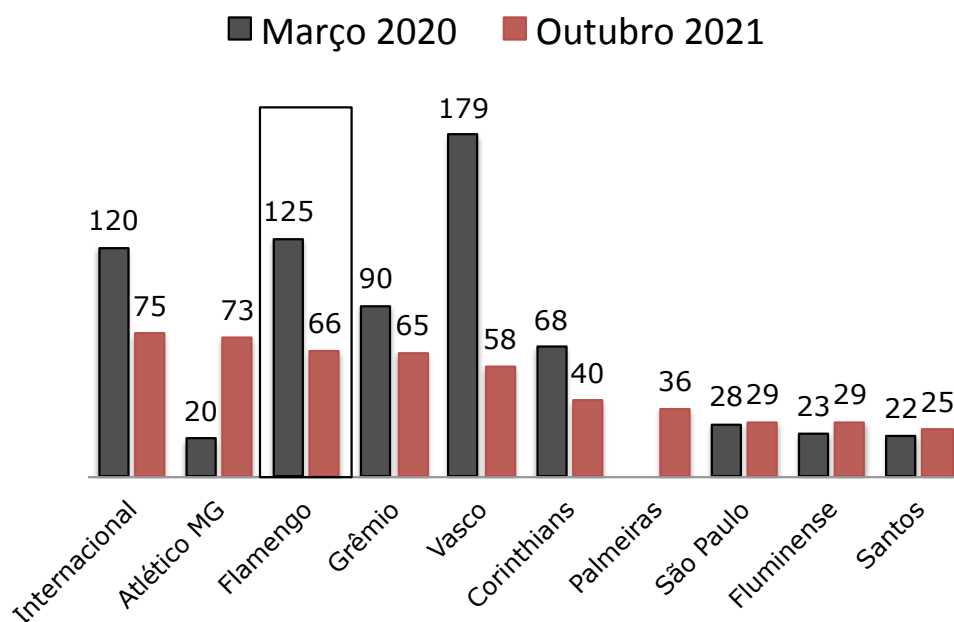
## Como Vencer o Platô?

A pandemia deixou absolutamente clara a dependência do atual modelo de ST em relação ao estádio. Sem a possibilidade de usufruir da única razão relevante de fato para a associação, (o benefícios em ingressos) houve uma queda acentuada e generalizada do número de ST em todos os clubes brasileiros.

No ranking dos dez principais clubes em número de participantes, destaque de crescimento apenas para o Atlético Mineiro, em função do desempenho esportivo, o que confirma ainda mais a dependência do fator bilheteria para o sucesso dos programas.

Mas se o sistema de STs está limitado inexoravelmente à bilheteria, qual seria a forma de buscar uma libertação que permita ir além? Uma boa resposta pode ser encontrada nos clubes europeus que possuem programas de membership voltados para seus fans. Claro que isso significa fazer o disclaimer de que, esses projetos na Europa, são de atração de sócios (associados), muito mais do que simples sócios torcedores.

**FIG. 65 – PROGRAMAS DE ST NOS CLUBES BRASILEIROS. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MEMBROS (EM MILHARES).**



## **Levar o Clube a Quem Não Pode Vir ao Clube.**

No ranking dos clubes com maior número de sócios no mundo, destaque para alemães e portugueses. O líder geral, Bayern de Munique, possui um sistema de clubes de fans (supporters clubs) oficialmente reconhecidos em todo o mundo. Esse sistema, semelhante ao que chamamos de embaixadas no futebol brasileiro, é utilizado como plataforma visando a captação/conversão de novos sócios.

O segundo colocado no ranking mundial de associados (members formais) do futebol, o SL Benfica, possui uma abordagem peculiar para a estruturação de seus supporters groups. O modelo português está inteiramente centrado na constituição de uma rede física de representações oficiais, no caso benfiquista as chamadas Casas Benfica (294 unidades no total). Diferente do modelo alemão, o projeto português é controlado pelo clube, devendo as Casas Benfica ter uma padronização que passa pelo oferecimento de serviços e instalações padrão, chegando à uniformização visual inclusive.

A utilização da rede de representações como uma porta para a entrada de sócios nesses clubes, embora seja um fator importante, não é o único dos exemplos nos quais os clubes brasileiros deveriam se espelhar. O que o modelo alemão e português tem em comum, mais do que a forma de fazer, é o conteúdo do que fazem.

O foco de ambos os sistemas, por caminhos diferentes, é localizar e valorizar o torcedor que mora longe de Munique e de Lisboa. Nesse sentido há um esforço em levar o clube até quem não pode vir ao clube. Isso ocorre através da realização de eventos estruturados oficiais nos dias de jogo, e outros eventos temáticos itinerantes, que fazem o torcedor distante se sentir parte do clube, e não um excluído que é ignorado. Nos clubes brasileiros, e em seus sistemas de ST, essa preocupação simplesmente não existe. O foco é na receita mais imediata e fácil de ser obtida com quem está próximo do clube.

## Entrega Local, Relação a Longo Prazo.

Assim, a combinação de uma estratégia que valoriza a relação de longo prazo com o torcedor (sem o foco de arrancar dele a maior receita possível no menor prazo possível), com uma que valoriza a construção e valorização do relacionamento com os torcedores que estão distantes do clube (por definição sempre a maioria), permite aos clubes alemães e portugueses liderar o ranking de clubes com maior base de associados no mundo.

Essas duas estratégias combinadas reforçam tremendamente a qualidade e solidez da relação com o torcedor e permitem construir algo muito menos dependente do estádio e, até mesmo, do resultado no campo.

Acreditamos que a resposta para a criação de uma plataforma de STs efetivamente independente do fator bilheteria está em construir conteúdos, ativações e eventos locais oficiais. E em entender que esse sistema com uma boca de funil de vendas na captação de novos associados formais para os clubes. Naturalmente essa decisão de ampliação da base social é, antes de mais nada, uma decisão política de cada clube.

De todo modo, é importante entender que modelos de associação baseados em uma relação superficial e totalmente digital, como o do Madridista, programa de relacionamento criado pelo Real Madrid com foco especificamente no público de simpatizantes merengues na Ásia, não são a solução para o problema do modelo de ST brasileiro.

O resultado ruim alcançado recentemente pelo Flamengo, através da emulação do modelo do Real Madrid (programa Flamenguista), mostra que o caminho para a emancipação do ST está na entrega local física, presencial. No aprofundamento do relacionamento, não em torna-lo ainda mais superficial.

## Uma Grande Oportunidade, Um Cacife Maior.

Já vimos antes que os clubes cada vez mais se parecerão com empresas produtoras de conteúdo (Pilar 5, Conteúdo). Vimos também que essa mudança de posicionamento irá impactar as relações dos clubes com todos os seus stakeholders. Para o fan, o clube parecerá cada vez mais uma empresa de mídia e conteúdo digital, para o patrocinador, cada vez mais um veículo anunciado, e assim por diante.

Mas um aspecto fundamental é a qualidade do conteúdo. Acreditar que nesse novo modelo de negócio, a grade de conteúdo oferecida será uma simples versão ampliada do atual conteúdo de bastidores, e transmissões de jogos das categorias de base, seria não entender exatamente o que vem pela frente.

Se para os clubes a sua transformação para um modelo de plataforma de mídia digital é uma oportunidade enorme, também o desafio de se preparar para isso é bastante grande. A qualidade do conteúdo oferecido, não apenas em termos técnicos de produção, mas na variedade oferecida, precisará ser muito maior do que hoje é entregue.

Há duas explicações para isso. A primeira é que, quando o clube se posiciona como produtor de conteúdo em larga escala, entra em um jogo de altíssimo cacife. De uma simples curiosidade de nicho, entra no mainstream do mercado digital, e passa a competir diretamente com players tradicionais, com enorme know-how e acesso a recursos financeiros e técnicos de altíssimo nível.

Além disso, o modelo de posicionamento de um clube como produtor de conteúdo em alto nível não faz sentido se o mercado alvo for o de nicho, que é hoje o que acontece. O conteúdo oferecido hoje é consumido por um perfil de torcedor específico, de maior engajamento, mas que representa apenas uma pequena parcela do mercado potencial.

## Novo Formato, Novos Conteúdos...

Para entrar de fato no mainstream da produção de conteúdo, será fundamental oferecer (além da obediência da qualidade técnica), uma extensão de assuntos e abordagens mais ampla, capaz de interessar a um público que normalmente não tem grande interesse em vídeos de bastidores e transmissões de jogos da equipe sub17. Alguns clubes já vem fazendo isso com a produção, por exemplo, de documentários, mini séries, e até conteúdo de animação específico para o público mais jovem.

Se lembrarmos a estratégia proposta nesse PDG para o marketing, de atacar barreiras específicas da marca, reposicionando-a de modo a ampliar maiores oportunidades comerciais, veremos que temos aqui nesse ponto uma exata aplicação desse conceito. Vimos que, dentre as barreiras a serem atacadas pela estratégia de marketing, estão a de categoria e a de engajamento. Derrubar a barreira de categoria é posicionar a marca cada vez mais como um estilo de vida, o que abre oportunidade para sua extensão de uso em segmentos como o entretenimento. Por outro lado, derrubar a barreira de engajamento é trabalhar a estratégia de marca de modo a estabelecer a comunicação com uma variedade maior de públicos no tocante a perfil de engajamento. E não se limitar ao público de alto engajamento como atualmente se faz.

O novo posicionamento dos clubes como plataformas diversificadas de conteúdo, é exatamente uma aplicação comercial imediata da estratégia proposta de marketing em relação a essas barreiras citadas. O sucesso comercial do clube como plataforma de conteúdo, está intimamente ligado à adoção de uma estratégia de marketing capaz de posicionar a marca no universo do entretenimento, e junto aos fans que possuem menor engajamento. É ampliar o alcance hoje concentrado no público ligado ao universo puramente esportivo, e com grande interesse, para um público mais amplo em todos os sentidos, em especial em termos de tamanho de mercado. Aí está a grande oportunidade de negócio.

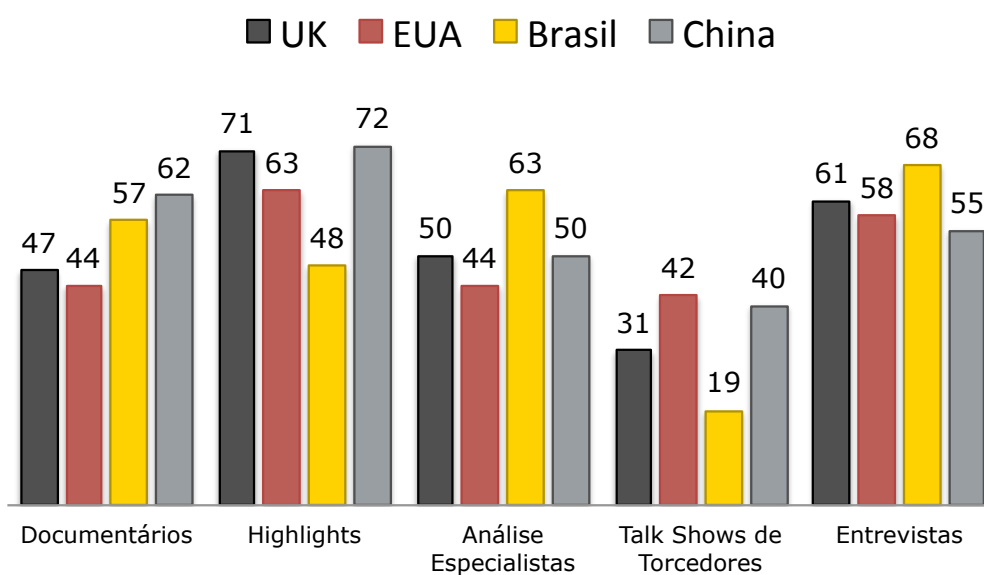


## ...Novos Obstáculos Também...

Novos conteúdos, como documentários, por exemplo, impõem novos desafios. Mas há também outros desafios, todos ligados ao novo padrão de consumo imposto pela geração Z (e futuramente geração Alfa). Dentre eles destaque para a disponibilidade enorme de conteúdos de entretenimento acessíveis. Há um aumento enorme da oferta de conteúdo, não necessariamente acompanhado de aumento da demanda, já que a população não cresceu a taxas nem ao menos próximas.

Outro grande desafio é a falta de hábito desse consumidor mais jovem em pagar por conteúdo. Esse é um perfil de consumidor que cresceu no mundo digital, e que está acostumado a consumir conteúdo gratuito. Para esse perfil, pagar por conteúdo é uma atitude condicionada a situações excepcionais onde o disponibilizado seja de alto nível, premium realmente. E isso, inclusive, vai além simplesmente do conteúdo em si, passa por sua apresentação e qualidade de experiência para o usuário (UX).

**FIG. 66 – CONTEÚDO DESEJADO DE FUTEBOL, ALÉM DA PARTIDA, CITADO PELOS TORCEDORES. % (NÃO CUMULATIVO)**



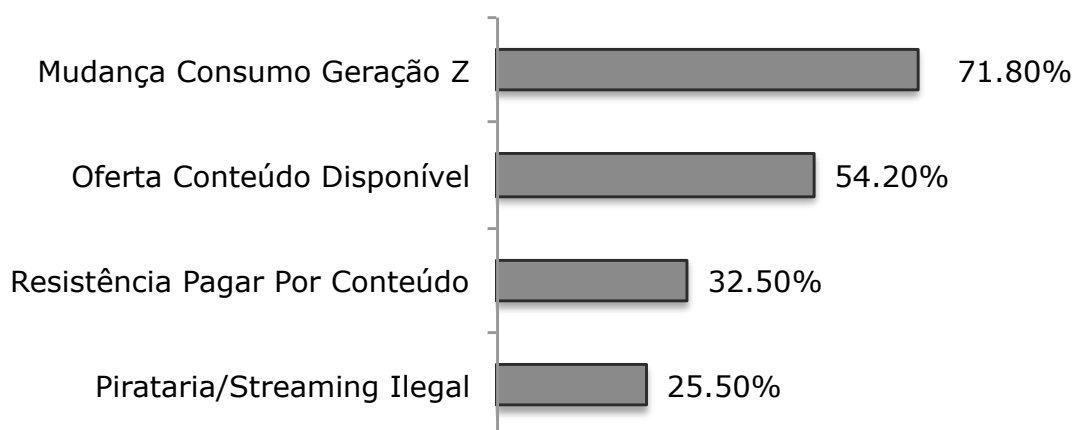
Fonte: Copa90.

## ...E Novas Soluções.

Para novos problemas são preciso novas soluções, e é isso que a indústria do esporte se prepara para oferecer. Como um dos maiores desafios enfrentados daqui para frente, é a resistência dos consumidores da geração Z em pagar por conteúdo que não seja percebido como verdadeiramente premium, há que se modificar inteiramente o formato da entrega. A nova plataforma de streaming da NBA (com previsão de lançamento em 2022-23) por exemplo, irá oferecer ao expectador a possibilidade de customização total da transmissão (comentaristas/narradores favoritos, ângulos preferidos, estatística on demand, etc.). Há naturalmente a possibilidade de estender o conceito para a entrega dos parceiros comerciais, com anúncios virtuais de acordo com o perfil do espectador.

No futebol, o melhor modelo de estratégia proposta para conteúdo digital vem de seu líder mundial em mídias sociais, o FC Bracelona. Através do plano denominado Braça Digital Vision, o clube espanhol pretende ampliar sua superfície de contatos com fans globalmente, e simultaneamente capturar em uma plataforma proprietária, dados de inteligência.

**FIG. 67 – CONTEÚDO ESPORTIVO – PRINCIPAIS AMEAÇAS PERCEBIDAS PELA INDÚSTRIA, EM %.**



Fonte: PwC, Johan Cruyff Institute.

## Ecossistema Digital.

No final, o objetivo do FCB é criar um ecossistema digital de entretenimento baseado em conteúdo proprietário (totalmente sob sua gestão) da marca Barcelona. Há dois pilares centrais desse ecossistema. O primeiro é um sistema de CRM (denominado FRM), que centraliza os dados de inteligência e, a partir daí, viabiliza a entrega personalizada para cada torcedor. O segundo é o Barça Studios, uma unidade de negócio independente, criada pelo clube para conceber, produzir e distribuir conteúdo de audiovisual do FCB. A opção por uma estrutura apartada do marketing do clube, quase um spin-off, é dar mais agilidade e criar um modelo de cultura e de negócio análogo ao de uma startup.

Dentro da estratégia do Barcelona, o conteúdo diferenciado é um elemento fundamental para o relacionamento com o torcedor que vive longe do clube. Mas é importante ressaltar que, ao contrário do Real Madrid (e seu Madridista com conteúdo digital básico), o FCB entende que a qualidade do conteúdo é premissa fundamental para o sucesso dessa relação. Isso inclui documentários desenvolvidas em parceria com Netflix, séries de animação para público infantil e séries de ficção para o público jovem, tudo com o FCB como pano de fundo.

**FIG. 68 – BARÇA DIGITAL VISION E SEU ECOSSISTEMA.**



Fonte: FC Barcelona.

## A TV Ainda Possui Papel Importante.

Não há nenhuma dúvida em relação à perda da importância relativa da TV (em especial aberta) como canal de distribuição de conteúdo. Essa perda já é sentida em nichos que antecipam tendências (early adopters) como o público de renda mais alta, e especialmente nas faixas etárias mais jovens. Nesse ponto, novamente a paulatina entrada da geração Z no mercado consumidor é um fator importante.

Entretanto, há que se entender que essa transformação é um processo gradual, e que tem maior velocidade nesses nichos específicos, que embora importantes, não representam a grande massa do mercado. Assim sendo a TV continua, e continuará por algum tempo, a ser essencial para a conexão com um público mais popular, mais velho, e conseqüentemente o seu ecossistema específico de anunciantes. Estratégias de posicionamento precisam levar em consideração esse fato, na hora de medir o impacto em termos de alcance, e suas conseqüências comerciais.

A TV possui ainda a habilidade (não compartilhada pelos meios digitais) de atrair o espectador inercial, aquele que passivamente assiste à programação independente do que está sendo transmitido.

Dito isso, e reconhecida a importância que a TV ainda possui como canal de distribuição e alcance, não há dúvida que o modelo de negociação historicamente em vigor no país, que divide as receitas obtidas com o pacote futebol na TV na proporção 2/3 para Globo/operadoras e 32% para os clubes, não se sustenta. Mais que isso, o modelo como vigente antes da entrada em vigor da MP do Futebol, gerava um processo de economia de escala que, inexoravelmente induzia a um monopólio. Uma prática antieconômica e prejudicial aos clubes, aos consumidores e todo o ecossistema do futebol brasileiro.

Há que se considerar a importância que a TV ainda tem, e terá, mas entendendo que o modelo de negócios antigo não se aplica mais.

## Entendendo o Estágio das Redes Sociais.

Se nos últimos anos a TV como canal de distribuição de conteúdo vem perdendo espaço, sem dúvida nenhuma o oposto vem ocorrendo com as mídias sociais. Estamos hoje no apogeu do modelo de internet 2.0, que é baseado exatamente nos ecossistemas fechados de compartilhamento de conteúdo produzido pelo usuário, os chamados walled gardens. Ocorre que esse ecossistema está com os dias contados.

A era da internet 3.0, com modelo de descentralização, deve diminuir bastante a relevância das redes sociais como canais de distribuição de conteúdo e, em especial, de acesso a first party data do consumidor.

Do ponto de vista estratégico, isso significa desenhar e começar a implementar um modelo de negócios que paulatinamente torne a comunicação menos dependente das mídias sociais, e foque nas novas ferramentas, e na nova forma que vem pela frente de interação entre consumidores e marcas.

No longo prazo porém, as redes sociais devem estar orientadas a gerar negócios, seguindo uma estratégia de funil de vendas. No topo do funil, a estratégia de gerar tráfego com branded content. No meio do funil estimular o engajamento através de conteúdo cada vez mais customizado, focando a relação one-to-one.

Mas todas essas estratégias só fazem sentido se estiverem integradas a uma estratégia de fundo de funil. Isto é, uma estratégia de como transformar engajamento em receita, em vendas efetivamente. Esse foco na monetização de toda a estratégia nas redes sociais não pode se restringir apenas a seu impacto indireto, através das entregas que valorizam os contratos com parceiros comerciais, mas também na sua capacidade de direcionar o tráfego para a conversão em vendas de produtos com a marca Flamengo.

## A Revolução do Blockchain.

Recentemente uma nova linha de receita vem surgindo como algo importante. Derivadas do ecossistema blockchain, várias funcionalidades possuem aplicações comerciais óbvias no esporte.

NFTs e Fan Tokens são as aplicações mais óbvias, com o Flamengo inclusive já tendo fechado contrato de exclusividade para Fan Tokens com uma conhecida plataforma (Socios.com). Fan tokens compõem os chamados utility tokens, e embora uma definição detalhada do que significam (bem como NFTs, Blockchain, Metaverso, etc.) extrapole o objeto desse PDG, podemos dizer que fan tokens são certificados digitais que dão direito a algum benefício. No caso do futebol normalmente esse benefício é o direito a “voto” em alguma matéria comercializada pelo clube à plataforma (como escolher o modelo da terceira camisa, por exemplo).

Já NFTs também são certificados digitais relacionados a um ativo do ecossistema blockchain. Porém, ao contrário dos fan tokens não são intercambiáveis (non fungible) e conferem a propriedade a quem os possui de um ativo digital específico (imagem, som, vídeo, etc.).

As aplicações desses dois ativos para projetos no futebol são óbvias. Fan tokens podem ser usados em plataformas licenciadas oficiais, como a Socio.com, mas também podem ser usados para outras aplicações de interesse do clube, sempre quando houver a concessão de um direito digitalmente ao torcedor. As aplicações são inúmeras, incluindo programas de relacionamento como sócio torcedor, por exemplo. No caso do Flamengo o problema é a exclusividade cedida em contrato à plataforma licenciada, que impede a utilização do formato para projetos internos do clube. Nunca é uma boa ideia negociar exclusividade para formatos de novas tecnologias em fase de crescimento, já que se pode perder a oportunidade do upside de mercado.

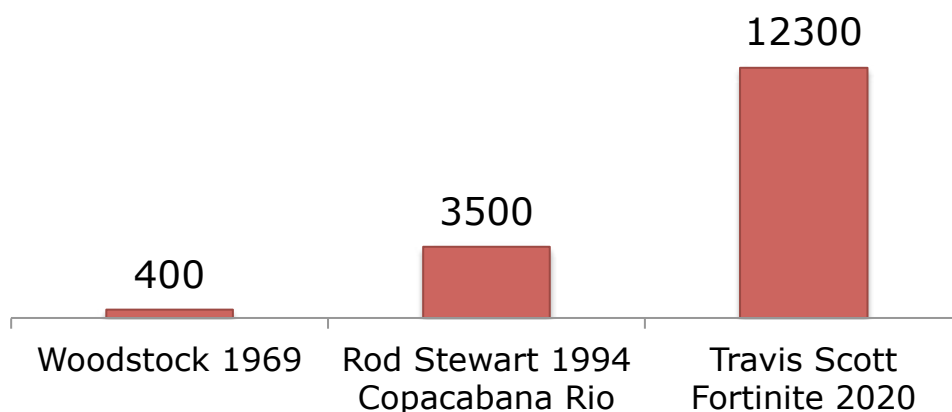


## O Impacto do Metaverso.

Os NFTs também possuem muitas aplicações para a exploração comercial no futebol. O mercado tem proposto diferentes alternativas para a utilização dos NFTs no futebol, e em função de suas características digitais e de segurança, especialmente, tem o potencial de revolucionar áreas como venda de ingressos, programas de sócio torcedores, e memorabilia.

Finalmente, uma nova realidade que não está diretamente ligada ao blockchain mas está integrada ao novo universo digital é o conceito de Metaverso. Metaverso são ambientes digitais onde uma pessoa pode viver experiências de simulação da realidade. Aplicações atuais estão basicamente restritas ao universo de jogos (Fortnite, Minecraft, etc.) mas a expectativa é que o Metaverso acabe se tornando uma importantíssima extensão digital de eventos do mundo real. Recentemente um concerto ao vivo do artista Travis Scott reuniu virtualmente 12.3 milhões de espectadores/fans no Fortnite. Especula-se que o Metaverso é o futuro da experiência estendida de match day, onde milhões de fans poderiam participar interativamente da experiência de um jogo de futebol, em um nível de imersão impossível para os formatos atuais de broadcasting.

**FIG. 69 – METAVERSO E RECORDE DE PÚBLICO EM SHOWS. EM MILHARES DE PESSOAS.**



Fonte: Viberate.



# 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 conseqüente 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.

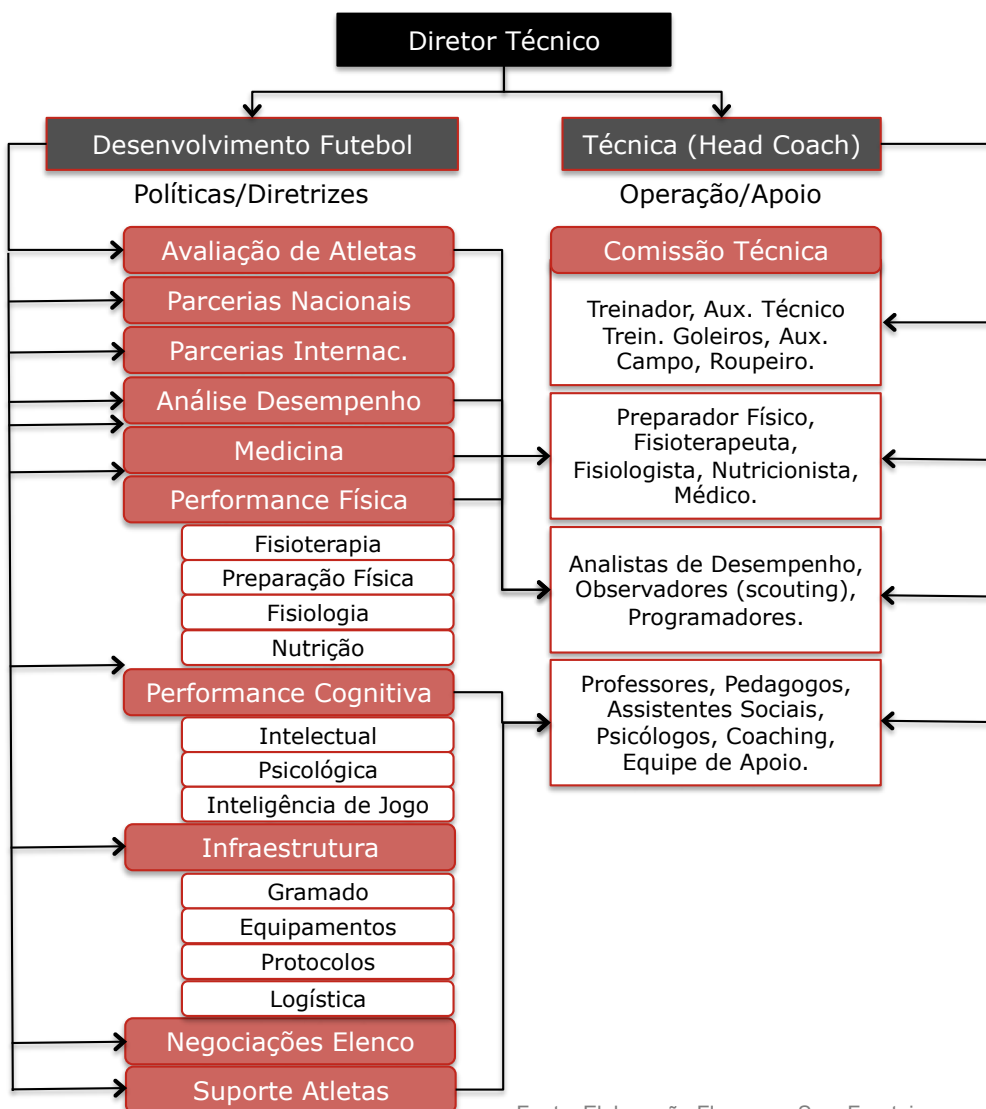
Em particular, sobre treinadores, a busca conduzida pelo Diretor Técnico, deverá ser pelos disponíveis no mercado internacional e que tenham o Flamengo como uma opção de desenvolvimento de trabalho a longo-prazo. Entendemos que a exceção dos top-10 mais bem pagos do mundo, o Flamengo possui orçamento 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 consequentemente 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

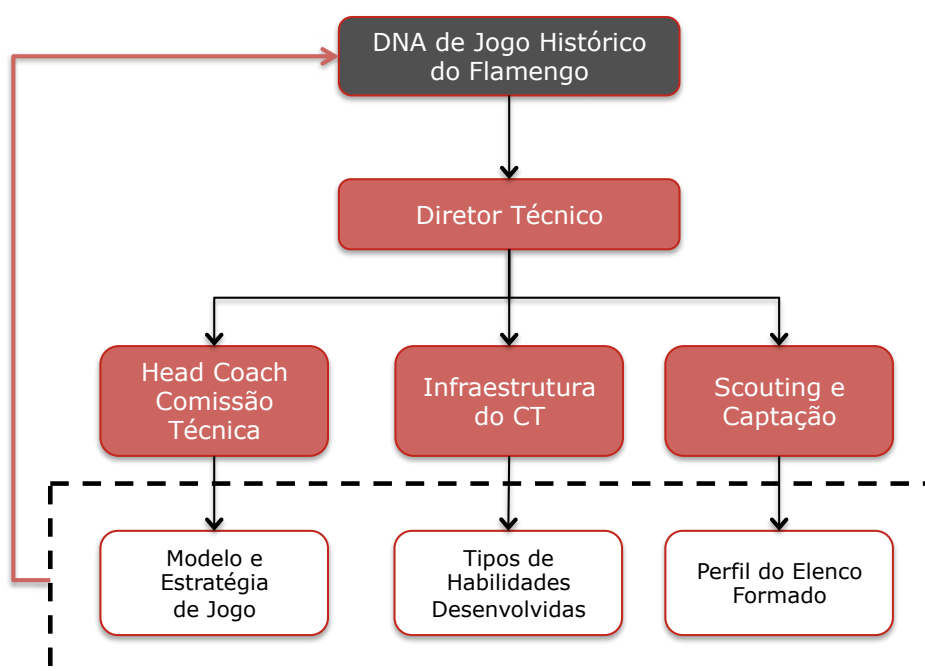
Para tal, sob a gerência direta do diretor técnico e fiscalização do conselho diretor (gestor), deve ser criada uma equipe dedicada a desenvolver e supervisionar a aplicação ampla no método no clube, inclusive pelos atletas em atividades fora das dependências do CT, mesmo que por seus staffs pessoais. 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.**



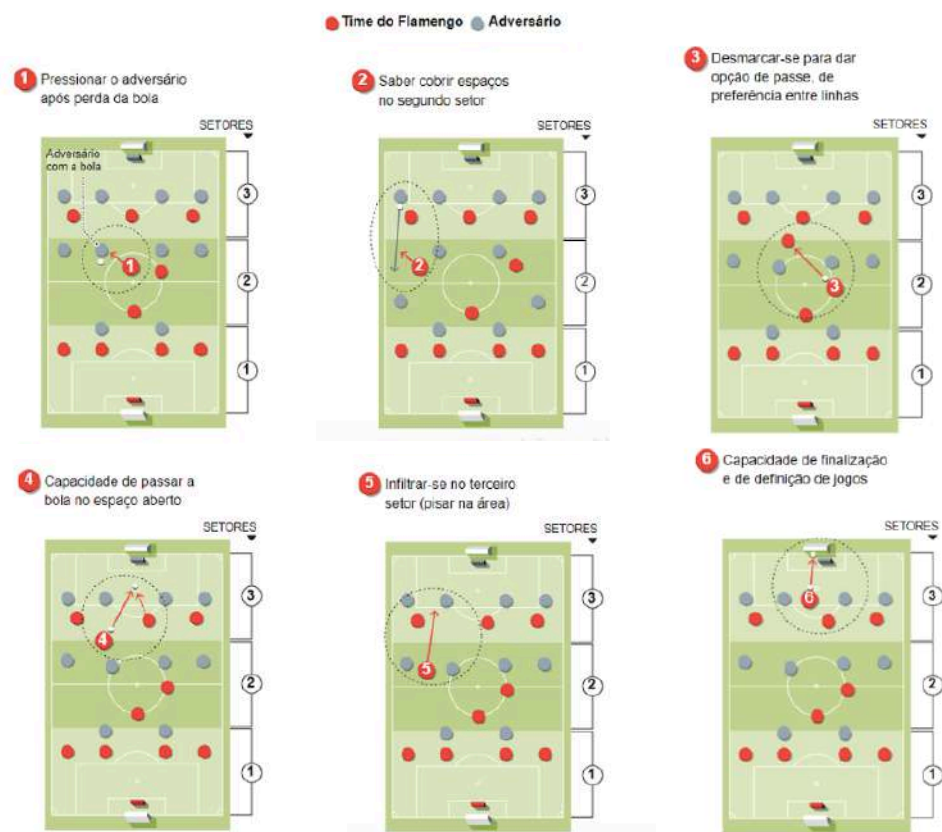
Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

## 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.

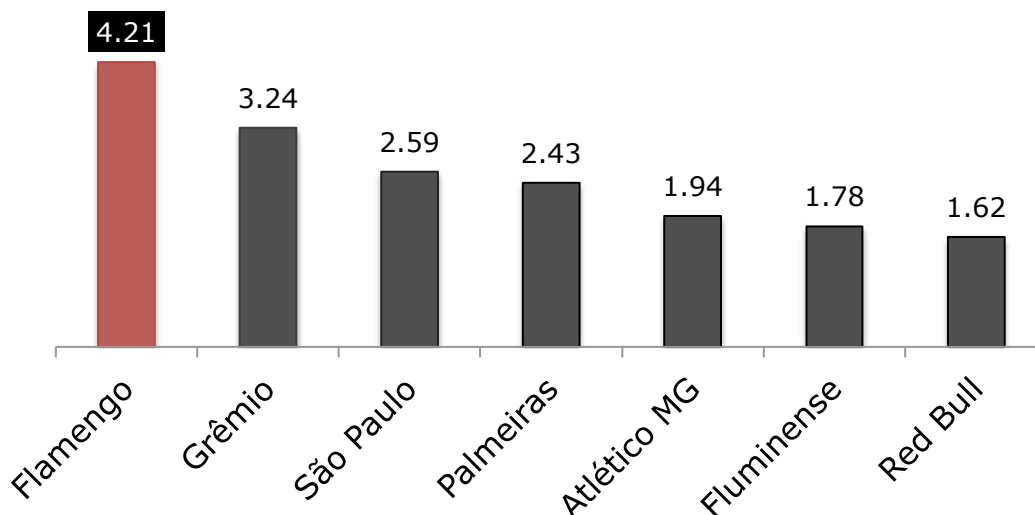
Essa estratégia foi repetida vezes executada com sucesso (Gabigol, Gerson, Rodrigo Caio, Andreas Pereira, Arrascaeta, etc.) ao longo dos últimos anos. Ainda que o torcedor tenha o desejo compreensível de que o Clube pudesse reter os jovens talentos da base por mais tempo, é importante entender a conjuntura 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.).



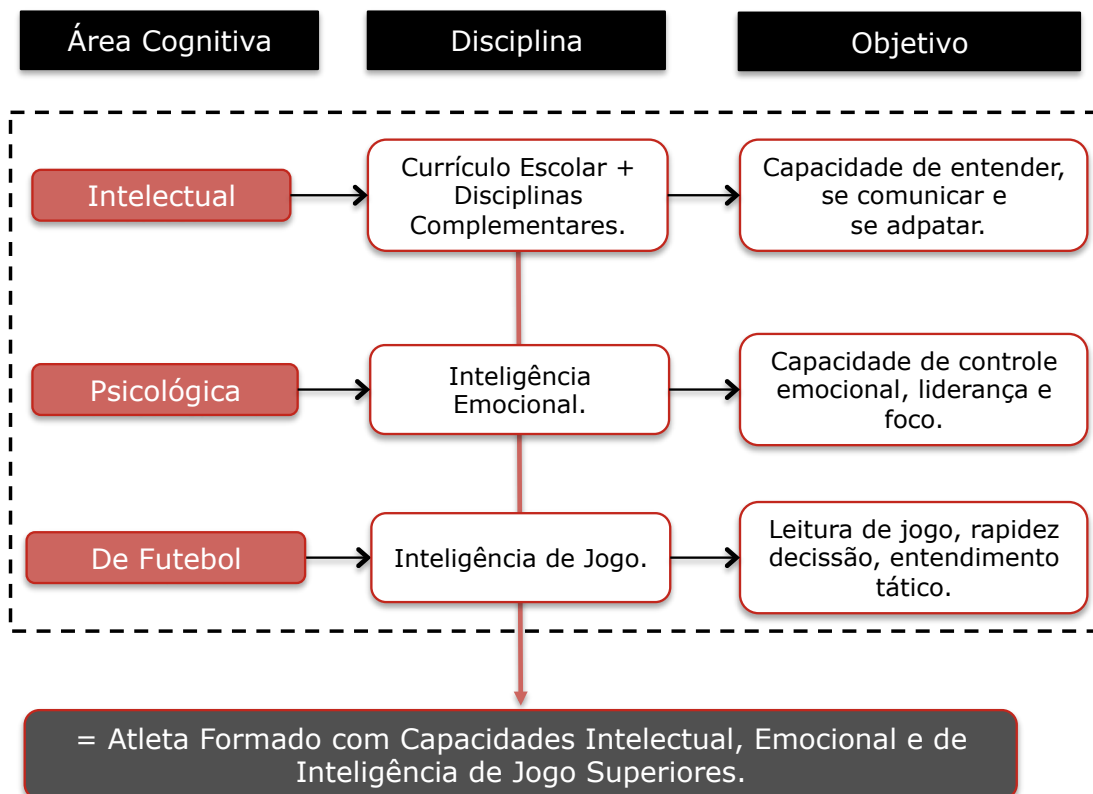
## A Escola Flamengo.

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 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 mesmos 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.



# Gestão



Foto: Gilvan de Souza.

# O Futuro

-1977

## 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.

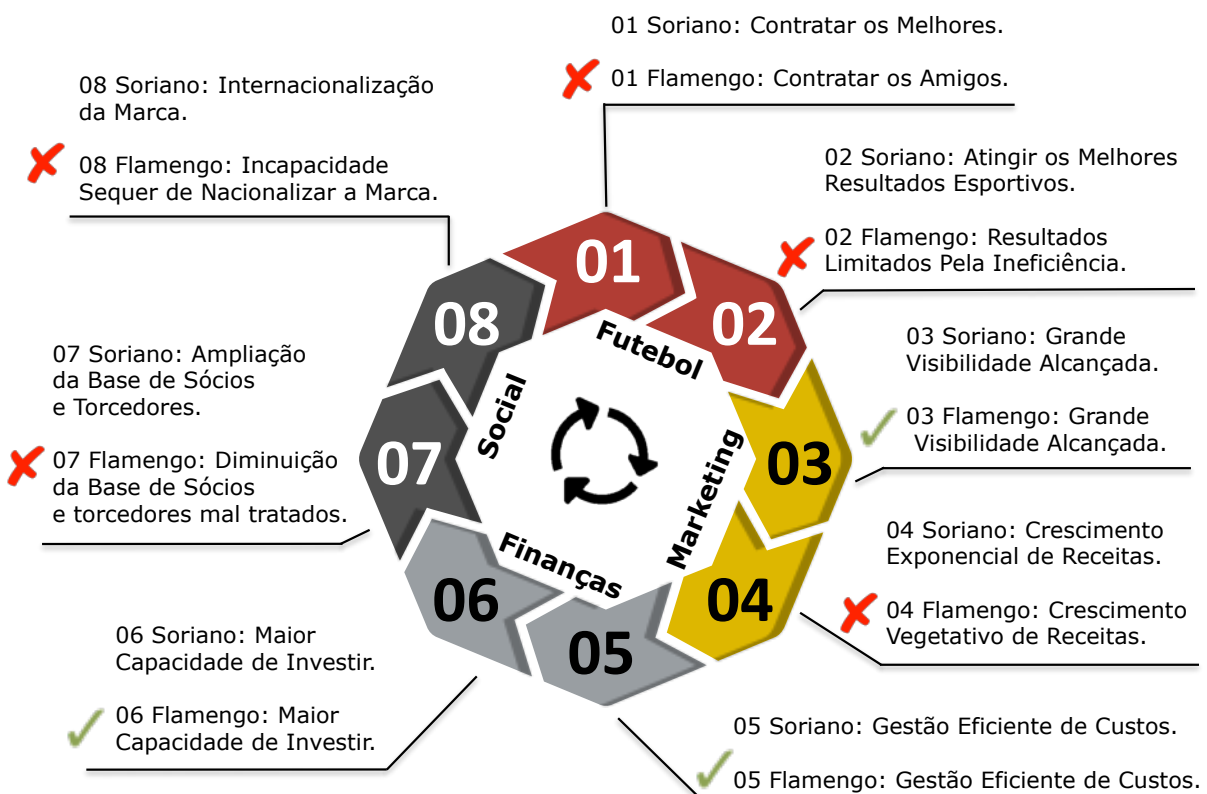
Finalmente, na etapa 8 do modelo está a internacionalização da marca (na perspectiva do FC Barcelona). Aqui temos um ponto importante a explorar. Internacionalizar, nacionalizar, ou outra estratégia de ocupação por uma marca de uma região específica, não está limitada, ao contrário do que muitos pensam, 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 inexistem 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 consequentemente 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 ao 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.

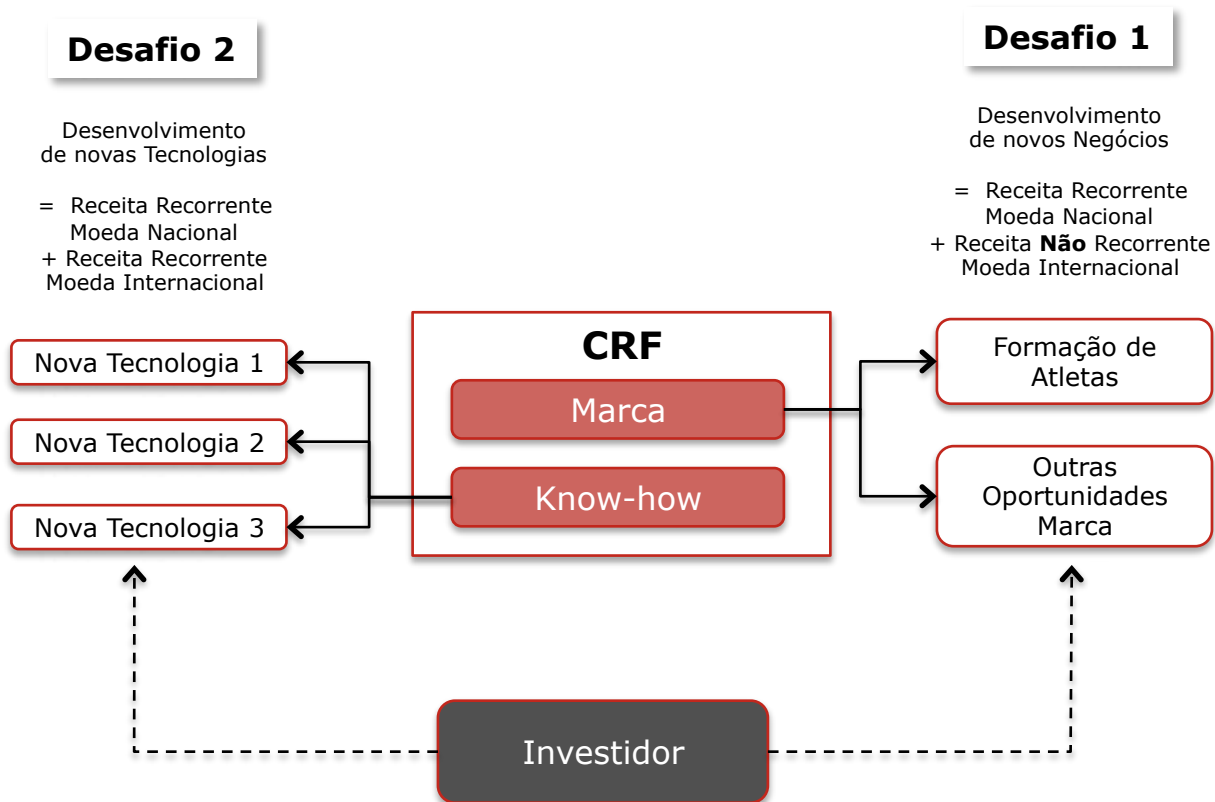
Um estratégia semelhante adotada pelo Flamengo (em parceria com uma incubadora ou centro de pesquisa conceituado) poderia gerar novos negócios e produtos de apelo global, que então poderiam proporcionar ao Clube acesso às tão desejadas receitas recorrentes em moeda forte.

## 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 eliminam-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.



# 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.



# Programas de Governo





Foto: Gilvan de Souza.

# Metodologia



## Metodologia 5W1H.

Nesse capítulo concentraremos a descrição dos nossos programas de governos. Os programas são projetos específicos, que respondem a desafios/oportunidades diagnosticados em cada um dos capítulos temáticos desse PDG: 2 – Marca; 3 – Futebol; 4 – Gestão; 5 – Gávea & EO.

Os programas são ações que serão listadas incluindo diferentes parâmetros, como sua descrição, justificativa, responsável pela implantação, etc..

Para tanto utilizaremos a metodologia 5W1H. Essa metodologia, usualmente utilizada para gestão de projetos múltiplos, identifica para cada projeto:

- **What** – Definido como “O que será feito?“, nesse caso o título descritivo de cada projeto;
- **Why** – Definido como “Por que será feito?“, nesse caso, a referência nos capítulos temáticos desse PDG que justificam o programa específico;
- **Where** – Definido como “Onde será feito?“, nesse caso não tem aplicação prática;
- **When** – Definido como “Quando será feito?“, nesse caso o grau de urgência de implementação do programa;
- **Who** – Definido como “Por quem será feito?“, nesse caso quem (que departamento) será o responsável por cada programa;
- **How** – Definido como “Como será feito?“, nesse caso não tem aplicação prática.



Foto: Divulgação Flamengo.

# Lista de Programas



## Programas de Governo - Marca

Programa	O Quê	Porque	Quem	Quando Começa		
				Referência Justificativa	Departamento Responsável	Primeiros 90 dias
1	Elaborar um BP do Departamento de Marketing/Comunicação, projetando novo modelo de negócios, projeções de investimento, custos e retorno, para seu redimensionamento em termos orçamentários e na composição de seu staff.	PDG Marca Item Estrutura	Marketing Comunicação			
2	Desenhar a unidade de inteligência do departamento de marketing com orçamento e dimensionamento de entregas previstas.	PDG Marca Item Estrutura	Marketing Comunicação			
3	Identificar atributos, identidade e possíveis arquiteturas da marca Flamengo.	PDG Marca Item Marketing	Marketing Comunicação			
4	Desenhar uma estratégia omnichannel para todos os touch points da marca com seus consumidores, identificando gargalos e apontando soluções.	PDG Marca Item Marketing	Marketing Comunicação			
5	Reestruturar todo o processo de storytelling da marca de modo a superar as barreiras de nível micro.	PDG Marca Item Marketing	Marketing Comunicação			
6	Estabelecer o planejamento de longo prazo da marca, para superar as barreiras de nível marco a seu crescimento.	PDG Marca Item Marketing	Marketing Comunicação			
7	Dimensionar o investimento e planejamento necessários para ampliar a capacidade de entrega do atual modelo de patrocínio, de modo a superar as 3 últimas etapas de seu funil, mensagem, influência e venda.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
8	Reavaliar a estratégia da unidade de negócios de esports.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
9	Desenhar uma estratégia de tiers regionais para o estoque de propriedades de patrocínio.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
10	Redesenhar inteiramente toda a estratégia de licenciamentos, com foco no controle das etapas estratégicas do negócio.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
11	Avaliar os modelos existentes e identificar novas oportunidades para licenciamentos de serviços.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
12	Aprofundar o entendimento da questão do fornecedor oficial, estudando opções e diferentes cenários para parcerias e ações internas.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
13	Dar sequência à negociação da concessão do Maracanã, mas em paralelo, aprofundar os estudos dedicados à solução do estádio próprio.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
14	Redefinir inteiramente a política de match day e ticketing, segundo a lógica do estádio como meio, não fim em si mesmo.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
15	Redefinir inteiramente o programa de ST mudando critérios para preferência no acesso a ingressos.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
16	Redefinir inteiramente o programa de ST desenhando alternativas de entregas efetivas de benefícios desvinculados do estádio e onde quer que esteja o consumidor	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
17	Redesenhar a estratégia de produção de conteúdo digital, com foco no aumento da produção, e controle de etapas estratégicas do negócio.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			
18	Aprofundamento da estratégia para o ecossistema blockchain, com desenvolvimento de novas prioridades.	PDG Marca Item Comercial	Marketing Comunicação			

## Programas de Governo - Futebol

Programa	O Quê	Porque	Quem	Quando Começa		
				Referência Justificativa	Departamento Responsável	Primeiros 90 dias
1	Definição completa de todo o modelo e estrutura do departamento de futebol, através de um planejamento profundo, que busque os melhores benchmarks do mundo, com ajuda dos melhores advisers do mundo.	PDG Futebol Item Estrutura	Futebol			
2	Mapeamento do DNA do futebol do Flamengo, com base em sua identidade histórica.	PDG Futebol Item Estrutura	Futebol			
3	Desenho de um novo organograma com redefinição completa de funções, perfis mandatórios para contratação e responsabilidades.	PDG Futebol Item Estrutura	Futebol			
4	Identificação e recrutamento do novo Diretor Técnico com total aderência ao planejamento traçado, nível de exigência esperado e DNA do futebol do Clube.	PDG Futebol Item Estrutura	Futebol			
5	Elaboração do Método Flamengo com a forma detalhada de jogar, treinar e outros procedimentos do departamento de futebol, que possa transcender no longo prazo a mudanças nas comissões técnicas.	PDG Futebol Item Estrutura	Futebol			
6	Retomada dos investimentos e aperfeiçoamentos em estrutura originalmente previstos no projeto do CT.	PDG Futebol Item Estrutura	Futebol			
7	Planejamento em montagem da Escola Flamengo nas suas 3 valências: intelectual; psicológica; e de futebol.	PDG Futebol Item Base	Futebol			
8	Reformulação da estrutura de equipamentos do CT de modo a refletir a metodologia de preparação cognitiva.	PDG Futebol Item Base	Futebol			
9	Reavaliar a estratégia do Futebol Feminino e buscar melhores soluções	PDG Futebol Item Base	Futebol			
10	Reorganização da pauta do Flamengo em temas como calendário, relacionamento com clubes, liga, e entidades, adotando uma postura construtiva, porém firme na defesa dos interesses do Clube.	PDG Futebol Item Institucional	Futebol			

## Programas de Governo - Gestão

Programa	O Quê	Porque	Quem	Quando Começa		
				Referência Justificativa	Departamento Responsável	Primeiros 90 dias
1	Institucionalização das práticas de transparência, com novas publicações e periodicidades nas informações aos associados e mercado.	PDG Gestão Item Governança	Finanças			
2	Proposta aos conselhos de mediadas para aumentar a participação e diversidade de ideias no Flamengo e em seus poderes.	PDG Gestão Item Governança	Presidência			
3	Propor o aumento no nível de governança e compliance, e blindagem frente a riscos.	PDG Gestão Item Governança	Presidência			
4	Propor o aprimoramento das estruturas de administração do Flamengo, visando um menor nível de ingerência de voluntários no dia a dia da administração do Clube.	PDG Gestão Item Governança	Presidência			
5	Criação dos novos departamentos de compliance e auditoria interna.	PDG Gestão Item Governança	Presidência			
6	Definir e estruturar uma política de co-investimentos que possa nortear o Clube em suas parcerias de negócios com entes externos.	PDG Gestão Item Finanças	Finanças			
7	Elaborar e introduzir uma estrutura de serviços centrais compartilhados para administração do Flamengo.	PDG Gestão Item Administração	Administração			
8	Reestrutura da política de RH com introdução de processos como treinamento, planejamento de carreira, cultura organizacional, etc.	PDG Gestão Item Administração	Administração			
9	Nova política de compras e suprimentos, com introdução de processos visando ganhos de eficiência, econômicos e mitigação de riscos.	PDG Gestão Item Administração	Administração			
10	Retomada dos investimentos em estrutura de TI	PDG Gestão Item Administração	TI			
11	Criação de um departamento de relações institucionais profissional, com premissas e políticas de atuação pré-definidas.					



## Programas de Governo – Gávea e EO

O Quê		Porque	Quem	Quando Começa		
Programa		Referência Justificativa	Departamento Responsável	Primeiros 90 dias	Primeiros 6 meses	Primeiro Ano
1	Introdução de novos processos de capacitação e intercâmbio para o staff das modalidades olímpicas.	PDG Gávea e EO Item EO	Esportes Olímpicos			
2	Novo planejamento para a escolinhas buscando maior integração com a base, e maior atratividade comercial.	PDG Gávea e EO Item EO	Esportes Olímpicos			
3	Nova política voltada para a atração e fomento das modalidades máster.	PDG Gávea e EO Item EO	Esportes Olímpicos			
4	Montagem de equipe de marketing específica para as modalidades olímpicas, com entendimento dos respectivos produtos e suas especificidades.	PDG Gávea e EO Item EO	Esportes Olímpicos			
5	Ampliação da visão dos EO como importante ferramenta de CSR, incluindo a busca de parceiros específicos.	PDG Gávea e EO Item EO	Esportes Olímpicos			
6	Interface interna dedicada de marketing/comercial com foco na realidade da modalidade e seu mercado	PDG Gávea e EO Item Remo	Remo			
7	Retomada do projeto da arena multiuso com novo estudo de viabilidade e localização na sede.	PDG Gávea e EO Item Gávea	Fla Gávea			
8	Planejamento para a revitalização do Estádio José Bastos Padilha	PDG Gávea e EO Item Gávea	Fla Gávea			
9	Planejamento para a introdução de equipamentos voltados para o convívio social entre os associados	PDG Gávea e EO Item Gávea	Fla Gávea			
10	Desenho do plano diretor turístico da sede e identificação de obstáculos e parceiros.	PDG Gávea e EO Item Gávea	Fla Gávea			

Foto : Misashido Tomikoshi.

# 3 Pilares

Zico (Flamengo) in 2nd TOYOTA European and South American Cup, Flamengo(Brazil) 3-0 Liverpool(England) at Tokyo in Japan on 12 Dec 1981  
Photo by Masahide Tomikoshi / TOMIKOSHI PHOTOGRAPHY

## Nossos 3 Pilares de Gestão

Ao longo de todo esse PDG, em seu diagnóstico para as diversas áreas do Flamengo, necessidades identificadas e programas de governo propostos para endereçá-las, 3 pilares centrais podem sintetizar nossa filosofia de trabalho. Tudo, no final, se resume a eles.

**Pilar 1 – Ampliação do Quadro Social** – Acreditamos que a ampliação, além de ser uma necessidade para defender o Clube na nova ordem do futebol (descrita no Capítulo 1), é fundamental para ampliar receitas e representatividade, que se traduz em capital político para o Clube, muito importante para que o Flamengo possa lutar por todos os seus interesses. No final, tudo se transforma em maior capacidade de investimento, e potencial para melhores resultados esportivos.

**Pilar 2 – Gestão 100% Profissional** – Nessa nova ordem na qual o futebol brasileiro aos poucos vai entrando, não há mais lugar para achismos e palpites. É fundamental que os responsáveis pela gestão do dia a dia sejam os melhores profissionais que possam ser contratados. Isso também, no final, irá se traduzir em mais capacidade de investir, e melhores resultados nos campos, raias, quadras e piscinas.

**Pilar 3 – Marketing com Foco no Torcedor** – É nossa opinião que não há alternativa se não colocar o torcedor no centro de todas as decisões de marketing e comunicação. O modelo Fan-Centric está consagrado nos maiores clubes do mundo, por sua capacidade de construir com os torcedores relações de longo prazo. Isso naturalmente se traduz em melhores receitas, mais investimentos, e equipes mais fortes.

No final, os 3 pilares levam a um único destino, a capacidade de montar melhores equipes, de vencer mais, de disputar mais títulos.

## Mind Map – 3 Pilares de Gestão

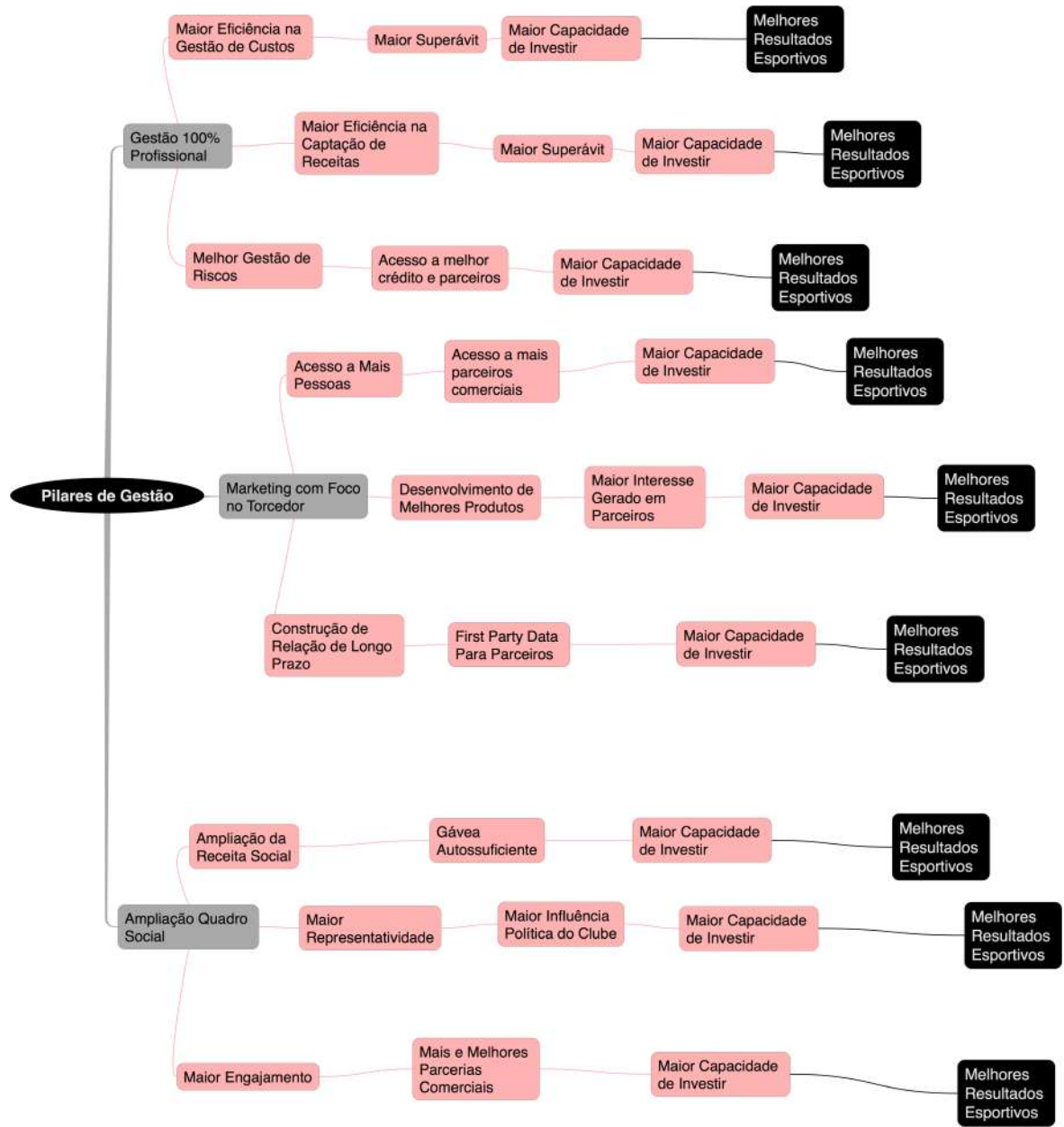






Foto: Silvia Izquierdo / Associated Press