



Foto: Tomikoshi Photography

Sugestões Para o Aperfeiçoamento do Processo de Formação de Elenco do Futebol Profissional.

Março, 2023

FLAMENGO
SEM FRONTEIRAS



Elogiar com isenção, para criticar com independência

Tópicos

Foto: Gilvan de Souza / Flamengo

1

CONTEXTO

2

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

3

MAPEAMENTO DO PROCESSO

4

SUGESTÃO DE APERFEIÇOAMENTO

5

OBSTÁCULOS

6

RESULTADOS ESPERADOS





Contexto De Nossa Contribuição.

"Não encontro defeitos, encontro soluções.
Qualquer um sabe queixar-se". (Henry Ford)

O Grupo Flamengo Sem Fronteiras acredita que críticas devem ser feitas sempre como contribuições. Assim sendo, e tomando por oportuno o momento vivido pelo Departamento de Futebol Profissional do Flamengo, elaboramos uma sugestão para aperfeiçoamento de seu processo de formação de elenco.

Em linhas gerais, entendemos que há uma mudança radical no ambiente de negócios do futebol, com crescimento acelerado de receitas, entrada de investidores externos, e outros vetores que vêm ao longo dos últimos anos modificando significativamente a dinâmica desse mercado.

Nesse contexto, acreditamos que não há outra alternativa para o Departamento de Futebol Profissional do Flamengo se não abraçar incondicionalmente um modelo de gestão integralmente profissional. Um modelo sem a interferência de dirigentes voluntários no dia a dia da gestão do Departamento.

Acreditamos que, no novo ambiente competitivo do futebol, o papel do dirigente voluntário não pode ultrapassar o da validação de planejamento de longo prazo, e fiscalização do cumprimento de metas pelos gestores profissionais. A falha em entender isso, em ambiente onde outros clubes apostarão no modelo integralmente profissional, colocará a posição liderança competitiva do Flamengo em grave risco, podendo a longo prazo por a perder todo o esforço de reestruturação conduzido pelo Clube ao longo dos últimos 10 anos.





Contexto De Nossa Contribuição (cont.).

Dentre os principais problemas gerados pelo processo decisório baseado no trabalho de voluntários, ou profissionais indicados segundo critérios políticos e não técnicos, está a montagem do elenco do Departamento de Futebol. Pilar essencial da construção de uma equipe competitiva, essa montagem tem sido conduzida de forma personalista, empírica, precipitada e desvinculada de um planejamento de longo prazo. O resultado tem sido um elenco desbalanceado, com desequilíbrio de recursos, excessos e ao mesmo tempo carências.

Esse documento se propõe como contribuição, a apresentar uma alternativa capaz de interromper o ciclo vicioso ao qual o futebol do Flamengo está submetido, através de um processo de formação de elenco mais técnico, transparente, com o foco na construção a longo prazo, e de forma sustentável, de um elenco homogêneo e competitivo.

O Flamengo Sem Fronteiras está, e estará sempre, disposto a contribuir com o fortalecimento do futebol rubro-negro, apontando deficiências, aprimoramentos necessários, e que resultados esperar da implantação dessas sugestões. Para nós, não há mérito na crítica se não acompanhada de soluções propostas.

Rio de Janeiro, 7 de Março de 2023.





Associados Membros.



Julio Vinicius Guerra Nagem (*in memoriam*)

Alexandre Borges Silva	Natan Felipe Oliveira Vieira
Allan Felipe Gonzales	Nicholas Reis Siqueira
André Teixeira Matos	Pablo de Martino Pazos
Bernardo Borges Marques	Pablo Malheiros da Cunha Frota
Bruno Daher Bacil	Paolo Silva Gonçalves
Bruno de Arruda Mantovani	Pedro Henrique Pereira Barros
Bruno Guimarães Leivas	Rafael Donato Filippelli
Dennis Anderson de Araújo	Rafael Frizeiro Perez
Felipe Dobbin	Rafael Sardão
Eduardo Natalli Gomide	Ramon Dantas Manhães Soares
Eduardo Ferreira dos Santos	Reginaldo da Silva Trigueiro
Elton Rock de Lima Marinho	Ricardo Augusto Smarczewski
Fabrcio Brizida	Ricardo Fabrcio Seganfredo
Felipe Alves de Sousa	Ricardo Jorge de Goes Hinrichsen Júnior
Filipe Ferreira da Costa	Ricardo Verpe Nunes
Flávio José Albergaria de Oliveira Brizida	Roberto de Sá Cunha Filho
Francisco Petrarca Belém	Rodrigo Caldas Amorim
Gustavo Igreja Barreto	Rodrigo Castelo Branco Fortuna
Gustavo Meirelles	Rodrigo Goulart de Melo
Haroldo de Araújo França	Rodrigo Macedo Paiva
Hilgemberg Pereira dos Reis	Rodrigo Henrique Lemos
Igor Sousa Oliveira Santos	Rodrigo Rollemberg Cabral
Jenner Djavan Melo de Lima	Samuel Teixeira da Silva
João Felipe Pereira de Santana	Sérgio Chiapetta Leal Jr
João Octávio Pereira Marques	Tiago Menezes Fonseca
Jorge Souza dos Santos	Tony Rebello Trindade
Lucas Macedo	Victor Mendes Thomaz
Luiz Gabriel Rodrigues Dopp	Vinicius Jordão dos Reis
Marshall Ítalo Barros Fontes	Wagner Cardoso Neto
Maychell Brochado Ribeiro	Walter Pinto Daumas



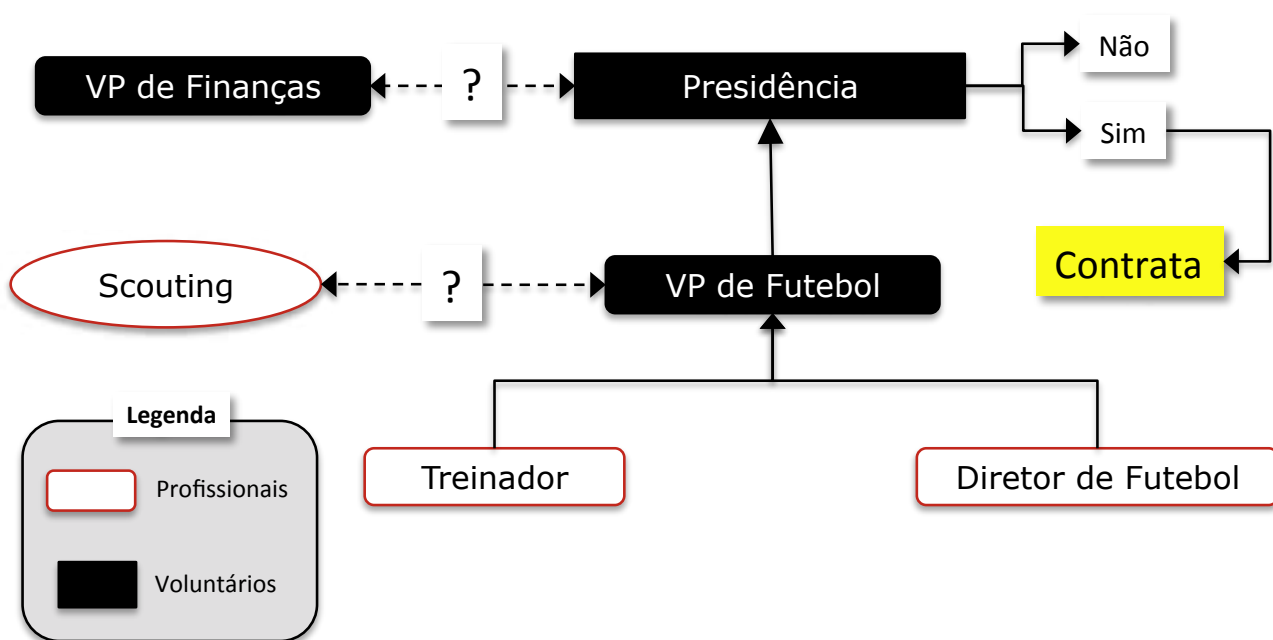


Diagnóstico do Problema.

No futebol brasileiro, via de regra, é o VP de futebol que encaminha à presidência do clube o pedido de contratação de um reforço. Esse pedido pode ter origem no treinador, no diretor de futebol, ou até mesmo no próprio VP de futebol.

O pedido de contratação pode ou não ser suportado por uma indicação da área de scouting. Mas mesmo com a recomendação contrária, isso não é impeditivo para seu aceite. Outra validação necessária é a financeira. VP de futebol ou presidência, consultam a área financeira sobre disponibilidade de recursos para contratar e pagar salários. Infelizmente, é comum no Brasil que uma resposta negativa para essa disponibilidade, seja ignorada e se contrate mesmo assim.

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO PARA ELENCO DE FUTEBOL. FLUXO TÍPICO NO FUTEBOL BRASILEIRO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.





Ausência de Estratégia e Ineficiência.

Esse desenho de processo impõe sérios problemas para um departamento de futebol. Inicialmente, a ausência de um estilo/forma de jogo pré-determinado, cuja formulação é das principais responsabilidades de um Diretor Técnico qualificado, significa que não há estratégia de jogo de longo prazo, mas apenas tática de jogo de curto prazo. Ou seja, na ausência de uma estratégia de jogo de longo prazo, fica para o treinador da vez, com sua visão particular de estilo de jogo, toda a responsabilidade de determinar como a equipe irá se organizar (tática).

Esse problema é amplificado pelo fato de além de não haver uma estratégia de jogo de longo prazo, normalmente aqueles responsáveis pela escolha do treinador não estão qualificados para entender sua forma de organizar uma equipe. Assim é comum no futebol brasileiro, que treinadores com estilos de jogo completamente opostos se alternem no comando de uma equipe.

A consequência óbvia para esse quadro é que os atletas precisam periodicamente se readaptar a estilos opostos, em um processo de retrabalho extremamente ineficiente. Os clubes estão sempre recomeçando do zero. Mas há um problema ainda maior. Como não há um direcionamento estratégico na forma de jogo, a montagem de elenco não respeita uma lógica de longo prazo.

Nesse contexto, jogadores são contratados de forma aleatória, ou a pedido do técnico da vez para desempenhar uma função característica de sua tática predileta (ficando de herança para o clube após sua saída), ou pior que isso, quando a contratação é feita segundo o julgamento e iniciativa de membros voluntários do DF, que não estão qualificados a fazê-lo.



Montagem de Elenco Não é Loteria.

O resultado inevitável é um elenco desbalanceado, com excessos em posições/funções específicas, e carências em outras. Além do desequilíbrio, há ainda o fato de que, sem uma estratégia de longo prazo, o elenco tende a ser composto por atletas adequados para estilos diferentes, que coletivamente acabam não sendo adequados para nenhuma estratégia particular.

Assim sendo, um elenco montado de forma aleatória, sem que suas características individuais tenham sido pensadas para se complementar e formar um coletivo eficiente, e submetido a mudanças constantes da filosofia de trabalho e do desenho tático de jogo, em razão da alternância frequente e também aleatória de treinadores, acaba entregando uma performance muito abaixo do que a análise de suas qualidades individuais poderia supor.

Obviamente que essa subperformance precisa ser explicada. E na tentativa de encontrar a origem de um problema, é sempre mais simples e superficial culpar os seus sintomas, do que mergulhar profundamente em suas causas. A culpa no final é sempre do técnico que ao ser trocado, reinicia o ciclo novamente.

Essa mudança constante causa ainda um outro impacto relevante. A incapacidade do comando do futebol de estabelecer um plano, e a sensação de que está a deriva, destrói sua credibilidade com o elenco. Com o fim da credibilidade a próxima vítima é a autoridade. O elenco perde confiança e entusiasmo em seguir as orientações do técnico, em especial qualquer determinação que o obrigue a sair de sua zona de conforto. Passa a ser cada vez mais difícil implementar mudanças. Os atletas sabem que o técnico da ocasião estará fora em alguns meses.

O resultado é que há uma transferência tácita de autoridade do comando para o elenco. No vácuo de poder que se forma, são cada vez mais os atletas que mandam. Quando isso acontece, o elenco está no comando.



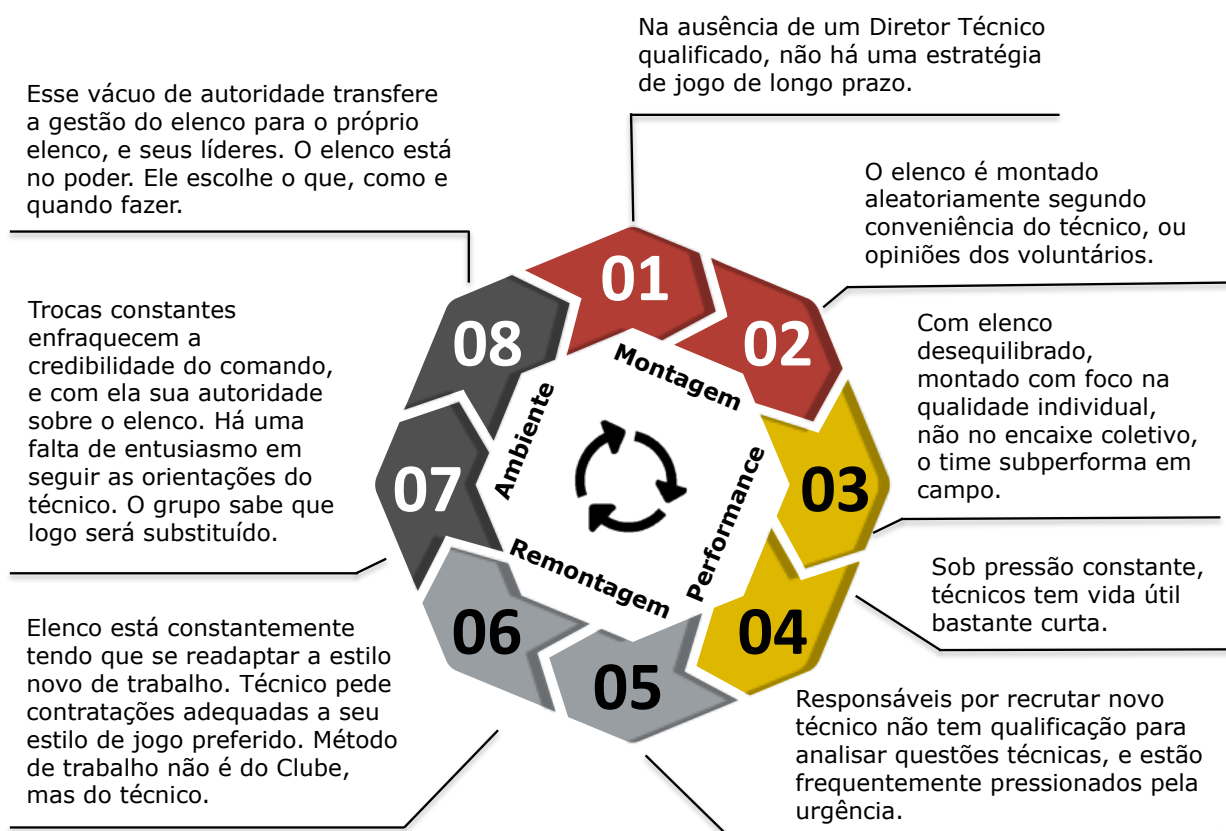


Quem Não Planeja, é Planejado.

Nas raras vezes onde, por obra do acaso, há um alinhamento natural do coletivo a uma forma de jogar, e o técnico da vez tem por especialidade exatamente essa forma, a performance aparece. Infelizmente, quando isso acontece, não há uma tentativa de entender racionalmente suas razões, para assim tentar replicá-las. Geralmente o sucesso é atribuído a razões subjetivas e superficiais, como um “encaixe” no elenco, ou o poder quase sobrenatural do técnico.

DF que movimentam centenas de milhões em orçamentos a cada ano, não podem mais ser geridos através de tentativa e erro, ou segundo visões subjetivas. O futebol é cada vez mais uma ciência e um negócio, e como tal precisa ser administrado. Para tal, no caso da formação de elenco, o primeiro passo é decompor o processo de contratações, para a partir daí identificar as oportunidades para seu aperfeiçoamento.

O CICLO VICIOSO ASSUME O COMANDO.





A Solução Nos Processos, Não Nas Pessoas.

Uma vez diagnosticado o problema, fica claro para nós que sua solução está em mudar os processos internos da formação de elenco, e não simplesmente substituir pessoas. Portanto, para aperfeiçoar o processo de contratações de um DF, o ponto de partida é desenhar todo o fluxo de seus componentes, do pedido inicial, até a eventual aquisição ou recusa. Ao entender cada etapa do processo, é possível identificar os pontos de ineficiência, gargalos e as correções necessárias. De certa forma, os processos não são muito diferentes daqueles utilizados em supply chain (cadeia de suprimentos/fornecedores).

Aqui algumas observações importantes. A primeira é que as especificidades do futebol obviamente precisam ser consideradas. Ninguém pode recomendar aplicar um framework de suprimentos diretamente no futebol, sem adaptações. Mas por outro lado, não há dúvida que as melhores práticas em supply chain podem ser um ótimo ponto de partida para o aperfeiçoamento de processos semelhantes em um DF.

O segundo ponto é que no desenho de processos otimizados, não há necessidade de se conhecer os aspectos técnicos específicos de uma indústria. Isto é, desde que não se desça ao nível dos critérios de tomada de decisão técnica, a princípio o que faz um processo eficiente em um DF, ou em um banco, ou no varejo, são as mesmas valências.

Nesse contexto, mesmo aqueles que não são especialistas na parte técnica do futebol (como por exemplo avaliar capacidade física e técnica de um atleta), desde que limitando-se ao modelo de fluxo de tomada de decisão, podem desenhar um processo aperfeiçoado de contratações para um DF.

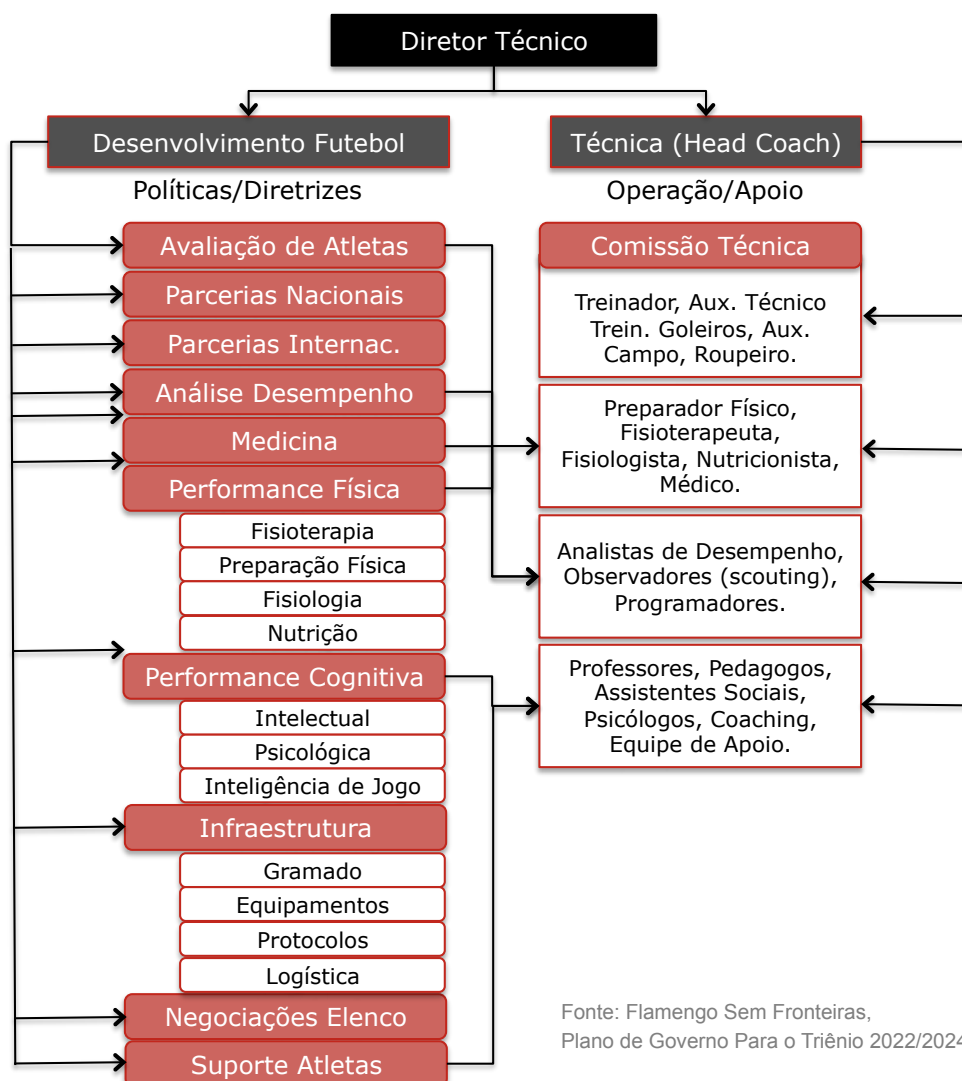




Formação do Elenco é Reflexo da Estrutura.

O terceiro ponto é que o framework otimizado que desenhamos pressupõe as premissas que sugerimos em nosso PDG para o DF do Flamengo. Ou seja, a total profissionalização do departamento, começando pela contratação de um Diretor Técnico de nível internacional, e o afastamento da estrutura voluntária (VP e conselhos) de todas as decisões do dia a dia. Em nosso modelo, por compliance, o Conselho Diretor só é acionado caso o pedido de contratação não atenda a um dos critérios pré-determinados.

ORGANOGRAMA DEPARTAMENTO DE FUTEBOL.



Fonte: Flamengo Sem Fronteiras, Plano de Governo Para o Triênio 2022/2024.

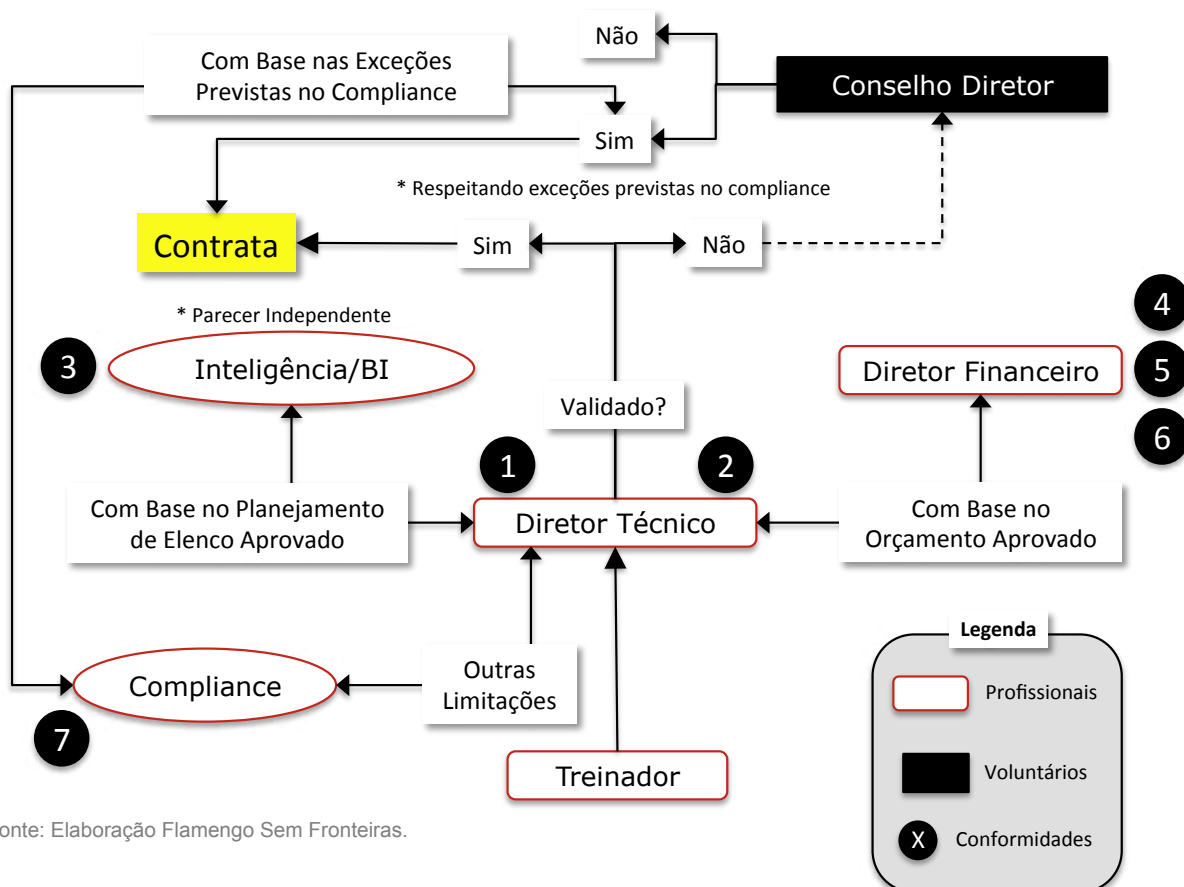




Um Novo Processo Sugerido.

Nossa sugestão de fluxo começa, naturalmente, pela geração do pedido (contratação). Em nosso modelo apenas o Diretor Técnico pode formalizar esse pedido (com ou sem a contribuição do treinador). Isso ocorre porque o Diretor Técnico tem, entre outras atribuições, o papel de desenhar a estratégia geral de jogo (se reativa/propositiva, mais técnica/física, etc.) com base no DNA histórico do Clube. Assim, cabe a ele a decisão geral de formação do elenco, que deverá ser composto por atletas adequados à execução dessa estratégia traçada. Também cabe ao Diretor Técnico recrutar treinador cuja tática de jogo seja compatível com essa estratégia, e conseqüentemente com o elenco montado para executá-la. Resumidamente, o Diretor Técnico responde pela estratégia (macro) enquanto o Técnico de Campo responde pela tática (micro).

FLUXO PROPOSTO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO FUTEBOL.





Conformidades e Etapas de Validação.

O passo seguinte, no processo de aprovação do pedido, é submetê-lo às diversas instâncias responsáveis pela verificação de sua conformidade, com as regras de compliance pré-estabelecidas para um processo de contratação de atleta. Ou seja, verificar se esse pedido de contratação atende a todas as condições exigidas. E quais seriam essas regras?

Sugerimos um conjunto de 7 conformidades para serem validadas: 2 de responsabilidade do Diretor Técnico; 1 da área de Inteligência de Mercado (com autonomia para analisar o pedido); 3 da área de Finanças; e 1 da área de Compliance.

A primeira conformidade, de responsabilidade do Diretor Técnico, seria com o Plano de Elenco. Ainda em relação ao papel do Diretor Técnico, seu planejamento de estratégia de jogo de longo prazo deve ser formalizado através de um documento justificando e fundamentando a opção. Esse documento deverá conter os recursos necessários para a implementação da estratégia, principalmente as características detalhadas do elenco (número de atletas, características de jogo requeridas para cada posição, experiência, características físicas e mentais, etc.). A esse detalhamento do perfil do elenco no longo prazo denominamos Plano de Elenco.

Assim, antes de mais nada, o Diretor Técnico precisa demonstrar que o pedido de contratação está alinhado com o Plano de Elenco traçado, garantido que todas as peças sejam adequadas para a execução da estratégia de jogo proposta. Além disso, o Diretor Técnico também é responsável pela validação da segunda conformidade, se a contratação está prevista no planejamento de contratações para a temporada. Novamente, é do Diretor Técnico a responsabilidade de entregar ao final de cada temporada, a previsão de aquisições para a temporada seguinte, sempre justificadas por limitações detectadas no elenco.





Conformidades e Etapas de Validação (cont.).

A terceira conformidade deve ser validada pela área de Inteligência de Mercado. Aqui mais uma observação importante. Normalmente as áreas de inteligência no futebol se limitam ao scouting, na análise de performance da equipe e seus adversários, bem como no mapeamento do mercado buscando identificar oportunidades de aquisição. Nossa proposta é que esse papel seja ampliado para incluir um monitoramento profundo do próprio mercado de transferências. Assim, o departamento de scouting seria aperfeiçoado para funcionar como uma autêntica área de Business Intelligence (BI). O objetivo é identificar o movimento e eventuais estratégias de mercado dos outros competidores, além de estar em posição de indicar se o preço pago por uma determinada contratação está em linha com o praticado no mercado para operações similares. Entretanto, de modo a poder desempenhar seu papel com independência, é fundamental que sejam garantidas (por política formal de governança) à área de BI condições de autonomia para os casos de validação.

A verificação da quarta conformidade é de responsabilidade do Diretor Financeiro, e compreende confirmar se o pedido de contratação (com estimativa de valor) está dentro do orçamento aprovado para aquisições do DF na temporada. Também é de sua responsabilidade analisar a quinta conformidade, se os fluxos de pagamento pela aquisição, e seu impacto na folha, podem ser absorvidos pelos fluxos de caixa futuros do Clube, projetados mês a mês. A sexta conformidade, também é responsabilidade de Finanças. Diz respeito às questões cambiais, e seus riscos, além de eventuais aspectos fiscais (especificidades fiscais em mercados estrangeiros e suas consequências), e contábeis (eventuais impactos do formato da negociação na contabilização dos direitos e, no futuro, sua influência sobre critérios do fair play financeiro, como já acontece no futebol europeu).



Processo Decisório Nas Mãos de Profissionais.

Finalmente a sétima conformidade a ser validada é de responsabilidade de uma área de compliance independente (mais uma das sugestões de nosso PDG), que seria responsável por todos os critérios adicionais exigidos, que não se enquadrem nem nas atribuições do Diretor Técnico, nem de Inteligência, nem de Finanças.

Ainda com relação a compliance, na eventualidade de uma ou mais das conformidades ser negativada (não atender aos critérios aprovados), pode-se prever para casos muito excepcionais a prerrogativa do Conselho Diretor aprovar a contratação. Mesmo assim, de acordo com limites formalizados nas regras de compliance do Clube. A decisão pelo Conselho Diretor nesse caso, deverá ser justificada e fundamentada por escrito e de forma transparente.

Uma característica desse novo fluxo decisório proposto, em relação ao fluxo normalmente adotado no futebol brasileiro, é sua concentração nas mãos de profissionais.

No fluxo convencional os profissionais apenas iniciam o processo na forma da geração do pedido (e as vezes, nem isso). Todas as etapas seguintes são conduzidas pelos voluntários (VP de Futebol, VP de Finanças, Presidência).

Já no Fluxo aqui proposto, todo o processo é conduzido por profissionais, da origem do pedido até sua aprovação. Obviamente isso se dá respeitando parâmetros (conformidades) pré-estabelecidas. Apenas se alguma contratação fora desses parâmetros for solicitada, é acionada a estrutura voluntária (Conselho Diretor), que pode validá-la ou não. E mesmo nesses casos, com limitações estabelecidas por compliance do Clube.





As 7 Conformidades Para Validação.

Responsável	Conformidade	O que validar	Questões-chave
Diretor Técnico	1 Plano de Elenco	Composição ideal do elenco com base no Plano de Jogo de Longo Prazo.	Se encaixa na estratégia de jogo de longo prazo?
	2 Planejamento Curto Prazo	Movimentações no elenco previstas para o período (ano/janelas).	Está na previsão de aquisições do ano?
Inteligência (BI) (Com Autonomia)	3 Aderência Técnica/Preço	Perfil técnico, médico e psicológico. Preço comparado oper. semelhantes.	Possui perfil para desempenhar a função? O preço é de mercado?
Diretor Financeiro	4 Orçamento Anual	Orçamento do DF para despesas, aquisições e vendas de direitos.	Os recursos para aquisição e salários estão no orçamento?
	5 Orçamento de Caixa	Fluxo de caixa projetado.	Fluxo de pagamentos suportado p/ fluxo de caixa projetado do Clube?
	6 Câmbio, Fiscal e Contábil	Políticas de hedge cambial e outras proteções. Impacto fiscal e contábil.	O risco cambial é mitigável? Há questão fiscal/contábil específica?
Área de Compliance	7 Demais Regras	Outras limitações previstas: (valor max. pago comissões, limite atletas por empresário, multas, etc.).	Demais restrições são respeitadas?

Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.





Possíveis Obstáculos.

Importante ressaltar que, como não temos acesso aos processos reais que ocorrem no DF do Flamengo, o modelo proposto como qualquer modelo, representa uma simplificação da realidade. No caso de sua implementação seria necessário o aprofundamento de cada etapa, vis-à-vis com o que de fato acontece, de modo a fazer ajustes necessários. Não obstante, entendemos que como base de partida, o modelo aqui descrito teria impacto profundo a médio/longo prazo na eficiência da formação de elenco no Flamengo.

Eventuais questionamento a essa proposta de modelo, podem fazer uso de argumentos que defendam a natureza peculiar do futebol, suas relações políticas, relacionamento com a opinião pública, e eventuais informalidades do próprio mercado de transferências.

Esses eventuais questionamento tem certo mérito, é fato. Porém, é importante entender que à medida em que o volume de recursos movimentados pelo futebol cresce, mais e mais a atividade perde essas especificidades políticas e informais. Mais e mais o futebol irá demandar as mesmas ferramentas usadas no mercado corporativo (sempre com as devidas adaptações, claro). Aqueles que tiverem dificuldades de entender esse processo de transformação, e as novas demandas geradas por ele, correm o mesmo risco de empresas não eficientes, perder mercado para seus competidores.

Outro ponto que poderia ser indicado como uma inconveniência do modelo é seu nível de complexidade, possivelmente bem superior ao procedimento atual. É fato que o modelo introduz novas etapas ao processo decisório. Também é fato que o timing é uma variável importante no mercado de aquisições no futebol. Porém, uma vez que o Clube já se utiliza de sistema integrado de gestão (ERP), cuja função é exatamente agilizar e integrar processos internos, acreditamos que os novos processos aqui descritos poderiam ser facilmente absorvidos, sem impactar a celeridade do processo de contratações.





A Eficiência Como Objetivo Principal.

O modelo proposto traz diversos aperfeiçoamentos ao processo de montagem de elenco do Flamengo. Um deles é sem dúvida retirar o foco da decisão de pessoas, e transferi-lo para processos. Independente da capacitação daqueles responsáveis por decisões, um modelo baseado em processos tem a vantagem de uniformizar o sistema decisório, garantindo que na inevitável alternância de pessoas, as decisões seguirão sempre a mesma lógica.

Além disso, um sistema de decisão baseado em processos é muito menos subjetivo, e portanto muito mais transparente. Critérios utilizados são claros, e mais importante, criados pelo Clube de acordo com um consenso entre diversas pessoas, e não arbitrariamente pelo gestor da ocasião. Critérios adotados para a formação de elenco precisam ser os do Flamengo, com base em seu planejamento de longo prazo, e não os do gestor. Essa transparência é especialmente importante em um momento onde o Clube prepara-se para lidar com parcerias e investimentos externos.

Acreditamos que o fluxo proposto oferece um processo de contratações muito mais eficiente, assertivo e em especial, focado na construção de elenco no longo prazo, e não na solução de problemas no curto/curtíssimo. Em nossa opinião, essa mudança de foco, seria um dos principais benefícios proporcionados ao Clube pela introdução desse modelo.

Nos últimos dez anos assistimos o Flamengo mudar sua estratégia financeira, de gestões focadas em resolver os problemas de curtíssimo prazo, se limitando a "apagar incêndios" e sem atacar a origem do problema, para uma estratégia que beneficiou o resultado de longo prazo através de planejamento e gestão técnica. Os resultados alcançados nos fazem crer que é chegada a hora da mesma estratégia ser aplicada a outras áreas do Clube, em especial no seu Departamento de Futebol.



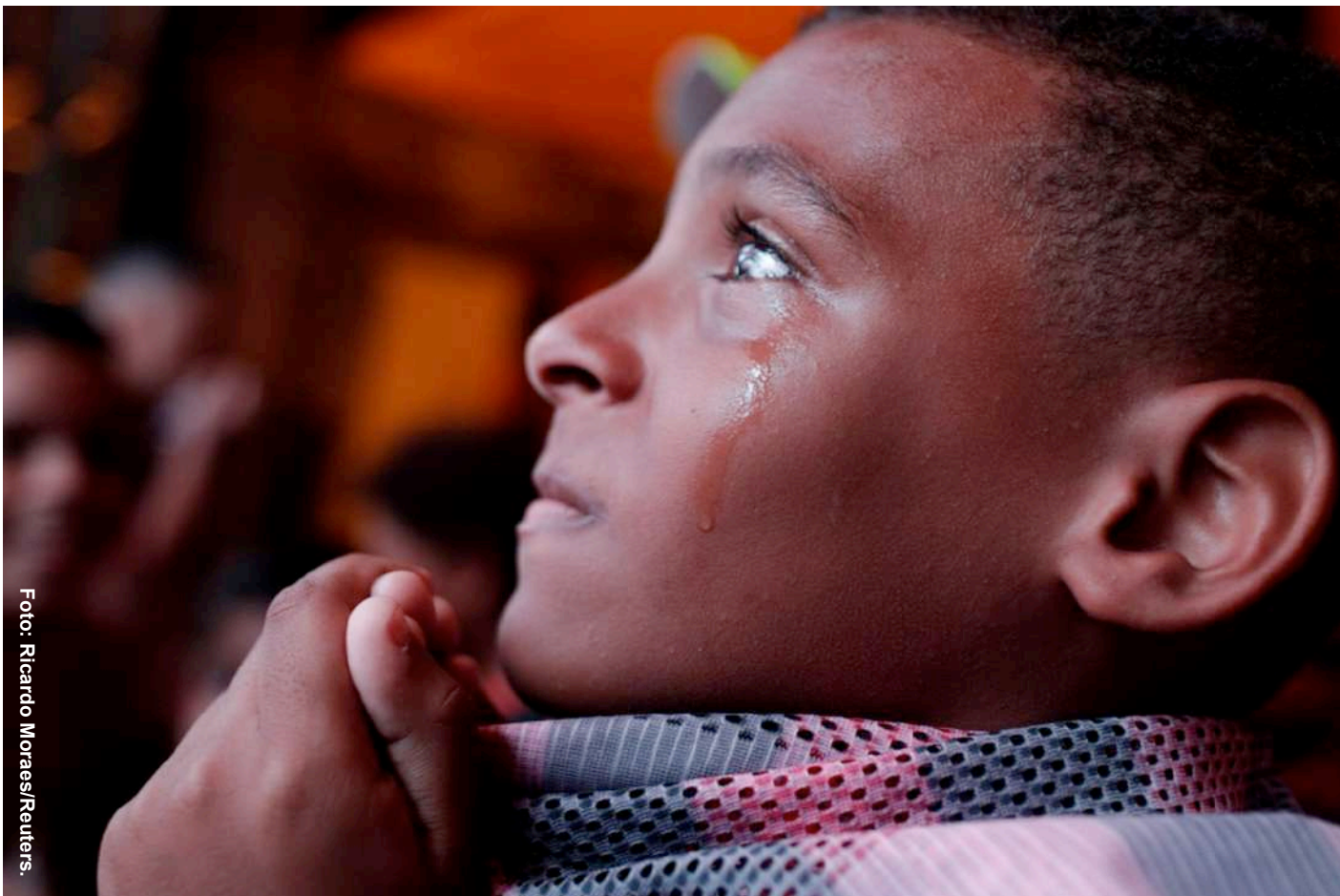


Foto: Ricardo Moraes/Reuters.

FLAMENGO
SEM FRONTEIRAS



Elogiar com isenção, para criticar com independência