

Rabiscos em **Vermelho** e Preto

BERNARDO
BORGES
MARQUES
2026

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL:
UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL



Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques

O que é “Rabiscos em Vermelho e Preto”?

Uma coletânea de ideias, análises e reflexões rubro-negras

Este espaço nasce com o intuito da escrita, reflexão e construção crítica sobre os mais diversos temas que cercam o futebol e a vida institucional do Clube de Regatas do Flamengo. Batizada de **Rabiscos em Vermelho e Preto**, ela será o ponto de encontro de vozes, ideias e olhares: pensamentos livres, análises profundas, artigos de opinião, dados, argumentos e propostas. Cada texto será mais que um simples registro: será uma contribuição ao debate sobre o presente e o futuro do clube que tanto amamos — com paixão, responsabilidade e compromisso democrático.

Um caderno de anotações em constante evolução. Um espaço onde o vermelho da paixão e o preto da firmeza se encontram para transformar rascunhos em caminhos.

Seja bem-vindo. Escreva, leia, questione. O Flamengo é de todos nós.



Quem sou eu?

Sou médico formado em Cardiologia Clínica e Intervencionista desde 2014, com experiência também em Terapia Intensiva. Em 2024, ampliei minha atuação para a gestão esportiva, conquistando o Certificado de Executivo de Futebol pela Footure Academy. Atualmente estou cursando o curso de Gestão de Futebol pelo FC Porto Football Science Institute. Associado do Clube de Regatas do Flamengo desde 2015, participo ativamente da vida política e institucional do clube, sendo membro fundador do grupo Flamengo Sem Fronteiras em 2019 e, mais recentemente, coordenador do Programa de Futebol e Saúde da Chapa 2 nas eleições de 2024. Minha trajetória une medicina, gestão e paixão pelo futebol, com foco em inovação, governança e integração entre saúde e desempenho esportivo.

- . Certificado em Executivo de Futebol: Footure Academy - 2024
- . Curso de Gestão em Futebol: FC Porto Football Science Institute - 2025 (em curso)



Disclaimer

O presente documento não tem nenhuma ligação com o Departamento de Futebol do Clube de Regatas do Flamengo, bem como o autor não faz parte do mesmo e da direção atual. O intuito é mostrar ao torcedor uma opinião de gestão esportiva, sem nenhuma intenção de substituir, criticar ou confrontar com o trabalho feito pelo clube, detentor de inúmeros títulos desde a sua reestruturação, seja na base ou no profissional.

Este trabalho é baseado em análises com documentos abstraídos na internet, em sites especializados em futebol, medicina esportiva e dados estatísticos e analíticos.



Business, Branding e Estratégia no Futebol: Uma abordagem econômica e gerencial

Resumo

O futebol contemporâneo consolidou-se como uma indústria global multibilionária, caracterizada pela interseção entre desempenho esportivo, gestão empresarial e construção de marca. Este estudo analisa os fundamentos do business no futebol, os mecanismos de branding e as estratégias competitivas adotadas por clubes, com base em dados oficiais e literatura acadêmica. Observa-se que a sustentabilidade financeira depende da diversificação de receitas, da gestão estratégica de ativos esportivos e da consolidação da marca como ativo econômico central.

Palavras-chave: futebol; branding; gestão esportiva; economia do esporte; estratégia.

Metodologia e delimitação do estudo

Este trabalho adota abordagem qualitativa, descritiva e analítica, com base em revisão bibliográfica, análise documental e estudo de caso. O objetivo não é construir um modelo econométrico definitivo de valuation, mas organizar uma leitura estratégica sobre a economia do futebol contemporâneo e sua aplicação ao Flamengo.

A revisão bibliográfica contempla literatura de economia do esporte, gestão esportiva, marketing esportivo, estratégia empresarial, branding e governança. A análise documental considera relatórios setoriais, demonstrações financeiras, publicações de consultorias especializadas, documentos institucionais e materiais de referência do mercado esportivo. O estudo de caso do Flamengo é utilizado como aplicação prática dos conceitos, permitindo avaliar como uma marca de grande escala nacional pode buscar aproximação com padrões internacionais de monetização.

A metodologia está estruturada em quatro movimentos. Primeiro, são apresentados os fundamentos econômicos do futebol moderno, com ênfase em matchday, broadcasting, receitas comerciais, valuation e ativos intangíveis. Segundo, discute-se o branding esportivo como mecanismo de criação, proteção e monetização de valor. Terceiro, analisam-se estratégias competitivas, governança e sustentabilidade financeira. Quarto, esses conceitos são aplicados ao Flamengo por meio de diagnóstico, benchmarking europeu e agenda estratégica.

Algumas limitações devem ser explicitadas. Comparações entre clubes brasileiros e europeus precisam considerar diferenças de moeda, calendário, regulação, modelos de propriedade, direitos de transmissão, carga tributária, estrutura de estádios, mercado consumidor, poder aquisitivo e maturidade comercial das ligas. Assim, a comparação não deve ser interpretada como equivalência direta, mas como benchmarking estratégico. Da mesma forma, dados financeiros extraídos de relatórios e balanços precisam ser lidos conforme critérios contábeis específicos de cada entidade e ano fiscal.

Por essa razão, o estudo privilegia uma abordagem gerencial: interessa compreender padrões, gargalos, oportunidades, relações de causa e efeito e possibilidades de melhoria. O foco está em como um clube pode transformar ativos esportivos e simbólicos em receitas recorrentes, governadas por estratégia e acompanhadas por indicadores.

1. Introdução

O futebol, historicamente concebido como manifestação cultural e prática esportiva de caráter popular, passou, ao longo das últimas décadas, por um processo profundo de transformação estrutural, consolidando-se como uma das indústrias mais relevantes da economia global contemporânea. Esse processo de transição — da lógica associativa e recreativa para um modelo empresarial altamente profissionalizado — está diretamente relacionado à intensificação da globalização, ao avanço das tecnologias de comunicação e à crescente financeirização do esporte.

Segundo relatórios recentes da Deloitte, os 20 maiores clubes do mundo ultrapassaram a marca de €12,4 bilhões em receitas na temporada 2024/2025, evidenciando não apenas a magnitude econômica do setor, mas também a consolidação do futebol como um ecossistema de negócios altamente competitivo, dinâmico e internacionalizado. Nesse contexto, os clubes deixaram de ser apenas instituições esportivas para se configurarem como organizações complexas, que operam



simultaneamente em múltiplas dimensões: esportiva, financeira, midiática, institucional e mercadológica.

A profissionalização da gestão esportiva emergiu, portanto, como elemento central para a sustentabilidade e competitividade dos clubes. Modelos de governança mais sofisticados, alinhados a práticas corporativas modernas, passaram a incorporar conceitos oriundos da administração estratégica, da economia e do marketing, com destaque para a gestão de ativos intangíveis. Nesse cenário, o branding assume papel de protagonismo, uma vez que a marca do clube transcende sua identidade simbólica e passa a constituir um ativo econômico estratégico, capaz de gerar valor por meio de receitas comerciais, direitos de transmissão, engajamento de torcedores e expansão internacional.

A literatura especializada em economia do esporte (ANDREFF; SZYMANSKI, 2006; KÉSENNE, 2014) e em gestão esportiva (SMITH; STEWART, 2010) aponta que o desempenho esportivo, embora essencial, não é mais suficiente para garantir a sustentabilidade organizacional. A capacidade de construir, posicionar e monetizar a marca tornou-se um diferencial competitivo relevante, especialmente em um ambiente caracterizado por elevada concorrência, assimetria financeira entre clubes e crescente exigência por eficiência operacional.

Além disso, a transformação digital e a expansão das plataformas de mídia redefiniram a relação entre clubes e seus stakeholders. Torcedores passaram a ser compreendidos não apenas como espectadores, mas como consumidores, comunidades digitais e ativos estratégicos no processo de geração de valor. Esse fenômeno amplia o escopo do branding esportivo, incorporando dimensões como experiência do fã, engajamento digital, internacionalização de mercado e diversificação de receitas.

No âmbito estratégico, observa-se que clubes de maior sucesso adotam abordagens integradas, nas quais decisões esportivas, financeiras e de marketing são alinhadas a uma visão de longo prazo. Estratégias como gestão de portfólio de atletas, otimização da folha salarial, exploração de mercados emergentes e fortalecimento institucional refletem uma lógica empresarial cada vez mais sofisticada, aproximando o futebol de outros setores da economia global.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar, de forma integrada e fundamentada em dados oficiais e literatura acadêmica, os pilares do business no futebol, com ênfase nos mecanismos de branding e nas estratégias organizacionais adotadas pelos clubes. Busca-se compreender como a construção e gestão da marca influenciam a geração de receitas, a competitividade esportiva e a sustentabilidade financeira das organizações futebolísticas.

Para tanto, o trabalho estrutura-se na análise dos fundamentos econômicos do futebol, na investigação das práticas de branding no contexto esportivo e na avaliação das estratégias gerenciais que sustentam o desempenho dos clubes em um ambiente globalizado e altamente competitivo. Ao final, pretende-se oferecer uma contribuição teórica e aplicada para o entendimento do futebol como indústria, destacando a interdependência entre performance esportiva, gestão eficiente e valorização da marca.

2. O Futebol como Indústria Global

2.1 Estrutura Econômica do Futebol

A estrutura econômica do futebol contemporâneo deixou de se limitar à arrecadação proveniente dos jogos e passou a se organizar como uma cadeia complexa de geração de receitas, valorização de ativos, exploração de marcas e expansão de mercados. O clube moderno não é apenas uma instituição esportiva voltada à disputa de competições; ele opera como uma organização econômica inserida na indústria do entretenimento, da mídia, do consumo, da tecnologia e da experiência.

Nesse contexto, o desempenho esportivo permanece como elemento central, pois vitórias, títulos, ídolos e competitividade aumentam a visibilidade institucional. Entretanto, a sustentabilidade financeira de um clube depende cada vez mais da sua capacidade de transformar essa visibilidade em receitas recorrentes, diversificadas e estrategicamente planejadas. Assim, a economia do futebol se estrutura a partir de três grandes pilares clássicos: matchday, broadcasting e receitas comerciais.



Esses três pilares formam a base econômica dos principais clubes do mundo e ajudam a explicar por que algumas instituições conseguem manter elencos mais competitivos, investir em infraestrutura, ampliar sua marca internacionalmente e reduzir a dependência de receitas extraordinárias, como venda de atletas ou premiações esportivas.

Quadro – Fontes de Receita no Futebol

Fonte de Receita	Descrição	Impacto Estratégico
Matchday	Bilheteria, programas de sócio-torcedor, hospitalidade, camarotes, alimentos, bebidas, estacionamento e experiências no estádio	Fortalece a experiência do torcedor, aumenta a fidelização e transforma o estádio em plataforma de relacionamento e consumo
Broadcast	Direitos de transmissão televisiva, streaming, pay-per-view, plataformas digitais e distribuição internacional de conteúdo	Amplia a escala global do clube, aumenta a exposição da marca e gera receitas recorrentes vinculadas à audiência
Comercial	Patrocínios, merchandising, licenciamento, ativações de marca, lojas oficiais, produtos digitais e parcerias estratégicas	Monetiza o valor simbólico da marca, amplia o alcance comercial e fortalece o posicionamento institucional

2.1.1. Matchday: o estádio como plataforma econômica e experiencial

A receita de matchday corresponde aos ganhos obtidos diretamente nos dias de jogos ou em torno da utilização do estádio. Tradicionalmente, essa fonte era associada apenas à venda de ingressos. No futebol moderno, porém, ela passou a incluir um conjunto mais sofisticado de produtos e serviços, como hospitalidade, camarotes, setores premium, programas de relacionamento, consumo interno, visitas guiadas, museus, eventos corporativos e experiências exclusivas.

O estádio deixou de ser apenas o local da partida e passou a ser uma plataforma de negócios. Clubes com arenas modernas conseguem transformar o jogo em um evento de entretenimento completo, aumentando o tempo de permanência do torcedor, o ticket médio e o valor percebido da experiência. Isso inclui desde a facilidade de acesso e conforto até a qualidade dos serviços, conectividade, segurança, alimentação, lojas oficiais e ativações de patrocinadores.

Do ponto de vista estratégico, o matchday tem grande relevância porque aproxima diretamente o clube de sua base de torcedores. A presença física no estádio reforça vínculos emocionais, amplia a sensação de pertencimento e transforma o torcedor em consumidor recorrente. Quanto mais qualificada for essa experiência, maior tende a ser a disposição de compra, renovação de planos, aquisição de produtos oficiais e engajamento com a marca.

Além disso, a receita do estádio possui impacto importante sobre a previsibilidade financeira. Clubes que controlam ou exploram de forma eficiente suas arenas conseguem criar receitas menos dependentes de premiações esportivas ou negociações de atletas. A gestão do matchday, portanto, envolve não apenas a venda de ingressos, mas uma política integrada de precificação, segmentação de público, hospitalidade, relacionamento e branding.

2.1.2. Broadcast: escala, mídia e internacionalização

O segundo pilar da economia do futebol é o broadcast, formado pelas receitas provenientes dos direitos de transmissão. Essa fonte ganhou enorme relevância com a profissionalização das ligas, a expansão da televisão por assinatura, o crescimento das plataformas digitais e a internacionalização do consumo esportivo.

Os direitos de transmissão representam a transformação do jogo em conteúdo midiático. A partida deixa de ser consumida apenas por quem está no estádio e passa a alcançar milhões de



espectadores em diferentes regiões, países e plataformas. Esse processo amplia a escala econômica do futebol, pois permite que clubes e competições monetizem sua audiência muito além do território local.

O impacto estratégico do broadcast está diretamente ligado à visibilidade. Quanto maior a audiência de um clube, maior tende a ser seu poder de negociação com patrocinadores, fornecedores, plataformas de mídia e parceiros comerciais. A exposição televisiva também fortalece a marca, aumenta o reconhecimento internacional e contribui para a formação de novas comunidades de torcedores.

No futebol europeu, especialmente nas grandes ligas, os contratos de transmissão são fundamentais para explicar a distância econômica entre clubes e campeonatos. Ligas com maior capacidade de distribuição global, como Premier League, LaLiga, Bundesliga, Serie A e Champions League, conseguem gerar receitas expressivas porque vendem não apenas jogos, mas produtos de entretenimento com apelo internacional.

No caso brasileiro, o broadcast também ocupa papel central, embora historicamente tenha apresentado desafios relacionados à concentração de receitas, critérios de distribuição, dependência de contratos televisivos e menor exploração internacional. A tendência contemporânea, entretanto, aponta para maior fragmentação das plataformas, crescimento do streaming, negociações coletivas ou semicoletivas e busca por modelos mais equilibrados de comercialização. Assim, o broadcast deve ser compreendido como um ativo estratégico. Não se trata apenas de receita de televisão, mas de distribuição de conteúdo, exposição institucional, presença digital e capacidade de internacionalização da marca.

2.1.3. Receitas comerciais: branding, patrocínio e monetização da marca

O terceiro pilar econômico do futebol é composto pelas receitas comerciais, que incluem patrocínios, merchandising, licenciamento de produtos, lojas oficiais, parcerias estratégicas, ativações de marca, naming rights, produtos digitais e ações de marketing.

Essa fonte de receita está diretamente relacionada ao conceito de branding. Um clube com marca forte não depende apenas do resultado esportivo imediato; ele consegue gerar valor a partir de sua história, torcida, identidade visual, reputação, ídolos, títulos, narrativas e capacidade de engajamento. O clube passa a ser visto como uma plataforma de comunicação e relacionamento para empresas que desejam se associar a seus valores e alcançar sua base de fãs.

O patrocínio, nesse sentido, deixou de ser apenas a exposição de uma marca na camisa. Atualmente, os patrocinadores buscam projetos de ativação, conteúdo digital, experiências com torcedores, campanhas integradas, dados de audiência, relacionamento com comunidades e retorno mensurável sobre investimento. Quanto mais estruturado for o departamento comercial do clube, maior será sua capacidade de transformar visibilidade esportiva em contratos de maior valor.

O merchandising e o licenciamento também são dimensões importantes. Camisas oficiais, produtos casuais, colecionáveis, itens digitais, colaborações com marcas de moda e produtos personalizados ampliam o alcance da marca para além dos 90 minutos. O torcedor passa a consumir o clube como identidade cultural, não apenas como entretenimento esportivo.

Do ponto de vista estratégico, as receitas comerciais são fundamentais porque permitem maior independência financeira. Clubes que desenvolvem marcas fortes, bases digitais robustas e estratégias comerciais sofisticadas conseguem reduzir a dependência de resultados esportivos pontuais. A marca, nesse caso, torna-se um ativo econômico permanente.

2.1.4. Integração dos três pilares econômicos

Embora matchday, broadcast e comercial possam ser analisados separadamente, a força econômica de um clube depende da integração entre esses três pilares. O bom desempenho esportivo atrai audiência; a audiência aumenta o valor dos direitos de transmissão; a exposição fortalece a marca; a marca atrai patrocinadores; os patrocinadores investem em ativações; ativações melhoram a experiência do torcedor; e a experiência do torcedor aumenta a receita de matchday.

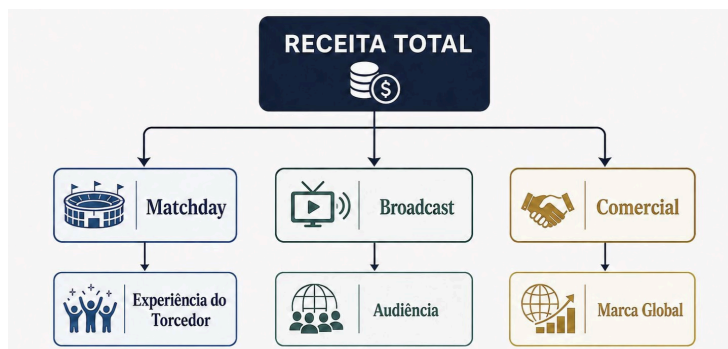
Portanto, há um ciclo econômico virtuoso:



Esse ciclo, no entanto, exige gestão profissional. Sem planejamento, o clube pode aumentar receitas, mas também ampliar despesas de forma descontrolada. A sustentabilidade econômica não depende apenas de arrecadar mais, mas de organizar o orçamento, controlar custos, investir com racionalidade e criar fontes recorrentes de receita.

Nesse sentido, clubes modernos precisam atuar como organizações integradas, conectando departamentos de futebol, finanças, marketing, comunicação, jurídico, tecnologia, dados e relacionamento com torcedores. A lógica econômica do futebol é multidisciplinar: envolve paixão, mas também governança, estratégia, eficiência operacional e visão de longo prazo.

2.1.5. Considerações finais



A estrutura econômica do futebol moderno revela que os clubes deixaram de ser entidades esportivas tradicionais para se tornarem organizações complexas de entretenimento, mídia e consumo. O modelo baseado em matchday, broadcasting e receitas comerciais continua sendo a base clássica da economia do futebol, mas sua exploração exige sofisticação

gerencial. O matchday fortalece a relação direta com o torcedor e transforma o estádio em ambiente de experiência e monetização. O broadcast amplia a escala do clube, levando sua marca para mercados nacionais e internacionais. As receitas comerciais consolidam o branding como ativo econômico central, permitindo que a instituição transforme identidade, história e engajamento em valor financeiro.

Dessa forma, a sustentabilidade de um clube de futebol depende da capacidade de equilibrar paixão e gestão. O clube que compreende sua torcida como comunidade, seu estádio como plataforma, seus jogos como conteúdo e sua marca como ativo estratégico tende a construir vantagens competitivas mais duradouras no cenário esportivo contemporâneo.

2.2 Crescimento e Valuation dos Clubes



O futebol contemporâneo consolidou-se como uma das principais indústrias globais do entretenimento, deixando de ser compreendido apenas como atividade esportiva para se transformar em um setor econômico de alta atratividade financeira. Clubes de futebol, especialmente os de elite europeia, passaram a ser avaliados como ativos empresariais complexos, capazes de gerar receitas recorrentes, valor de marca, ativos intangíveis, audiência global, propriedade intelectual, dados de torcedores e oportunidades de expansão comercial.

Nesse novo contexto, o conceito de valuation tornou-se central. Avaliar um clube de futebol significa estimar seu valor econômico considerando não apenas suas receitas atuais, mas também sua capacidade futura de geração de caixa, sua força de marca, sua base de fãs, seu elenco, sua presença digital, sua infraestrutura, sua posição competitiva e seu potencial de monetização internacional.

Segundo o relatório *Football Clubs' Valuation: The European Elite 2025*, da *Football Benchmark*, os 32 principais clubes europeus alcançaram valor agregado superior a €64,7 bilhões, com crescimento de aproximadamente 146% em uma década. O mesmo levantamento aponta o Real Madrid como o clube de maior valor empresarial do mundo, com valuation de aproximadamente €6,3 bilhões, tornando-se o primeiro clube de futebol a superar a marca de €6 bilhões em *enterprise value*.

Esses dados revelam uma mudança estrutural: o futebol deixou de ser apenas um negócio de receitas esportivas e passou a operar como uma classe de ativos. Clubes passaram a atrair fundos de investimento, grupos empresariais, investidores institucionais, conglomerados de mídia, empresas de tecnologia e grandes marcas globais. O valor de um clube, portanto, não decorre apenas da sua história ou da sua torcida, mas da capacidade de converter esses elementos simbólicos em receita, escala e rentabilidade.

Quadro – Determinantes de Valor de Clubes

Fator	Impacto
Receita operacional	Representa a base do valuation, pois demonstra a capacidade recorrente de geração de caixa do clube
Performance esportiva	Amplia receitas por meio de premiações, bilheteria, exposição midiática, valorização do elenco e aumento do interesse comercial
Base de fãs	Define a escala potencial de monetização por meio de consumo, sócio-torcedor, audiência, produtos oficiais e engajamento
Presença digital	Favorece a expansão global, aumenta a atratividade para patrocinadores e amplia a coleta e ativação de dados de torcedores

2.2.1. Receita operacional como base do valuation

A receita operacional é um dos principais fundamentos da avaliação econômica de clubes. Ela expressa a capacidade da instituição de gerar recursos por meio de suas atividades recorrentes, como matchday, broadcasting, patrocínios, licenciamento, merchandising, hospitalidade, programas de sócio-torcedor, premiações e exploração comercial da marca.

Em termos de valuation, clubes com receitas operacionais elevadas tendem a receber múltiplos superiores porque demonstram maior previsibilidade financeira. Uma receita recorrente e diversificada reduz o risco do negócio e aumenta a confiança de investidores, credores e parceiros comerciais. Por isso, clubes com forte geração de caixa são mais bem avaliados do que aqueles dependentes de receitas extraordinárias, como vendas pontuais de atletas ou premiações imprevisíveis.

No futebol europeu, essa lógica é evidente. Os clubes de maior valor econômico são aqueles que conseguem combinar grandes receitas comerciais, contratos robustos de transmissão, estádios altamente explorados e presença constante em competições internacionais. No mesmo relatório da *Football Benchmark*, o Real Madrid lidera rankings de valuation não apenas por sua história



esportiva, mas pela combinação entre marca global, receitas comerciais, estádio modernizado, força midiática e desempenho competitivo recorrente.

Assim, a receita operacional funciona como a “base objetiva” do valuation. Ela traduz em números a capacidade econômica do clube. Entretanto, ela não atua isoladamente: seu impacto é ampliado quando associado à performance esportiva, à força da torcida e à presença digital.

2.2.2. Performance esportiva e geração de valor

A performance esportiva permanece como um dos elementos centrais da valorização de clubes. Títulos, classificações continentais, participação em competições internacionais e regularidade competitiva aumentam a exposição da marca, elevam receitas de premiação, estimulam consumo de produtos oficiais e ampliam o interesse de patrocinadores.

O sucesso em campo também influencia o valor do elenco. Atletas de clubes vencedores costumam ganhar maior visibilidade, o que pode ampliar seu valor de mercado. Além disso, competições como UEFA Champions League, Libertadores, Mundial de Clubes e ligas nacionais de alto alcance funcionam como vitrines comerciais e esportivas.

Entretanto, a performance esportiva, embora essencial, é variável e incerta. Um clube pode vencer em uma temporada e ter queda de desempenho na seguinte. Por isso, os modelos modernos de valuation não podem se apoiar apenas nos resultados esportivos imediatos. O valor de longo prazo depende da capacidade de transformar sucesso esportivo em ativos permanentes: marca fortalecida, aumento da base de fãs, contratos comerciais mais robustos, crescimento digital e expansão internacional.

Dessa forma, a performance esportiva é um acelerador de valor, mas não deve ser confundida com a totalidade do valuation. Clubes bem geridos utilizam ciclos vencedores para ampliar receitas estruturais. Clubes mal geridos podem conquistar títulos e, ainda assim, permanecer financeiramente frágeis se não converterem desempenho em sustentabilidade econômica.

2.2.3. Base de fãs e escala de monetização

A base de fãs é um dos ativos mais importantes de um clube de futebol. Diferentemente de empresas tradicionais, os clubes possuem consumidores com alto grau de fidelidade emocional. O torcedor não escolhe o clube apenas por preço, qualidade do serviço ou conveniência; sua relação é construída por identidade, pertencimento, história familiar, território, memória afetiva e paixão.

Essa característica torna a torcida um ativo econômico singular. Quanto maior e mais engajada for a base de fãs, maior será a capacidade de monetização do clube. Essa monetização pode ocorrer por diferentes caminhos: venda de ingressos, programas de sócio-torcedor, consumo de camisas e produtos oficiais, audiência televisiva, assinatura de conteúdos digitais, participação em experiências, turismo esportivo, eventos, ativações de patrocinadores e engajamento em redes sociais.

No valuation, a base de fãs representa escala. Clubes com torcidas nacionais ou globais possuem maior potencial para atrair patrocinadores internacionais, negociar acordos comerciais mais valiosos e expandir sua marca para novos mercados. Essa é uma das razões pelas quais clubes como Real Madrid, Barcelona, Manchester United, Liverpool e Bayern de Munique apresentam valuations elevados: eles não dependem apenas do mercado local, mas operam em escala mundial.

Portanto, a torcida deve ser compreendida como comunidade, audiência e mercado consumidor. A gestão estratégica do relacionamento com fãs é um dos pontos centrais da economia do futebol moderno.

2.2.4. Presença digital e expansão global

A presença digital tornou-se um dos principais vetores de crescimento dos clubes. Redes sociais, plataformas de vídeo, aplicativos próprios, e-commerce, streaming, newsletters, programas de membership e bancos de dados de torcedores transformaram a relação clube-torcedor em um ecossistema permanente de interação.

Antes, a exposição do clube era majoritariamente dependente dos jogos e da televisão. Atualmente, o clube pode produzir conteúdo diariamente, dialogar com torcedores em diferentes idiomas, ativar



patrocinadores em tempo real, vender produtos para outros países e construir comunidades globais. A presença digital amplia o alcance da marca e permite que o clube se torne relevante mesmo fora do dia da partida.

Estudos acadêmicos recentes reforçam essa relação entre valor, receita e presença digital. O artigo *Valuation Methods for Professional Sports Clubs*, disponível no arXiv, descreve que modelos de avaliação de clubes consideram variáveis como receita, valor de mercado do elenco, número de seguidores em redes sociais, receitas de transmissão, relação entre salários e receitas, além da propriedade do estádio. Essa evidência é importante porque mostra que seguidores digitais não são apenas indicadores de popularidade. Eles funcionam como proxy de alcance global, potencial de monetização, atratividade comercial e força de marca. Quanto maior a audiência digital qualificada de um clube, maior tende a ser seu poder de negociação com patrocinadores, plataformas de mídia e parceiros comerciais.

Entretanto, é importante destacar que o volume de seguidores, isoladamente, não garante valor econômico. O que importa é a capacidade de converter audiência em receita: engajamento, dados, consumo, recorrência, ativação comercial e relacionamento. Um clube com milhões de seguidores, mas baixa monetização digital, pode ter menor eficiência econômica do que outro com base menor, porém mais engajada e melhor segmentada.

2.2.5. O clube como ativo de investimento

O crescimento do valuation dos clubes evidencia que o futebol passou a ser analisado também como ativo de investimento. A entrada de fundos, grupos privados e investidores institucionais demonstra que há percepção de oportunidade econômica no setor. Essa atratividade decorre de alguns fatores: crescimento global da audiência, expansão das plataformas digitais, internacionalização das marcas, escassez de clubes de elite, valorização dos direitos de mídia e potencial de exploração comercial.

A lógica de investimento, porém, também traz riscos. Clubes de futebol possuem características específicas: alta pressão por resultados, folha salarial elevada, volatilidade esportiva, dependência de competições, regulação financeira, relação emocional com torcedores e restrições culturais à lógica puramente empresarial. Por isso, o valuation de clubes precisa considerar tanto indicadores financeiros quanto elementos simbólicos e institucionais.

O valor de um clube não está apenas no balanço. Ele também está em sua história, em sua torcida, em sua marca, em seu estádio, em sua capacidade de formar atletas, em sua presença internacional e em sua relevância cultural. O desafio dos modelos modernos é justamente traduzir esses ativos intangíveis em métricas econômicas compreensíveis.

2.2.6. Considerações finais

O crescimento do valuation dos clubes demonstra que o futebol moderno se consolidou como uma indústria global de alto valor econômico. Os dados da *Football Benchmark*, ao apontarem valor agregado superior a €64,7 bilhões entre os principais clubes europeus e crescimento de 146% em uma década, evidenciam que os clubes de elite passaram a operar em uma escala comparável à de grandes empresas internacionais.

Nesse cenário, o valor de um clube é determinado por múltiplas dimensões. A receita operacional oferece a base econômica do valuation. A performance esportiva amplia exposições, premiações e valor de marca. A base de fãs define a escala de monetização. A presença digital permite expansão global e maior atratividade comercial.

Portanto, o clube de futebol contemporâneo deve ser entendido como uma plataforma econômica, midiática, cultural e esportiva. Seu valuation não depende apenas de títulos ou receitas imediatas, mas da capacidade de transformar tradição, torcida, marca e desempenho em ativos sustentáveis de longo prazo. O clube mais valioso não é apenas aquele que vence mais, mas aquele que consegue converter sua relevância esportiva e emocional em valor econômico recorrente, global e estrategicamente administrado.

3. Branding no Futebol



O branding no futebol tornou-se uma dimensão estratégica da gestão esportiva contemporânea. Em um cenário no qual os clubes competem não apenas por títulos, mas também por audiência, receitas, patrocínios, engajamento digital e relevância cultural, a marca passou a ocupar posição central na geração de valor. O clube moderno não é somente uma equipe que disputa campeonatos; é também uma plataforma de identidade, entretenimento, consumo, mídia, relacionamento e negócios. O documento Football 50 - The World's most valuable & Strongest football club Brands, da agência Brand Finance, mostra que uma marca forte impulsiona receitas via patrocínio, merchandising e engajamento global.

A marca de um clube representa a síntese de sua história, de seus símbolos, de sua torcida, de seus títulos, de seus ídolos, de sua cultura institucional e de sua capacidade de gerar pertencimento. Diferentemente de empresas comuns, os clubes de futebol possuem uma relação emocional intensa com seus consumidores. O torcedor não se relaciona com o clube apenas de maneira racional ou transacional; ele estabelece vínculo afetivo, identitário e cultural. Essa característica transforma o branding esportivo em um ativo de valor singular.

No futebol atual, clubes bem posicionados conseguem transformar paixão em receita, história em reputação, torcida em comunidade, conteúdo em audiência e identidade em valor econômico. Por isso, o branding não deve ser compreendido apenas como gestão de escudo, uniforme ou comunicação visual, mas como um conjunto de estratégias voltadas à construção, proteção e monetização da marca esportiva.

3.1 Marca como ativo estratégico

A marca é um dos principais ativos intangíveis de um clube de futebol. Ela influencia diretamente a capacidade de atrair patrocinadores, vender produtos licenciados, internacionalizar a torcida, negociar contratos comerciais, ampliar receitas digitais e fortalecer o relacionamento com torcedores. Uma marca forte permite que o clube seja relevante mesmo fora do dia do jogo, mantendo presença constante no cotidiano de seus públicos.

Informes especializados sobre marketing esportivo têm destacado que o patrocínio contemporâneo deixou de ser apenas exposição de logomarca e passou a envolver experiência, ativação, relacionamento e protagonismo do torcedor. Em artigo publicado no Poder360, Rene Salviano, CEO da agência Heatmap e especialista em marketing esportivo, observa que as marcas precisam enxergar o torcedor como protagonista de jornadas emocionais, não apenas como audiência passiva. Essa mudança reforça a ideia de que o clube é uma plataforma de experiências e que sua marca funciona como meio de conexão entre empresas, torcedores e cultura esportiva.

A força da marca também está associada à capacidade de geração de receitas comerciais. A Deloitte aponta que, entre os clubes da Football Money League 2026, as receitas acumuladas alcançaram €12,4 bilhões, sendo €5,3 bilhões oriundos da área comercial, que se tornou a primeira fonte de receita a ultrapassar €5 bilhões nesse grupo de elite. Esse dado demonstra que, nos grandes clubes, a exploração comercial da marca já ocupa papel superior ou equivalente ao broadcasting e ao matchday.

Portanto, a marca no futebol não é apenas um símbolo emocional; é também um ativo econômico. Ela influencia o valor dos contratos de patrocínio, o preço das propriedades comerciais, a atratividade internacional, a venda de camisas, a negociação de naming rights, a adesão a programas de sócio-torcedor e a capacidade de monetizar conteúdo digital.

Há ainda uma relação direta entre performance esportiva, visibilidade midiática e receita. Estudos acadêmicos disponíveis na plataforma ResearchGate, dentre eles o Performance and Revenues in European Football: Clubs' Media Visibility and Brand Value publicado no International Journal of the Economics of Business, analisam como desempenho esportivo, exposição na mídia, status histórico da marca, receitas anuais e salários se relacionam nos clubes europeus. Essa abordagem reforça que a marca se valoriza quando o clube combina tradição, resultados, presença midiática e capacidade econômica.

A performance esportiva, portanto, funciona como acelerador do branding. Títulos, campanhas internacionais e presença em grandes competições aumentam a exposição global, ampliam a base



de torcedores e fortalecem o poder comercial da instituição. Entretanto, clubes de marca forte conseguem preservar valor mesmo em fases esportivas menos vitoriosas, justamente porque possuem história, reputação, base de fãs e identidade consolidada.

3.2 Componentes do branding esportivo

O branding no futebol é composto por múltiplos elementos. Ele não se limita ao escudo ou ao uniforme, mas envolve identidade, performance, narrativa, experiência e globalização. Cada componente contribui para a construção de valor simbólico e econômico.

Quadro – Elementos do Branding no Futebol

Elemento	Descrição	Impacto Estratégico
Identidade	História, símbolos, cores, escudo, hino, ídolos, cultura institucional e pertencimento coletivo	Diferencia o clube, fortalece a memória afetiva e cria vínculo emocional com o torcedor
Performance	Resultados esportivos, títulos, competitividade, presença em competições relevantes e formação de ídolos	Aumenta visibilidade, atrai patrocinadores, amplia receitas e fortalece reputação
Narrativa	Storytelling, comunicação institucional, memória, campanhas, personagens e construção de sentido	Transforma fatos esportivos em histórias capazes de engajar torcedores e mercados
Experiência	Estádio, matchday, hospitalidade, atendimento, consumo, eventos e relacionamento com o torcedor	Converte paixão em vivência, fidelização e receita recorrente
Globalização	Expansão internacional, redes sociais, conteúdo multilíngue, parcerias comerciais e presença em novos mercados	Amplia audiência, fortalece a marca global e aumenta a atratividade comercial

3.2.1. Identidade

A identidade é a base do branding esportivo. Ela envolve elementos como escudo, cores, hino, uniforme, estádio, torcida, território, ídolos, títulos históricos e valores culturais. No futebol, esses símbolos não são meramente decorativos; eles carregam significado social e emocional.

Um clube com identidade forte possui maior capacidade de criar pertencimento. O torcedor reconhece-se naquela marca, transmite essa relação para outras gerações e participa da construção simbólica da instituição. Por isso, mudanças bruscas de identidade visual, distanciamento da história ou decisões comerciais que desrespeitam a cultura do clube podem gerar resistência.

A força do branding esportivo depende da capacidade de equilibrar tradição e inovação. O clube precisa modernizar sua comunicação, seus produtos e suas plataformas, mas sem romper com os elementos que sustentam sua legitimidade histórica.

3.2.2. Performance

A performance esportiva é um componente decisivo do branding. Resultados em campo ampliam a exposição midiática, criam heróis, aumentam o consumo de produtos oficiais e elevam a atratividade para patrocinadores. Títulos e campanhas memoráveis produzem narrativas de grande valor comercial.

Por outro lado, o branding não pode depender exclusivamente da vitória. A volatilidade do esporte exige que clubes construam marcas capazes de permanecer relevantes mesmo em períodos de



menor desempenho. Os clubes mais fortes do mundo conseguem combinar competitividade esportiva com gestão de marca, transformando conquistas em valor duradouro.

Assim, a performance deve ser vista como elemento de ativação da marca. Ela fornece conteúdo, emoção e visibilidade, mas precisa ser sustentada por gestão profissional, planejamento comercial e estratégia de comunicação.

3.2.3. Narrativa

A narrativa, ou storytelling, é o elemento que transforma fatos em significado. No futebol, não basta vencer; é preciso contar a história da vitória. Não basta ter uma torcida numerosa; é necessário comunicar sua singularidade. Não basta possuir tradição; é preciso atualizá-la para novas gerações. O storytelling esportivo envolve campanhas institucionais, documentários, redes sociais, vídeos de bastidores, homenagens a ídolos, conteúdos históricos, ações com torcedores e construção de personagens. A narrativa permite que a marca seja consumida para além do jogo, gerando conexão emocional contínua.

Clubes globais utilizam storytelling para posicionar-se como símbolos culturais. Eles comunicam valores como superação, grandeza, raça, inovação, juventude, tradição, comunidade ou excelência. Essa narrativa orienta campanhas comerciais, lançamentos de uniformes, ativações digitais e relações com patrocinadores.

3.2.4. Experiência

A experiência é o ponto de contato direto entre marca e torcedor. Ela ocorre no estádio, nas lojas oficiais, nos aplicativos, nos programas de sócio-torcedor, nas redes sociais, nos eventos, no atendimento e no consumo de produtos.

O estádio, em especial, deixou de ser apenas espaço de realização da partida. Ele passou a ser um ambiente de entretenimento, hospitalidade, turismo, consumo e relacionamento. A experiência de matchday fortalece a percepção de valor da marca e aumenta o ticket médio do torcedor.

Uma boa experiência gera fidelização. Um torcedor bem atendido, que se sente pertencente, que encontra conforto, segurança, conteúdo e produtos de qualidade, tende a aumentar sua relação de consumo com o clube. Por isso, branding e experiência são dimensões inseparáveis.

3.2.5. Globalização

A globalização é um dos elementos mais importantes do branding contemporâneo. Clubes de elite não disputam apenas mercados locais; eles buscam torcedores, patrocinadores e consumidores em escala internacional. Essa expansão ocorre por meio de redes sociais, conteúdo em diferentes idiomas, academias internacionais, amistosos, parcerias comerciais, lojas digitais e presença em plataformas globais.

A globalização amplia o valor da marca porque aumenta sua audiência potencial. Um clube com presença internacional pode negociar patrocínios globais, vender produtos para outros mercados e fortalecer sua relevância cultural fora de seu país de origem.

A presença digital é decisiva nesse processo. Redes sociais, plataformas de vídeo e canais próprios permitem que o clube fale diariamente com públicos internacionais. No branding moderno, a marca do clube não vive apenas no estádio; ela circula em telas, comunidades digitais, produtos licenciados, conteúdos audiovisuais e experiências globais.

3.3 Branding e cultura pop

Uma das principais transformações recentes do futebol é sua aproximação com a cultura pop. Clubes modernos atuam além do esporte e buscam ocupar espaços na moda, na música, no entretenimento, nos games, no audiovisual, no turismo e no lifestyle. Essa expansão aumenta o alcance cultural da marca e permite que o clube dialogue com públicos que nem sempre acompanham o futebol de maneira tradicional.

Essa lógica explica o crescimento de parcerias entre clubes e marcas globais. Lançamentos de uniformes especiais, colaborações com grifes, coleções casuais, produtos de edição limitada, documentários, séries, conteúdos para streaming, ativações com artistas e experiências digitais



transformam o clube em uma marca cultural. O futebol passa a ser também moda, narrativa, entretenimento e identidade visual.

A Deloitte vem destacando o peso crescente das receitas comerciais na economia dos grandes clubes. Na Football Money League 2025, a consultoria apontou que, entre os dez clubes de maior receita, a área comercial foi a principal fonte, representando 48% das receitas desses clubes. Esse dado reforça que branding, patrocínio, merchandising e parcerias globais deixaram de ser áreas secundárias e passaram a ocupar o centro do modelo econômico dos clubes de elite.

Na prática, clubes que conseguem entrar na cultura pop ampliam sua presença para além da audiência esportiva. Uma camisa deixa de ser apenas uniforme de jogo e passa a ser peça de moda. Um estádio deixa de ser apenas local da partida e passa a ser destino turístico. Um atleta deixa de ser apenas jogador e passa a ser influenciador, personagem midiático e embaixador de marca. Um clube deixa de ser apenas instituição esportiva e passa a ser plataforma cultural.

Essa expansão, contudo, exige coerência estratégica. A inserção na cultura pop não pode descaracterizar a identidade do clube. Parcerias comerciais precisam dialogar com sua história, seus valores e sua base de torcedores. Quando bem executadas, fortalecem a marca; quando mal planejadas, podem gerar rejeição por parecerem artificiais ou distantes da cultura da torcida.

O desafio do branding no futebol é equilibrar autenticidade e inovação. A marca precisa ser moderna sem abandonar sua tradição; global sem perder sua raiz local; comercial sem romper seu vínculo emocional; midiática sem se tornar superficial. Clubes que conseguem realizar esse equilíbrio transformam-se em ativos culturais globais.

3.4 Considerações finais

O branding no futebol é um dos principais vetores de geração de valor no esporte contemporâneo. A marca de um clube sintetiza história, símbolos, torcida, performance, narrativa, experiência e presença global. Quando bem administrada, ela impulsiona receitas comerciais, fortalece patrocínios, amplia o consumo de produtos oficiais, aumenta o engajamento digital e favorece a internacionalização.

A marca deve ser compreendida como ativo estratégico porque influencia diretamente a sustentabilidade econômica do clube. Em um cenário no qual as receitas comerciais já ocupam papel central entre os clubes de elite, o branding torna-se elemento decisivo para a competitividade institucional.

Portanto, clubes modernos não competem apenas dentro de campo. Eles competem por atenção, significado, relevância cultural, presença digital, engajamento global e capacidade de monetização. O clube mais forte não é apenas aquele que vence partidas, mas aquele que transforma sua identidade em marca, sua torcida em comunidade, sua história em narrativa, sua experiência em consumo e sua presença cultural em valor econômico sustentável.

4. Estratégia no Futebol

A estratégia no futebol contemporâneo deve ser compreendida como o conjunto de escolhas institucionais que orienta a forma como um clube compete, gera receitas, constrói marca, administra recursos, desenvolve atletas, relaciona-se com torcedores e sustenta sua performance ao longo do tempo. Em um ambiente cada vez mais competitivo, globalizado e financeiramente assimétrico, os clubes não podem depender apenas do talento esportivo ou da tradição histórica. É necessário estabelecer uma lógica estratégica capaz de integrar o campo, a gestão, o mercado, a marca e a experiência do torcedor.

No futebol moderno, estratégia significa decidir onde competir, como competir, com quais recursos, com qual identidade e com qual modelo econômico. Clubes de elite buscam combinar performance esportiva, escala comercial, monetização da marca, internacionalização e diversificação de receitas. Clubes médios e emergentes, por sua vez, podem adotar estratégias baseadas em formação de atletas, eficiência operacional, especialização regional, inteligência de mercado ou posicionamento diferenciado.



A estratégia, portanto, não é apenas uma ferramenta administrativa. Ela é o elemento que organiza o clube como instituição esportiva e econômica. Sem estratégia, o clube tende a reagir aos resultados de curto prazo, aumentando gastos de forma desordenada, contratando sem coerência, comunicando-se sem identidade e perdendo oportunidades de crescimento sustentável.

4.1 Estratégia competitiva

A análise da estratégia no futebol pode ser relacionada à obra clássica de Michael E. Porter, especialmente ao conceito de estratégias competitivas genéricas. Em *Competitive Strategy*, Porter argumenta que as empresas podem construir vantagem competitiva a partir de diferentes posições estratégicas, como diferenciação, liderança em custo e foco. Embora Porter tenha desenvolvido sua teoria no campo empresarial, seus conceitos podem ser adaptados ao futebol, pois os clubes também disputam mercados, audiência, recursos, patrocinadores, talentos e relevância institucional. No futebol, a vantagem competitiva não se limita à vitória esportiva. Ela envolve a capacidade de construir um modelo sustentável que permita ao clube competir melhor do que seus concorrentes em determinadas dimensões: receitas, marca, formação, scouting, governança, estádio, tecnologia, torcida, presença digital e performance.

A literatura de estratégia empresarial reforça que as escolhas competitivas influenciam o desempenho das organizações. Estudos como os de Dess e Davis, Yamin et al. e Hoffman analisaram a relação entre estratégias competitivas e performance dos negócios, demonstrando que o posicionamento estratégico afeta resultados organizacionais. Aplicada ao futebol, essa lógica permite compreender por que clubes com modelos bem definidos tendem a apresentar maior consistência econômica e esportiva.

Quadro 4 – Estratégias Aplicadas ao Futebol

Estratégia	Aplicação no Futebol	Exemplo de Impacto Estratégico
Diferenciação	Marca global, contratação de estrelas, identidade esportiva reconhecida, estádio icônico, experiência premium e presença internacional	Permite cobrar mais por patrocínios, ingressos, produtos oficiais e direitos comerciais
Liderança em custo	Formação de atletas, controle salarial, uso eficiente da base, scouting antecipado e gestão racional de contratações	Reduz dependência de grandes investimentos e aumenta potencial de retorno esportivo e financeiro
Foco	Atuação em nichos regionais, identidade local, especialização em categorias de base, mercados específicos ou comunidades de torcedores	Fortalece pertencimento, diferenciação cultural e sustentabilidade em mercados menores

4.1.1. Diferenciação: marca, estrelas e experiência

A estratégia de diferenciação consiste em construir atributos percebidos como únicos ou superiores. No futebol, isso pode ocorrer por meio de uma marca global, contratação de jogadores de grande apelo midiático, estilo de jogo reconhecível, estádio moderno, experiência premium para o torcedor, campanhas internacionais e forte presença digital.

Clubes como Real Madrid, Barcelona, Manchester United, Bayern de Munique, Paris Saint-Germain e Liverpool são exemplos de instituições que exploram a diferenciação por meio da força da marca, da história, dos ídolos, dos títulos e da projeção internacional. Nesses casos, o clube não vende apenas futebol: vende pertencimento, prestígio, entretenimento, identidade, moda, conteúdo e experiência.



A diferenciação permite ampliar receitas comerciais, pois patrocinadores tendem a pagar mais para associar suas marcas a clubes de alta visibilidade e reputação. Também aumenta o valor do merchandising, dos acordos internacionais, dos ingressos premium e das experiências exclusivas. No entanto, a diferenciação exige investimento. Manter elencos competitivos, contratar estrelas, modernizar estádios e produzir conteúdo global demanda alto nível de recursos. Por isso, clubes que adotam essa estratégia precisam equilibrar ambição esportiva com disciplina financeira.

4.1.2. Liderança em custo: formação, eficiência e inteligência

A liderança em custo, no futebol, não significa necessariamente gastar pouco, mas gastar melhor. Ela está associada à capacidade de produzir desempenho com menor custo relativo. Isso pode ocorrer por meio da formação de atletas, de uma rede eficiente de scouting, de contratações antecipadas, da valorização de jovens talentos e do controle da folha salarial.

Clubes com forte estrutura de base podem reduzir a necessidade de contratações caras e, ao mesmo tempo, gerar receitas futuras com transferências. Esse modelo é especialmente relevante para clubes de mercados fora do eixo financeiro dominante, como Brasil, Portugal, Holanda, Bélgica, Argentina e alguns clubes médios europeus.

A liderança em custo também pode aparecer na gestão de elenco. Um clube que identifica atletas subvalorizados, contrata com baixo custo, desenvolve performance e vende no momento certo cria vantagem competitiva. Nesse caso, a inteligência de mercado substitui parte da força financeira.

Essa estratégia é importante porque o futebol é marcado por assimetrias econômicas. Nem todos os clubes podem competir com os maiores orçamentos. Portanto, clubes que conseguem formar, desenvolver e negociar atletas com eficiência podem alcançar desempenho esportivo superior ao seu poder financeiro imediato.

4.1.3. Foco: identidade, território e nichos estratégicos

A estratégia de foco consiste em concentrar esforços em um segmento específico. No futebol, isso pode significar uma forte atuação regional, uma identidade comunitária, um modelo de formação reconhecido, um posicionamento em mercados específicos ou uma estratégia voltada a determinados perfis de torcedores.

Clubes menores ou médios podem construir vantagem competitiva explorando aquilo que os diferencia: tradição local, vínculo territorial, estádio de forte atmosfera, torcida comunitária, categorias de base, futebol feminino, inovação em dados, sustentabilidade, projetos sociais ou conexão com determinada cultura urbana.

Essa estratégia é particularmente relevante porque nem todo clube pode ser global. Para muitos, a vantagem está em ser profundamente relevante para uma comunidade específica. O foco permite criar lealdade, diferenciação simbólica e sustentabilidade proporcional ao tamanho do mercado.

4.1.4. Escala e diferenciação nos clubes de elite

Os clubes de elite combinam, cada vez mais, escala e diferenciação. Escala significa alcançar grandes audiências, torcidas globais, mercados internacionais e contratos comerciais amplos. Diferenciação significa oferecer algo percebido como único: marca, estrelas, história, títulos, estádio, experiência e conteúdo.

Essa combinação explica por que os grandes clubes conseguem maximizar receitas. Eles não dependem apenas da bilheteria local ou da transmissão nacional. Atuam como marcas globais, com receitas comerciais, parcerias internacionais, conteúdo digital e presença cultural. A Deloitte Football Money League 2026 registrou receitas recordes de €12,4 bilhões entre os 20 clubes de maior receita do mundo na temporada 2024/25, com destaque para a força das receitas comerciais e para a monetização crescente de estádios e experiências além dos dias de jogo.

Esse dado mostra que a estratégia competitiva dos grandes clubes deixou de estar restrita ao campo. A vantagem competitiva passou a depender da capacidade de transformar futebol em plataforma global de entretenimento, relacionamento, consumo e marca.

4.2 Integração Esporte + Negócio



A sustentabilidade estratégica no futebol depende da integração entre desempenho esportivo e modelo de negócio. Não há separação rígida entre campo e gestão. O resultado esportivo influencia receitas, visibilidade, patrocínios, valorização de atletas, bilheteria, engajamento digital e venda de produtos. Ao mesmo tempo, a boa gestão econômica permite reinvestir em elenco, estrutura, tecnologia, base, saúde, performance e inteligência de mercado. Esse processo pode ser representado pelo seguinte ciclo: **performance esportiva** → **visibilidade** → **receita** → **reinvestimento**



A performance esportiva gera atenção. Clubes vencedores ou competitivos atraem mais audiência, aumentam exposição midiática, ampliam engajamento nas redes sociais, vendem mais produtos e tornam-se mais interessantes para patrocinadores. A visibilidade, por sua vez, amplia receitas. Com mais receitas, o clube pode reinvestir em atletas, comissão técnica, centro de treinamento, ciência de dados, medicina esportiva, categorias de base e infraestrutura.

Quando bem administrado, esse ciclo cria crescimento sustentável. O clube melhora seu desempenho, aumenta seu valor de mercado, fortalece sua marca e amplia sua capacidade de competir. Quando mal administrado, o ciclo pode se transformar em risco: o clube antecipa receitas, aumenta dívidas, eleva a folha salarial, contrata sem planejamento e torna-se dependente de vitórias imediatas.

Portanto, a integração esporte-negócio exige governança. O departamento de futebol precisa dialogar com finanças, marketing, jurídico, comunicação, análise de mercado, categorias de base, saúde e performance. A contratação de um atleta, por exemplo, não deve ser apenas uma decisão técnica; deve considerar custo total, idade, contrato, potencial de revenda, impacto esportivo, adequação tática, risco médico, salário, imagem e valor estratégico.

Da mesma forma, uma ação comercial precisa respeitar a identidade esportiva do clube. O marketing não pode vender uma promessa desconectada da realidade do campo. A comunicação não pode ignorar o momento esportivo. O planejamento financeiro não pode tratar o futebol como despesa imprevisível sem modelo de retorno. A integração entre esporte e negócio é, portanto, o



centro da estratégia moderna. O clube sustentável é aquele que consegue alinhar ambição competitiva com racionalidade econômica.

4.3 Estratégia de diversificação

A diversificação tornou-se um dos principais caminhos de crescimento dos clubes modernos. Historicamente, muitos clubes dependiam de três fontes principais: bilheteria, transmissão e patrocínios. Hoje, a competição econômica exige ampliar atividades e criar novas fontes de receita. Entre as principais estratégias de diversificação estão:

Área de Diversificação	Aplicação Estratégica	Potencial de Receita
Eventos não esportivos	Shows, congressos, eventos corporativos, festivais, lançamentos de produtos e experiências culturais	Aumenta a utilização do estádio fora dos dias de jogo
Turismo e estádio	Tours, museus, visitas guiadas, restaurantes, lojas, experiências históricas e espaços premium	Transforma a arena em destino turístico e ativo comercial permanente
Streaming e mídia própria	Canais oficiais, conteúdo exclusivo, bastidores, documentários, entrevistas, transmissões de base e produtos digitais	Reduz dependência da mídia tradicional e amplia relacionamento direto com o torcedor
E-commerce e licenciamento	Venda online de produtos oficiais, coleções especiais, colaborações comerciais e produtos personalizados	Amplia monetização da marca em mercados nacionais e internacionais
Dados e relacionamento	Programas de membership, CRM, aplicativos, fan tokens regulados, pesquisas e segmentação de torcedores	Permite comunicação personalizada e maior eficiência comercial

A diversificação é importante porque reduz a dependência de receitas voláteis. Premiações esportivas, vendas de atletas e classificações internacionais são relevantes, mas incertas. Receitas diversificadas tornam o clube mais resiliente e aumentam sua capacidade de planejamento de longo prazo.

A monetização dos estádios é um dos principais exemplos dessa transformação. A Deloitte Football Money League 2026 destacou que as receitas de matchday dos clubes da Money League alcançaram €2,4 bilhões, com crescimento proporcional de 16%, impulsionado por melhorias na experiência do torcedor e por novos mecanismos de geração de receita, como assentos premium e programas de hospitalidade.

Além disso, as receitas comerciais atingiram €5,3 bilhões, tornando-se a primeira fonte de receita da Money League a ultrapassar a marca de €5 bilhões, segundo análise publicada sobre o relatório da Deloitte. Esse movimento reforça que os clubes mais avançados não dependem apenas do jogo em si, mas da capacidade de transformar marca, estádio, conteúdo e relacionamento em negócios contínuos.

4.3.1. O estádio como plataforma de diversificação



O estádio moderno não é apenas o local da partida. Ele pode funcionar como centro de entretenimento, turismo, hospitalidade, eventos, alimentação, varejo, memória institucional e relacionamento corporativo. Clubes que controlam ou exploram adequadamente seus estádios conseguem gerar receitas em dias sem jogo, reduzindo a ociosidade do ativo.

Museus, tours e experiências históricas ajudam a transformar a tradição do clube em produto turístico. Camarotes, lounges e hospitalidade corporativa ampliam o ticket médio. Shows e eventos culturais geram novas receitas e aumentam a relevância urbana do estádio.

Nesse sentido, o estádio torna-se parte da estratégia de branding. Ele comunica a grandeza do clube, melhora a experiência do torcedor, atrai patrocinadores e gera novas oportunidades comerciais.

4.3.2. Mídia própria e relacionamento direto

Outra dimensão da diversificação é a criação de mídia própria. Clubes passaram a produzir conteúdo para redes sociais, plataformas de vídeo, aplicativos, canais oficiais e serviços de assinatura. Essa estratégia permite reduzir a dependência da mídia tradicional e construir relacionamento direto com o torcedor.

A mídia própria tem valor estratégico porque gera dados. Ao conhecer melhor seu torcedor, o clube pode segmentar ofertas, personalizar comunicação, vender produtos, oferecer experiências e aumentar a eficiência das campanhas comerciais.

Além disso, o conteúdo digital amplia a presença internacional. Um clube pode alcançar torcedores em outros países, produzir versões em diferentes idiomas e ativar patrocinadores em escala global. Assim, mídia própria, branding e receita comercial tornam-se dimensões integradas.

4.4 Considerações finais

A estratégia no futebol contemporâneo envolve muito mais do que decisões táticas ou esportivas. Ela abrange posicionamento competitivo, modelo econômico, gestão da marca, formação de atletas, diversificação de receitas, internacionalização, experiência do torcedor e integração entre esporte e negócio.

Sob a ótica de Porter, os clubes podem buscar vantagem competitiva por diferenciação, liderança em custo ou foco. Clubes de elite tendem a combinar escala e diferenciação, transformando marca global, estrelas, estádio e conteúdo em receitas elevadas. Clubes formadores podem competir por eficiência, desenvolvendo atletas e usando inteligência de mercado. Clubes regionais podem crescer por foco, fortalecendo identidade territorial e pertencimento comunitário.

A integração entre performance esportiva, visibilidade, receita e reinvestimento é o eixo central do crescimento sustentável. Quando esse ciclo é bem administrado, o clube aumenta sua competitividade e seu valor institucional. Quando é mal conduzido, pode gerar endividamento, instabilidade e dependência excessiva de resultados de curto prazo.

Por fim, a diversificação de receitas tornou-se indispensável. Eventos, turismo, estádio, mídia própria, e-commerce, licenciamento e experiências digitais fazem parte da nova economia do futebol. O clube moderno precisa ser, simultaneamente, equipe esportiva, marca global, plataforma de conteúdo, comunidade de torcedores e organização empresarial estratégica.

5. Governança e Sustentabilidade no Futebol

O crescimento econômico do futebol mundial, especialmente entre os grandes clubes europeus, não eliminou os desafios estruturais de sustentabilidade financeira. Pelo contrário, a expansão das receitas foi acompanhada por aumento expressivo dos custos, sobretudo com salários, transferências, comissões, amortizações de atletas, infraestrutura e exigências competitivas cada vez maiores. Assim, o futebol moderno vive uma aparente contradição: os clubes geram receitas recordes, mas muitos continuam apresentando déficits operacionais relevantes.

Essa contradição demonstra que crescimento de receita não significa, necessariamente, equilíbrio financeiro. Em setores de alta competição, como o futebol, a tendência é que parte significativa do aumento de arrecadação seja rapidamente absorvida pela elevação dos custos esportivos. Quando



um clube passa a arrecadar mais, há pressão imediata por contratações, aumento salarial, renovação de contratos, reforço de elenco e manutenção de competitividade. Dessa forma, a receita cresce, mas a despesa também cresce, muitas vezes em ritmo igual ou superior.

Segundo reportagem do Financial Times, com base em dados da UEFA, clubes das principais divisões europeias registraram perdas agregadas superiores a €1 bilhão, mesmo em um cenário de receitas recordes. A UEFA estimou perdas antes de impostos em torno de €1,1 bilhão em 2025, patamar semelhante ao observado em 2024, apesar de as receitas dos clubes europeus terem ultrapassado níveis históricos.

Esse dado é fundamental para compreender que o problema central do futebol contemporâneo não está apenas na geração de receitas, mas na qualidade da governança e na capacidade de transformar crescimento econômico em sustentabilidade institucional.

5.1 Desafios estruturais da sustentabilidade financeira

A sustentabilidade no futebol depende da capacidade de equilibrar ambição esportiva, responsabilidade financeira e visão de longo prazo. Clubes precisam competir, contratar bons atletas, manter elencos fortes e investir em estrutura. No entanto, quando essas decisões são tomadas sem planejamento, o crescimento pode se converter em endividamento, déficits recorrentes e instabilidade institucional. Entre os principais desafios, destacam-se:

Desafio	Descrição	Risco Estratégico
Custos elevados	Salários, transferências, luvas, comissões, amortizações e premiações	Redução da margem operacional e aumento da dependência de receitas extraordinárias
Déficits operacionais	Despesas recorrentes superiores às receitas recorrentes	Endividamento, necessidade de venda de atletas e perda de flexibilidade financeira
Dependência de receitas variáveis	Premiações, bilheteria excepcional, transferências e participação em torneios continentais	Instabilidade orçamentária em temporadas de menor desempenho
Pressão esportiva imediata	Necessidade de vencer no curto prazo, mesmo com desequilíbrio financeiro	Contratações arriscadas, aumento salarial e decisões pouco sustentáveis
Governança frágil	Falta de controles, planejamento, transparência e responsabilização	Ciclos de crise, má alocação de recursos e perda de confiança institucional

5.1.1. Custos elevados: salários e transferências

O principal fator de pressão financeira no futebol é o custo esportivo. A folha salarial dos atletas profissionais costumam representar uma das maiores despesas dos clubes. Além dos salários, há encargos, direitos de imagem, luvas, bônus por performance, premiações, comissões de agentes e custos relacionados à aquisição de direitos econômicos.

As transferências também pressionam o orçamento. Quando um clube compra um atleta, o valor da transferência geralmente é amortizado ao longo do contrato. Assim, mesmo que o pagamento seja parcelado, o impacto contábil permanece distribuído durante vários anos. Se o clube acumula muitas contratações caras, a amortização anual pode comprometer fortemente o resultado financeiro.

Esse modelo cria um risco recorrente: clubes aumentam investimentos em elenco esperando retorno esportivo imediato, mas nem sempre esse retorno se concretiza. Uma eliminação precoce em



competições internacionais, uma queda de desempenho ou a ausência de classificação para torneios relevantes pode gerar forte desequilíbrio entre receitas previstas e despesas já contratadas. Por isso, a sustentabilidade exige controle rigoroso da folha salarial, análise de custo-benefício de contratações, avaliação de risco médico e esportivo, planejamento de amortizações e definição de limites orçamentários claros.

5.1.2. Déficit operacional e fragilidade institucional

O déficit operacional ocorre quando as despesas recorrentes do clube superam suas receitas recorrentes. Esse é um problema grave porque indica que o modelo econômico não se sustenta em condições normais de funcionamento.

Muitos clubes conseguem fechar suas contas apenas por meio da venda de atletas, antecipação de receitas ou aportes extraordinários. Embora a negociação de jogadores faça parte da economia do futebol, ela se torna problemática quando passa a ser indispensável para cobrir despesas básicas. Nesse caso, o clube perde poder de negociação, pode ser obrigado a vender atletas abaixo do valor ideal e compromete seu planejamento esportivo.

A fragilidade operacional também reduz a capacidade de investimento. Um clube deficitário tende a direcionar recursos para cobrir passivos, pagar dívidas, renegociar obrigações e equilibrar caixa, em vez de investir em centro de treinamento, tecnologia, categorias de base, estádio, saúde, performance e inovação.

Dessa forma, o déficit não é apenas problema contábil. Ele afeta diretamente a competitividade esportiva e a capacidade estratégica do clube.

5.1.3. Dependência de receitas variáveis

Outro desafio relevante é a dependência de receitas variáveis. No futebol, parte importante da arrecadação pode depender de fatores incertos, como premiações por desempenho, classificação para competições continentais, venda de atletas, fases avançadas de torneios, bilheteria excepcional ou bônus comerciais.

Essas receitas são importantes, mas não devem sustentar despesas fixas permanentes. Quando um clube usa receitas incertas para justificar aumento estrutural da folha salarial, cria-se um risco financeiro elevado. Caso a premiação não venha, a transferência não ocorra ou a performance esportiva seja inferior ao esperado, o orçamento fica desequilibrado.

A boa governança recomenda separar receitas recorrentes de receitas extraordinárias. As receitas recorrentes devem sustentar as despesas fixas. Já as receitas variáveis devem ser utilizadas preferencialmente para investimentos, redução de passivos, formação de reservas, infraestrutura ou reforços pontuais dentro de um plano aprovado.

Essa distinção é essencial para a sustentabilidade. Clubes que confundem receita extraordinária com capacidade permanente de gasto tendem a entrar em ciclos de instabilidade.

5.2 Fair Play Financeiro e Sustentabilidade

O Fair Play Financeiro surgiu como resposta à necessidade de controlar desequilíbrios econômicos no futebol europeu. Sua lógica central é limitar déficits, controlar gastos, reduzir riscos sistêmicos e incentivar práticas de gestão mais sustentáveis. Embora tenha passado por mudanças ao longo do tempo, o princípio permanece: clubes devem competir dentro de parâmetros financeiros minimamente responsáveis.

As regulações financeiras buscam impedir que clubes gastem de maneira incompatível com sua capacidade econômica. O objetivo não é eliminar o investimento, mas evitar que a busca por sucesso esportivo imediato produza endividamento excessivo, atrasos de pagamento, insolvência ou distorções competitivas. Entre os principais objetivos dessas regulações, destacam-se:

Objetivo Regulatório	Finalidade
-----------------------------	-------------------



Controle de gastos	Evitar crescimento desproporcional de salários, transferências e custos esportivos
Limitação de déficits	Reduzir perdas recorrentes e obrigar clubes a respeitar limites de equilíbrio financeiro
Sustentabilidade de longo prazo	Estimular planejamento, responsabilidade orçamentária e continuidade institucional
Transparência financeira	Melhorar a qualidade das informações contábeis e a supervisão dos clubes
Proteção do sistema	Reduzir risco de insolvência, atrasos salariais e colapso financeiro de clubes

5.2.1. Controle de gastos

O controle de gastos é um dos fundamentos das regras financeiras. No futebol, a competição por atletas tende a inflacionar salários e transferências. Clubes com receitas crescentes muitas vezes ampliam suas despesas na mesma proporção, anulando os ganhos obtidos.

Por isso, as regulações procuram estabelecer limites objetivos ou indiretos para despesas com elenco. A ideia é impedir que clubes comprometam parcela excessiva de suas receitas com custos esportivos, especialmente quando esse gasto é financiado por dívida, antecipação de receitas ou aportes pouco sustentáveis.

O controle de gastos também força os clubes a desenvolverem melhores processos internos: planejamento de elenco, política salarial, matriz de contratações, análise de retorno, uso da base, scouting eficiente e governança de investimentos.

5.2.2. Limitação de déficits

A limitação de déficits procura evitar que clubes operem de forma cronicamente deficitária. O futebol possui uma tendência natural ao “gasto competitivo”: dirigentes aumentam investimentos para acompanhar rivais, torcedores exigem reforços, patrocinadores querem visibilidade e a pressão por resultados leva a decisões de curto prazo.

Sem regras, essa dinâmica pode gerar desequilíbrio sistêmico. Clubes passam a gastar mais do que arrecadam, acumulam dívidas e dependem de receitas futuras incertas. A limitação de déficits funciona como mecanismo de contenção, obrigando a instituição a alinhar ambição esportiva e capacidade econômica.

Essa lógica não impede o investimento, mas exige que ele seja compatível com receitas, patrimônio, aportes permitidos e planejamento financeiro.

5.2.3. Incentivo à sustentabilidade

O objetivo mais amplo do Fair Play Financeiro é incentivar a sustentabilidade. Um clube sustentável é aquele que consegue competir, investir e crescer sem comprometer sua continuidade institucional. Sustentabilidade, nesse contexto, não significa ausência de ambição. Significa ambição financiada por planejamento. Um clube pode investir em grandes atletas, modernizar estádio, ampliar folha salarial e expandir internacionalmente, desde que possua receitas, governança e estrutura financeira para sustentar essas decisões.

A sustentabilidade também envolve investimento em ativos de longo prazo, como categorias de base, centro de treinamento, tecnologia, medicina esportiva, análise de desempenho, dados, estádio e relacionamento com torcedores. Esses elementos reduzem a dependência de gastos imediatistas e fortalecem a estrutura do clube.

5.3 Governança como eixo da sustentabilidade



A governança é o conjunto de mecanismos que orienta, controla e supervisiona a gestão de uma organização. No futebol, ela é indispensável porque os clubes lidam com grande pressão emocional, recursos financeiros elevados, decisões de alto risco e forte exposição pública. A governança reduz o risco de decisões impulsivas. Em clubes com governança frágil, contratações podem ser feitas por pressão externa, interesses políticos, oportunismo de mercado ou resposta imediata a resultados ruins. Em clubes com governança madura, as decisões passam por critérios técnicos, financeiros e estratégicos. Uma boa governança envolve:

Princípio	Aplicação no Clube
Transparência	Divulgação clara de demonstrações financeiras, contratos relevantes, orçamento e indicadores
Responsabilização	Dirigentes e executivos devem responder por decisões financeiras e esportivas
Planejamento	Definição de metas, orçamento, política de contratações e estratégia de longo prazo
Controle interno	Auditoria, comitês financeiros, compliance, gestão de riscos e limites de alçada
Sustentabilidade	Equilíbrio entre competitividade esportiva e responsabilidade econômica

5.3.1. Sustentabilidade esportiva e econômica

A sustentabilidade no futebol precisa unir duas dimensões: a esportiva e a econômica. Não basta ter contas equilibradas se o clube perde competitividade de forma permanente. Da mesma forma, não basta vencer no curto prazo se o custo das vitórias compromete o futuro.



Da mesma forma, não basta vencer no curto prazo se o custo das vitórias compromete o futuro.

O equilíbrio ideal envolve:

competitividade esportiva + responsabilidade financeira + geração recorrente de receitas + controle de riscos + reinvestimento estratégico.

Nesse modelo, o clube busca vencer, mas sem destruir sua capacidade futura de competir. A gestão sustentável considera o elenco como ativo esportivo e

financeiro, a torcida como comunidade e mercado, o estádio como plataforma de receita, a marca como patrimônio intangível e a governança como mecanismo de proteção institucional.

5.4 Considerações finais



O crescimento econômico do futebol não eliminou os riscos financeiros do setor. A existência de receitas recordes ao lado de perdas superiores a €1 bilhão entre clubes europeus demonstra que o problema não está apenas em arrecadar mais, mas em administrar melhor. Custos elevados, déficits operacionais e dependência de receitas variáveis continuam sendo ameaças relevantes. Nesse cenário, o Fair Play Financeiro e outras regulações de sustentabilidade buscam limitar excessos, controlar gastos, reduzir déficits e incentivar a gestão responsável.

A governança, por sua vez, é o elemento que transforma regras em prática institucional. Sem transparência, controle, planejamento e responsabilização, o crescimento econômico pode gerar apenas expansão de despesas. Com governança sólida, o clube consegue transformar receitas em investimento, investimento em competitividade e competitividade em crescimento sustentável.

Portanto, a sustentabilidade no futebol moderno depende da capacidade de equilibrar paixão e racionalidade, ambição e prudência, vitória e continuidade. O clube verdadeiramente sustentável não é aquele que simplesmente gasta menos, mas aquele que gasta melhor, planeja com responsabilidade e constrói uma estrutura capaz de competir hoje sem comprometer o futuro.

6. Inovação e Tendências no Futebol

A inovação tornou-se um dos principais motores de transformação do futebol contemporâneo. Em um ambiente marcado por receitas bilionárias, competição global, expansão digital e crescente sofisticação dos torcedores, os clubes passaram a depender não apenas de desempenho esportivo, mas também de sua capacidade de incorporar tecnologia, ampliar mercados, gerar dados, personalizar experiências e diversificar fontes de receita.

O futebol moderno deixou de ser consumido apenas nos estádios ou pela televisão tradicional. Ele passou a circular em múltiplas plataformas: redes sociais, aplicativos próprios, streaming, e-commerce, games, conteúdos de bastidores, experiências imersivas, programas de sócio-torcedor, arenas inteligentes e mercados internacionais. Essa transformação altera profundamente a forma como os clubes se relacionam com torcedores, patrocinadores, atletas, mídia e investidores.

Nesse contexto, três grandes tendências se destacam: digitalização, globalização e experiência do torcedor. Elas não atuam de maneira isolada. A digitalização amplia o alcance global; a globalização aumenta a audiência potencial; e a experiência do torcedor transforma engajamento em receita recorrente. O clube mais competitivo será aquele capaz de integrar esses vetores em uma estratégia institucional coerente.

6.1 Digitalização

A digitalização representa uma das mudanças mais relevantes da gestão esportiva moderna. Ela envolve o uso de dados, plataformas digitais, inteligência artificial, automação, streaming, CRM, redes sociais e tecnologias de análise para melhorar decisões esportivas, comerciais e institucionais. No futebol, a digitalização atua em duas grandes frentes. A primeira é a performance esportiva, por meio do big data, scouting, análise de desempenho e monitoramento físico. A segunda é a monetização da relação com o torcedor, por meio de plataformas OTT, aplicativos, conteúdo digital, e-commerce e engajamento personalizado.

A PwC destaca que, em 2026, o engajamento digital tende a funcionar como a “porta de entrada” da relação com o fã, integrando ingressos, streaming, comércio, dados e personalização por inteligência artificial em ecossistemas digitais unificados. Essa tendência reforça que os clubes precisam deixar de tratar o digital apenas como comunicação e passar a enxergá-lo como infraestrutura estratégica de relacionamento e receita.

6.1.1. Big Data e scouting

O big data transformou a análise esportiva e o processo de recrutamento de atletas. A observação tradicional, baseada na experiência de scouts e treinadores, continua relevante, mas passou a ser complementada por dados objetivos de desempenho, contexto tático, perfil físico, histórico médico, idade, minutos jogados, evolução técnica e valor de mercado.



No scouting moderno, clubes utilizam bases de dados para identificar atletas subvalorizados, comparar jogadores por posição, projetar potencial de desenvolvimento, reduzir risco de contratação e antecipar movimentos de mercado. Indicadores como ações defensivas, passes progressivos, conduções, finalizações, pressão pós-perda, participação em gols, xG, xA, duelos, métricas físicas e comportamento posicional ajudam a construir uma visão mais completa do atleta. A principal vantagem do big data é reduzir a incerteza. Contratar jogadores envolve alto risco financeiro, pois salários, luvas, comissões e amortizações podem comprometer o orçamento do clube por vários anos. Ao incorporar dados, o clube melhora sua capacidade de decisão, evita contratações por impulso e aumenta a eficiência do investimento esportivo.

Entretanto, dados não substituem a análise humana. O futebol é um jogo contextual, no qual modelo de jogo, adaptação cultural, personalidade, ambiente competitivo e dinâmica coletiva influenciam o desempenho. Por isso, a inovação mais eficiente não está em escolher entre scout tradicional e análise de dados, mas em integrar ambos.

6.1.2. Plataformas OTT

As plataformas OTT — *over-the-top* — representam canais digitais próprios ou serviços de transmissão distribuídos diretamente ao consumidor, sem dependência exclusiva da televisão tradicional. No futebol, elas permitem que clubes, ligas e federações ofereçam conteúdos exclusivos, bastidores, entrevistas, documentários, jogos de categorias de base, futebol feminino, arquivos históricos, transmissões alternativas e experiências personalizadas.

As plataformas OTT são relevantes porque fortalecem o relacionamento direto entre clube e torcedor. Em vez de depender apenas da mídia externa, o clube passa a controlar parte da narrativa, coletar dados de audiência, segmentar públicos e oferecer produtos digitais. Esse movimento amplia a autonomia comercial e aumenta o conhecimento sobre a base de fãs.

A UEFA, por exemplo, mantém a UEFA.tv como plataforma própria de conteúdo, demonstrando como entidades esportivas passaram a explorar canais diretos com o público em complemento aos contratos tradicionais de mídia. No caso dos clubes, essa tendência permite criar canais oficiais, programas de assinatura, conteúdo premium e integração com lojas, ingressos e experiências.

O grande desafio das plataformas OTT é produzir conteúdo com valor suficiente para gerar recorrência. O torcedor não quer apenas propaganda institucional; ele busca bastidores, emoção, proximidade, memória, informação qualificada e acesso diferenciado ao clube.

6.1.3. Engajamento digital

O engajamento digital tornou-se um ativo estratégico dos clubes. Redes sociais, aplicativos, plataformas de vídeo, newsletters, podcasts, fantasy games, comunidades online e experiências interativas ampliam a presença do clube para além dos 90 minutos.

O clube moderno precisa estar presente diariamente no cotidiano do torcedor. Essa presença não se limita a divulgar escalões ou resultados. Envolve contar histórias, mostrar bastidores, ativar patrocinadores, valorizar ídolos, lançar produtos, criar campanhas, interagir com torcedores e construir comunidades.

A digitalização permite que o clube compreenda melhor seu público. Por meio de dados, é possível identificar preferências, padrões de consumo, localização, frequência de compra, interesse em produtos, engajamento com conteúdos e participação em programas de relacionamento. Isso permite personalizar ofertas, melhorar comunicação e aumentar a eficiência comercial.

Em termos estratégicos, o engajamento digital converte a audiência em ativo econômico. Um clube com base digital global e altamente engajada torna-se mais atraente para patrocinadores, plataformas de mídia e parceiros comerciais.

6.2 Globalização

A globalização é outro eixo central da transformação do futebol. Clubes deixaram de competir apenas por torcedores locais e passaram a disputar atenção em mercados internacionais. O futebol europeu, em especial, consolidou-se como produto global, com transmissão para múltiplos



continentes, turnês internacionais, academias fora do país de origem, conteúdos multilíngues e acordos comerciais globais.

A globalização amplia a escala econômica dos clubes. Uma marca que alcança torcedores em diferentes países pode vender produtos, atrair patrocinadores internacionais, ampliar audiência digital e fortalecer seu valor de mercado.

A PwC aponta que o setor esportivo vem sendo impulsionado por investimento privado, infraestrutura, tecnologia e novas abordagens de engajamento de fãs, especialmente em mercados em expansão, como o Oriente Médio. Essa tendência mostra que a globalização do futebol não ocorre apenas pela exportação de marcas europeias, mas também pela emergência de novos polos consumidores, investidores e organizadores de eventos esportivos.

6.2.1. Expansão para mercados emergentes

Mercados emergentes passaram a ocupar papel estratégico na economia do futebol. Regiões como América do Norte, Oriente Médio, Ásia, África e partes da América Latina apresentam grande potencial de crescimento em audiência, consumo, patrocínio e investimentos.

Clubes globais buscam esses mercados por meio de amistosos, pré-temporadas, academias internacionais, parcerias comerciais, conteúdo em idioma local, lojas digitais e ações com torcedores. Essa expansão permite criar novos pontos de contato com públicos que, muitas vezes, não frequentam o estádio, mas consomem o clube por meio de mídias, redes sociais, camisas, games e conteúdo digital.

O crescimento do futebol nos Estados Unidos, a força comercial da Ásia, os investimentos do Oriente Médio e a expansão de plataformas digitais tornam esses mercados estratégicos para clubes que desejam ampliar sua marca. A globalização, nesse sentido, não é apenas uma questão esportiva; é uma estratégia comercial.

6.2.2. Internacionalização de marcas

A internacionalização de marcas é o processo pelo qual um clube transforma sua identidade local em produto global. Para isso, precisa adaptar sua comunicação, linguagem, canais e produtos a diferentes públicos sem perder autenticidade.

Clubes com forte internacionalização geralmente possuem alguns elementos em comum: história vitoriosa, ídolos globais, participação em competições internacionais, conteúdos em múltiplos idiomas, parcerias comerciais, presença digital relevante e produtos oficiais com distribuição global.

A marca internacionalizada permite que o clube negocie contratos mais robustos. Patrocinadores globais buscam instituições capazes de alcançar diferentes mercados. Assim, um clube com audiência internacional tem maior capacidade de atrair empresas de tecnologia, bancos, companhias aéreas, plataformas digitais, marcas esportivas e empresas de entretenimento.

No entanto, a internacionalização exige cuidado. O clube não pode abandonar sua base local, pois sua autenticidade nasce justamente de sua história, território e torcida original. O desafio estratégico é ser global sem perder a raiz.

6.3 Experiência do Torcedor

A experiência do torcedor tornou-se um dos principais diferenciais competitivos dos clubes. No passado, o estádio era visto principalmente como local da partida. Hoje, ele é compreendido como plataforma de entretenimento, relacionamento, hospitalidade, consumo, tecnologia, turismo e branding.

A experiência começa antes do jogo, com compra de ingressos, comunicação digital, acesso ao estádio, mobilidade, segurança e relacionamento. Continua durante o evento, com conforto, visão do campo, alimentação, conectividade, ativações, entretenimento e atmosfera. E se prolonga depois da partida, por meio de conteúdo, e-commerce, programas de fidelidade e memória da experiência.

A Deloitte Football Money League 2026 destacou que os 20 clubes de maior receita do mundo alcançaram receitas agregadas recorde de €12,4 bilhões na temporada 2024/25, com crescimento sustentado por receitas comerciais, matchday e capacidade de monetização das marcas. Esse



cenário reforça que a experiência do torcedor deixou de ser elemento periférico e passou a integrar o centro da estratégia econômica dos clubes.

6.3.1. Estádios inteligentes

Os estádios inteligentes representam a aplicação de tecnologia à experiência presencial. Eles envolvem conectividade, pagamento digital, controle de acesso, monitoramento de fluxo, segurança, aplicativos, realidade aumentada, sinalização inteligente, dados de consumo, eficiência energética e integração com plataformas digitais do clube.

Um estádio inteligente melhora a experiência do torcedor e também amplia a capacidade de monetização. Com dados de frequência, consumo e comportamento, o clube pode personalizar ofertas, otimizar operações, ajustar preços, melhorar serviços e ativar patrocinadores de forma mais eficiente.

Além disso, estádios modernos podem funcionar durante todo o ano, não apenas em dias de jogo. Tours, museus, eventos corporativos, shows, restaurantes, lojas oficiais e experiências premium transformam a arena em ativo econômico permanente.

A integração entre tecnologia e estádio contribui para maior previsibilidade de receitas. O clube passa a explorar hospitalidade, camarotes, setores premium, experiências exclusivas e serviços adicionais, aumentando o ticket médio e fortalecendo sua relação com públicos de maior valor comercial.

6.3.2. Hospitalidade premium

A hospitalidade premium é uma das áreas de maior potencial de crescimento no futebol moderno. Ela envolve camarotes, lounges, assentos especiais, experiências corporativas, alimentação diferenciada, networking, recepção personalizada, estacionamento, encontros com ídolos, tours exclusivos e pacotes de relacionamento.

Essa estratégia transforma o matchday em produto sofisticado, direcionado a empresas, patrocinadores, executivos, turistas e torcedores dispostos a pagar por uma experiência diferenciada. Para clubes, a hospitalidade premium aumenta o ticket médio e cria receitas menos dependentes apenas da venda tradicional de ingressos.

A hospitalidade também fortalece o branding. Um clube que oferece experiência organizada, segura, confortável e memorável transmite profissionalismo e aumenta a percepção de valor da marca. Isso beneficia tanto o torcedor quanto patrocinadores e parceiros comerciais.

No futebol europeu, a modernização de estádios e a ampliação de experiências premium são fatores importantes para o crescimento das receitas de matchday. No Brasil, esse movimento ainda apresenta grande potencial, especialmente em clubes de grande torcida, alta demanda por ingressos e estádios com possibilidade de exploração comercial mais sofisticada.

6.4 Considerações finais

A inovação e as tendências do futebol contemporâneo apontam para um modelo de clube cada vez mais integrado, tecnológico e global. A digitalização transforma a análise esportiva, o scouting, a comunicação e a monetização da torcida. A globalização amplia mercados, fortalece marcas e atrai patrocinadores internacionais. A experiência do torcedor converte o estádio e o ambiente digital em plataformas de relacionamento e receita.

Essas tendências indicam que o clube do futuro não será apenas aquele que possui bom elenco, mas aquele que consegue integrar dados, marca, conteúdo, estádio, tecnologia, experiência e governança. O futebol continuará sendo decidido em campo, mas sua sustentabilidade será construída também fora dele.

Portanto, inovação não deve ser tratada como complemento ou luxo. Ela é parte estrutural da estratégia. Clubes que dominam big data, scouting, OTT, engajamento digital, internacionalização, estádios inteligentes e hospitalidade premium tendem a criar vantagens competitivas mais duradouras. O desafio está em transformar tecnologia em valor, audiência em relacionamento, torcida em comunidade e crescimento em sustentabilidade institucional.



7. Modelo Integrado de Business no Futebol

O modelo integrado de business no futebol representa a consolidação de uma visão moderna de gestão esportiva, na qual o clube deixa de ser analisado apenas como uma equipe competitiva e passa a ser compreendido como uma organização complexa, capaz de articular desempenho esportivo, geração de receitas, fortalecimento de marca e eficiência operacional. Nesse modelo, o futebol não é separado do negócio; ao contrário, o campo e a gestão formam um sistema interdependente.

A lógica central do modelo integrado é que o sucesso sustentável de um clube depende da coordenação entre diferentes dimensões estratégicas. A performance esportiva aumenta a visibilidade. A visibilidade fortalece a marca. A marca amplia receitas comerciais. As receitas permitem reinvestimento em elenco, estrutura, tecnologia e formação. A eficiência operacional reduz desperdícios, melhora a tomada de decisão e protege a sustentabilidade financeira. Dessa forma, o clube cria um ciclo virtuoso de crescimento.

Em uma visão tradicional, os departamentos de futebol, finanças, marketing e operações muitas vezes funcionavam de forma isolada. O departamento de futebol buscava resultados esportivos; o financeiro controlava orçamento; o marketing cuidava de patrocínios e comunicação; e a operação garantia a execução administrativa. No modelo contemporâneo, essa fragmentação é insuficiente. O clube moderno precisa integrar essas áreas para que cada decisão produza impacto positivo no conjunto da instituição.

Quadro – Modelo Estratégico Integrado

Dimensão	Objetivo	Ferramenta
Esportiva	Performance	Elenco e comissão



Financeira	Receita	Diversificação
Marca	Engajamento	Marketing
Operacional	Eficiência	Gestão

7.1 Dimensão esportiva: performance como motor do sistema

A dimensão esportiva é o núcleo simbólico e competitivo do clube. O futebol continua sendo decidido em campo, e a performance esportiva permanece como principal elemento de mobilização da torcida, atração de audiência, valorização da marca e geração de receitas. Sem competitividade, o clube perde visibilidade, reduz engajamento e compromete sua capacidade comercial.

O objetivo central dessa dimensão é a performance. Ela depende da qualidade do elenco, da comissão técnica, da metodologia de trabalho, da preparação física, da saúde e performance, da análise de desempenho, da inteligência de mercado e da formação de atletas. O elenco e a comissão técnica são as ferramentas mais visíveis desse processo, mas não as únicas. Por trás de um time competitivo existe uma estrutura multidisciplinar que envolve scouting, fisiologia, medicina, análise tática, nutrição, psicologia, ciência de dados, logística e gestão de pessoas.

No modelo integrado, a performance esportiva não pode ser buscada a qualquer custo. A contratação de atletas precisa considerar idade, salário, potencial de revenda, risco clínico, adequação tática, impacto no vestiário, duração contratual e custo total da operação. Assim, a decisão esportiva também é uma decisão financeira e estratégica.

Um clube sustentável não é aquele que apenas monta o melhor elenco possível no curto prazo, mas aquele que constrói um elenco competitivo dentro de uma lógica econômica racional. A performance deve gerar valor, e não comprometer o futuro institucional.

7.2 Dimensão financeira: receita e diversificação

A dimensão financeira sustenta a capacidade de investimento do clube. Seu objetivo central é a receita, mas não qualquer receita: receitas recorrentes, diversificadas e previsíveis. No futebol, a geração de recursos costuma vir de múltiplas fontes, como matchday, broadcasting, patrocínios, licenciamento, merchandising, programas de sócio-torcedor, vendas de atletas, premiações, hospitalidade, eventos e plataformas digitais.

A ferramenta estratégica dessa dimensão é a diversificação. Clubes financeiramente sólidos não dependem exclusivamente de uma única fonte de receita. A dependência excessiva de premiações, transferências ou bilheteria excepcional gera instabilidade. Já a diversificação permite maior previsibilidade orçamentária, reduz riscos e amplia a capacidade de planejamento.

A diversificação financeira deve envolver o estádio como plataforma de receitas, a marca como ativo comercial, a base de torcedores como comunidade de consumo, as plataformas digitais como canais de monetização e o elenco como ativo esportivo e financeiro. Quanto mais diversificado for o modelo de receita, menor será a vulnerabilidade do clube a oscilações de desempenho esportivo.

A dimensão financeira também exige disciplina. O aumento da receita deve ser acompanhado por controle de custos, política salarial, limite de endividamento, planejamento de fluxo de caixa e análise de retorno sobre investimentos. Sem essa disciplina, a elevação da arrecadação pode ser rapidamente consumida por aumento de salários, transferências e despesas operacionais.

7.3 Dimensão da marca: engajamento e marketing

A dimensão da marca é responsável por transformar identidade, história e torcida em valor econômico e cultural. Seu objetivo central é o engajamento. No futebol, a marca não é apenas um símbolo gráfico; é um conjunto de significados construídos ao longo do tempo por meio de títulos, ídolos, rivalidades, hinos, cores, narrativas, estádio, torcida e experiências emocionais.

A ferramenta central dessa dimensão é o marketing, entendido de forma ampla. Marketing no futebol não é apenas publicidade ou venda de produtos. É gestão de relacionamento, comunicação,



posicionamento, storytelling, experiência do torcedor, ativação de patrocínios, conteúdo digital, internacionalização e monetização da base de fãs.

Uma marca forte aumenta a capacidade do clube de atrair patrocinadores, vender camisas, licenciar produtos, gerar audiência, internacionalizar sua torcida e criar novas fontes de receita. A marca também protege o clube em momentos de menor desempenho esportivo, pois mantém vínculo emocional e relevância cultural.

No modelo integrado, o marketing precisa estar conectado ao futebol e à gestão. Campanhas comerciais devem dialogar com a identidade do clube. A comunicação deve respeitar o momento esportivo. As ativações de patrocinadores devem gerar valor para o torcedor. O conteúdo digital deve fortalecer a narrativa institucional. A marca deve ser explorada economicamente sem perder autenticidade. A principal função da marca é transformar torcedores em comunidade, audiência em relacionamento e identidade em ativo estratégico.

7.4 Dimensão operacional: eficiência e gestão

A dimensão operacional é a base que permite ao clube executar sua estratégia. Seu objetivo central é a eficiência. No futebol, eficiência significa utilizar melhor os recursos disponíveis, reduzir desperdícios, melhorar processos, profissionalizar decisões e garantir que o clube funcione de maneira integrada.

A ferramenta principal dessa dimensão é a gestão. Gestão envolve planejamento, governança, processos, controles internos, compliance, tecnologia, indicadores, orçamento, logística, recursos humanos, administração, jurídico, operações de jogo, infraestrutura e integração departamental.

Um clube pode ter grande torcida, forte marca e elenco qualificado, mas se sua operação for desorganizada, os resultados tendem a ser instáveis. A ausência de processos claros gera atrasos, retrabalho, má alocação de recursos, decisões improvisadas e perda de oportunidades.

A eficiência operacional é especialmente importante porque o futebol é um ambiente de alta pressão e baixa tolerância ao erro. Viagens, jogos, contratações, inscrições de atletas, contratos, logística, segurança, comunicação, atendimento ao torcedor e operações comerciais precisam funcionar de forma coordenada.

No modelo integrado, a gestão operacional conecta as demais dimensões. Ela transforma planejamento em execução. Garante que o orçamento dialogue com a estratégia esportiva, que o marketing esteja alinhado à marca, que o estádio seja explorado de forma eficiente e que os riscos sejam monitorados.

7.5 Integração entre as dimensões

O diferencial do modelo estratégico integrado está na articulação entre as quatro dimensões. Cada uma delas possui objetivos e ferramentas próprias, mas nenhuma funciona isoladamente.

A dimensão esportiva gera performance e visibilidade. A dimensão financeira transforma visibilidade em receita e garante capacidade de investimento. A dimensão da marca amplia engajamento, fortalece a reputação e aumenta o valor comercial. A dimensão operacional assegura eficiência, governança e execução. Esse modelo pode ser sintetizado da seguinte forma: **Performance esportiva → Visibilidade → Engajamento → Receita → Eficiência → Reinvestimento → Nova performance esportiva**. O ciclo é contínuo. Quando bem administrado, ele gera crescimento sustentável. Quando mal administrado, pode gerar desequilíbrio. Por exemplo, um clube pode aumentar receitas comerciais, mas se não controlar custos, continuará deficitário. Pode ter forte marca, mas se não entregar boa experiência ao torcedor, perderá engajamento. Pode ter bom elenco, mas se não houver planejamento financeiro, comprometerá sua sustentabilidade.

Portanto, o modelo integrado exige coordenação estratégica. As decisões precisam ser avaliadas pelo impacto global na instituição, e não apenas pelo resultado imediato em uma área.

7.6 Aplicação prática do modelo integrado

Na prática, o modelo integrado pode orientar a tomada de decisão dos clubes em diferentes situações. Ao contratar um atleta, por exemplo, a dimensão esportiva avalia qualidade técnica, encaixe tático e contribuição para performance. A dimensão financeira analisa salário, luvas,



amortização, duração contratual e potencial de revenda. A dimensão da marca avalia impacto de imagem, apelo comercial e engajamento da torcida. A dimensão operacional verifica questões jurídicas, registro, logística, adaptação e integração ao clube.

Da mesma forma, ao modernizar um estádio, a dimensão esportiva considera impacto na atmosfera e desempenho. A financeira avalia receitas de matchday, hospitalidade e eventos. A marca analisa a experiência do torcedor e posicionamento institucional. A operação organiza acesso, segurança, tecnologia, manutenção e atendimento.

Esse tipo de integração reduz decisões impulsivas e aumenta a coerência estratégica. O clube passa a agir como organização profissional, e não apenas como entidade reativa ao resultado do fim de semana.

7.7 O modelo integrado como vantagem competitiva

Em um futebol cada vez mais desigual economicamente, o modelo integrado pode funcionar como vantagem competitiva. Clubes com menos recursos podem competir melhor se forem mais eficientes, formarem atletas com qualidade, utilizarem dados no scouting, explorarem melhor sua marca local e controlarem custos. Clubes de grande porte podem maximizar sua escala se integrarem performance, receitas, digitalização, estádio e governança.

A vantagem competitiva não está apenas em gastar mais, mas em alinhar melhor os recursos disponíveis. Um clube que integra suas dimensões estratégicas consegue transformar cada área em suporte para a outra. O futebol deixa de ser custo isolado e passa a ser motor de valor institucional. Nesse sentido, o modelo integrado é também um modelo de sustentabilidade. Ele busca equilibrar ambição esportiva com responsabilidade financeira, engajamento de marca com monetização e eficiência operacional com crescimento.

7.8 Considerações finais

O modelo integrado de business no futebol representa uma evolução necessária da gestão esportiva. O clube moderno precisa ser compreendido como uma organização multidimensional, na qual esporte, finanças, marca e operação atuam de forma interdependente.

Dimensão	Objetivo	Ferramenta
 Esportiva	Performance	 Elenco e comissão
 Financeira	Receita	 Diversificação
 Marca	Engajamento	 Marketing
 Operacional	Eficiência	 Gestão

A dimensão esportiva busca performance por meio de elenco e comissão. A dimensão financeira busca receita por meio da diversificação. A dimensão da marca busca engajamento por meio do marketing. A dimensão operacional busca eficiência por meio da gestão. Quando essas dimensões estão alinhadas, o clube cria um ciclo sustentável de crescimento: compete melhor, gera mais visibilidade, fortalece sua marca, amplia receitas, melhora sua operação e reinveste de forma estratégica. Quando estão desalinhadas, o clube pode crescer

em receita sem sustentabilidade, investir em elenco sem retorno, fortalecer a marca sem monetização ou operar com custos incompatíveis com sua realidade. O modelo integrado não é apenas uma ferramenta conceitual. Ele é uma forma de governar o futebol contemporâneo. O clube que deseja ser competitivo no longo prazo precisa integrar campo e gestão, paixão e racionalidade, marca e receita, performance e sustentabilidade.

8. Discussão



O futebol contemporâneo ultrapassou definitivamente os limites do campo de jogo. Embora a partida continue sendo o centro simbólico do espetáculo, o clube moderno passou a operar em um ecossistema muito mais amplo, no qual se cruzam esporte, mídia, entretenimento, finanças, tecnologia, consumo, experiência e cultura. A lógica tradicional, baseada apenas em desempenho esportivo e paixão da torcida, tornou-se insuficiente para explicar a dimensão econômica e estratégica que os clubes alcançaram nas últimas décadas.

Nesse sentido, o futebol deve ser entendido como indústria global, plataforma de entretenimento e ativo financeiro. Esses três enquadramentos não são excludentes; ao contrário, eles se complementam. O clube que compete em alto nível precisa ser capaz de gerar performance esportiva, construir marca, produzir conteúdo, monetizar audiência, diversificar receitas, controlar custos, gerir riscos e reinvestir estrategicamente.

A discussão central deste estudo é que a convergência entre branding e estratégia tornou-se o principal diferencial competitivo dos clubes modernos. O sucesso sustentável não depende apenas de vencer partidas, mas de transformar a visibilidade gerada pelo futebol em valor institucional, econômico e cultural.

8.1 O futebol como indústria global

O futebol é atualmente uma das maiores indústrias globais do entretenimento esportivo. Clubes, ligas, federações, patrocinadores, plataformas de mídia, investidores, agentes, atletas, fabricantes de material esportivo e empresas de tecnologia compõem uma cadeia econômica complexa e internacionalizada.

A globalização ampliou o alcance dos clubes. Um time europeu, brasileiro ou argentino já não se comunica apenas com sua torcida local. Suas partidas circulam em diferentes países, seus atletas são acompanhados por fãs internacionais, seus produtos são vendidos em plataformas digitais e sua marca disputa atenção em redes sociais globais.

Nesse cenário, o clube deixou de ser uma instituição territorialmente restrita. Ele continua tendo uma raiz local, mas pode alcançar escala mundial. A força econômica dos grandes clubes decorre justamente da capacidade de transformar identidade local em relevância global.

Essa internacionalização altera a lógica competitiva. Clubes que conseguem ampliar mercados, atrair patrocinadores internacionais, produzir conteúdo multilíngue e ocupar espaços digitais passam a ter vantagem sobre instituições que permanecem dependentes apenas do mercado doméstico.

Portanto, o futebol como indústria global exige visão estratégica. Não basta possuir torcida numerosa ou história vencedora. É necessário organizar a marca, profissionalizar a gestão, desenvolver canais digitais, explorar o estádio, diversificar receitas e estruturar processos capazes de sustentar crescimento de longo prazo.

8.2 O futebol como plataforma de entretenimento

O futebol também deve ser compreendido como plataforma de entretenimento. A partida continua sendo o evento principal, mas deixou de ser o único produto. Hoje, os clubes oferecem experiências antes, durante e depois do jogo.

O entretenimento envolve matchday, hospitalidade, conteúdos digitais, bastidores, documentários, redes sociais, produtos oficiais, ativações de patrocinadores, eventos, games, turismo, museus e experiências premium. O torcedor não consome apenas o resultado esportivo; ele consome pertencimento, narrativa, identidade, estética, memória e emoção.

Essa transformação aproximou o futebol da cultura pop. Camisas passaram a circular como peças de moda; atletas tornaram-se influenciadores globais; estádios converteram-se em destinos turísticos; clubes passaram a produzir conteúdo próprio; marcas comerciais buscam ativações integradas com torcidas e comunidades digitais.

A plataforma de entretenimento permite monetizar diferentes pontos de contato com o torcedor. O clube deixa de depender somente do ingresso ou da transmissão. Ele cria uma jornada de consumo contínua, que inclui conteúdo, experiência, produtos, relacionamento e comunidade.

Contudo, essa expansão exige cuidado. O entretenimento não pode descaracterizar a identidade do clube. A força do futebol está justamente na autenticidade de sua história, de sua torcida e de seus



símbolos. O desafio estratégico é transformar o clube em plataforma de entretenimento sem esvaziar sua essência esportiva e cultural.

8.3 O futebol como ativo financeiro

O futebol também se consolidou como ativo financeiro. Clubes passaram a ser avaliados por métricas de valuation, geração de receitas, potencial de crescimento, propriedade de estádio, valor de marca, base de fãs, direitos de mídia, ativos esportivos e presença digital.

A entrada de investidores, fundos, grupos econômicos, conglomerados internacionais e modelos societários demonstra que os clubes passaram a ser percebidos como ativos de valor. Essa mudança ampliou a profissionalização, mas também elevou a necessidade de governança.

O valor de um clube não está apenas em seu elenco ou em seu patrimônio físico. Está em sua capacidade de gerar receitas recorrentes, atrair audiência, vender produtos, formar atletas, negociar direitos, manter relevância cultural e expandir sua marca.

Nesse sentido, o valuation dos clubes depende de fatores tangíveis e intangíveis. Receitas operacionais, estádio, contratos comerciais e elenco são dimensões mensuráveis. Já tradição, torcida, reputação, narrativa e engajamento digital compõem ativos intangíveis que também influenciam o valor econômico.

Entretanto, o futebol como ativo financeiro apresenta riscos. A pressão por resultados pode levar a contratações excessivas, aumento salarial, déficits operacionais e dependência de receitas variáveis. Por isso, a governança é indispensável. O crescimento financeiro só se transforma em sustentabilidade quando há controle, planejamento, transparência e responsabilidade decisória.

8.4 Branding e estratégia como diferencial competitivo

A principal conclusão da discussão é que a convergência entre branding e estratégia representa o diferencial competitivo mais importante do futebol contemporâneo.

O branding constrói significado. Ele organiza a identidade do clube, fortalece sua narrativa, amplia seu engajamento, diferencia sua marca e aumenta sua atratividade comercial. A estratégia, por sua vez, transforma esse valor simbólico em modelo de negócio, receita, eficiência, reinvestimento e sustentabilidade.

Quando branding e estratégia atuam separadamente, o clube perde potencial. Uma marca forte sem gestão estratégica pode gerar paixão, mas não necessariamente sustentabilidade. Uma estratégia financeira eficiente sem marca forte pode equilibrar as contas, mas terá menor capacidade de engajamento e expansão comercial.

O diferencial competitivo surge quando identidade e gestão se integram. Nesse modelo, a marca orienta o posicionamento institucional, e a estratégia organiza a monetização desse posicionamento. Um clube com branding forte e estratégia consistente consegue:

Dimensão	Efeito Competitivo
Marca	Aumenta reputação, diferenciação e valor percebido
Torcida	Converte pertencimento em comunidade e engajamento
Conteúdo	Amplia presença digital e relação diária com o torcedor
Estádio	Transforma matchday em experiência e receita recorrente
Finanças	Diversifica receitas e reduz dependência de resultados variáveis
Governança	Protege a sustentabilidade e reduz riscos de decisões impulsivas
Performance	Reinveste recursos em elenco, base, tecnologia e estrutura



Assim, o clube moderno precisa compreender que sua vantagem competitiva não está apenas no elenco, mas no sistema que sustenta o elenco. A performance esportiva é consequência e motor ao mesmo tempo: gera visibilidade, mas também depende de receita, gestão, infraestrutura e planejamento.

8.5 A convergência entre campo e negócio

A separação entre “futebol” e “negócio” tornou-se cada vez menos funcional. No modelo contemporâneo, campo e gestão são interdependentes. O desempenho esportivo gera visibilidade; a visibilidade aumenta o engajamento; o engajamento fortalece receitas; as receitas permitem reinvestimento; e o reinvestimento melhora a competitividade.

Esse ciclo foi sintetizado anteriormente como: **Performance esportiva → Visibilidade → Engajamento → Receita → Eficiência → Reinvestimento → Nova performance esportiva.**

A discussão revela que esse ciclo só funciona de maneira sustentável quando há equilíbrio. O clube que investe demais no campo sem responsabilidade financeira pode entrar em crise. O clube que prioriza apenas a austeridade pode perder competitividade. O clube que investe em marca sem entregar experiência pode gerar frustração. O clube que cresce em receita sem governança pode ampliar desperdícios.

Portanto, o diferencial competitivo está na integração. O clube precisa alinhar departamento de futebol, finanças, marketing, comunicação, jurídico, operação, tecnologia, governança e relacionamento com torcedores.

8.6 Sustentabilidade como resultado da integração

A sustentabilidade no futebol não deve ser confundida com redução de ambição. Um clube sustentável não é aquele que gasta pouco, mas aquele que gasta bem. Sustentabilidade significa capacidade de competir hoje sem comprometer o futuro.

O equilíbrio ideal envolve competitividade esportiva, responsabilidade financeira, geração recorrente de receitas, controle de riscos e reinvestimento estratégico. Esses elementos criam uma estrutura capaz de preservar o clube contra ciclos de instabilidade.

Nesse sentido, sustentabilidade é resultado da integração entre branding e estratégia. A marca gera valor, mas a estratégia organiza esse valor. A torcida gera força simbólica, mas a gestão transforma essa força em receita. O estádio gera emoção, mas a operação transforma a experiência em relacionamento. A performance gera visibilidade, mas a governança impede que a busca por vitórias produza desequilíbrio financeiro.

O clube sustentável é aquele que transforma paixão em ativo, ativo em receita, receita em investimento e investimento em competitividade.

8.7 Considerações da discussão

A discussão demonstra que o futebol contemporâneo deve ser analisado como fenômeno multidimensional. Ele é esporte, mas também indústria global. É paixão, mas também plataforma de entretenimento. É identidade cultural, mas também ativo financeiro. É competição em campo, mas também gestão fora dele.

A convergência entre branding e estratégia é o elemento que permite aos clubes transformar sua relevância esportiva e cultural em vantagem competitiva. O branding fortalece o significado da marca; a estratégia define como esse significado será convertido em receitas, eficiência, governança e crescimento.

Dessa forma, os clubes mais preparados para o futuro serão aqueles capazes de integrar: performance esportiva, marca, conteúdo, estádio, tecnologia, governança, experiência do torcedor, diversificação de receitas e reinvestimento estratégico.

O futebol continuará sendo decidido em campo. Entretanto, a capacidade de permanecer competitivo dependerá cada vez mais daquilo que é construído fora dele: gestão, marca, inovação, governança e sustentabilidade.

9. Conclusão



O futebol moderno transcendeu definitivamente os limites do campo de jogo e consolidou-se como um sistema econômico, cultural e institucional altamente complexo. Os clubes deixaram de ser apenas organizações esportivas voltadas à disputa de competições e passaram a atuar como marcas globais, plataformas de entretenimento, ativos financeiros e estruturas empresariais que exigem governança, planejamento e visão estratégica.

Nesse novo cenário, a sustentabilidade dos clubes depende da capacidade de integrar três dimensões fundamentais: gestão estratégica, fortalecimento da marca e diversificação de receitas. A gestão estratégica permite alinhar decisões esportivas, financeiras, comerciais e operacionais. O fortalecimento da marca transforma história, identidade, torcida e reputação em valor econômico. A diversificação de receitas reduz a dependência de resultados esportivos imediatos, transferências de atletas ou premiações variáveis, criando maior previsibilidade e resiliência institucional.

A performance esportiva continua sendo o principal motor simbólico do futebol, pois vitórias, títulos e grandes jogadores ampliam visibilidade, engajamento e valor de mercado. Entretanto, o desempenho em campo, isoladamente, já não é suficiente para garantir estabilidade de longo prazo. Clubes sustentáveis são aqueles que conseguem converter competitividade esportiva em audiência, audiência em engajamento, engajamento em receita e receita em reinvestimento qualificado.

Dessa forma, o futuro do setor será determinado pela capacidade de integração entre performance esportiva e inteligência de negócio. Os clubes mais competitivos serão aqueles capazes de unir elenco, comissão técnica, dados, marca, estádio, tecnologia, governança, experiência do torcedor e responsabilidade financeira em um modelo coerente de crescimento.

Portanto, a vantagem competitiva no futebol contemporâneo não estará apenas em vencer partidas, mas em construir uma organização capaz de transformar paixão em valor, valor em sustentabilidade e sustentabilidade em competitividade duradoura.

Business, Branding e Estratégia no Clube de Regatas do Flamengo

1. Introdução

O Clube de Regatas do Flamengo representa o principal case de transformação empresarial no futebol brasileiro na última década. A partir de 2013, com reestruturação financeira, o clube passou a operar sob lógica de governança, controle de custos e expansão de receitas.

Com base no balanço financeiro divulgado em abril de 2026, referente à temporada 2025, o clube consolidou-se como a maior potência econômica do futebol sul-americano, ultrapassando pela primeira vez a marca de R\$2 bilhões em receita bruta. A estrutura de receitas do Flamengo é altamente diversificada, dividindo-se entre receitas recorrentes (estáveis) e não recorrentes (venda de atletas), com grande destaque para a comercialização de direitos e o programa de sócio-torcedor.

2. Detalhamento da Estrutura de Receita do Flamengo – 2025/2026

A estrutura de receita do Flamengo em 2025 evidencia um novo patamar econômico para o futebol brasileiro. O clube atingiu receita bruta total de R\$2,089 bilhões, ultrapassando pela primeira vez a marca de R\$2 bilhões em uma única temporada. Esse resultado coloca o Flamengo em posição singular no cenário sul-americano, não apenas pelo volume absoluto de arrecadação, mas pela combinação entre receitas recorrentes elevadas, desempenho esportivo, exploração comercial da marca, gestão do estádio e venda expressiva de atletas.

O dado mais relevante, entretanto, não está apenas no recorde total, mas na composição da receita. Em 2025, as receitas recorrentes alcançaram R\$1,571 bilhão, crescimento de aproximadamente 22% em relação a 2024, quando haviam sido registradas em R\$1,288 bilhão. Isso demonstra que o clube ampliou sua capacidade de geração de caixa por fontes estruturais, como direitos de



transmissão, patrocínios, bilheteria, matchday, sócio-torcedor, premiações, licenciamento, marketing e exploração comercial.

Além disso, o Flamengo obteve R\$519 milhões com venda de atletas, valor recorde na série histórica nominal do clube e muito superior aos R\$113 milhões registrados em 2024. Essa receita teve peso expressivo no faturamento total de 2025 e mostra que o clube também conseguiu converter seu elenco e seus ativos esportivos em resultado financeiro relevante.



2.1. Receita bruta total: o novo patamar econômico do Flamengo

A receita bruta total de R\$2,089 bilhões representa um marco histórico para o Flamengo e para o futebol brasileiro. Esse volume de arrecadação demonstra que o clube alcançou escala econômica superior à média nacional, aproximando-se de uma lógica de operação mais compatível com grandes organizações esportivas internacionais.

Esse desempenho não decorre de uma única fonte de receita. Segundo informações publicadas sobre o balanço de 2025, o patamar recorde foi alcançado pela combinação de desempenho esportivo em competições com premiações relevantes, crescimento das receitas comerciais, recuperação das receitas de matchday com a gestão plena do Maracanã e expressivo volume de transferências de atletas. Essa composição revela uma estrutura mais sofisticada de geração de receitas. O Flamengo não depende apenas da bilheteria tradicional, nem exclusivamente de direitos de transmissão ou da venda de atletas. O clube passou a operar em múltiplas frentes econômicas, articulando torcida, estádio, marca, mídia, elenco e performance.

Do ponto de vista estratégico, ultrapassar R\$2 bilhões em receita bruta amplia a capacidade de investimento do clube, mas também aumenta sua responsabilidade de governança. Quanto maior a receita, maior tende a ser a pressão por aumento de gastos com salários, contratações, premiações e infraestrutura. Portanto, o desafio não é apenas arrecadar mais, mas transformar esse crescimento em sustentabilidade.



2.2. Receitas recorrentes: a base da sustentabilidade financeira

As receitas recorrentes, estimadas em R\$1,571 bilhão em 2025, são o elemento mais importante para avaliar a sustentabilidade econômica do clube. Diferentemente das receitas extraordinárias, como venda de atletas, as receitas recorrentes representam fluxos mais previsíveis e ligados à operação contínua da instituição. Esse grupo inclui fontes como:



O crescimento de 22% das receitas recorrentes em relação ao ano anterior indica que o Flamengo ampliou sua capacidade estrutural de arrecadação. Esse dado é especialmente relevante porque demonstra que o clube não depende exclusivamente de negociações de atletas para sustentar seu orçamento.

Em termos de business, as receitas recorrentes são mais valorizadas porque permitem planejamento. Elas ajudam a sustentar folha salarial, investimentos em futebol, estrutura administrativa, base, tecnologia, marketing e estádio. Quanto maior a previsibilidade da receita, maior a capacidade do clube de organizar seu orçamento e reduzir riscos de desequilíbrio.

No caso do Flamengo, esse resultado reforça três pilares estratégicos: **Força da marca + escala da torcida + capacidade de monetização**. A marca Flamengo gera atratividade comercial. A torcida amplia a audiência e o consumo. A estrutura de monetização transforma esses ativos em receita recorrente. Esse é o ponto central da evolução econômica do clube.

2.3. Venda de atletas: receita expressiva, mas variável

A arrecadação de R\$519 milhões com venda de atletas foi recorde em 2025 e representou uma parcela expressiva da receita bruta total. Esse resultado demonstra a capacidade do Flamengo de transformar seu elenco em ativo financeiro relevante. No futebol moderno, atletas são simultaneamente ativos esportivos e econômicos. Um jogador pode gerar valor em campo por sua performance e, posteriormente, gerar valor financeiro por meio de transferência. Quando bem



administrada, a venda de atletas pode fortalecer o caixa, financiar novos investimentos, reduzir endividamento e ampliar a capacidade de renovação do elenco.

Entretanto, é importante diferenciar venda de atletas de receita recorrente. A venda de jogadores é uma receita variável, dependente de condições de mercado, desempenho individual, interesse internacional, duração contratual, idade do atleta, conjuntura cambial e necessidade financeira do clube comprador. Portanto, não deve ser tratada como fonte permanente para custear despesas fixas. O ideal é que receitas de transferências sejam utilizadas de forma estratégica, por exemplo:

USO ESTRATÉGICO DA VENDA DE ATLETAS

Como transformar receitas de transferências em valor sustentável para o clube.

Uso Estratégico da Venda de Atletas	Benefício
 Reinvestimento no elenco	 Mantém competitividade esportiva
 Fortalecimento da base	 Aumenta formação de novos ativos
 Redução de dívidas	 Melhora saúde financeira
 Reserva de caixa	 Protege contra oscilações futuras
 Tecnologia e infraestrutura	 Gera vantagem competitiva de longo prazo



 **Receitas de transferências devem fortalecer o presente, proteger o futuro e ampliar a capacidade competitiva do clube.**

Assim, a venda recorde de atletas é positiva, mas precisa ser analisada com prudência. Ela reforça o caixa no curto prazo, mas não deve mascarar a necessidade de manter receitas recorrentes robustas.

2.4. A relação entre receita recorrente e venda de atletas

A estrutura de 2025 mostra um equilíbrio interessante: o Flamengo teve forte receita recorrente e, ao mesmo tempo, grande receita extraordinária com transferências. A receita bruta total de R\$2,089 bilhões pode ser compreendida como a soma de uma base operacional robusta com uma camada extraordinária relevante. Em termos aproximados:

Componente	Componente	Participação aproximada na receita total
Receitas recorrentes	R\$ 1,571 bilhão	Cerca de 75%
Venda de atletas	R\$ 519 milhões	Cerca de 25%
Receita bruta total	R\$ 2,089 bilhões	100%



Essa composição é estratégica porque mostra que a maior parte da receita ainda vem de fontes recorrentes. A venda de atletas foi muito relevante, mas não foi a única sustentação do resultado. Isso diferencia um modelo financeiramente mais sólido de um modelo dependente de negociações pontuais. O ponto positivo é que o Flamengo demonstra capacidade de geração de caixa recorrente em patamar elevado. O ponto de atenção é que a receita total de 2025 foi fortemente ampliada por uma venda de atletas historicamente alta. Portanto, para manter patamar semelhante em anos seguintes, o clube precisará continuar expandindo receitas comerciais, matchday, direitos, internacionalização, produtos digitais e exploração do estádio.

2.5. Impacto estratégico para o modelo de business

A estrutura de receita de 2025 reforça o Flamengo como um dos principais modelos de negócio do futebol sul-americano. O clube combina elementos essenciais da economia moderna do futebol: Marca forte, torcida massiva, competitividade esportiva, receitas recorrentes, estádio de alta demanda, capacidade comercial e ativos esportivos valorizáveis.

Essa combinação gera um ciclo virtuoso: **Performance esportiva** → **visibilidade** → **engajamento** → **receita recorrente** → **investimento** → **valorização do elenco** → **novas receitas**.

O crescimento das receitas recorrentes indica que o Flamengo tem potencial para sustentar investimentos sem depender exclusivamente de vendas. Já a arrecadação recorde com atletas demonstra que o clube também é capaz de monetizar seus ativos esportivos em escala significativa. Essa estrutura coloca o Flamengo em posição de vantagem competitiva no Brasil, pois permite maior capacidade de investimento em elenco, comissão técnica, base, tecnologia, saúde, performance, marketing e infraestrutura. Ao mesmo tempo, amplia a responsabilidade por controle de custos, governança e planejamento de longo prazo.



2.6. Riscos e pontos de atenção



Apesar dos números expressivos, a análise da estrutura de receita também exige atenção aos riscos. O primeiro risco é a possível dependência de receitas extraordinárias para manter um patamar muito elevado de faturamento. Embora as receitas recorrentes sejam robustas, a venda de atletas de R\$519 milhões não deve ser considerada automaticamente repetível todos os anos.

O segundo risco está no aumento dos custos esportivos. O crescimento da receita pode estimular aumento de folha salarial, contratações mais caras e compromissos plurianuais. Caso o clube transforme receitas extraordinárias em despesas fixas, poderá reduzir sua flexibilidade financeira futura.

O terceiro risco é a volatilidade esportiva. Premiações e bilheteria elevada dependem de desempenho competitivo, calendário, participação em finais, torneios internacionais e engajamento da torcida. Uma temporada esportivamente inferior pode reduzir parte das receitas variáveis.

Portanto, a sustentabilidade exige que o Flamengo preserve três princípios: receitas recorrentes fortes, custos controlados e reinvestimento estratégico.

2.7. Considerações finais

A estrutura de receita do Flamengo em 2025/2026 revela um clube em novo patamar econômico. A receita bruta total de R\$2,089 bilhões representa marca histórica e consolida o Flamengo como potência financeira do futebol brasileiro. As receitas recorrentes de R\$1,571 bilhão, com crescimento de 22%, demonstram força operacional e capacidade de geração de caixa independente da venda de atletas. A arrecadação de R\$519 milhões com transferências reforça a capacidade de monetização do elenco e dos ativos esportivos.

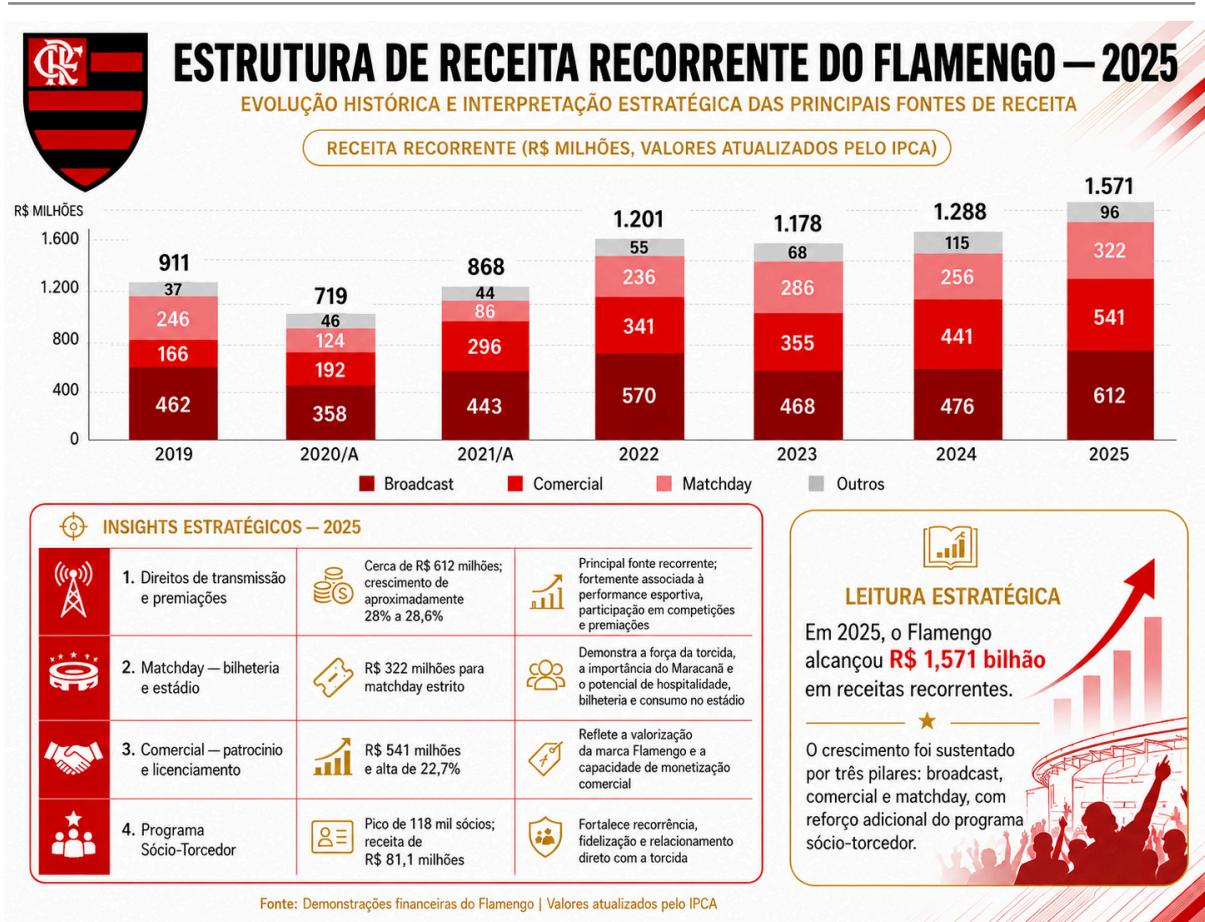
O aspecto mais relevante é que o Flamengo combina receitas estruturais elevadas com capacidade de gerar receitas extraordinárias. Esse modelo amplia sua vantagem competitiva, mas também exige governança rigorosa para evitar dependência excessiva de transferências ou aumento descontrolado de custos.

Em síntese, a estrutura de receita de 2025 mostra que o Flamengo não é apenas um clube de grande torcida e forte desempenho esportivo; é uma organização esportiva com elevada capacidade de geração econômica. Seu desafio para os próximos anos será transformar esse crescimento em sustentabilidade, mantendo o equilíbrio entre ambição esportiva, responsabilidade financeira, diversificação de receitas e reinvestimento estratégico.

3. Principais Fontes de Receita do Flamengo – 2025/2026

A análise das principais fontes de receita do Flamengo em 2025 revela um modelo econômico cada vez mais diversificado, no qual o clube combina desempenho esportivo, força de marca, exploração do estádio, engajamento da torcida e monetização comercial. O crescimento da receita total não decorreu de apenas uma rubrica, mas de um conjunto de frentes que se reforçam mutuamente: competições, mídia, estádio, patrocínios, licenciamento e programa de sócio-torcedor.

Esse comportamento é relevante porque demonstra que o Flamengo avança de um modelo tradicional, baseado em bilheteria, televisão e venda de atletas, para uma estrutura mais complexa de geração de caixa.



3.1. Direitos de transmissão e premiações

Os direitos de transmissão e premiações constituíram a maior fonte de receita recorrente do Flamengo em 2025, totalizando cerca de R\$612 milhões. Essa rubrica foi impulsionada pela participação do clube em competições nacionais e internacionais, como Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Taça Libertadores e Copa do Mundo de Clubes da FIFA, gerando um crescimento de 28% nessa linha, destacando a participação em competições de alto valor como um dos fatores centrais do resultado.

Essa fonte possui natureza híbrida. Parte dela é relativamente previsível, como contratos de transmissão de competições nacionais. Outra parte é variável, especialmente premiações esportivas, que dependem da campanha do clube, classificação para fases avançadas e conquistas de títulos. Do ponto de vista estratégico, essa rubrica demonstra como a performance esportiva continua sendo motor econômico fundamental. Quanto melhor o desempenho em campo, maior tende a ser a visibilidade, a audiência e a arrecadação por premiações. No entanto, justamente por depender do calendário competitivo e dos resultados, ela exige cautela no planejamento orçamentário.

O ideal é que o clube não utilize premiações extraordinárias para sustentar despesas fixas permanentes. Essas receitas devem preferencialmente financiar investimentos estratégicos, redução de passivos, fortalecimento de caixa, tecnologia, base, infraestrutura e contratações alinhadas ao planejamento de longo prazo.

3.2. Matchday: bilheteria, estádio e Maracanã

A receita de matchday representa uma das dimensões mais relevantes da força econômica do Flamengo. Em 2025, o clube registrou R\$322 milhões em receitas com ingressos e estádio, beneficiado pela operação no Maracanã e pela elevada demanda da torcida. Essa fonte inclui bilheteria, operação de jogos, serviços relacionados ao estádio, hospitalidade, camarotes, consumo



no entorno da partida e outros elementos associados à experiência do torcedor. O Maracanã, nesse contexto, funciona como um ativo estratégico. Mais do que palco esportivo, ele se transforma em plataforma de receita, relacionamento, branding e experiência. O crescimento do matchday revela três fatores importantes:

Fator	Impacto
Alta demanda da torcida	Permite grande arrecadação por jogo e fortalece a ocupação do estádio
Operação do Maracanã	Amplia controle sobre receitas, custos, hospitalidade e experiência
Experiência do torcedor	Aumentar o ticket médio, recorrência e valorização do evento

A gestão eficiente do estádio também melhora a previsibilidade financeira. Embora a bilheteria dependa de calendário e desempenho, o Flamengo possui uma base de torcida capaz de sustentar altos níveis de presença, especialmente em jogos decisivos. O desafio estratégico é transformar essa força em receitas recorrentes mais qualificadas, com hospitalidade premium, programas de relacionamento, serviços digitais, alimentação, lojas, experiências e pacotes corporativos.

3.3. Comercial: patrocínio, licenciamento e força da marca

A área comercial do Flamengo cresceu aproximadamente 23% em 2025, reforçando a marca do clube como um dos principais ativos econômicos do futebol brasileiro. Análises publicadas sobre o balanço apontam que a área comercial, incluindo patrocínios e licenciamentos, gerou cerca de R\$541 milhões.

Essa evolução mostra que o Flamengo não depende apenas da venda de ingressos ou das cotas de transmissão. A marca rubro-negra possui capacidade de gerar valor por meio de patrocínios, propriedades comerciais, licenciamento de produtos, merchandising, ativações, parcerias estratégicas e exploração de sua base de fãs.

O crescimento comercial está diretamente ligado ao branding. Uma marca forte aumenta o poder de negociação do clube com patrocinadores, fornecedores e parceiros. O Flamengo oferece às empresas uma combinação rara no mercado brasileiro: torcida nacional, audiência massiva, exposição midiática, engajamento digital, presença em grandes competições e forte identidade cultural.

Do ponto de vista estratégico, a área comercial é uma das fontes mais importantes para a sustentabilidade, porque tende a ser menos volátil do que premiações esportivas e vendas de atletas. Quanto mais o clube fortalece sua marca e profissionaliza suas entregas comerciais, maior sua capacidade de gerar receitas previsíveis e de longo prazo.

3.4. Programa Sócio-Torcedor – Nação

O programa Nação foi outro componente relevante da estrutura de receitas em 2025. O Flamengo atingiu pico de 118 mil sócios-torcedores, contra cerca de 72 mil em 2024, e gerou R\$81,1 milhões em faturamento. Um crescimento expressivo da base de associados e com receita superior à do ano anterior.

O sócio-torcedor possui importância estratégica que vai além do valor arrecadado. Ele representa uma forma de relacionamento direto, recorrente e mensurável com a torcida. Diferentemente da bilheteria avulsa, o programa permite criar previsibilidade de receita, segmentar públicos, oferecer benefícios, estimular consumo e fortalecer a fidelização. O programa Nação também funciona como ponte entre matchday, conteúdo, e-commerce, experiências e comunidade. Quanto mais sofisticada for a gestão do relacionamento com o sócio, maior será a capacidade do clube de aumentar ticket médio, reduzir cancelamentos, vender produtos adicionais e criar experiências personalizadas.

A evolução para 118 mil sócios demonstra potencial de expansão, especialmente considerando a dimensão nacional da torcida do Flamengo. O desafio é transformar o programa em uma plataforma



Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques

de membership mais ampla, não restrita apenas ao acesso a ingressos. Isso pode incluir conteúdo exclusivo, experiências digitais, produtos personalizados, prioridade em eventos, benefícios comerciais e relacionamento permanente.

3.5. Integração entre as fontes de receita

As principais fontes de receita do Flamengo não devem ser analisadas isoladamente. Elas formam um sistema integrado. O desempenho esportivo amplia a audiência e as premiações. A audiência fortalece o valor comercial. A marca aumenta patrocínios e licenciamento. A torcida impulsiona matchday e sócio-torcedor. O estádio melhora a experiência e gera novas receitas. O crescimento financeiro permite reinvestimento no futebol. Esse ciclo pode ser sintetizado da seguinte forma:

performance esportiva → visibilidade → engajamento → receita → reinvestimento → nova competitividade.

No caso do Flamengo, os dados de 2025 indicam que esse ciclo funcionou em escala elevada. O clube combinou desempenho competitivo, exploração do Maracanã, força comercial e engajamento da torcida para alcançar um patamar inédito de faturamento no Brasil.



3.6. Considerações finais

As principais fontes de receita do Flamengo em 2025 demonstram um modelo econômico em franca expansão. O Flamengo apresenta uma estrutura de receitas cada vez mais diversificada, combinando mídia, estádio, marca, torcida e performance. O desafio para os próximos anos será transformar esse crescimento em sustentabilidade, ampliando receitas recorrentes, controlando custos, reduzindo dependência de receitas extraordinárias e reinvestindo de forma estratégica em elenco, base, tecnologia, governança e infraestrutura.

4. Estrutura Econômica do Flamengo



4.1 Modelo de Receita Aplicado

A estrutura de receita do Flamengo em 2025 evidencia um modelo econômico mais sofisticado, diversificado e próximo da lógica dos grandes clubes internacionais. O clube atingiu receita operacional bruta total de R\$2,089 bilhões, com R\$1,571 bilhão em receitas recorrentes, excluídas as negociações de atletas. Esse resultado foi impulsionado por desempenho esportivo, crescimento comercial, recuperação das receitas de matchday com a operação do Maracanã e volume expressivo de transferências de jogadores.

No modelo aplicado, três fontes assumem papel central: broadcast, comercial e matchday. Cada uma possui natureza econômica distinta. O broadcast tem maior previsibilidade relativa e depende de contratos de transmissão, participação em competições e premiações. O comercial reflete a força da marca e sua capacidade de monetização. O matchday traduz a relação direta entre clube, estádio e torcida, mas ainda apresenta limitações estruturais pela ausência de um estádio próprio plenamente controlado pelo clube.

Gráfico Analítico – Receita Recorrente do Flamengo



A soma dessas fontes corresponde às receitas recorrentes aproximadas de R\$1,571 bilhão. Segundo reportagens sobre o balanço de 2025, o grupo de broadcast cresceu cerca de 28%, o matchday avançou 26% e o comercial

cresceu 23%, demonstrando expansão distribuída entre os principais grupos de receita.

4.2. Broadcast: principal eixo de receita recorrente

O broadcast, estimado em R\$612 milhões, representa a maior fonte recorrente do Flamengo em 2025. Essa rubrica envolve direitos de transmissão, receitas associadas a competições nacionais e internacionais e premiações esportivas. Sua importância está diretamente ligada à presença do clube em torneios de grande visibilidade, como Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Libertadores e competições internacionais.

Do ponto de vista estratégico, o broadcast tem peso elevado porque combina audiência, performance e escala midiática. O Flamengo possui uma das maiores bases de torcedores do país, o que aumenta sua atratividade para transmissões e amplia seu valor comercial. Ao mesmo tempo, a participação em competições relevantes aumenta premiação e exposição.

Entretanto, essa fonte não é totalmente estável. Direitos de transmissão tendem a apresentar maior previsibilidade contratual, mas premiações dependem de desempenho esportivo. Assim, o broadcast deve ser interpretado como uma receita de alta relevância, mas parcialmente condicionada à competitividade do clube.

4.3. Comercial: crescimento acelerado e força do branding

A receita comercial, estimada em R\$541 milhões, é um dos indicadores mais importantes da evolução do Flamengo como marca. Ela inclui patrocínios, licenciamentos, propriedades comerciais, ativações, parcerias e exploração da exposição institucional. O crescimento de aproximadamente 23% em 2025 indica que o clube conseguiu converter visibilidade esportiva e força de torcida em valor comercial. Essa fonte expressa a dimensão do branding aplicado ao futebol. O Flamengo não vende apenas espaço publicitário: vende audiência, pertencimento, identidade, reputação, alcance nacional e capacidade de mobilização. A marca rubro-negra oferece aos parceiros comerciais uma plataforma de comunicação com milhões de torcedores, alta exposição midiática e forte engajamento emocional.

O crescimento comercial também indica maior maturidade do modelo de negócio. Quanto mais forte for essa rubrica, menor tende a ser a dependência de receitas voláteis, como venda de atletas ou



premiações excepcionais. Por isso, a área comercial é um dos pilares mais relevantes para a sustentabilidade futura do clube.



4.4. Matchday: potencial relevante, mas ainda limitado

O matchday, estimado em R\$322 milhões, corresponde às receitas ligadas ao estádio, bilheteria, hospitalidade, operação de jogos e experiência do torcedor. O Flamengo foi beneficiado pela consolidação da operação do Maracanã, elemento destacado no balanço como um dos fatores que impulsionaram o resultado de 2025.

Apesar do valor expressivo, o matchday ainda pode ser considerado uma frente com potencial subexplorado. Isso ocorre porque o Flamengo ainda não possui um estádio próprio moderno, plenamente desenhado para maximizar receitas durante todo o ano. O Maracanã oferece escala, simbolismo e alta demanda, mas limita a exploração integral de hospitalidade premium, naming rights, lojas permanentes, museus, tours, eventos corporativos, restaurantes, experiências digitais e receitas não relacionadas ao dia do jogo.

Nos grandes clubes internacionais, o estádio é tratado como uma plataforma econômica permanente. Ele gera receitas com jogos, mas também com eventos, turismo, visitas guiadas, lojas, camarotes, setores premium e ativações de patrocinadores. Para o Flamengo, essa é uma das maiores oportunidades futuras de crescimento.

4.5. Outros: receitas complementares

A rubrica “outros”, estimada em R\$96 milhões, representa fontes complementares de arrecadação. Embora não tenha o mesmo peso estratégico de broadcast, comercial e matchday, ela contribui para a diversificação do modelo econômico.

Em um clube de grande escala, receitas complementares podem incluir operações administrativas, receitas financeiras, serviços, projetos específicos, aluguéis, atividades diversas ou outras fontes não agrupadas nas categorias principais. Seu papel é secundário, mas ajuda a compor uma estrutura menos dependente de uma única linha de arrecadação.

4.6. Interpretação estratégica do modelo

A análise da estrutura de receita do Flamengo em 2025 permite identificar três conclusões principais: Primeiro, ainda existe uma dependência relevante de TV, premiações e competições. O



broadcast representa cerca de 38,9% da receita recorrente analisada. Isso confirma que a performance esportiva continua sendo motor econômico decisivo. O Flamengo arrecada mais quando compete em alto nível, avança em torneios e amplia sua exposição midiática.

Segundo, a área comercial está em crescimento acelerado, representando cerca de 34,4% da receita recorrente. Esse dado reforça a importância do branding. A marca Flamengo já opera como ativo econômico central, capaz de atrair patrocínios, licenciamento e parcerias em patamar elevado.

Terceiro, o matchday ainda tem espaço para expansão. Mesmo com alta demanda da torcida e forte utilização do Maracanã, a ausência de estádio próprio limita parte do potencial de monetização. A construção ou controle integral de uma arena moderna poderia ampliar receitas com hospitalidade, eventos, turismo, naming rights, experiências premium e consumo recorrente.

O modelo de receita aplicado ao Flamengo em 2025 demonstra que o clube alcançou um patamar econômico superior ao restante do mercado brasileiro. A receita recorrente de R\$1,571 bilhão mostra força operacional e capacidade de geração de caixa sem depender exclusivamente de vendas de atletas. O Flamengo combina performance esportiva, audiência, marca, torcida e operação de estádio em um modelo robusto de geração de receitas. O principal desafio estratégico será reduzir a dependência relativa de receitas ligadas ao desempenho esportivo e ampliar fontes mais controláveis, especialmente comercial, estádio, hospitalidade, produtos digitais e relacionamento direto com o torcedor.

5. Branding no Flamengo

O branding no Flamengo ocupa posição central na compreensão do clube como potência esportiva, econômica e cultural. Mais do que uma instituição voltada à disputa de competições, o Flamengo consolidou-se como uma das maiores marcas do futebol brasileiro e sul-americano, com capacidade de mobilização nacional, elevada exposição midiática, forte presença digital, grande valor comercial e alto potencial de monetização de sua base de torcedores.

No futebol contemporâneo, a marca de um clube não pode ser analisada apenas por seus símbolos visuais, como escudo, cores, uniforme ou hino. Ela deve ser compreendida como um ativo econômico intangível, formado por história, identidade, torcida, performance, narrativas, ídolos, rivalidades, títulos, presença midiática e capacidade de gerar pertencimento. No caso do Flamengo, esse conjunto adquire dimensão singular, pois o clube combina popularidade massiva com alto valor comercial, criando uma posição estratégica rara no mercado esportivo.

A força da marca Flamengo nasce de sua capacidade de estar presente simultaneamente em diferentes dimensões: no campo, pela competitividade esportiva; na mídia, pela audiência; no mercado, pelos patrocínios; na cultura, pela identificação popular; e na economia, pela capacidade de transformar engajamento em receita.

5.1 A marca como ativo econômico

O Flamengo possui uma das maiores bases de torcedores, fãs e consumidores do mundo. Estimativas recentes situam sua torcida na faixa de 40 a 45 milhões de pessoas, embora os números variem conforme metodologia e instituto de pesquisa. Em 2025, levantamento Ipsos-Ipec apontou o Flamengo como a maior torcida do Brasil, com 21,2% da preferência nacional; já outros estudos, como TM20 Branding/Brazil Panels, indicaram percentual de 24,8% da preferência, o que reforça a dimensão nacional da marca rubro-negra.

Essa base de torcedores não deve ser compreendida apenas como audiência esportiva. Ela representa um mercado consumidor amplo, emocionalmente conectado e com elevado potencial de monetização. O torcedor do Flamengo consome jogos, produtos oficiais, conteúdo digital, programas de sócio-torcedor, experiências de estádio, patrocínios associados à marca, eventos, mídia e narrativas institucionais.

A marca Flamengo, portanto, funciona como ativo econômico porque converte pertencimento em valor. A paixão da torcida gera audiência; a audiência atrai patrocinadores; os patrocinadores ampliam receitas; as receitas permitem reinvestimento esportivo; e o desempenho em campo



fortalece novamente a marca. Trata-se de um ciclo de retroalimentação entre identidade, performance e monetização.

Em 2025, essa força econômica ficou evidente nos números financeiros do clube. O Flamengo registrou receita bruta recorde de R\$2,089 bilhões, superávit de R\$336 milhões e patrimônio líquido de R\$954 milhões, consolidando um novo patamar econômico no futebol brasileiro.

Nesse contexto, a marca não é apenas um instrumento de comunicação; é um dos pilares centrais do modelo de negócios. Ela influencia diretamente patrocínios, licenciamento, merchandising, matchday, sócio-torcedor, direitos de mídia, internacionalização e valuation.

5.2 A força de marca do Flamengo

A força da marca Flamengo decorre de uma combinação rara entre escala popular, tradição esportiva, presença nacional e capacidade comercial. O clube tem uma identidade fortemente reconhecida, associada a elementos como a camisa rubro-negra, o Maracanã, a mística da torcida, grandes ídolos, títulos históricos e narrativas de superação, massa e pertencimento.

Do ponto de vista econômico, essa força de marca aparece na capacidade de atrair parceiros comerciais e gerar receitas robustas. Em análises do balanço de 2025, a área comercial do Flamengo, incluindo patrocínios e licenciamento, foi estimada em aproximadamente R\$541 milhões, com crescimento próximo de 23% em relação ao ano anterior. Esse desempenho indica que a marca rubro-negra tem alto poder de negociação e elevada atratividade para empresas que buscam exposição nacional, engajamento emocional e associação com uma instituição de grande alcance.

A marca Flamengo também se fortalece pela sua presença midiática. Por possuir a maior torcida do país e disputar regularmente competições de alta visibilidade, o clube gera audiência relevante para transmissões, plataformas digitais, imprensa esportiva e patrocinadores. Essa presença constante amplia o valor percebido da marca e reforça sua centralidade no futebol brasileiro.

Outro aspecto importante é a capacidade cultural do Flamengo. O clube não é apenas uma instituição esportiva; ele é um símbolo popular brasileiro. Sua marca se manifesta em músicas, bandeiras, camisas, linguagem, memória afetiva, redes sociais e ocupação do espaço público. Essa dimensão cultural torna o Flamengo uma marca que ultrapassa o consumo esportivo tradicional.

A força de marca pode ser sintetizada em cinco dimensões:

Dimensão da Marca	Expressão Estratégica
Identidade	Cores, escudo, camisa, hino, história e pertencimento
Torcida	Base massiva, nacional e emocionalmente engajada
Performance	Títulos, ídolos, competitividade e exposição esportiva
Comercial	Patrocínios, licenciamento, merchandising e ativações
Cultural	Presença na vida social, mídia, cultura popular e no imaginário nacional

5.3 O posicionamento de marca

O Flamengo ocupa um posicionamento híbrido extremamente valioso: é, ao mesmo tempo, um clube popular de massa e uma marca premium. Essa dualidade é rara no marketing esportivo, porque muitas marcas populares têm dificuldade de capturar valor premium, enquanto marcas premium tendem a atingir públicos mais restritos. O Flamengo combina os dois elementos.

Como clube popular, o Flamengo possui capilaridade nacional, identificação transversal e uma torcida distribuída por diferentes regiões, classes sociais e gerações. A marca é de massa porque fala com milhões de pessoas, está presente no cotidiano popular e possui alto grau de reconhecimento espontâneo.

Como marca premium, o Flamengo apresenta elevada capacidade de negociação comercial, grande exposição de mídia, alto valor de patrocínio, força em licenciamento, estádio de alta demanda e



Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques

produtos com forte valor simbólico. O clube consegue cobrar mais por propriedades comerciais porque oferece escala, visibilidade, reputação e conexão emocional.

Essa combinação cria um posicionamento estratégico muito forte: **Popularidade de massa + percepção de grandeza + capacidade de monetização premium.**



No marketing esportivo, esse posicionamento permite que o Flamengo atue em múltiplos mercados. O clube pode vender ingressos populares e, ao mesmo tempo, desenvolver hospitalidade premium. Pode dialogar com torcedores de todas as regiões do país e, simultaneamente, atrair grandes patrocinadores. Pode preservar sua identidade popular e, ao mesmo tempo, ampliar receitas comerciais sofisticadas.

Essa dualidade é uma vantagem competitiva porque amplia o tamanho do mercado endereçável da marca. O Flamengo não depende de um nicho restrito. Sua marca pode ser explorada em produtos populares, experiências premium, conteúdo digital, patrocínios nacionais, licenciamento, turismo esportivo, sócio-torcedor e plataformas de mídia.

5.4 Branding, mídia e monetização

O branding do Flamengo é reforçado pela relação entre torcida, mídia e monetização. A grande base de torcedores gera audiência; a audiência amplia o valor dos direitos de transmissão e das propriedades comerciais; a exposição fortalece patrocinadores; e o aumento de receitas permite novas estratégias de investimento.

Esse processo ajuda a explicar por que o Flamengo consegue transformar sua marca em receitas recorrentes. Em 2025, o clube teve forte desempenho em broadcast, comercial, matchday e sócio-torcedor, mostrando que sua marca opera como eixo de articulação entre diferentes fontes de receita.

O programa de sócio-torcedor, por exemplo, não é apenas uma fonte financeira. Ele é uma ferramenta de relacionamento, fidelização e coleta de dados. O matchday não é apenas bilheteria; é experiência de marca. O licenciamento não é apenas venda de produtos; é circulação simbólica da



identidade rubro-negra. O patrocínio não é apenas exposição; é associação de reputação entre clube, torcida e empresa.

Dessa forma, o branding no Flamengo deve ser compreendido como uma plataforma integrada de valor.

5.5 Desafios do branding rubro-negro

Apesar da força evidente da marca, existem desafios estratégicos importantes. O primeiro é transformar uma torcida massiva em uma base de consumo ainda mais recorrente. Uma marca com 40 a 45 milhões de torcedores possui potencial muito superior ao número atual de sócios-torcedores e consumidores regulares de produtos oficiais.

O segundo desafio é ampliar a monetização internacional. O Flamengo é uma marca de enorme força nacional, mas ainda possui espaço para crescer fora do Brasil, especialmente em mercados lusófonos, América Latina, Estados Unidos e comunidades brasileiras no exterior.

O terceiro desafio é equilibrar tradição e inovação. O Flamengo precisa preservar sua identidade popular, sua história e sua relação com a arquibancada, ao mesmo tempo em que desenvolve produtos premium, experiências digitais, hospitalidade, conteúdo e novas fontes de receita.

O quarto desafio é proteger a autenticidade da marca. A comercialização excessiva, se mal conduzida, pode gerar afastamento emocional. No futebol, a marca pertence institucionalmente ao clube, mas simbolicamente é compartilhada com a torcida. Por isso, toda estratégia de branding deve respeitar a cultura rubro-negra.

5.6. Considerações finais

O branding no Flamengo representa um dos principais ativos econômicos do clube. Sua marca reúne escala nacional, identidade popular, força cultural, competitividade esportiva e elevada capacidade comercial. A base estimada entre 40 e 45 milhões de torcedores transforma o clube em uma das maiores plataformas de audiência e consumo do futebol mundial.

O posicionamento híbrido do Flamengo é seu maior diferencial: trata-se de um clube popular, de massa, profundamente enraizado na cultura brasileira, mas com capacidade de operar como marca premium em patrocínios, mídia, hospitalidade e licenciamento. Essa combinação sustenta uma vantagem competitiva rara.

Em síntese, o Flamengo não vende apenas futebol. Vende identidade, pertencimento, emoção, audiência, reputação e experiência. Sua marca é, ao mesmo tempo, símbolo cultural e ativo econômico. O desafio estratégico dos próximos anos será transformar essa força simbólica em receitas recorrentes, internacionalização, inovação e sustentabilidade, sem perder a autenticidade popular que constitui a essência da Nação Rubro-Negra.

6. Estratégia Competitiva do Flamengo

6.1 Estratégia Econômica

A estratégia do Flamengo entre 2013 e 2026 transformou o clube de uma situação de quase falência em uma potência financeira e esportiva, baseada na reestruturação financeira, profissionalização da gestão e, posteriormente, no alto investimento em futebol com foco na conquista de títulos e sustentabilidade a longo prazo.

6.1.1 As Fases da Estratégia Flamengo (2013-2026)



1. Reestruturação e Austeridade (2013-2018): Iniciada pela "Chapa Azul", o foco foi o "choque de gestão", com redução drástica de despesas, renegociação de dívidas tributárias (passando de R\$750 milhões para valores bem menores) e foco na credibilidade. A conquista da Copa do Brasil 2013, apesar da crise, foi simbólica, mas o foco era o equilíbrio financeiro.



Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques



2. Aumento de Receitas e Profissionalização (2019-2024):

A gestão Rodolfo Landim aproveitou a base financeira para investir. A estratégia mudou para "aumentar a receita para investir no futebol", resultando em títulos expressivos (Libertadores, Brasileirão, Copa do Brasil, Supercopa, Recopa e Carioca) e aumento no faturamento.



3. Consolidação, Estádio e "Mundo Flamengo" (2025-2026):

Em 2025/2026, sob o comando de Luiz Eduardo Baptista, o Bap, a estratégia atingiu o auge com receitas superando R\$2 bilhões, foco na construção do estádio próprio e a meta de ser uma "empresa de atenção" de mais de 40 milhões de torcedores. A meta em 2026 é um investimento de R\$1 bilhão no futebol, mantendo a hegemonia.

6.2 Integração Esporte + Negócio



6.3 Gestão de Ativos e ROI da Neuroperformance



A gestão moderna de clubes de futebol exige que o atleta seja compreendido simultaneamente como ativo esportivo, ativo econômico e ativo de performance. Essa visão é essencial porque o jogador profissional não gera valor apenas por seu preço de mercado ou por sua capacidade técnica, mas também por sua disponibilidade, regularidade competitiva, minutos em campo, contribuição para resultados, potencial de valorização e eficiência salarial.



Nesse contexto, a metodologia sugerida no documento **RVP – ROI da Neuroperformance no Futebol Profissional** (<https://flasemfronteiras.com.br/rabiscos-em-vermelho-e-preto/>) propõe uma abordagem gerencial para mensurar o impacto econômico indireto de programas integrados de saúde, performance, neurociência, prevenção de lesões, controle de carga e disponibilidade esportiva. A lógica central é simples: quanto maior a disponibilidade qualificada dos atletas, maior tende a ser a eficiência do investimento feito em salários, contratações, estrutura médica, performance e tecnologia.

A aplicação dessa metodologia ao Flamengo é especialmente relevante porque o clube opera em um patamar financeiro elevado. Em 2025, o relatório de transparência econômico-financeiro apontou receita bruta total de R\$2,089 bilhões, receita recorrente de R\$1,571 bilhão, venda de atletas de R\$519 milhões, superávit aproximado de R\$336 milhões e patrimônio líquido de R\$954 milhões. Esses números demonstram a dimensão econômica do clube e reforçam a necessidade de proteger seus principais ativos esportivos.

6.3.1. O atleta como ativo econômico e operacional

No futebol profissional, o atleta é um ativo que gera valor em diferentes camadas. A primeira é a camada esportiva, relacionada à sua contribuição direta para desempenho, vitórias, títulos e competitividade. A segunda é a camada econômica, associada ao seu valor de mercado, potencial de revenda, amortização contratual e impacto nas receitas. A terceira é a camada operacional, ligada à sua disponibilidade, regularidade, minutos jogados e custo efetivo por participação.

Um atleta indisponível por lesão, fadiga ou queda de performance não representa apenas uma perda técnica. Ele também gera perda econômica indireta, pois continua consumindo recursos salariais e contratuais sem entregar contribuição proporcional em campo. Além disso, sua ausência pode obrigar o clube a antecipar contratações, sobrecarregar outros jogadores, reduzir competitividade, diminuir premiações e afetar a valorização do elenco. Por isso, a gestão de ativos no futebol moderno deve considerar três perguntas fundamentais:

Pergunta gerencial	Sentido estratégico
Quanto custa a indisponibilidade de um atleta?	Mede o impacto econômico indireto de lesões e afastamentos
Quantos minutos qualificados o ativo entrega?	Avalia eficiência esportiva e utilização racional
Como proteger o valor de mercado do elenco?	Relaciona performance, saúde, idade, contrato e valorização

A metodologia sugerida (ROI da Neuroperformance) parte justamente dessa integração entre disponibilidade, performance e valor econômico.

Indicador	Aplicação	Interpretação estratégica
-----------	-----------	---------------------------



Custo de indisponibilidade	Redução de lesões	Mede o custo econômico indireto de atletas afastados e estima o ganho potencial de programas preventivos
Minutos por ativo	Controle de carga	Avalia se o atleta está sendo utilizado de forma eficiente, sustentável e compatível com sua capacidade física
Valor de mercado	Proteção do ativo	Relaciona disponibilidade, desempenho, idade, contrato e percepção de mercado
Eficiência salarial	Relação custo/desempenho	Mede se o custo anual do atleta está sendo convertido em minutos, desempenho e impacto esportivo

6.3.3. Custo de indisponibilidade

O custo de indisponibilidade é um dos principais indicadores da metodologia. Ele busca estimar quanto o clube perde, direta ou indiretamente, quando atletas relevantes ficam fora por lesão, fadiga, sobrecarga, problemas musculares ou queda funcional.

Esse custo pode ser calculado de forma gerencial a partir da relação entre folha salarial, número de dias perdidos e percentual de eficiência econômica captável. A fórmula conceitual pode ser apresentada assim: **Custo de indisponibilidade = dias perdidos × custo diário da folha × fator de conversibilidade econômica**

O fator de conversibilidade econômica é importante porque nem todo custo de ausência se transforma em perda financeira direta. Parte da folha salarial é custo fixo, e nem toda lesão gera impacto mensurável imediato na receita. Por isso, o modelo utiliza um fator prudencial para estimar apenas a parcela economicamente relevante da indisponibilidade.

No exemplo aplicado ao Flamengo, utilizando uma folha anual estimada de aproximadamente R\$524 milhões, uma redução de 5% nas lesões poderia gerar economia indireta relevante. Essa economia não deve ser interpretada como “dinheiro em caixa” automático, mas como ganho de eficiência operacional: mais atletas disponíveis, menor necessidade de reposição emergencial, maior estabilidade competitiva e melhor aproveitamento da folha.

6.3.4. Minutos por ativo e controle de carga

O indicador minutos por ativo permite avaliar a relação entre utilização esportiva e preservação do jogador. No futebol de alto rendimento, não basta escalar os melhores atletas sempre que possível. É necessário controlar carga, fadiga, recuperação, risco muscular, calendário, viagens, idade, histórico clínico e importância estratégica das partidas.

A ausência de controle pode gerar sobrecarga e aumentar o risco de lesões. Por outro lado, a subutilização também pode reduzir o ritmo competitivo e a eficiência salarial. O ideal é encontrar uma zona de equilíbrio: o atleta joga o suficiente para gerar valor esportivo, mas não a ponto de comprometer sua disponibilidade futura. Esse indicador pode ser analisado por:

Métrica	Utilidade
Minutos totais na temporada	Mede exposição acumulada
Minutos em sequência curta de jogos	Identifica risco de sobrecarga
Minutos pós-retorno de lesão	Avalia progressão segura



Minutos em jogos de alta intensidade	Relaciona carga competitiva e risco
Minutos por custo anual	Mede eficiência econômica do ativo

No Flamengo, esse controle é ainda mais relevante pela intensidade do calendário, pela participação em múltiplas competições e pela pressão permanente por performance. A proteção do atleta passa a ser também proteção do investimento.

6.3.5. Valor de mercado e proteção do ativo

O valor de mercado de um jogador não depende apenas de talento. Ele é influenciado por idade, contrato, posição, desempenho, minutos jogados, histórico de lesões, disponibilidade, participação em títulos, convocações, visibilidade internacional e percepção de evolução.

Um atleta com alto potencial técnico, mas baixa disponibilidade, tende a perder valor relativo. Lesões recorrentes reduzem a confiança de compradores, prejudicam a sequência competitiva e podem afetar o poder de negociação do clube. Por outro lado, atletas saudáveis, performando regularmente e acumulando minutos qualificados em competições relevantes tendem a preservar ou ampliar valor de mercado.

O relatório de 2025 do Flamengo destacou que a receita com venda de atletas alcançou R\$519 milhões, valor significativamente superior ao registrado em 2024, quando a rubrica havia sido de R\$113 milhões. O próprio documento atribui esse retorno a patamar elevado de transferências à valorização dos ativos formados na base e a negociações estratégicas de direitos econômicos de atletas profissionais.

Isso demonstra que a proteção do ativo esportivo tem impacto direto no modelo econômico do clube. Preservar a saúde, a disponibilidade e a performance do atleta não é apenas uma meta médica; é também uma estratégia de valuation.

6.3.6. Eficiência salarial

A eficiência salarial mede a relação entre custo e entrega. Em clubes de alto orçamento, a folha salarial é uma das principais despesas operacionais. Portanto, a questão central não é apenas quanto o clube paga, mas quanto retorno esportivo e econômico esse pagamento gera.

O relatório do Flamengo aponta que a razão de despesas de pessoal sobre a receita líquida recorrente se manteve em torno de 50%, enquanto, considerando a receita total com transferências, o indicador caiu para 39% em 2025. O documento interpreta essa melhora como reflexo do maior volume de vendas de atletas.

Esse dado é relevante para o ROI da Neuroperformance porque mostra que a folha precisa ser analisada em relação à capacidade de geração de receita. Uma folha alta pode ser sustentável quando gera desempenho, títulos, premiações, visibilidade, valorização de atletas e receitas comerciais. No entanto, uma folha alta com baixa disponibilidade e pouco retorno esportivo tende a reduzir a eficiência, que pode ser acompanhada por indicadores como:

Indicador de custo	Interpretação
Por minuto jogado	Quanto o clube paga por minuto efetivamente entregue
Por jogo disponível	Relação entre salário e disponibilidade
Por contribuição esportiva	Relação entre remuneração e impacto em campo
Por ponto ou classificação	Indicador gerencial de retorno competitivo
Por valor preservado	Relação entre salário, saúde e manutenção do valor de mercado



6.3.7. Exemplo aplicado: modelo com folha anual de R\$ 524 milhões

Considerando o exemplo gerencial com folha anual aproximada de R\$ 524 milhões, o custo médio diário da folha seria: $R\$ 524.000.000 \div 365 \text{ dias} =$ aproximadamente R\$ 1.435.616 por dia

Se o clube apresentar um volume relevante de dias perdidos por lesão, a exposição econômica indireta cresce. Em um cenário hipotético, uma redução de 5% nas lesões não significa apenas menos atletas no departamento médico. Significa maior disponibilidade de elenco, menor necessidade de improvisação, menor sobrecarga dos substitutos, maior estabilidade competitiva e melhor aproveitamento do investimento salarial. A economia indireta pode ser compreendida assim:

Efeito da redução de lesões	Impacto operacional
Mais atletas disponíveis	Aumenta opções para comissão técnica
Menor sobrecarga do elenco	Reduz risco de lesões em cadeia
Maior continuidade tática	Preserva entrosamento e modelo de jogo
Menor necessidade de reposição emergencial	Evita contratações caras por urgência
Maior proteção do valor de mercado	Preserva ativos esportivos valorizáveis
Melhor eficiência salarial	Aumenta retorno por real investido

Portanto, o ROI operacional via disponibilidade deve ser entendido como um retorno indireto, mensurável por eficiência, e não necessariamente como receita adicional imediata.

6.3.8. ROI operacional via disponibilidade

O conceito de ROI operacional via disponibilidade propõe que programas de neuroperformance, prevenção de lesões, controle de carga, sono, cognição, saúde mental, tomada de decisão, recuperação e monitoramento integrado podem gerar retorno ao aumentar a disponibilidade qualificada dos atletas.

A lógica é que o clube já possui elevado investimento em elenco. Portanto, melhorar a disponibilidade desse elenco aumenta o retorno sobre um custo que já existe. Em vez de olhar apenas para novas receitas, o RVP observa ganhos de eficiência sobre a folha e sobre os ativos esportivos.

Esse ROI pode aparecer em quatro dimensões:

Dimensão	Forma de retorno
Esportiva	Mais atletas disponíveis, maior competitividade e continuidade tática
Financeira	Melhor aproveitamento da folha e redução de custos indiretos
Patrimonial	Proteção do valor de mercado dos atletas
Operacional	Menos improvisos, melhor planejamento e menor volatilidade do elenco

6.3.9. Aplicação estratégica ao Flamengo

No Flamengo, o ROI da Neuroperformance ganha relevância porque o clube possui elenco de alto valor, calendário intenso, múltiplas competições, pressão por títulos e receitas fortemente associadas à performance. Cada ausência de atleta importante pode gerar impacto técnico, econômico e institucional.



A metodologia permite integrar departamentos que muitas vezes trabalham de forma separada: futebol, finanças, saúde, performance, análise de dados, mercado e governança. A decisão sobre carga, retorno ao jogo, minutagem, recuperação e prevenção passa a ter também leitura econômica. Em termos práticos, o Flamengo poderia estruturar um painel com:

Eixo	Indicador sugerido
Disponibilidade	Dias perdidos por lesão, atletas indisponíveis por mês, retorno pós-lesão
Carga	Minutos acumulados, jogos em sequência, distância percorrida, alta intensidade
Eficiência salarial	Custo por minuto, custo por jogo disponível, custo por participação
Valor de mercado	Variação estimada do valor, idade, contrato, exposição internacional
Performance	Contribuição por posição, impacto tático, participação em gols, ações defensivas
ROI operacional	Economia indireta estimada por redução de lesões e aumento de disponibilidade

6.3.10 Considerações finais

A gestão de ativos no futebol moderno exige que o atleta seja tratado como patrimônio esportivo e econômico. A metodologia ROI da Neuroperformance oferece uma forma de conectar saúde, performance, finanças e governança em um mesmo modelo analítico.

No caso do Flamengo, a aplicação é especialmente pertinente porque o clube opera com receitas bilionárias, elenco valorizado e alta exigência competitiva. O relatório de 2025 mostra um clube financeiramente robusto, com receita recorde, superávit elevado, patrimônio líquido crescente e forte capacidade de venda de atletas.

Nesse cenário, reduzir lesões, controlar carga, preservar valor de mercado e melhorar eficiência salarial não são apenas objetivos médicos ou esportivos. São decisões de gestão de ativos. Uma redução de 5% nas lesões, aplicada sobre uma folha anual estimada de R\$524 milhões, pode gerar economia indireta relevante e ampliar o retorno operacional do elenco.

Em síntese, o ROI da neuroperformance não deve ser entendido como promessa de lucro direto, mas como uma metodologia de eficiência: proteger atletas, aumentar disponibilidade, preservar valor de mercado, melhorar desempenho e transformar investimento em elenco em competitividade sustentável.

7. Síntese do Caso Flamengo



Case de turnaround financeiro



Case de integração esporte-negócio



Case de branding de massa



Desafios:

- Gargalo estrutural - Estádio próprio
- Baixa internacionalização comparado aos clubes europeus

8. Flamengo: análise financeira e benchmarking europeu

8.1. Posição financeira do Flamengo

O Flamengo divulgou oficialmente suas demonstrações financeiras auditadas de 2025 em março de 2026. Segundo os números publicados no seu balanço, o clube registrou receita bruta de R\$ 2.089 bilhões, receita recorrente de R\$ 1.571 bilhão, EBITDA de R\$ 616 milhões, custos/despesas operacionais de R\$ 1.376 bilhão e resultado final com superávit de R\$ 335 milhões.

8.2. Leitura estratégica dos números

Indicador	Flamengo 2025	Interpretação estratégica
Receita bruta	R\$ 2.089 bi	Patamar de elite sul-americana
Receita recorrente	R\$ 1.571 bi	Boa previsibilidade operacional
EBITDA	R\$ 616 mi	Forte geração operacional
Custos/despesas operacionais	R\$ 1.376 bi	Pressão elevada do futebol profissional
Folha anual do futebol	~R\$ 585 mi	Exige controle rigoroso de eficiência salarial

A leitura central é que o Flamengo já opera como uma plataforma econômica de grande escala, mas ainda abaixo do modelo europeu de monetização total da marca, especialmente em estádio, hospitalidade, internacionalização e exploração comercial global.

8.3. Comparação com elite europeia

A comparação entre Flamengo e elite europeia é fundamental para compreender a posição relativa do clube no mercado global do futebol. O Flamengo já se consolidou como potência continental, com receitas, torcida, marca, patrimônio e capacidade esportiva muito superiores à média



sul-americana. Entretanto, quando o benchmarking é feito com os maiores clubes europeus, observa-se que a distância econômica ainda é expressiva.

Segundo a Deloitte Football Money League 2026, os 20 clubes de maior receita do mundo geraram, juntos, €12,4 bilhões na temporada 2024/25, crescimento de aproximadamente 11% em relação ao ano anterior. A Deloitte também apontou receitas recordes em todas as principais linhas: comercial, broadcasting e matchday. O Real Madrid permaneceu na liderança, com cerca de €1,161 bilhão, seguido por Barcelona, Bayern Munich, Paris Saint-Germain, Liverpool, Manchester City e Arsenal, todos em patamar superior a €800 milhões.

Essa comparação revela que o Flamengo já atua em escala dominante na América do Sul, mas ainda opera em uma estrutura econômica muito menor do que a elite europeia. A diferença não decorre apenas de desempenho esportivo ou de quantidade de torcedores. Ela está ligada à maturidade comercial das ligas, aos contratos internacionais de mídia, ao valor global das marcas, à exploração de estádios, à hospitalidade premium, ao turismo esportivo, ao mercado consumidor europeu e à capacidade de monetização internacional.

Quadro comparativo – Receita aproximada 2024/25

Clube	Receita aproximada 2024/25	Distância aproximada para o Flamengo
Real Madrid	€1,161 bilhão	~5,7x Flamengo
Barcelona	€975 milhões	~4,8x
Bayern Munich	€861 milhões	~4,2x
Paris Saint-Germain	€837 milhões	~4,1x
Liverpool	€836 milhões	~4,1x
Manchester City	€829 milhões	~4,0x
Flamengo	~€200 milhões*	Base sul-americana

*Estimativa aproximada em euros, dependente do câmbio, da metodologia e da inclusão ou não de receitas com transferências. O relatório financeiro do Flamengo aponta receita bruta total de R\$2,089 bilhões em 2025, mas a comparação com a Deloitte deve ser feita com cautela, porque a Money League normalmente considera receitas operacionais sem transferências de atletas.

8.4. A posição do Flamengo: potência continental, mas ainda fora da escala europeia

O Flamengo ocupa uma posição singular no futebol sul-americano. O clube combina torcida massiva, alta exposição nacional, receitas recorrentes robustas, forte capacidade comercial, competitividade esportiva e patrimônio crescente. Em 2025, o relatório de transparência econômico-financeiro do clube apontou receita bruta total de R\$ 2,089 bilhões, receita recorrente de R\$ 1,571 bilhão, venda de atletas de R\$ 519 milhões, superávit de aproximadamente R\$ 336 milhões e patrimônio líquido de R\$ 954 milhões.

Esses números colocam o Flamengo em patamar muito superior à média brasileira e sul-americana. No entanto, a distância para os clubes europeus de elite permanece elevada. O Real Madrid, por exemplo, gerou mais de €1,1 bilhão em receitas na temporada 2024/25, enquanto Barcelona, Bayern, PSG, Liverpool e Manchester City ficaram acima de €800 milhões.

A diferença mostra que o Flamengo já é uma potência continental, mas ainda não opera plenamente como marca global monetizada na mesma escala dos principais clubes europeus.

8.5. O salto europeu não depende apenas de títulos

Um ponto essencial do benchmarking é que o salto para o patamar europeu não depende apenas de ganhar competições. Títulos são fundamentais porque geram visibilidade, premiações,



engajamento e valorização esportiva. Porém, os clubes europeus de elite transformam essa visibilidade em receitas muito mais amplas e recorrentes.

O Real Madrid é o exemplo mais evidente. Mesmo em temporadas sem todos os principais títulos, o clube mantém receita bilionária porque possui marca global, estádio altamente monetizado, contratos comerciais internacionais, base mundial de fãs, presença digital massiva, turismo esportivo, hospitalidade premium e forte capacidade de licenciamento.

Assim, o diferencial europeu está na capacidade de transformar futebol em plataforma global de negócios. O clube não arrecada apenas pelo jogo; arrecada pela marca, pelo estádio, pelo conteúdo, pela experiência, pelos patrocinadores globais, pelos mercados internacionais e pela relação direta com torcedores em diferentes continentes.

8.6. Estrutura comercial global

A área comercial é uma das maiores diferenças entre Flamengo e elite europeia. Nos grandes clubes da Money League, o comercial é frequentemente a principal ou uma das principais fontes de receita. A Deloitte registrou que as receitas comerciais dos 20 maiores clubes alcançaram €5,3 bilhões em 2024/25, tornando-se a primeira fonte da Money League a superar €5 bilhões.

Isso significa que os clubes europeus monetizam marcas em escala global. Eles vendem patrocínios internacionais, acordos regionais, licenciamento, produtos oficiais, coleções especiais, ativações digitais, experiências corporativas, conteúdo e parcerias com empresas multinacionais.

O Flamengo já possui uma marca de enorme força no Brasil, mas seu desafio é ampliar a monetização internacional. A marca rubro-negra tem potencial em mercados lusófonos, América Latina, Estados Unidos, comunidades brasileiras no exterior e plataformas digitais globais. Para reduzir a distância em relação à Europa, o clube precisa transformar sua torcida nacional em audiência internacional monetizável.

8.7. Estádio e matchday: o grande diferencial estrutural

Outro ponto decisivo é o estádio. Os clubes europeus de elite exploram arenas modernas como plataformas econômicas permanentes. O estádio gera receita em dias de jogo e fora deles, por meio de hospitalidade, camarotes, museus, tours, lojas, eventos, naming rights, restaurantes, experiências premium e turismo esportivo.

A Deloitte apontou que as receitas de matchday dos clubes da Money League chegaram a cerca de €2,4 bilhões em 2024/25, também em patamar recorde.

No Flamengo, o matchday é forte, mas ainda limitado pela ausência de estádio próprio. O relatório de 2025 indica crescimento da receita de matchday, associada à melhoria na operação do Maracanã, mas a exploração ainda não equivale à de uma arena própria, moderna e integralmente controlada pelo clube.

Essa é uma das maiores oportunidades estratégicas do Flamengo. Um estádio próprio, ou uma operação com maior autonomia e sofisticação comercial, poderia ampliar receitas com hospitalidade premium, camarotes, naming rights, museu, tours, restaurantes, lojas, eventos corporativos e experiências digitais.

8.8. Receitas internacionais e conteúdo direto ao torcedor

A elite europeia também se diferencia pela capacidade de produzir e distribuir conteúdo para mercados globais. Clubes como Real Madrid, Barcelona, Liverpool, Bayern, PSG e Manchester City falam com torcedores em múltiplos idiomas, exploram plataformas próprias, fazem turnês internacionais, mantêm academias globais e constroem comunidades digitais fora de seus países de origem. Essa dimensão é decisiva porque o torcedor moderno não se relaciona com o clube apenas pelo jogo. Ele consome bastidores, documentários, vídeos curtos, e-commerce, produtos oficiais, experiências virtuais, aplicativos, programas de membership e conteúdos exclusivos.

Para o Flamengo, esse é um campo de crescimento. O clube possui marca forte e torcida massiva, mas ainda pode ampliar a produção de conteúdo direto ao torcedor, especialmente com estratégia internacional. A FlamengoTV, os canais digitais, o programa Nação, o licenciamento e as plataformas de e-commerce podem funcionar como instrumentos de expansão global.



8.9. Hospitalidade premium e monetização da experiência

A hospitalidade premium é outro diferencial relevante. Nos grandes clubes europeus, o matchday não se resume à bilheteria tradicional. Há uma segmentação sofisticada de produtos: camarotes, lounges, experiências VIP, pacotes corporativos, restaurantes, assentos premium, visitas exclusivas e relacionamento com patrocinadores.

Esse modelo permite elevar o ticket médio e transformar o estádio em plataforma de relacionamento empresarial. O torcedor comum continua sendo parte essencial da atmosfera, mas o clube também captura valor de empresas, turistas, executivos e públicos dispostos a pagar por experiências premium.

No Flamengo, há demanda suficiente para esse tipo de expansão. A força da torcida, a localização do Maracanã, o apelo turístico do Rio de Janeiro e a relevância nacional da marca criam condições para ampliar esse mercado. O desafio está na infraestrutura, na governança da operação e na capacidade de desenhar produtos premium sem descaracterizar a identidade popular do clube.

8.10. Interpretação estratégica

A comparação com a elite europeia mostra que o Flamengo tem fundamentos fortes, mas enfrenta limites estruturais do mercado sul-americano. O clube possui torcida, marca, performance e escala nacional. Porém, ainda precisa ampliar a monetização internacional, o controle sobre o estádio, a sofisticação da experiência, a diversificação comercial e a produção direta de conteúdo.

A diferença para a Europa pode ser resumida da seguinte forma:

Dimensão	Elite europeia	Flamengo
Marca	Global e altamente monetizada	Nacional muito forte, com potencial internacional
Estádio	Arenas próprias ou altamente monetizadas	Maracanã forte, mas com limitações operacionais
Comercial	Patrocínios globais e multilaterais	Forte no Brasil, em expansão
Broadcast	Ligas com distribuição internacional robusta	Mercado brasileiro menos internacionalizado
Matchday	Hospitalidade premium e turismo esportivo avançados	Alta demanda, mas potencial ainda subexplorado
Conteúdo	Plataformas globais e multilíngues	Potencial de expansão direta ao torcedor
Receita	Acima de €800 milhões na elite	Aproximadamente €200 milhões, conforme câmbio/metodologia

8.11. Gargalos e Oportunidades Estratégicos no Flamengo

Quadro – Limitações Estruturais X Expansão Estratégica

Problema	Impacto	Área	Potencial
Estádio próprio	Limita receita	Estádio próprio	> 30 a 50% no matchday
Internacionalização	Subexplorada	Marca global	Licenciamento



Dependência esportiva	Volatilidade	Base e Scouting	ROI de transferências
		Mídia própria	Monetização direta

9. Onde o Flamengo se aproxima da Europa (e onde ainda precisa evoluir)

A comparação entre Flamengo e elite europeia deve ser feita em duas camadas. A primeira é a camada de potência esportiva e popular, na qual o Flamengo já se aproxima de grandes clubes do mundo pela dimensão da torcida, pela força cultural, pela relevância nacional, pela competitividade continental e pela capacidade de gerar receitas bilionárias no mercado brasileiro. A segunda é a camada de estrutura econômica global, na qual a distância para Real Madrid, Barcelona, Bayern, PSG, Liverpool, Manchester City e demais clubes da elite europeia ainda é significativa.

O Flamengo já domina vários fundamentos de um clube de grande escala: possui marca nacional massiva, torcida de enorme capilaridade, alta exposição midiática, receitas recorrentes robustas, forte poder de patrocínio e desempenho esportivo recente. Entretanto, o salto para o padrão europeu não depende apenas de títulos ou torcida. Ele depende de uma transformação patrimonial, comercial, tecnológica e internacional.

9.1. Onde o Flamengo se aproxima da Europa

9.1.1 Escala de marca

O Flamengo possui uma vantagem estratégica que poucos clubes europeus têm na mesma proporção: uma base popular gigantesca, identidade nacional e capilaridade territorial. Enquanto muitos clubes europeus possuem marcas globais altamente monetizadas, nem todos apresentam, dentro de seus próprios países, uma presença popular tão distribuída e transversal quanto o Flamengo no Brasil.

A marca Flamengo não é apenas esportiva. Ela é cultural, territorial, midiática e afetiva. O clube está presente em todas as regiões do país, atravessa classes sociais, gera audiência, vende produtos, mobiliza redes sociais e produz identificação coletiva. Essa base dá ao Flamengo uma plataforma de monetização muito superior à média dos clubes sul-americanos.

Quadro - Ativos de marca e potencial estratégico

Ativo de marca	Potencial
Nação rubro-negra	Monetização recorrente por sócio-torcedor, membership, experiências, conteúdo e dados
Camisa e licenciamento	Expansão comercial, produtos oficiais, moda, lifestyle e varejo
Redes sociais	Internacionalização, relacionamento direto e ativação de patrocinadores
Maracanã / futuro estádio	Experiência premium, hospitalidade, turismo e novas receitas de matchday
Ídolos e história	Conteúdo, museu, documentários, storytelling e turismo esportivo

Essa base aproxima o Flamengo da lógica europeia porque o clube já tem o ativo mais difícil de construir: marca com massa crítica. O que ainda falta é ampliar a monetização dessa marca para padrões globais.



A Deloitte destaca que o crescimento recente dos clubes líderes não vem apenas de TV, mas também de receitas comerciais, matchday, hospitalidade, experiências e exploração de marca. Na Money League 2026, as receitas comerciais chegaram a €5,3 bilhões, broadcasting a €4,7 bilhões e matchday a €2,4 bilhões, todos em patamar recorde.

9.2. Onde o Flamengo ainda está distante

9.2.1 Estádio e matchday

O principal ponto de distância entre Flamengo e elite europeia está no estádio como unidade de negócio. Na Europa, os clubes líderes não tratam suas arenas apenas como locais de jogos. Elas funcionam como plataformas permanentes de receita, experiência, hospitalidade, turismo, conteúdo, eventos e relacionamento corporativo.

O caso do Real Madrid é o exemplo mais emblemático. O novo Santiago Bernabéu foi concebido como ativo de entretenimento, capaz de gerar receitas também fora dos dias de jogo, com eventos, experiências premium, turismo, restaurantes, áreas comerciais e utilização multifuncional. Essa lógica é coerente com a tendência destacada pela Deloitte: o matchday foi a fonte que mais cresceu proporcionalmente na Money League 2026, com alta de 16% e geração de €2,4 bilhões entre os 20 clubes líderes.

Para o Flamengo, o estádio próprio ou a gestão plena de uma arena moderna seria o maior divisor de águas. O relatório de 2025 afirma que a gestão do Maracanã seguirá como pilar estratégico para incremento de matchday e melhoria da experiência dos torcedores, mas também evidencia que o clube ainda trabalha dentro do modelo Maracanã, e não de uma arena própria integralmente monetizável.

Quadro – O impacto potencial do estádio

Dimensão	Situação atual	Benchmark europeu
Bilheteria	Forte, mas limitada por operação compartilhada e calendário	Maximização integral, precificação dinâmica e controle total da jornada
Hospitalidade	Crescente, mas subexplorada	Produto premium central, com lounges, camarotes, pacotes corporativos e experiências VIP
Naming rights	Potencial futuro	Receita estrutural recorrente
Eventos não futebol	Baixo aproveitamento relativo	Fonte recorrente com shows, congressos, restaurantes, eventos corporativos e entretenimento
Museu/tour	Potencial cultural enorme	Monetização turística permanente

O Maracanã é um ativo simbólico incomparável, mas, em termos de business, não oferece ao Flamengo a mesma autonomia que arenas próprias dão aos clubes europeus. Por isso, a discussão sobre estádio deve ser tratada como tema patrimonial e estratégico, e não apenas como pauta operacional.

10. Flamengo x modelo europeu de receita

O modelo atual do Flamengo pode ser descrito como uma estrutura robusta, mas ainda muito concentrada em mercado doméstico, desempenho esportivo e fontes tradicionais de receita.

Modelo Flamengo atual: TV + patrocínio + matchday + premiações + transferências



Esse modelo é altamente competitivo no Brasil e na América do Sul. Ele explica por que o Flamengo lidera o continente em escala financeira, conforme valores informados no demonstrativo financeiro do clube de 2025.

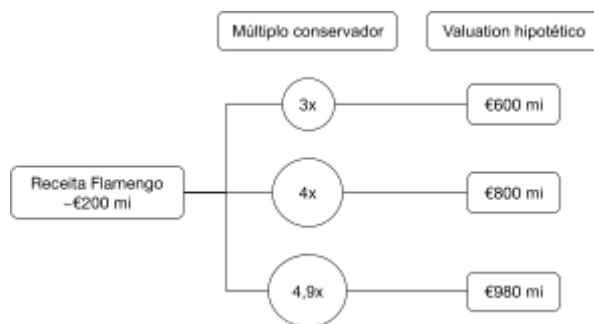
Modelo europeu de elite: Marca global + estádio multiuso + patrocínios globais + TV internacional + conteúdo D2C + hospitalidade + licenciamento + dados do torcedor

A diferença está na sofisticação e na internacionalização. O clube europeu de elite não monetiza apenas a partida. Ele monetiza a marca, a arena, o turismo, o conteúdo, a experiência, os dados, o varejo, os produtos digitais e a presença global.

A UEFA mostra que o futebol europeu caminha para uma escala ainda maior. O relatório European Club Finance and Investment Landscape aponta que as receitas dos clubes europeus devem ultrapassar €30 bilhões pela primeira vez, superando o recorde de €28,6 bilhões em 2024. Esse crescimento confirma que a elite europeia opera em um ecossistema comercial mais profundo, com maior monetização de estádio e marca.

11. Benchmark de valuation

O valuation evidencia a distância estrutural entre Flamengo e elite europeia. O relatório Football Clubs' Valuation: The European Elite 2025, da Football Benchmark, aponta que o valor agregado dos 32 clubes europeus mais valiosos chegou a €64,7 bilhões em 2025, crescimento de 146% desde 2016. O mesmo relatório indica que o múltiplo médio EV/receita operacional subiu de 3,4x para 4,9x entre 2016 e 2025. Aplicando esses múltiplos apenas como exercício teórico ao Flamengo, considerando receita aproximada de €200 milhões, teríamos:



Essa conta é apenas indicativa. Clubes associativos, direitos econômicos de atletas, propriedade ou ausência de estádio, endividamento, governança, liquidez de mercado, estrutura jurídica e risco-país alteram profundamente o valuation. Ainda assim, o exercício mostra que o Flamengo já possui escala para ser analisado como ativo relevante, embora ainda distante dos valuations bilionários da elite europeia.

11.1. Diagnóstico estratégico: Força x Fragilidade

Força: O Flamengo tem uma combinação rara na América do Sul: marca, torcida, receitas, performance e capacidade de investimento. Em 2025, o clube também realizou vendas expressivas de direitos econômicos de atletas, totalizando R\$519 milhões, maior valor nominal da série histórica, reforçando sua relevância no mercado internacional de transferências.

Fragilidade: O Flamengo possui força continental, mas a comparação com a elite europeia mostra que a barreira principal não é apenas esportiva. É de mercado, infraestrutura, internacionalização e propriedade de ativos.

Força	Valor estratégico
Maior marca nacional	Escala comercial e visibilidade contínua
Receita bilionária no Brasil	Vantagem competitiva local
Torcida massiva	Base de monetização recorrente
Performance recente	Aumenta atratividade esportiva, comercial e midiática



Capacidade de patrocínio	Plataforma nacional para grandes marcas
Venda de atletas	Monetização de ativos esportivos e geração extraordinária de caixa

Fragilidade	Risco
Sem estádio próprio plenamente monetizado	Perda de receita premium e menor autonomia na experiência
Dependência de performance esportiva	Volatilidade de premiações, audiência e engajamento
Custo elevado do elenco	Pressão sobre EBITDA e necessidade de eficiência salarial
Internacionalização ainda limitada	Menor receita global em comparação aos europeus
Mercado brasileiro menos valorizado	Teto relativo de broadcasting e patrocínios locais

11.2. Agenda estratégica recomendada

A agenda estratégica do Flamengo para se aproximar de um padrão econômico global deve priorizar a transformação de ativos simbólicos em receitas estruturais.

11.2.1. Estádio como unidade de negócio

O estádio precisa ser tratado como empresa dentro do clube. Isso significa gerar receita com jogos, hospitalidade, camarotes, eventos, museu, tours, lojas, restaurantes, naming rights, conteúdo e experiências. O relatório do Flamengo já aponta a gestão do Maracanã como pilar estratégico, mas o próximo salto exige maior controle patrimonial e comercial da arena.

11.2.2. Hospitalidade premium

A hospitalidade premium deve ser estruturada com pacotes corporativos, turismo esportivo, lounges, experiências VIP, visitas guiadas, networking e relacionamento com patrocinadores. O Flamengo possui demanda e marca para isso; falta ampliar a estrutura de captura de valor.

11.2.3. Internacionalização da marca

O clube deve avançar especialmente em quatro mercados: Estados Unidos, Europa lusófona, África lusófona e América Latina. Esses territórios combinam diáspora brasileira, afinidade linguística, tradição futebolística e potencial de consumo digital. Escritório de negócios em Dubai e São Paulo para captação de parcerias e desenvolvimento comercial.

11.2.4. Mídia própria e conteúdo D2C

A produção direta ao torcedor deve integrar FlamengoTV, redes sociais, aplicativo, e-commerce, programa Nação, dados de torcedores e conteúdo segmentado. A agenda oficial do clube para os próximos anos já menciona fortalecimento da FlamengoTV, expansão de licenciamento e patrocínio e busca por eficiência operacional.

11.2.5. Licenciamento global e lifestyle

A marca Flamengo pode crescer em moda, lifestyle, games, produtos digitais, coleções especiais e colaborações. A camisa deve ser tratada não apenas como uniforme, mas como produto cultural.

11.2.6. Gestão de elenco por ROI



A gestão esportiva deve integrar folha, minutos, disponibilidade, performance e valor de mercado. O objetivo é proteger o ativo esportivo, reduzir indisponibilidade, aumentar eficiência salarial e maximizar retorno esportivo-financeiro.

11.2.7. Governança financeira

A expansão deve preservar EBITDA positivo, controle de custos e disciplina orçamentária. O crescimento europeu mostra que receitas recordes não garantem lucro; custos também crescem. Por isso, a governança é condição para transformar a escala em sustentabilidade.

12. Tese central

O Flamengo já é o maior case de business esportivo da América do Sul, mas o próximo salto estratégico não será apenas esportivo. Será patrimonial, comercial e global. A equação estratégica pode ser sintetizada assim:



A força do Flamengo já está comprovada no mercado brasileiro: receita bilionária, superávit relevante, torcida massiva, potência comercial e protagonismo esportivo. O desafio agora é converter esse domínio continental em uma plataforma global de receitas recorrentes. Isso exige estádio plenamente monetizável, internacionalização de marca, conteúdo direto ao torcedor, hospitalidade premium, licenciamento global, dados, governança e gestão eficiente de ativos esportivos.

Em síntese, o Flamengo se aproxima da Europa pela dimensão de sua marca, torcida, ambição esportiva e escala continental. Ainda se distancia pela menor internacionalização econômica, pela ausência de estádio próprio plenamente explorado, pelo teto relativo do mercado brasileiro de mídia e pela menor sofisticação de receitas globais. O próximo ciclo de crescimento dependerá da capacidade de transformar a força da Nação Rubro-Negra em um ecossistema global de negócios.

A interpretação central é que o Flamengo não deve ser analisado apenas como clube de futebol, mas como plataforma de entretenimento, consumo, mídia, turismo esportivo e ativos humanos de alto valor.

13. Comparação com a elite europeia

A comparação entre o Flamengo e a elite europeia revela, de forma clara, a diferença entre ser uma potência regional dominante e ser uma plataforma global de receitas. O Flamengo já ocupa posição de liderança econômica no futebol brasileiro e sul-americano, com torcida massiva, marca nacional forte, receitas bilionárias em reais, capacidade elevada de patrocínio e competitividade esportiva recente. No entanto, quando colocado ao lado dos principais clubes europeus, observa-se que ainda existe uma distância estrutural relevante.



Segundo a Deloitte Football Money League 2026, os 20 clubes de maior receita do mundo atingiram €12,4 bilhões em 2024/25, crescimento de 11% sobre a temporada anterior. O relatório também destaca receitas recordes em três frentes: comercial, broadcasting e matchday, com o comercial chegando a €5,3 bilhões, o broadcasting a €4,7 bilhões e o matchday a €2,4 bilhões.

Esse dado é fundamental porque mostra que a elite europeia não cresce apenas por desempenho esportivo. O crescimento é impulsionado por marca global, estádios monetizados, contratos comerciais internacionais, receitas de mídia, hospitalidade premium, varejo, turismo esportivo, conteúdo direto ao torcedor e presença internacional. A comparação com Real Madrid, Barcelona, Bayern, PSG e Liverpool mostra que o próximo salto não será apenas esportivo.

A distância é sobretudo econômica, comercial e patrimonial. Econômica, porque a diferença de moeda e de mercado reduz a escala internacional das receitas. Comercial, porque os clubes europeus monetizam marcas globalmente. Patrimonial, porque estádios próprios e arenas multifuncionais são grandes motores de receita recorrente.

A tese estratégica para o Flamengo é que o clube precisa transformar sua força nacional em plataforma global. Isso passa por estádio plenamente monetizado, internacionalização da marca, conteúdo direto ao torcedor, licenciamento internacional, hospitalidade premium, e-commerce global, dados de fãs e governança financeira.

13.1. Real Madrid: É o benchmark máximo de integração entre performance, estádio, marca global e receita comercial. A Deloitte mostra que o clube superou novamente €1 bilhão em receita e teve aumento de 23% na receita comercial em 2024/25.

Lição para o Flamengo: A marca precisa ser monetizada globalmente, não apenas localmente.

13.2. Barcelona: Mesmo com dificuldades financeiras recentes, o Barcelona mostra a força de marca global e a importância do estádio. A Deloitte aponta que o clube chegou a €975 milhões em 2024/25 e teve crescimento relevante associado a mecanismos comerciais ligados à reconstrução do Camp Nou.

Lição para o Flamengo: Um projeto de estádio pode gerar receitas antes mesmo da entrega final, por meio de contratos, licenças, hospitalidade e naming rights.

13.3. Bayern de Munique Os bávaros são referência em estabilidade institucional, governança, eficiência esportiva e força comercial. Não depende apenas de contratações midiáticas, mas de estrutura, consistência e planejamento.

Lição para o Flamengo: Dominância sustentável exige governança, sucessão técnica, controle financeiro e modelo esportivo institucionalizado.

13.4. PSG: O maior clube de Paris mostra como futebol, moda, luxo e cultura pop podem se integrar. A Deloitte destaca que o clube utiliza sua força de marca com parcerias internacionais, como Air Jordan, para ocupar espaços além do futebol.

Lição para o Flamengo: O Flamengo pode ser mais do que clube: pode ser marca de lifestyle brasileira global.

13.5. Liverpool: O clube inglês demonstra a força de história, estádio, experiência e marca global. A Deloitte aponta que o clube teve crescimento comercial e aumento de receitas ligadas a eventos fora dos dias de jogo em Anfield.

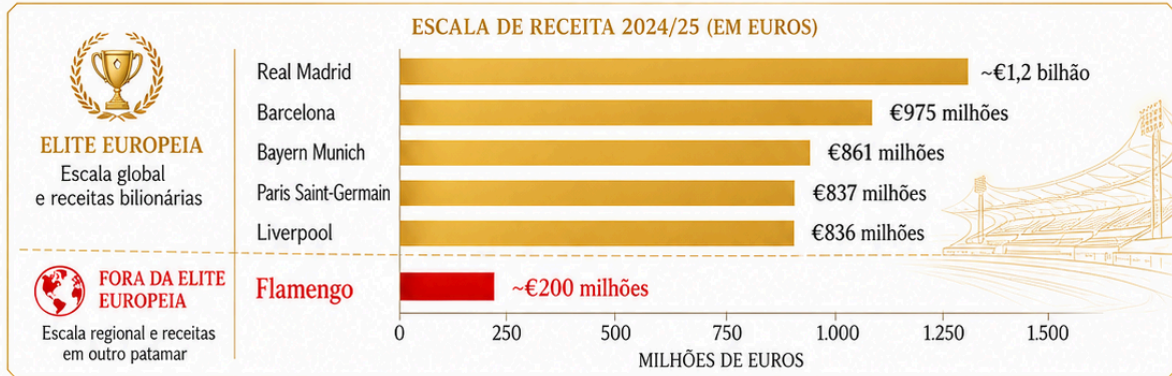
Lição para o Flamengo: Tradição não é apenas memória; é produto econômico.



BENCHMARK DE RECEITA

Comparação com a elite europeia e posição do Flamengo

Clube	Receita 2024/25	Principal força econômica
1 Real Madrid	~€1,2 bilhão	Marca global, estádio, comercial, varejo e monetização internacional
2 Barcelona	€975 milhões	Marca global, base internacional de fãs e estádio em reconstrução
3 Bayern Munich	€861 milhões	Governança, estabilidade, força comercial e modelo associativo eficiente
4 Paris Saint-Germain	€837 milhões	Marca, luxo, internacionalização e posicionamento global
5 Liverpool	€836 milhões	Premier League, marca global, Anfield e força comercial
6 Flamengo	~€200 milhões, estimado conforme câmbio/metodologia	Liderança nacional e sul-americana, mas escala global menor



LEITURA ESTRATÉGICA

O Flamengo é uma potência regional, mas ainda tem distância estrutural para a elite europeia. Essa distância não é apenas esportiva; é sobretudo econômica, comercial e patrimonial.

Fontes: Deloitte Football Money League 2025, relatórios de clubes e estimativas de mercado. Valores convertidos para euros e sujeitos a câmbio e metodologia de cada entidade.

14. Onde está a principal diferença?

A diferença não está somente no tamanho da torcida. O Flamengo possui uma base popular gigantesca. A diferença está na capacidade de transformar essa base em receita recorrente global.



DIMENSÃO	FLAMENGO	ELITE EUROPEIA
 TORCIDA	 Massiva e nacional	 Global e monetizada internacionalmente
 RECEITA	 Bilionária em reais	 Bilionária ou quase bilionária em euros
 MARCA	 Muito forte no Brasil	 Global, multilíngue e comercialmente internacionalizada
 ESTÁDIO	 Maracanã relevante, mas sem controle pleno	 Arenas monetizadas como unidades de negócio
 COMERCIAL	 Forte no mercado nacional	 Patrocínios globais e receitas comerciais multilaterais
 MATCHDAY	 Alta demanda, mas potencial subexplorado	 Hospitalidade, turismo, eventos e experiência premium
 BROADCAST	 Mercado brasileiro menos internacionalizado	 Ligas com distribuição global e moeda forte

15. O estádio como divisor de águas

A Deloitte destaca que o crescimento recente dos clubes líderes decorre cada vez mais da exploração comercial, do estádio e de atividades fora dos dias de jogo. As receitas comerciais chegaram a €5,3 bilhões entre os clubes da Money League, representando 43% da receita total; o matchday cresceu 16% e chegou a €2,4 bilhões. Isso mostra que o estádio deixou de ser apenas local de partida. Ele passou a ser: **Estádio moderno = jogo + hospitalidade + turismo + museu + restaurantes + eventos + naming rights + lojas + experiências + dados do torcedor**

Para o Flamengo, estádio próprio ou gestão plena de arena representa a maior oportunidade estratégica da década.



POTENCIAIS LINHAS DE RECEITA DE UMA ARENA RUBRO-NEGRA

Como uma arena moderna pode ampliar receitas, experiência e relacionamento com o torcedor

LINHA DE RECEITA		POTENCIAL ESTRATÉGICO	
	1. Bilheteria		Captura integral do valor do jogo
	2. Camarotes e hospitalidade		Receita premium recorrente
	3. Naming rights		Receita plurianual
	4. Museu e tour		Monetização da história
	5. Eventos corporativos		Uso em dias sem jogo
	6. Shows e entretenimento		Arena multiuso
	7. Lojas oficiais		Conversão de fluxo em varejo
	8. Restaurantes e bares		Receita permanente
	9. Experiências VIP		Produto de alto ticket
	10. Dados e CRM		Relacionamento direto com torcedor

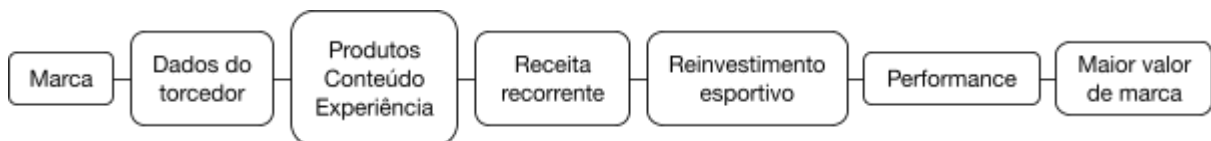


LEITURA ESTRATÉGICA

Uma arena própria ou plenamente monetizável transforma o estádio em unidade de negócio, ampliando receitas recorrentes, experiência premium e conexão direta com o torcedor.



16. Modelo estratégico proposto para o Flamengo





Esse ciclo precisa substituir uma lógica mais antiga: **Título** → **premiação** → **contratação** → **novo título**. A lógica moderna deve ser: **Marca + gestão + estádio + dados + performance = crescimento sustentável**

16.1. Matriz SWOT do Flamengo

S	Força: Maior torcida do Brasil, Marca emocionalmente forte, Receita billionária, Performance recente, Maracanã, Base de patrocinadores	Impacto: Escala comercial incomparável, Fidelização e consumo, Capacidade de investimento, Atratividade comercial, Ativo simbólico e operacional, Plataforma nacional de exposição
W	Fraqueza: Ausência de estádio próprio plenamente explorado, Internacionalização ainda reduzida, Dependência de ciclos esportivos, Folha salarial elevada, Baixa monetização de dados	Impacto: Limita matchday e hospitalidade, Menor receita em moeda forte, Volatilidade de premiações, Pressão sobre margem, Perda de receita direta
O	Oportunidade: Arena própria ou gestão plena, Licenciamento internacional, Conteúdo D2C, Turismo esportivo, Mercado lusófono, EUA	Potencial: Novo ciclo de receitas, Expansão global, Receita direta do torcedor, Museu, tour e experiências, Portugal, Angola, Moçambique, Comunidade brasileira e futebol em expansão
T	Ameaça: Inflação salarial, Dependência de TV, SAFs concorrentes, Câmbio, Calendário excessivo, Crises políticas internas	Risco: Redução de margem, Limitação estrutural, Aumento da competição financeira, Custo de atletas estrangeiros, Lesões e perda de performance, Instabilidade estratégica

16.2. KPIs para gestão moderna do Flamengo (Área/Indicador)





BENCHMARK FINANCEIRO

— O que o Flamengo deve perseguir —

DIMENSÃO	SITUAÇÃO DESEJÁVEL	★
1. Receita comercial	Tornar-se a maior fonte de receita recorrente	RECEITA RECORRENTE
2. Matchday	Aumentar participação via hospitalidade e estádio	HOSPITALIDADE
3. Broadcast	Reduzir dependência relativa	REDUZIR DEPENDÊNCIA
4. Internacionalização	Criar receitas em moeda forte	MOEDA FORTE
5. Licenciamento	Transformar Flamengo em marca <i>lifestyle</i>	MARCA LIFESTYLE
6. Digital	Monetizar audiência própria	AUDIÊNCIA PRÓPRIA
7. Base	Gerar atletas e ativos de revenda	ATIVOS
8. Saúde/performance	Proteger disponibilidade do elenco	DISPONIBILIDADE
9. Governança	Manter crescimento sem desequilíbrio financeiro	EQUILÍBRIO FINANCEIRO

RECEITA RECORRENTE

HOSPITALIDADE

MOEDA FORTE

AUDIÊNCIA PRÓPRIA

ATIVOS

DISPONIBILIDADE

EQUILÍBRIO FINANCEIRO

OBJETIVO ESTRATÉGICO:
 ampliar receitas estruturais, reduzir vulnerabilidades e sustentar competitividade de longo prazo.

PROJEÇÃO CONCEITUAL DE MATURIDADE

O Flamengo já superou as fases 1 e 2, está na fase 3 e o desafio estratégico é alcançar a fase 4.

1

FASE 1 – REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA

- Controle de dívida
- Organização administrativa
- Recuperação de credibilidade

2

FASE 2 – DOMINÂNCIA NACIONAL

- Receita superior
- Elenco forte
- Títulos
- Patrocínios relevantes

3

FASE 3 – PLATAFORMA CONTINENTAL

- Marca líder na América do Sul
- Receitas robustas
- Presença internacional inicial

★ FASE ATUAL

4

FASE 4 – CLUBE GLOBAL

- Estádio próprio
- Receitas internacionais
- Licenciamento global
- Mídia própria
- Hospitalidade premium
- Governança comparável à elite europeia

🏆 PRÓXIMO DESAFIO

PLANO ESTRATÉGICO EM 5 EIXOS

1 ESTÁDIO E EXPERIÊNCIA

PRIORIDADE MÁXIMA

- Camarotes corporativos
- Experiências VIP
- Museu
- Tour
- Restaurantes
- Loja conceito
- Eventos
- Naming rights
- Fan zones
- Programas de fidelização

2 INTERNACIONALIZAÇÃO

PORTUGAL	língua e ponte europeia
EUA	Copa 2026, comunidade brasileira e mercado premium
ÁFRICA LUSOFONA	identificação cultural
JAPÃO	história com Zico e Mundial de 1981
AMÉRICA LATINA	rivalidade e prestígio continental

3 CONTEÚDO E MÍDIA PRÓPRIA

MENOS DEPENDÊNCIA DE INTERMEDIÁRIOS E MAIS CANAIS PRÓPRIOS

- Plataforma própria de conteúdo
- Documentários
- Bastidores
- Conteúdo histórico
- Conteúdo em inglês e espanhol
- Produtos infantis
- Conteúdo para mercados internacionais
- Integração com sócio-torcedor

4 GESTÃO DE ELENCO COMO PORTFÓLIO DE ATIVOS

TIPO DE ATIVO	ESTRATÉGIA
Ativo premium	Proteger minúsculos e valor
Ativo consolidado	Maximizar performance
Ativo rotacional	Sustentar calendário
Ativo de base	Desenvolver e valorizar
Ativo em declínio	Controlar custo e saída

? QUAL JOGADOR ENTREGA MAIOR VALOR ESPORTIVO, FINANCEIRO E ESTRATÉGICO POR MINUTO, POR SALÁRIO E POR RISCO FÍSICO?

5 GOVERNANÇA E CONTINUIDADE

MEDIDA	OBJETIVO
Plano estratégico decenal	Reduzir descontinuidade política
Conselho técnico-financeiro	Integrar esporte, finanças e performance
Política de envolvimento	Proteger sustentabilidade
Política de folha salarial	Evitar inflação interna
Comitê de estágio	Tratar arena como unidade de negócio
Relatórios trimestrais ampliados	Transparência e governança

17. Receitas recorrentes e “outras receitas”: uma nova fronteira estratégica para o Flamengo

Ao analisar a estrutura de receitas recorrentes do Flamengo, normalmente o debate se concentra em três grandes blocos: broadcast, comercial e matchday. Esses grupos são fundamentais, mas não



esgotam o potencial econômico do clube. A rubrica “outras receitas”, muitas vezes tratada como complementar, pode se tornar uma das principais fronteiras de inovação do modelo de negócios rubro-negro.

A Deloitte destaca que a receita comercial se tornou a maior fonte pela terceira temporada consecutiva e que o crescimento recente vem também do uso dos estádios e seus arredores em dias sem jogo, incluindo restaurantes, hotéis, cervejarias, entretenimento e ofertas diversificadas. [108] Para o Flamengo, “outras receitas” não devem ser vistas como categoria residual. Devem ser tratadas como um laboratório de novas linhas de negócio.

17.1. O que são “outras receitas” em um clube moderno?

Em um clube de futebol tradicional, a receita era concentrada em bilheteria, TV, patrocínio e venda de atletas. No clube moderno, o modelo é muito mais amplo. A grande mudança é que o clube deixa de vender apenas “espaço de camisa” e passa a vender propriedades de negócio. “Outras receitas” podem incluir:

Linha de receita	Natureza estratégica
Naming rights	Receita plurianual, previsível e vinculada a ativo físico ou projeto institucional
Eventos fora do matchday	Uso do estádio ou centro de treinamento em dias sem jogo
Museu e tour	Monetização da história e do turismo esportivo
Licenciamento segmentado	Produtos oficiais, moda, lifestyle, produtos infantis e linhas temáticas
Hospitalidade não restrita ao jogo	Eventos corporativos, experiências VIP, networking e visitas premium
Academias e clínicas	Formação, internacionalização e relacionamento com famílias
Conteúdo D2C	Documentários, bastidores, plataforma própria e assinatura digital
Dados e CRM	Monetização indireta via relacionamento, segmentação e fidelização
Projetos vinculados à base e ao feminino	Patrocínios dedicados, naming de estruturas, fundos de desenvolvimento e parcerias de impacto

17.2. O benchmark mundial: estádio como plataforma permanente

O principal aprendizado do benchmark internacional é que a elite global transformou seus ativos físicos em plataformas econômicas permanentes. O estádio deixou de ser apenas o local do jogo e passou a funcionar como shopping emocional, centro de hospitalidade, mídia experiencial, destino turístico e plataforma corporativa.

A Deloitte afirma que o uso dos estádios e seus arredores em dias sem jogo virou um dos motores do crescimento comercial, com ofertas como restaurantes, hotéis e entretenimento, demonstrando que a marca e o local do clube vão muito além do que acontece dentro de campo. O mesmo relatório aponta que o matchday cresceu 16% e atingiu €2,4 bilhões entre os clubes da Money League. [109]

Isso é especialmente importante para o Flamengo, porque o clube possui dois ativos com enorme potencial simbólico: Maracanã + Ninho do Urubu.



17.3. Naming rights: muito além do nome do estádio

O naming rights é uma das formas mais diretas de transformar ativos físicos em receita recorrente. No Brasil, já há vários exemplos relevantes. Levantamento do site GE mostrou acordos como Mercado Livre Arena Pacaembu por R\$ 1 bilhão em 30 anos, Morumbis por R\$ 75 milhões, Allianz Parque por R\$ 300 milhões em 20 anos, Neo Química Arena por R\$ 300 milhões em 20 anos e Ligga Arena por R\$ 200 milhões em 15 anos. O Flamengo poderia pensar naming rights em camadas:

	PROPRIEDADE	POSSÍVEL MODELO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERFIL IDEAL DE PARCEIRO
1	Arena principal futura	Naming rights master de longo prazo	Criar receita estrutural, previsível e de grande escala	Banco, fintech, telecom, tecnologia, energia, companhia aérea ou marca global
2	Miniestádio do Ninho	Naming rights dedicado à base e ao feminino	Financiar desenvolvimento esportivo, calendário da base e fortalecimento do feminino	Educação, saúde, tecnologia, varejo, inclusão ou marca com foco feminino
3	Centro de performance	Naming vinculado à saúde, tecnologia ou inovação	Associar o clube à ciência, medicina esportiva, dados e alta performance	Healthtech, medtech, universidade, hospital, laboratório, dados ou wearables
4	Campo da base	Patrocínio formativo ou educacional	Apoiar formação de atletas, educação e desenvolvimento humano	Escola, universidade, edtech, instituto educacional ou marca com agenda social
5	Arquibancada / setor / fan zone	Patrocínios modulares por setor ou experiência	Monetizar espaços específicos e criar ativações em dias de jogo	Bebidas, alimentação, bancos, varejo, entretenimento ou tecnologia
6	Museu / tour / experiência	Naming de experiência cultural	Monetizar história, ídolos, Maracanã/Ninho e turismo esportivo	Turismo, hotelaria, aviação, streaming, cultura, entretenimento ou cartões
7	Programa de formação feminina	Naming associado a empoderamento, educação, saúde, ciência ou tecnologia	Sustentar o futebol feminino e criar projeto institucional de impacto	Marcas com posicionamento feminino, ESG, saúde, educação, tecnologia ou inclusão

Essa lógica permite criar receitas recorrentes sem depender exclusivamente da camisa profissional masculina.

17.4. Miniestádio no Ninho: por que pode ser uma unidade de negócio?

A ideia de transformar o miniestádio do Ninho em casa do futebol feminino e da base é extremamente promissora. Ela une quatro dimensões estratégicas: **formação + futebol feminino + marca + receita recorrente**. Em vez de ser apenas um campo de jogos, o miniestádio pode ser estruturado como uma arena de desenvolvimento. Isso permitiria criar um produto comercial próprio, com identidade, calendário e propósito. Possíveis funções do miniestádio:

Função	Valor estratégico
Casa do futebol feminino	Dá identidade, pertencimento e calendário fixo ao projeto
Palco da base	Valoriza categorias formativas e aproxima a torcida dos futuros atletas
Espaço de ativações de marca	Permite experiências menores, segmentadas e mais próximas
Produto educacional	Clínicas, visitas escolares, cursos e projetos sociais
Laboratório de tecnologia	Testes de fan experience, dados, bilheteria digital e CRM
Centro de conteúdo	Transmissões próprias, bastidores, documentários e storytelling

Esse modelo se conecta ao que ocorre no futebol feminino europeu. A Deloitte informa que os 15 clubes femininos de maior receita geraram €158 milhões em 2024/25, crescimento de 35% sobre o ano anterior, e que Arsenal, Chelsea e Barcelona Femini formam o topo desse mercado. O relatório também destaca que o futebol feminino ainda não possui um único modelo vencedor, mas que clubes podem gerar crescimento por diferentes estratégias comerciais. [\[66\]](#)

17.5. Naming rights com “pegada feminina”: uma oportunidade real

A proposta de vender o naming rights do miniestádio ou do projeto feminino para uma empresa com posicionamento feminino é coerente com o movimento global do mercado. O futebol feminino



crece porque combina esporte, diversidade de público, formação de comunidade, propósito social e novas audiências.

A UEFA anunciou um compromisso de €1 bilhão em seis anos para desenvolver o futebol feminino na Europa, com a meta de ampliar jogadoras profissionais e ligas profissionais até 2030. A entidade destacou que o futebol feminino atrai uma base de fãs crescente, diversa e parceiros comprometidos com seu desenvolvimento. ^[10]

Para o Flamengo, isso abre uma oportunidade: criar uma propriedade comercial que não seja apenas “patrocínio do feminino”, mas um ecossistema Flamengo Feminino / Ninho das Meninas / Arena da Base e do Feminino. Setores de empresas compatíveis: Sem restringir a proposta a uma única categoria, o Flamengo poderia buscar empresas com conexão legítima com:

Setor	Por que faz sentido
 Saúde e bem-estar	Conecta esporte, performance, prevenção e qualidade de vida
 Educação	Liga futebol feminino, base, formação e futuro
 Tecnologia	Dados, inovação, transmissão e experiência digital
 Finanças e bancos digitais	Inclusão financeira, empreendedorismo e comunidade
 Varejo e moda	Lifestyle, identidade e consumo
 Beleza e cuidados pessoais	Público feminino, autoestima e presença de marca
 Empresas com programas ESG consistentes	Igualdade de oportunidades, desenvolvimento e impacto social
 Turismo e aviação	Experiências, deslocamento, eventos e internacionalização

O ponto central é autenticidade. A marca parceira não pode apenas “comprar o nome”. Ela precisa participar do desenvolvimento do projeto, com ações de formação, conteúdo, visibilidade, saúde, educação, carreira e experiência de torcedoras.

17.6. Caso Flamengo: como estruturar o produto comercial

O Flamengo poderia criar uma proposta em três níveis.



Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques







1 NAMING RIGHTS DO MINIESTÁDIO

EXEMPLO CONCEITUAL

Arena [Marca]
Ninho Rubro-Negro
OU
Estádio [Marca]
Flamengo Feminino e Base

ESSE NAMING PODERIA INCLUIR:

- Jogos do futebol feminino;
- Jogos da base;
- Finais e eventos formativos;
- Torneios internacionais de base;
- Clinicas para meninas;
- Projetos de formação;
- Transmissões digitais;
- Ativações com famílias e escolas.

2 PATROCÍNIO DO PROGRAMA FEMININO FLAMENGO FEMININO 2030

ENTREGA	VALOR PARA O PATROCINADOR
Naming do projeto	Associação institucional de longo prazo
Conteúdo documental	Storytelling de atletas, base e carreira
Clinicas e campos para meninas	Impacto social e formação
Visibilidade em jogos	Exposição de marca
Relatórios de impacto	Métricas ESG e reputação
Hospitalidade no Ninho	Relacionamento corporativo
Produtos licenciados	Moda, camisas e coleções especiais
Campanhas de saúde e educação	Propósito e credibilidade

3 FUNDO DE CUSTEIO DA BASE E DO FEMININO

Parte da receita pode ser estruturada como um fundo carimbado de desenvolvimento, com governança, transparência e metas.

USO DOS RECURSOS	OBJETIVO
Custeio do feminino profissional	Dar previsibilidade orçamentária
Categorias de base feminina	Criar pipeline de atletas
Estrutura médica e performance	Aumentar disponibilidade e rendimento
Educação e carreira	Apoio acadêmico e profissional
Transmissão e conteúdo	Aumentar visibilidade e monetização
Captação nacional de talentos	Usar a escala do Flamengo no Brasil
Alojamento e logística	Melhorar estrutura formativa

FORMAÇÃO

ESG

VISIBILIDADE

COMUNIDADE

PERFORMANCE

GOVERNANÇA



MAIS DO QUE PATROCÍNIO: UM ECOSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO PARA O FUTURO DO FLAMENGO FEMININO E DA BASE.

Esse modelo seria mais forte do que um patrocínio pontual, porque vincula receita, propósito e desenvolvimento institucional.

16.7. Comparação com o que é feito no mundo

O caso Arsenal Women mostra como a infraestrutura e o uso de um estádio maior podem alterar o patamar econômico do futebol feminino. Em 2024/25, o clube teve receita total de £21,5 milhões, matchday de quase £6 milhões e crescimento de 35% nessa linha, impulsionado por jogos no Emirates Stadium com média de 34.110 pessoas em partidas da liga. O mesmo caso mostra que o feminino ainda depende de suporte do clube-mãe, mas que há crescimento comercial e de matchday quando há estratégia, estádio e calendário. ^[10]

Para o Flamengo, o caminho pode ser adaptado à realidade brasileira. Não é necessário começar com grandes públicos em todos os jogos. O clube pode criar uma jornada gradual, como jogos regulares do feminino no miniestádio, clássicos e decisões em estádio maior, calendário de experiências no Ninho, transmissão própria, conteúdo de bastidores, campanhas com patrocinador, programa de membership feminino/familiar, produtos licenciados e clínicas e formação. O importante é criar previsibilidade de calendário, produto e narrativa.

16.8. Como explorar “outras receitas” atreladas ao estádio e ao Ninho






QUADRO ESTRATÉGICO



Receitas, exploração comercial e aplicação ao Flamengo

Receita	Como explorar	Aplicação ao Flamengo
 1. Naming rights do miniestádio	Contrato plurianual com marca alinhada a feminino, base ou inovação	Custeio parcial do feminino e da base
 2. Setores patrocinados	Nomear arquibancada, fan zone, sala de imprensa, área kids	Receitas modulares sem depender do estádio principal
 3. Eventos corporativos	Usar o Ninho para encontros de empresas, palestras, experiências com ídolos	Monetização em dias sem jogo
 4. Museu da base / memorial do Ninho	Conteúdo histórico, formação, ídolos revelados e storytelling	Produto educacional e turístico
 5. Clínicas e camps	Programas para meninas, crianças e jovens atletas	Receita + captação + impacto social
 6. Transmissão D2C	Jogos da base e feminino em plataforma própria	Audiência, dados e patrocinadores
 7. Produtos licenciados	Linha feminina, linha base, moda casual, coleções históricas	Varejo segmentado
 8. Hospitalidade compacta	Experiências VIP no Ninho, visitas ao CT, eventos premium	Alto valor percebido
 9. CRM e dados	Cadastro de torcedores, famílias e participantes de eventos	Relacionamento e conversão futura
 10. Projetos ESG	Educação, saúde, inclusão e desenvolvimento feminino	Atratividade para marcas institucionais

★★★ Monetização, formação, impacto e relacionamento em um ecossistema integrado.

★★★

INFRAESTRUTURA E NINHO

FUTEBOL FEMININO E BASE

DIGITAL E CONTEÚDO

HOSPITALIDADE

MUSEU E STORYTELLING

ESG E IMPACTO SOCIAL

RECEITA SUSTENTÁVEL

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA

IMPACTO POSITIVO E LEGADO

17.9. Por que isso fortalece o Flamengo?

Explorar essas receitas gera quatro benefícios.

- Reduz vulnerabilidade esportiva: Quanto mais receitas recorrentes e não dependentes do resultado do time profissional masculino, menor a exposição a oscilações de premiação, venda de atletas e calendário.
- Amplia o uso dos ativos do clube: O Flamengo passa a monetizar não só o jogo no Maracanã, mas também Ninho, base, feminino, história, conteúdo, dados e comunidade.
- Criar novas narrativas de marca: A marca deixa de ser apenas “performance e torcida” e passa a incorporar formação, inclusão, inovação, futuro e desenvolvimento.
- Atrair novos patrocinadores: Empresas que talvez não entrem na camisa principal podem se interessar por projetos segmentados, com propósito, visibilidade e custo mais adequado.

17.10. Riscos e cuidados

A estratégia precisa ter governança e a credibilidade será tão importante quanto a receita. O Flamengo deve evitar:

Risco	Como evitar
Vender naming barato demais	Fazer valuation independente da propriedade
Criar projeto sem calendário	Garantir jogos, eventos e ativações anuais
Usar feminino/base apenas como peça publicitária	Vincular receita a desenvolvimento real
Não medir retorno	Relatórios trimestrais de público, engajamento, receita e impacto
Desorganizar direitos comerciais	Integrar jurídico, marketing, futebol, base e financeiro
Prometer impacto sem entrega	Estabelecer metas claras e auditáveis



17.11. Proposta de modelo para o Flamengo

O Flamengo poderia estruturar um projeto com quatro pilares, com receita potencial qualitativa.

Pilar	Produto
Feminino	Casa oficial do futebol feminino, categorias de base e calendário regular
Formação	Jogos da base, torneios, clínicas, camps e captação
Conteúdo	Plataforma própria com jogos, documentários, bastidores e histórias
Negócios	Naming rights, patrocínios modulares, eventos, licenciamento e CRM

Linha	Potencial
Naming rights master	Receita anual recorrente
Patrocinadores de pilares	Saúde, educação, tecnologia, varejo, finanças
Eventos e experiências	Receita em dias sem jogo
Transmissões próprias	Dados, assinatura, patrocínio e audiência
Produtos licenciados	Margem comercial e reforço de identidade
Membership feminino/base	Comunidade e recorrência

17.12. Conclusão

É possível — e estrategicamente necessário — explorar melhor a rubrica “outras receitas”. No Flamengo, essa categoria pode deixar de ser residual e se tornar uma plataforma de inovação comercial. O benchmark mundial mostra que os clubes de elite crescem cada vez mais por meio de uso ampliado de estádios, receitas comerciais, experiências, conteúdo direto, hospitalidade e dados. A Deloitte é clara ao apontar que os clubes da Money League estão expandindo receitas por ofertas em dias sem jogo, restaurantes, hotéis, entretenimento, varejo e experiências. [10]

No caso rubro-negro, o miniestádio do Ninho pode ser uma oportunidade concreta. Ele pode se tornar a casa do futebol feminino, da base e de novas experiências de marca. Um naming rights vinculado a uma empresa com posicionamento feminino, educacional, tecnológico, de saúde ou ESG poderia gerar receita recorrente e, ao mesmo tempo, custear categorias de base e futebol feminino.

A tese central é: O Flamengo não deve tratar “outras receitas” como sobras contábeis. Deve tratá-las como novas unidades de negócio: estádio, Ninho, feminino, base, conteúdo, dados, turismo, licenciamento e experiências. Essa é a passagem de um clube que arrecada muito para um clube que monetiza estrategicamente todos os seus ativos.

18. O Flamengo no ecossistema europeu: Uma análise baseada nos documentos de 2025 da UEFA (The European Club Finance and Investment Landscape), Demonstração Financeira do Clube de Regatas do Flamengo e o Relatório Convocados da Galápagos Capital/Outfield

18.1. Dados da UEFA - The European Club Finance and Investment Landscape

O documento estabelece o padrão global de análise com base na estrutura central da UEFA:



Ranking baseado em:

- Receita total (operacional)
- Custos (especialmente salários)
- Resultado operacional (antes de transferências)
- Balanço patrimonial
- Investimentos

Transferências NÃO entram como receita operacional, sendo tratadas separadamente



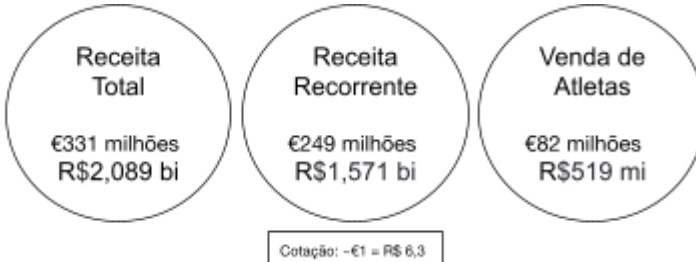
Escala do futebol europeu

- Receita total das ligas: **€28,6 bilhões (2024)**
- Projeção 2025: **> €30 bilhões**
- Crescimento médio: **€1,3 bi/ano na última década**

O sistema europeu é **hiperconcentrado**, com os Top 25 absorvendo aproximadamente 45% da receita total

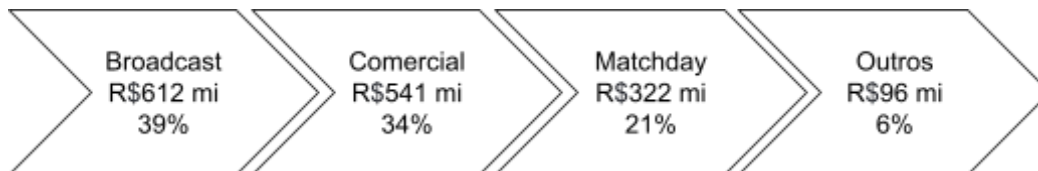
18.2. Dados do Demonstrativo Financeiro do Clube de Regatas do Flamengo - 2025

Receita Operacional:



Cotação: -€1 = R\$ 6,3

Receita Recorrente:



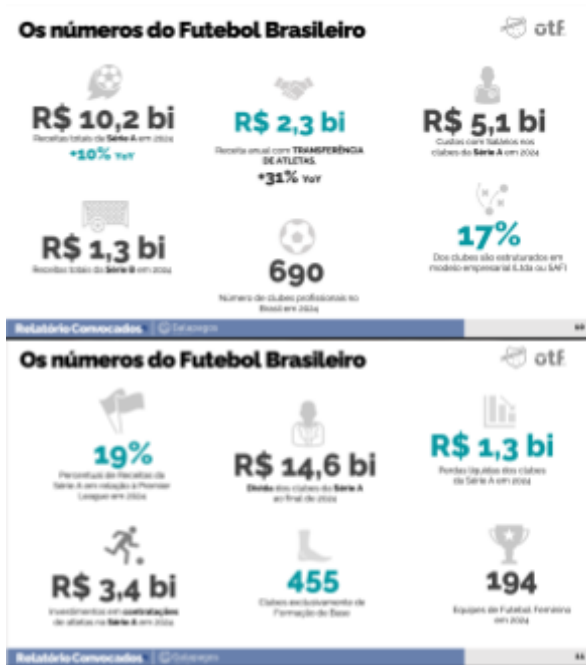
Receitas de um clube com uma estrutura muito semelhante à europeia, porém uma diferença - menor peso de matchday premium.

Resultado e eficiência: O Clube de Regatas do Flamengo, em seu Relatório de Transparência econômico-financeiro das demonstrações financeiras referentes ao ano de 2025, apresentou um superávit de R\$336 milhões (o 2º maior da história), gerando um EBITDA elevado e crescente em comparação ao ano anterior - 285 > 616 (R\$ mi). Também houve um aumento expressivo do patrimônio líquido do clube em comparação aos anos anteriores: R\$954 mi. No ano de 2025 houve um maior investimento na aquisição de atletas, com o custo de R\$636 mi, porém a venda de ativos



no mesmo ano gerou uma receita de 519 mi. O Custo com pessoal foi aproximadamente 50% da receita recorrente e 39% da receita total, demonstrando um nível UEFA competitivo.

18.3. Contexto do Futebol Brasileiro (Relatório Convocados - 2025)



Insights-chave

- Receita total Série A: **R\$ 5,1 bilhões (2024)**
- Transferências: **R\$ 2,3 bilhões**
- Salários: **R\$ 1,3 bilhão**
- Dívida: **R\$ 14,6 bilhões**
- O Brasil representa apenas **19% da receita da Premier League**

Questão estrutural: O Brasil depende muito mais de **transferências**, enquanto a Europa depende de **receita recorrente**.

18.4. Posicionamento no ranking da UEFA



Critério correto (UEFA) - Utilização da receita recorrente: Flamengo 2025 - **€249 milhões**

Comparação com UEFA

- Corte do Top 25 ≈ €240–260 milhões
- Média do Top 20 ≈ €300–350 milhões

POSIÇÃO ESTIMADA: Flamengo ficaria entre **23° e 27° do mundo**

Classificação mais precisa:

Posição provável: **25°**

Faixa realista: **23° – 27°**

Se incluir venda de atletas (critério incorreto): Flamengo 2025 - **€331 milhões**

Posição: Entre **18° e 22°** > Mas isso **NÃO** é comparável com UEFA

Conversão para padrão UEFA: €1 aproximadamente R\$ 6,3: Receita recorrente: €249 milhões e Receita total: €331 milhões

18.5. Posição relativa por Bloco Econômico



Tier 1	Elite Global €600M – €1,1B	
Tier 2	Elite Secundária €350M – €600M	
Tier 3	€200M – €350M	

18.6. Análise estrutural - UEFA vs Flamengo

Forças do Flamengo	Fraquezas estruturais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Receita recorrente alta 2. Diversificação de receitas 3. Crescimento sustentável (+22%) 4. EBITDA positivo 5. Controle salarial eficiente 6. Marca dominante no mercado doméstico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de TV inferior (Brasil vs Europa) 2. Matchday subexplorado (sem estádio próprio) 3. Receita em moeda fraca (real) 4. Dependência parcial de performance esportiva 5. Menor internacionalização

Diferença crítica UEFA vs Flamengo

Variável	Europa (UEFA)	Brasil (Flamengo)
Broadcast	Altíssima	Média
Comercial	Forte	Regional
Estádio	Próprio e monetizado	Compartilhado
Moeda	Euro e Libra	Real
Transferências	Complementar	Estrutural

Ranking estimado no relatório UEFA 2025: 25º lugar do mundo (aproximadamente na faixa: 23º – 27º). Se incluísse vendas de atletas, estaria entre 18º e 22º (não comparável metodologicamente). O Flamengo no cenário UEFA é o maior clube fora da Europa em receita recorrente, situando como clube de nível Top 25 mundial e competitivo com clubes médios da Premier League e de outros campeonatos na Europa. É o clube não europeu mais próximo da elite global. Para entrar no Top 15, necessita de uma receita necessária entre €350–400 milhões, já que atualmente encontra-se em um gap de aproximadamente €100–150 milhões.

E quais os caminhos para subir no ranking?

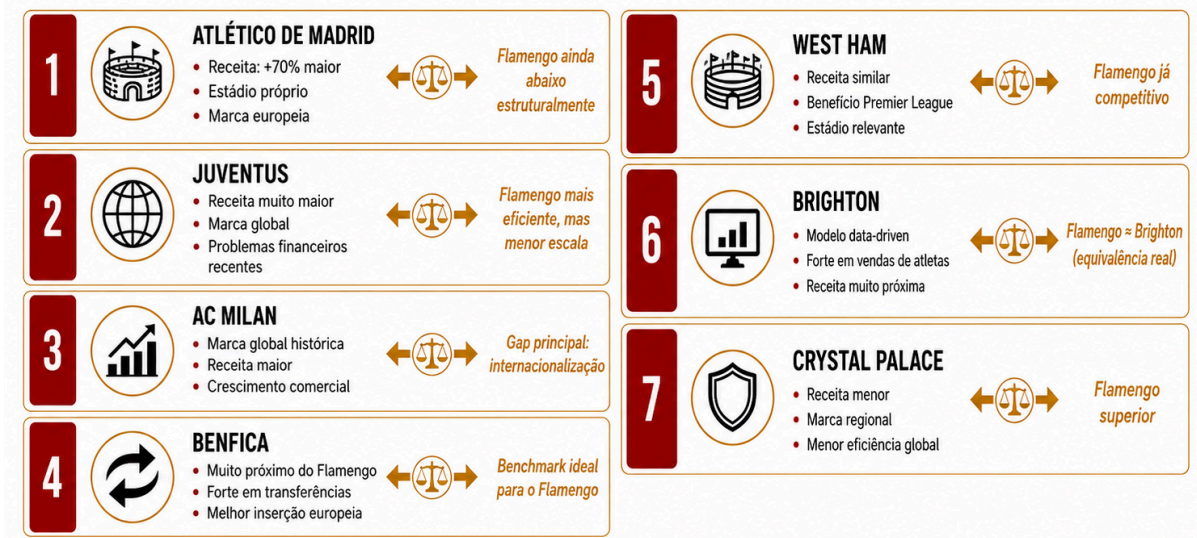
1. Estádio próprio (impacto direto em €50–80M/ano)
2. Internacionalização da marca
3. Expansão digital global
4. Aumento de receitas em moeda forte
5. Liga brasileira mais forte (TV)
6. Redução da dependência de transferências



18.7. Base comparativa entre clubes (segundo o critério da UEFA)

Utilizando a receita recorrente (sem venda de atletas) — padrão UEFA e os valores aproximados 2025 (faixas consistentes com UEFA/Deloitte)

Clube	Receita (€ mi)	Tier
Atlético de Madrid (ESP)	~€400–450	2
Juventus (ITA)	~€380–420	2
Milan (ITA)	~€380–400	2
Benfica (POR)	~€300–330	2/3
West Ham (ING)	~€300–320	3
Brighton (ING)	~€250–280	3
Flamengo (BRA)	€249	3
Crystal Palace (ING)	~€220–240	3





Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques



COMPARAÇÃO ESTRUTURAL POR DIMENSÃO

FLAMENGO VS. REFERÊNCIAS EUROPEIAS DE BUSINESS NO FUTEBOL

1 RECEITA E ESCALA

Dimensão	Flamengo	Europa
Receita	€249 mi	até €450 mi
Moeda	Real	Euro / Libra
Crescimento	Alto	Estável

GAP PRINCIPAL: MOEDA + TV

2 ESTRUTURA DE RECEITAS

Base Flamengo (2025)

Fonte	Flamengo	Europa
Broadcast	39%	40-55%
Comercial	34%	30-40%
Matchday	21%	20-30%

FLAMENGO JÁ TEM ESTRUTURA UEFA-LIKE

DIFERENÇA ESTÁ NO TICKET MÉDIO E PREMIUMIZAÇÃO

3 MATCHDAY (GRANDE DIFERENÇA)

Clube	Situação
Atlético	Estádio próprio (Metropolitano)
Juventus	Allianz Stadium (modelo referência)
Milan	San Siro (limitado, mas relevante)
West Ham	London Stadium
Brighton	Amex (alta eficiência)
Crystal Palace	Selhurst Park
Flamengo	Maracanã (não proprietário pleno)

MAIOR GAP DO FLAMENGO NO RANKING

4 COMERCIAL E BRANDING

Clube	Marca
Milan	Global histórica
Juventus	Global consolidada
Atlético	Forte europeia
Benfica	Forte internacional
West Ham	Premier League boost
Brighton	Crescente
Crystal Palace	Regional
Flamengo	Gigante nacional, subexplorada globalmente

FLAMENGO TERIA POTENCIAL DE MARCA MAIOR QUE BRIGHTON, CRYSTAL PALACE E WEST HAM — MAS NÃO MONETIZA ISSO GLOBALMENTE.

5 TRANSFERÊNCIAS (VANTAGEM FLAMENGO)

Clube	Papel das transferências
Benfica	Muito alto
Brighton	Muito alto
Flamengo	Alto e eficiente
Milan / Juventus	Médio
Atlético	Médio
West Ham	Baixo
Crystal Palace	Médio

FLAMENGO É COMPARÁVEL A: BENFICA E BRIGHTON

6 CUSTOS E EFICIÊNCIA

- Folha ≈ 50% da receita recorrente
- EBITDA positivo
- Superávit relevante

NÍVEL UEFA COMPETITIVO

LEITURA ESTRATÉGICA

O Flamengo já se aproxima do padrão europeu em estrutura de receitas e eficiência, mas ainda tem no matchday e na monetização global da marca seus principais gaps competitivos.

POSIÇÃO FINAL GLOBAL

Benchmark estratégico do Flamengo no cenário internacional

1 RANKING GLOBAL

- 1-15 → ELITE GLOBAL
- 16-22 → ELITE SECUNDÁRIA
- 23-30 → ONDE ESTÁ O FLAMENGO

FLAMENGO = ~25º DO MUNDO

2 INSIGHT ESTRATÉGICO FINAL

O FLAMENGO HOJE:

- EQUIVALENTE A BRIGHTON / WEST HAM
- SUPERIOR A CRYSTAL PALACE
- PRÓXIMO DE BENFICA

3 PARA SUBIR UM TIER

PRECISA GERAR **+€100M/ANO**

- ESTÁDIO PRÓPRIO → +€50M
- COMERCIAL GLOBAL → +€30-50M
- DIGITAL / D2C → +€10-20M

4 O FLAMENGO JÁ ESTÁ: MAS AINDA:

O FLAMENGO JÁ ESTÁ:

- NO MESMO NÍVEL DE CLUBES MÉDIOS DA PREMIER LEAGUE
- PRÓXIMO DE CLUBES TRADICIONAIS EUROPEUS FORA DO TOP
- DENTRO DO TOP 25 GLOBAL

MAS AINDA:

- ABAIXO DOS GRANDES EUROPEUS
- LIMITADO POR ESTRUTURA E MOEDA



Casos de branding no futebol que se tornam referência vão além de escudos e uniformes: envolvem **estratégia, posicionamento global, monetização** e **conexão emocional** com o torcedor-consumidor.



19. Valuation de marca no futebol

O valor de marca de um clube não é igual ao valor patrimonial do clube. Ele mede a força comercial do símbolo, da torcida, da reputação, da exposição global e da capacidade de gerar receitas futuras. Em 2025, a Brand Finance colocou o Real Madrid como a marca de futebol mais valiosa do mundo, estimada em € 1,9 bilhão, com crescimento de 14% no ano. No Brasil, o Flamengo retornou ao Top 50 mundial da Brand Finance Football 50 em 2025, sendo destacado como a principal marca brasileira no ranking.

19.1. Cases internacionais e lógica estratégica

19.1.1. Real Madrid — marca de excelência global

O Real Madrid combina três elementos raros: performance esportiva recorrente, estrelas globais e monetização premium. Em 2023/24, tornou-se o primeiro clube de futebol a ultrapassar € 1 bilhão de receita anual, segundo a Deloitte Football Money League, impulsionado por receitas de estádio, crescimento comercial e conquistas esportivas.

Lição estratégica: o Real Madrid transformou tradição em plataforma global de luxo esportivo.

19.1.2. Manchester United — marca resiliente mesmo sem domínio esportivo

O Manchester United é um exemplo de marca que preserva valor mesmo em períodos de menor desempenho esportivo. Seu ativo central é a combinação entre história, base global de fãs, presença internacional e grande capacidade comercial.

Lição estratégica: marca forte reduz a dependência imediata do resultado esportivo.

19.1.3. Barcelona — identidade cultural como ativo

O Barcelona construiu uma marca que vai além do futebol, associada à frase “Més que un club”, à identidade catalã, à formação de atletas e a valores institucionais. A era Messi ampliou esse alcance global.

Lição estratégica: valores simbólicos podem ser tão importantes quanto títulos na construção da marca.

19.1.4. Manchester City — branding moderno e rede global

O Manchester City representa o modelo contemporâneo de marca: clube, tecnologia, dados, entretenimento e rede multiclube. O City Football Group permite presença em diversos mercados, criando escala internacional.

Lição estratégica: a marca deixa de ser apenas clube e passa a operar como ecossistema global.

19.2. Cases brasileiros

19.2.1. Flamengo — escala nacional e monetização da massa

O Flamengo é o principal case brasileiro porque combina torcida nacional, performance recente, forte audiência, crescimento comercial e receitas robustas. O clube publicou suas demonstrações financeiras auditadas de 2025 em março de 2026, e veículos especializados registraram receita bruta total de R\$2,089 bilhões em 2025.

Força do case: o Flamengo aproxima-se do modelo europeu não pela liga, mas pela escala de torcida, mídia, patrocínio, performance e potencial de internacionalização.

19.2.2. Corinthians — pertencimento popular

O Corinthians tem uma das marcas mais fortes do Brasil pela identidade de “time do povo” e pela força simbólica da “Fiel”. Mesmo em ciclos esportivos instáveis, mantém alto poder de engajamento.

Força do case: branding emocional, identidade social e lealdade extrema.

19.2.3. Palmeiras — gestão, consistência e performance



Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques

O Palmeiras consolidou sua marca na última década por meio de gestão financeira, estádio, títulos, base forte e narrativa de eficiência. É um caso de branding menos “massivo” que Flamengo e Corinthians, mas muito forte em credibilidade esportiva.

Força do case: reputação de organização e alta performance.

19.2.4. Athletico Paranaense – inovação institucional

O Athletico construiu uma marca associada a modernização, arena, centro de treinamento, base, modelo de gestão e identidade visual própria.

Força do case: diferenciação estratégica em um mercado muito tradicional.

<p>1</p> <p>CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO</p> <p>ESTRATÉGIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Posicionamento como “maior torcida do mundo”• Fortalecimento da identidade nacional (não regional)• Integração entre performance esportiva e marca (pós-2019) <p>AÇÕES-CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none">• Expansão digital massiva (redes sociais líderes na América Latina)• Profissionalização da gestão e governança• Parcerias com grandes marcas globais (ex: Adidas, BRB) <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Top 20 mundial em receita• Marca associada a entretenimento, paixão e consumo <p>INSIGHT</p> <ul style="list-style-type: none">• O Flamengo transformou escala de torcida em plataforma de monetização estruturada, algo raro no Brasil.	<p>2</p> <p>SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA</p> <p>ESTRATÉGIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Branding emocional: “Time do povo”• Forte narrativa de pertencimento e identidade social <p>AÇÕES-CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none">• Naming rights da arena (Neo Química Arena)• Campanhas icônicas com Nike• Exploração da “Fiel Torcida” como ativo <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Uma das marcas mais valiosas da América do Sul• Alto engajamento mesmo em fases esportivas instáveis <p>INSIGHT</p> <ul style="list-style-type: none">• O Corinthians domina o eixo emoção + identidade cultural, fundamental no branding esportivo.	<p>3</p> <p>GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE</p> <p>ESTRATÉGIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Posicionamento baseado em tradição, raça e competitividade• Branding consistente com narrativa histórica <p>AÇÕES-CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicação alinhada com conquistas (Libertadores 2017)• Valorização da cultura do clube <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Marca respeitada e reconhecida nacional e internacionalmente• Identidade sólida e perene <p>INSIGHT</p> <ul style="list-style-type: none">• Branding forte pode ser sustentado por coerência narrativa ao longo do tempo.	
<p>4</p> <p>REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL</p> <p>ESTRATÉGIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Posicionamento como “maior clube do mundo”• Política dos “Galácticos” (estrelas globais) <p>AÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none">• Internacionalização agressiva da marca• Exploração de ídolos como Cristiano Ronaldo <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Marca esportiva mais valiosa do mundo• Receita recorrente e global <p>INSIGHT</p> <ul style="list-style-type: none">• O Real Madrid é o melhor exemplo de branding baseado em excelência + estrela global.	<p>5</p> <p>MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB</p> <p>ESTRATÉGIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Expansão global (principalmente Ásia e EUA)• Clube como marca de entretenimento global <p>AÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none">• Diversificação de receitas comerciais• Parcerias globais (ex. Chevrolet) <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Um dos clubes mais ricos do mundo por décadas• Base global de fãs massiva <p>INSIGHT</p> <ul style="list-style-type: none">• Mesmo sem domínio esportivo recente, o United mostra que branding forte sustenta valor econômico.	<p>6</p> <p>FUTBOL CLUB BARCELONA</p> <p>ESTRATÉGIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Posicionamento institucional: “Més que un club”• Identificação a valores sociais e políticos (catalã) <p>AÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none">• Parceria com UNICEF (branding institucional)• Era Lionel Messi como ativo global <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Marca global com forte apego emocional• Reconhecimento além do futebol <p>INSIGHT</p> <ul style="list-style-type: none">• O Barcelona elevou o brand a nível de instituição cultural e política.	<p>7</p> <p>MANCHESTER CITY FOOTBALL CLUB</p> <p>ESTRATÉGIA</p> <ul style="list-style-type: none">• Construção de marca moderna via City Football Group• Branding baseado em inovação, dados e globalização <p>AÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none">• Rede global de clubes (multi-club ownership)• Forte presença digital e data-driven marketing <p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Crescimento acelerado de valor de marca• Penetração global recente, mas eficiente <p>INSIGHT</p> <ul style="list-style-type: none">• O City representa o branding do futuro: integrado, global e orientado por dados.

19.3. Aplicação prática ao Flamengo

O Flamengo tem quatro ativos centrais de marca:

1. **Torcida nacional** — presença em todos os estados.
2. **Performance esportiva recente** — títulos nacionais e continentais.
3. **Receita crescente** — patrocínio, mídia, matchday, premiações e transferências.
4. **Potencial internacional subexplorado** — América Latina, Portugal, EUA e comunidades brasileiras no exterior.

A comparação com a Europa mostra que o Flamengo já possui escala emocional e audiência, mas ainda precisa ampliar:



Frente	Situação Flamengo	Referência europeia
Marca nacional	Muito forte	Real Madrid e Barcelona
Internacionalização	Em crescimento	Real Madrid, United, City
Estádio/matchday	Limitado pelo modelo atual do Maracanã	Bernabéu, Old Trafford, Etihad
Digital	Muito forte na América Latina	Real Madrid/Barcelona global
Licenciamento	Alto potencial	Premier League e LaLiga
Experiência premium	Ainda subexplorada	Real Madrid e Arsenal

19.4. KPIs recomendados para o Flamengo

KPI	Objetivo
Receita comercial por torcedor engajado	Medir monetização real da torcida
Ticket médio por jogo	Avaliar eficiência de matchday
Receita de licenciamento por região	Identificar mercados fortes
Crescimento digital internacional	Medir expansão fora do Brasil
Engajamento por campanha	Avaliar força narrativa
Receita por título conquistado	Medir conversão esportiva em valor
Valor de marca/receita operacional	Comparar eficiência de marca
Receita internacional/receita total	Medir globalização

O Flamengo pode ser descrito como o clube brasileiro com maior potencial para migrar de marca nacional dominante para marca internacional emergente. O próximo salto depende menos de torcida e mais de estrutura: estádio, internacionalização, CRM, conteúdo multilíngue, licenciamento global, academias internacionais e governança comercial. Já possui escala emocional comparável a grandes clubes globais, mas ainda precisa converter essa escala em receitas internacionais recorrentes, experiência premium e maior valor de marca.

20. Flamengo e a internacionalização da sua marca: como, onde e por quê

A internacionalização da marca Flamengo não deve ser entendida apenas como abertura de redes sociais em inglês ou venda de camisas fora do Brasil. Trata-se de um projeto estratégico de expansão econômica, cultural e comercial, capaz de transformar a força nacional da Nação Rubro-Negra em uma plataforma global de negócios.

O Flamengo já possui os fundamentos de uma marca internacionalizável: torcida massiva, identidade visual forte, história vencedora, ídolos, apelo cultural brasileiro, alta audiência, capacidade de patrocínio e protagonismo esportivo. Em 2025, o clube apresentou receita bruta total de R\$ 2,089 bilhões, receita recorrente de R\$ 1,571 bilhão, venda de atletas de R\$ 519 milhões, superávit de R\$ 336 milhões e patrimônio líquido de R\$ 954 milhões, consolidando uma base econômica que permite pensar em expansão internacional de maneira estruturada.



O ponto central é que o Flamengo já é uma potência continental, mas ainda não monetiza sua marca internacionalmente na proporção do seu potencial. O próximo salto não será apenas esportivo; será comercial, patrimonial, digital e global.

20.1. Por que internacionalizar a marca Flamengo?

A internacionalização é necessária porque o mercado brasileiro, embora grande, possui limitações estruturais: menor valor de broadcasting em comparação à Europa, moeda mais fraca, menor ticket médio, menor cultura de hospitalidade premium e menor presença internacional dos produtos comerciais dos clubes.

A elite europeia mostra que o crescimento dos grandes clubes vem cada vez menos apenas da televisão e cada vez mais de marca, estádio, experiência, varejo, conteúdo direto ao torcedor e receitas comerciais globais. A Deloitte Football Money League 2026 aponta que os 20 clubes de maior receita do mundo chegaram a €12,4 bilhões em 2024/25, com recordes em matchday, broadcasting e comercial; a receita comercial, sozinha, atingiu €5,3 bilhões, tornando-se a primeira linha a ultrapassar €5 bilhões.

Isso significa que o Flamengo precisa deixar de pensar sua marca apenas como “maior marca do Brasil” e passar a tratá-la como propriedade esportiva global. A equação estratégica é: **Marca nacional massiva + conteúdo internacional + estádio/experiência premium + escritórios comerciais + licenciamento global + dados do torcedor = monetização internacional da Nação Rubro-Negra**

20.2. Como internacionalizar?

A internacionalização do Flamengo deve ocorrer em cinco frentes integradas.

20.2.1 Conteúdo internacional e mídia própria

O Flamengo precisa construir uma operação multilíngue permanente, com conteúdos em inglês, espanhol e árabe, além do português. Não se trata apenas de traduzir posts, mas de criar narrativas adaptadas a públicos internacionais.

A agenda do próprio relatório do clube já aponta o fortalecimento da FlamengoTV, a expansão de licenciamento e patrocínio, a evolução do programa Nação e a busca por eficiência operacional como prioridades estratégicas.

A mídia própria deve funcionar como canal direto com o torcedor global. A PwC destaca que o engajamento digital se tornou a “porta de entrada” para o fandom esportivo, integrando ingressos, streaming, comércio, dados, personalização e relacionamento recorrente. Para o Flamengo, isso significa criar:

Frente digital	Aplicação prática
Flamengo Global Content Hub	Conteúdos em inglês, espanhol e árabe
FlamengoTV internacional	Bastidores, documentários, memória histórica, base e feminino
Newsletter global	Relacionamento direto com torcedores fora do Brasil
App com CRM internacional	Dados, consumo, preferências e ofertas personalizadas
Conteúdo D2C	Produtos exclusivos para fãs globais

O objetivo é converter audiência em relacionamento, e relacionamento em receita.

20.2.2 Licenciamento, moda e lifestyle



O Flamengo não deve vender apenas camisas de jogo, mas a identidade cultural brasileira. A camisa rubro-negra pode ser posicionada como produto de futebol, moda, música, praia, cultura urbana, lifestyle e brasilidade. O clube pode desenvolver linhas internacionais de:

Produto	Potencial
Camisas retrô	Exploração da história e dos ídolos
Streetwear rubro-negro	Moda urbana e cultura jovem
Coleções limitadas	Escassez, desejo e valor premium
Colaborações com marcas globais	Reposicionamento internacional
Produtos digitais e colecionáveis oficiais	Engajamento de novas gerações
Linha turística Flamengo-Rio	Conexão entre clube, cidade e experiência

A marca Flamengo tem potencial para ser vendida como símbolo esportivo e cultural do Brasil, da mesma forma que clubes europeus vendem tradição, cidade, estilo e pertencimento.

20.2.3 Experiência presencial: estádio, museu, turismo e hospitalidade

A internacionalização também depende de experiência física. O Flamengo tem uma vantagem cultural enorme: joga no Rio de Janeiro, uma das cidades mais reconhecidas do mundo. O Maracanã, apesar de não ser propriedade plena do Flamengo, já é citado no relatório do clube como pilar estratégico para incremento de matchday e melhoria da experiência dos torcedores.

A elite europeia monetiza estádio em dias com e sem jogo: museu, tour, lojas, restaurantes, camarotes, eventos, experiências VIP e turismo. A Deloitte destaca crescimento relevante das receitas de matchday entre os clubes líderes, chegando a €2,4 bilhões em 2024/25.

Para o Flamengo, o caminho é transformar o jogo em produto turístico internacional: **Rio de Janeiro + Flamengo + Maracanã + experiência premium = produto global de turismo esportivo**. O estádio próprio ou uma arena plenamente monetizável seria o maior divisor de águas para essa estratégia.

Produto	Público-alvo
Flamengo Matchday Experience	Turistas, executivos, estrangeiros e brasileiros de fora do Rio
Museu Flamengo / Tour Rubro-Negro	Torcedores, escolas, turistas e famílias
Hospitalidade corporativa	Empresas, patrocinadores e convidados internacionais
Pacotes com hotéis e operadores turísticos	Visitantes nacionais e internacionais
Experiências com ídolos	Fãs premium e marcas parceiras

O estádio próprio ou uma arena plenamente monetizável seria o maior divisor de águas para essa estratégia.

20.2.4 Escolas, academias e presença territorial

Internacionalizar não é apenas vender produto; é criar presença. O Flamengo pode desenvolver academias, clínicas, “camps” e parcerias esportivas em mercados estratégicos.



Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques

Região	Justificativa
Estados Unidos	Comunidade brasileira, mercado esportivo maduro, Copa do Mundo 2026, consumo digital
Portugal	Língua, ponte com Europa, forte relação com Brasil
África lusófona	Identificação linguística e cultural
América Latina	Proximidade futebolística e rivalidade continental
Oriente Médio	Investimento esportivo, turismo, marcas globais e poder de consumo
Japão e Ásia selecionada	Memória da geração Zico, consumo de futebol e produtos culturais

O objetivo não é abrir escolinhas sem controle de qualidade. É criar uma rede oficial de desenvolvimento, relacionamento e licenciamento, com metodologia, marca e governança.

20.2.5 Patrocínio internacional e parcerias B2B

O Flamengo precisa vender sua marca para empresas que queiram acessar:

Brasil

América Latina

Comunidade brasileira global

O MAIOR RÍDIO-X DO TORCEDOR
SEGUNDA DA SEMANA (19h)

TORCEDORES DIGITAIS

Torcedores digitais

Lifestyle esportivo

Lifestyle esportivo

Turismo no Rio

Turismo no Rio

FLAMENGO TV
A MAIS GLOBAL

Conteúdo e mídia própria

Hospitalidade premium

Hospitalidade premium

Conexão emocional com uma das maiores torcidas do mundo.

Conexão emocional com uma das maiores torcidas do mundo.

O clube deve sair de um modelo predominantemente nacional de patrocínio e caminhar para um modelo de propriedades comerciais globais, com cotas regionais e internacionais.

Propriedade comercial	Possível entrega
Global Partner Flamengo	Exposição internacional, conteúdo multilíngue e ativações globais
Flamengo Global Tour	Amistosos, eventos corporativos e clínicas
Flamengo Business Club	Networking com patrocinadores e parceiros



Flamengo Experience Rio	Hospitalidade, turismo e relacionamento
Flamengo Digital Membership	Comunidade internacional de fãs

20.3. O que as práticas atuais de marketing esportivo sugerem ao Flamengo?

As práticas atuais do mercado mostram cinco tendências que o Flamengo deve incorporar.

20.3.1 O torcedor é consumidor, comunidade e dado

O marketing esportivo moderno não trata o torcedor apenas como audiência. Ele é comunidade, consumidor, produtor de conteúdo, assinante, comprador e dado estratégico. A PwC destaca que plataformas digitais unem ticketing, streaming, comércio e personalização, criando novas formas de fidelidade e receita. Para o Flamengo, isso significa que o programa Nação precisa evoluir para uma plataforma ampla de membership, com planos nacionais, internacionais e digitais.

20.3.2 O clube precisa vender experiência, não só jogo

A tendência dos clubes líderes é transformar o matchday em produto premium e o estádio em plataforma de entretenimento. Isso inclui hospitalidade, museu, tour, gastronomia, eventos, conteúdo e relacionamento corporativo.

20.3.3 Conteúdo direto ao torcedor vale cada vez mais

O clube que conhece sua audiência depende menos dos intermediários. A FlamengoTV, o aplicativo, o CRM e o e-commerce devem estar conectados em uma única arquitetura digital.

20.3.4 Branding esportivo se aproxima da cultura pop

Clubes globais competem também em moda, entretenimento, games, música, documentários e lifestyle. O Flamengo tem enorme potencial nesse ponto porque sua marca combina futebol, Rio, Brasil, povo, festa, sofrimento, vitória e identidade.

20.3.5 Internacionalização exige presença comercial física

Não basta ter redes sociais globais. É necessário ter gente vendendo, negociando, criando relacionamento, visitando marcas, participando de eventos, montando parcerias e representando institucionalmente o clube. E nesse ponto entram os escritórios em São Paulo e Dubai.

20.4. Escritório de negócios

20.4.1 São Paulo

É o principal centro empresarial, financeiro, publicitário e de mídia do Brasil. Mesmo sendo um clube do Rio de Janeiro, o Flamengo precisa estar comercialmente presente onde estão as sedes de grandes empresas, agências, bancos, consultorias, grupos de mídia, empresas de tecnologia, varejo, indústria, mercado financeiro e decisores de patrocínio.

A função do escritório em São Paulo seria atuar como hub comercial nacional e corporativo.

Benefício	Impacto para o Flamengo
Proximidade com grandes patrocinadores	Aumenta geração de leads e negociações comerciais
Relacionamento com agências e mídia	Melhora ativações, campanhas e posicionamento
Acesso a mercado financeiro	Facilita projetos estruturados, debêntures, fundos, estádio e investimentos
Eventos corporativos	Flamengo Business Club, roadshows e networking



Venda B2B de hospitalidade	Camarotes, experiências, pacotes premium e relacionamento
Licenciamento e varejo	Parcerias com marcas nacionais, moda, consumo e e-commerce

O escritório de São Paulo deveria ter metas claras, como captar patrocínios, vender hospitalidade, estruturar parcerias comerciais, atrair investidores para projetos, ampliar licenciamento e desenvolver relacionamento B2B. Seria o escritório de monetização nacional premium.

20.4.2 Dubai

Atualmente, Dubai é o maior hub global de negócios, turismo, luxo, aviação, eventos, esporte, mídia, hospitalidade e conexão entre Oriente Médio, Ásia, África e Europa. A cidade se posiciona como centro internacional de entretenimento, consumo premium e grandes eventos. O portal oficial Visit Dubai promove a cidade como destino de atrações, experiências, compras, eventos e atividades esportivas, o que reforça seu perfil como hub global de entretenimento e turismo.

Para o Flamengo, Dubai não deve ser vista apenas como “cidade rica”, mas como plataforma de internacionalização para MENA, Ásia e África.

Benefício	Impacto para o Flamengo
Acesso a marcas globais e regionais	Aviação, turismo, luxo, tecnologia, hospitalidade e varejo
Ponte com Oriente Médio e Ásia	Expansão para mercados de alto poder de consumo
Relacionamento com investidores	Projetos de estádio, infraestrutura, eventos e academias
Turismo esportivo	Pacotes Flamengo-Rio para público internacional
Eventos e amistosos internacionais	Pré-temporada, clínicas, Flamengo Global Experience
Expansão de academias	Desenvolvimento de metodologia e presença territorial
Conteúdo em árabe e inglês	Ampliação de audiência internacional

Dubai seria o escritório de expansão internacional, parcerias estratégicas e marca global, com o objetivo de criar relações com patrocinadores regionais, desenvolver academias Flamengo no Oriente Médio, organizar clínicas, camps e eventos, vender experiências Flamengo-Rio para turistas, negociar com companhias aéreas e hotéis, criar conteúdo em inglês e árabe, realizar eventos corporativos com empresários e investidores, explorar parcerias em tecnologia, dados e fan engagement, preparar presença em torneios, amistosos e eventos internacionais.

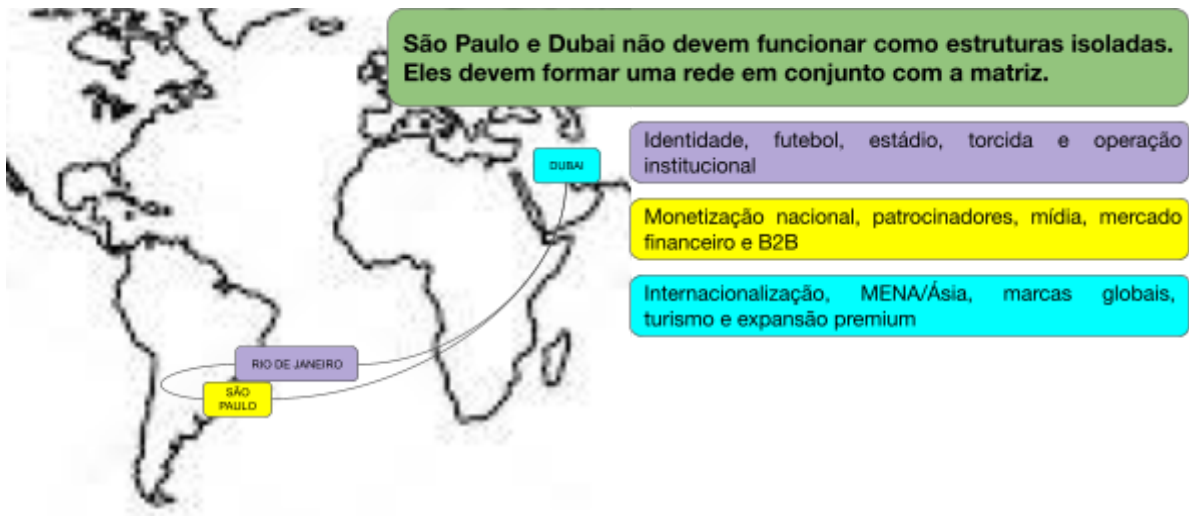
20.4.3 Como os escritórios devem se conectar?



Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques



20.5. Como agregar valor à marca Flamengo

COMO AGREGAR VALOR À MARCA FLAMENGO

Sete eixos estratégicos para transformar força de marca em receita, engajamento e expansão global.

- 1 REPOSICIONAR A MARCA INTERNACIONALMENTE**
 Mensagem global:
 Flamengo: a maior paixão esportiva do Brasil e uma das maiores comunidades de torcedores do mundo.
 Escala + cultura + emoção + futebol
- 2 CRIAR PRODUTOS GLOBAIS**
 - Flamengo Global Membership
 - Flamengo Experience Rio
 - Flamengo Business Club
 - Flamengo Academy International
 - Flamengo Global Store
 - FlamengoTV International
 - Flamengo Legends Tour
 - Flamengo Museum & Matchday Experience
- 3 TRANSFORMAR HISTÓRIA EM CONTEÚDO**
 Ídolos, títulos, Libertadores, Mundial, Maracanã, Zico, geração de 1981, geração de 2019, Nação Rubro-Negra e rivalidades podem virar documentários, séries curtas, exposições e produtos digitais.
- 4 CRIAR UMA ESTRATÉGIA DE DADOS**
 - CRM
 - Cadastro internacional
 - E-commerce integrado
 - App multilíngue
 - Campanhas segmentadas
 - Análise de comportamento
 Conhecer melhor o torcedor global para monetizar melhor.
- 5 AMPLIAR LICENCIAMENTO INTERNACIONAL**
 A marca precisa estar em marketplaces, lojas oficiais, colaborações e produtos culturais.
 Não apenas camisa de jogo, mas moda, lifestyle e memória.
- 6 MONETIZAR O CALENDÁRIO INTERNACIONAL**
 - Amistosos
 - Pré-temporadas
 - Cinemas
 - Eventos corporativos
 - Watch parties internacionais
 - Parcerias com comunidades brasileiras no exterior
- 7 INTEGRAR MARCA, FUTEBOL E FINANÇAS**
 A internacionalização precisa gerar receita real.
 Objetivo: vender mais + captar mais + engajar mais + aumentar o valuation institucional.

LEITURA ESTRATÉGICA
 O objetivo não é apenas parecer global. É transformar a força da marca Flamengo em receita recorrente, presença internacional, relacionamento com torcedores e valorização institucional.

20.6. Skills necessários para trabalhar nessa estrutura

A criação de escritórios em São Paulo e Dubai exige profissionais com perfil diferente do futebol tradicional. O Flamengo precisaria de um time multidisciplinar.



SKILLS NECESSÁRIOS PARA TRABALHAR NESTA ESTRUTURA

Escritórios de negócios em São Paulo e Dubai exigem um time multidisciplinar além do futebol tradicional

SÃO PAULO

DUBAI

1 SKILLS COMERCIAIS

Skill	Aplicação
Negociação B2B	Patrocínios, licenciamento, hospitalidade e parcerias
Sponsorship sales	Venda de propriedades comerciais
Key account management	Gestão de grandes patrocinadores
Business development	Abertura de mercados e novas receitas
Preificação de ativos comerciais	Valuation de patrocínios, naming rights e experiências

2 SKILLS DE MARKETING E MARCA

Skill	Aplicação
Brand strategy	Posicionamento global
Storytelling esportivo	Conteúdo emocional e institucional
Marketing multicultural	Adaptação para EUA, Europa, Oriente Médio e América Latina
Gestão de comunidades	Torcida internacional e membership
Licenciamento e varejo	Produtos, moda, lifestyle e e-commerce

3 SKILLS DIGITAIS

Skill	Aplicação
CRM e first-party data	Base global de torcedores
D2C e plataformas digitais	Venda direta de conteúdo, produtos e experiências
Social media internacional	Conteúdo multilíngue
E-commerce global	Loja internacional e logística
Analytics	Medição de engajamento, conversão e ROI

4 SKILLS FINANCEIROS E ESTRATÉGICOS

Skill	Aplicação
Modelagem financeira	Projetos de estádio, academias e expansão
ROI de patrocínio	Mensuração de retorno para marcas
Governança e compliance	Contratos internacionais e gestão de risco
Gestão de projetos	Execução de expansão internacional
Conhecimento regulatório	Contratos, tributos, câmbio e propriedade intelectual

5 SKILLS CULTURAIS E LINGÜÍSTICOS

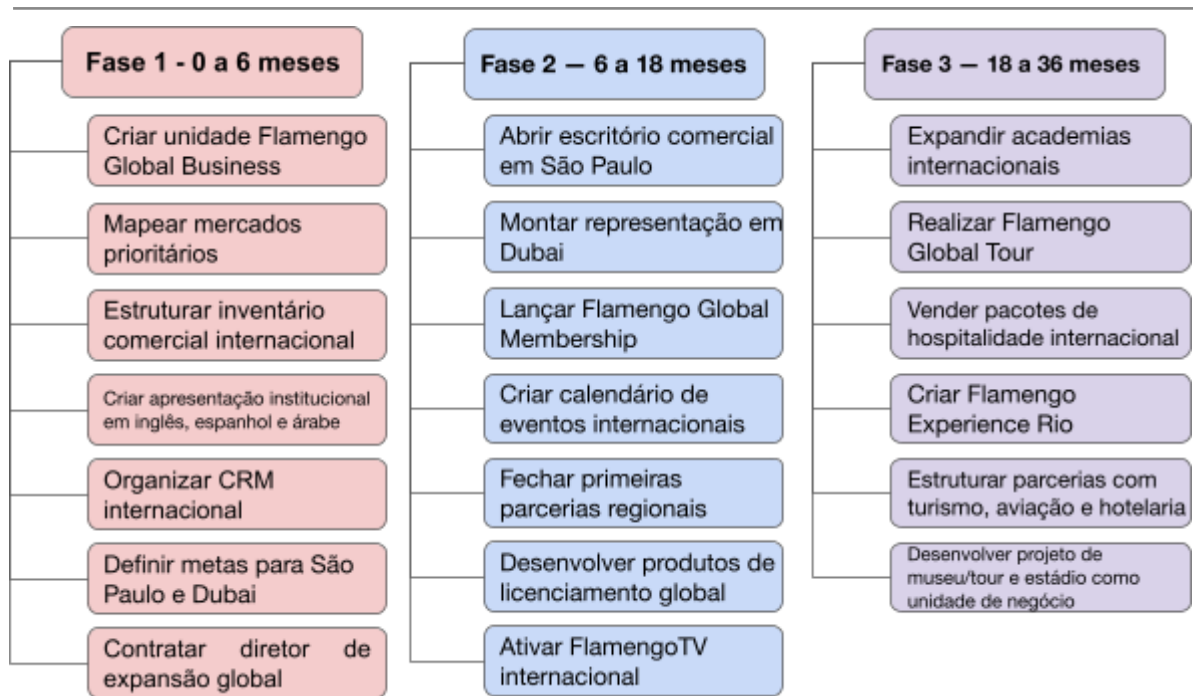
Skill	Aplicação
Inglês avançado	Mercado global
Espanhol	América Latina e mercado hispânico
Árabe ou experiência MENA	Dubai, Oriente Médio e Norte da África
Inteligência cultural	Negociação internacional
Relacionamento institucional	Governos, ligas, marcas, federações e investidores

20.7. Riscos e cuidados

A internacionalização precisa ser profissional e gradual. A recomendação é iniciar com metas claras de receita, relacionamento e ativação. Os principais riscos são:

Risco	Consequência
Abrir escritório sem pipeline comercial	Custo sem retorno
Confundir presença institucional com receita	Baixo impacto financeiro
Não adaptar linguagem e produto	Pouca aderência internacional
Desorganização de dados	Perda de monetização
Falta de governança	Contratos mal estruturados
Excesso de dependência esportiva	Volatilidade de marca

20.8. Agenda prática de implementação



20.9. Conclusão

A internacionalização da marca Flamengo é o próximo grande salto estratégico do clube. O Flamengo já tem aquilo que muitas marcas esportivas passaram décadas tentando construir: torcida, identidade, paixão, história, símbolo, audiência e relevância cultural. O desafio é transformar essa força em receita internacional recorrente.

São Paulo deve ser o centro de monetização nacional premium, conectando o clube a patrocinadores, agências, mercado financeiro, mídia, tecnologia e grandes marcas brasileiras. Dubai deve ser o centro de expansão internacional, conectando o Flamengo ao Oriente Médio, Ásia, África, turismo, hospitalidade, investidores, marcas globais e experiências premium.

O Flamengo não precisa copiar a Europa. Precisa adaptar a lógica dos grandes clubes ao seu ativo mais poderoso: a Nação Rubro-Negra. A tese final é clara: Marca esportiva brasileira de padrão global

Referências do documento

- AGUIAR-NOURY, Alice; GARCIA-DEL-BARRIO, Pedro. **Performance and revenues in European football: clubs' media visibility and brand value.** *International Journal of the Economics of Business*, v. 29, n. 3, p. 241-269, 2022. DOI: 10.1080/13571516.2022.2095889.
- DELOITTE. **Deloitte Football Money League 2025.** London: Deloitte Sports Business Group, 2025.
- DELOITTE. **Deloitte Football Money League 2026: Driving Home Advantage.** London: Deloitte Sports Business Group, 2026.
- DELOITTE. **2026 Global Sports Industry Outlook.** [S. l.]: Deloitte Insights, 2026.
- DESS, Gregory G.; DAVIS, Peter S. **Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance.** *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.
- FINANCIAL TIMES. **Top European football clubs lost more than €1bn last year.** *Financial Times*, London, 25 fev. 2026.
- FOOTBALL BENCHMARK. **Football Clubs' Valuation: The European Elite 2025.** [S. l.]: Football Benchmark, 29 maio 2025.
- KIMURA, Masaaki; WALSH, Zen; INOUE, Takuo; TAKAHASHI, Toshiya; KOIZUMI, Hideki. **Valuation methods for professional sports clubs: a historical review, a model**



-
- development, and the application to Japanese football clubs. *arXiv*, 2024. DOI: 10.48550/arXiv.2406.16773.
9. PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
 10. PWC. **Digital fan engagement is the front door to fandom**. [S. l.]: PwC, 22 jan. 2026.
 11. PWC. **Sports Industry Outlook 2025**. Middle East: PwC, 2025.
 12. SALVIANO, Rene. **Marcas ressignificam o conceito do patrocínio e viram sinônimos de experiência**. *Poder360*, Brasília, 1 jun. 2025.
 13. UEFA. **UEFA.tv**. [S. l.]: Union of European Football Associations, 2026.
 14. YAMIN, Shahid; GUNASEKARAN, A.; MAVONDO, Felix T. **Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis**. *Technovation*, v. 19, n. 8, p. 507-518, 1999. DOI: 10.1016/S0166-4972(99)00024-3.
 15. ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
 16. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
 17. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
 18. MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A. **Sport marketing**. 4. ed. Champaign: Human Kinetics, 2014.
 19. PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentals of sport marketing**. 4. ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2013.
 20. SMITH, Aaron C. T.; STEWART, Bob. **Introduction to sport marketing**. 2. ed. London: Routledge, 2015.
 21. CR FLAMENGO. **Demonstração Financeira 2025**. Site do clube
 22. UEFA. **The European Club Finance and Investment Landscape**. 2025
-



Rabiscos em Vermelho e Preto:

BUSINESS, BRANDING E ESTRATÉGIA NO FUTEBOL: UMA ABORDAGEM ECONÔMICA E GERENCIAL

Bernardo Borges Marques

RABISCOS EM VERMELHO E PRETO

A large graphic element consisting of a red square on the left and a black square on the right, with the title text centered across the boundary between them.