

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC



JOSÉ VITOR FERREIRA XAVIER

**O IMPACTO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS CLUBES DE
FUTEBOL:**

UM ESTUDO DE CASO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

RIO DE JANEIRO – RJ
2021

JOSÉ VITOR FERREIRA XAVIER

**O IMPACTO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS CLUBES DE
FUTEBOL:**

UM ESTUDO DE CASO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção de grau de Bacharel em
Administração à Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade Federal do
Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: André Baptista Barcaui

RIO DE JANEIRO – RJ
2021

JOSÉ VITOR FERREIRA XAVIER

**O IMPACTO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DOS CLUBES DE
FUTEBOL:**

UM ESTUDO DE CASO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor André Baptista Barcaui

Professor Doutor Synval De Sant ' Anna Reis Neto

Rio de Janeiro, 29 de setembro de 2021

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer e dedicar esse trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro aos meus pais: Ivan Xavier e Talita Ferreira Xavier e irmãos João Gabriel Ferreira Xavier e Pedro Henrique Ferreira Xavier, que sempre estiveram comigo nessa caminhada e me proporcionaram todo o suporte durante essa jornada, sendo meus maiores exemplos, a Deus por permitir que tudo isso acontecesse ao longo da minha vida, e a minha namorada Gracy Gomes por todo o incentivo e companheirismo.

Aos meus amigos do Colégio Militar que foram essenciais e capazes de minimizar e ajudar a superar as dificuldades: Bárbara Neves, Beatriz Soares, Daniel Martins, Felipe Villela, Fernanda Studart, Gabriel Cunha, Guilherme Augusto, João Martins, Júlia Ferreira, Leonardo Melo, Lucas Gusmão, Luiza Tessmann, Matheus Pantoja, Matheus Ribeiro, Pedro Couto, Rafael Nunes e Rodrigo Lima, William Junior e, póstumo ao meu querido amigo Marcus Winícius.

Aos amigos que iniciaram essa graduação comigo e, em especial aos ex-membros da extinta – mas jamais esquecida – Associação Atlética Acadêmica de Administração da UFRJ: Daniel Leão, Derek Hurtado, Douglas Araujo, Eric Abreu, Felipe Albuquerque, Gabriel Lopes, Heitor Lourenço, João Vitor Gandra, Leonardo Menescal, Maria Júlia Amorim, Pedro Henrique Bento, Pedro Henrique Ferro, Pedro Oliveira, Ricardo Haddad, Tomaz Figeroa e Vítor Lopes.

Por fim, gostaria também de agradecer e expressar minha imensa gratidão a todo o corpo docente da universidade que foram primordiais para dar a base necessária e todo o aprendizado durante esses anos de graduação, além dos não docentes que são primordiais para que a UFRJ siga em funcionamento.

RESUMO

A profissionalização dos clubes de futebol é um tema que vem ganhando destaque no Brasil devido as grandes cifras que o esporte vem movimentando no século XXI. As cifras ganham ainda mais importância quando os resultados esportivos passam a acompanhar a organização e os resultados financeiros de um clube. Baseada nessa relação, a pesquisa teve como objetivo analisar o modelo de gestão utilizado pelo Clube de Regatas do Flamengo, apontando, os marcos históricos que levaram a profissionalização, os métodos de gestão para controle da dívida e as formas de maximização da receita utilizados pelo clube. Para isso, a pesquisa foi estruturada em um estudo de caso. Os resultados foram obtidos através da análise da evolução dos dados do clube a partir de 2013, como receita, gastos com salários, dívidas, valor de mercado do time, desempenho esportivo, entre outros que explicam como a profissionalização ajudou o Flamengo a conquistar diversos títulos.

Palavras-chaves: Futebol. Gestão esportiva. Clube de Regatas do Flamengo. Profissionalização. Receitas. Dívidas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo com o resumo da evolução do Clube de Regatas do Flamengo.....	24
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Os prejuízos contabilizados pelo Flamengo entre 1995 e 2000.....	26
Gráfico 2 - O Faturamento versus o Endividamento do Flamengo de 2012 a 2018 em milhões de reais.....	32
Gráfico 3 - Os investimentos do Flamengo em atletas entre 2013 e 2018.....	34
Gráfico 4 - Relação entre dívida e valor de mercado entre 2016 e 2020 em milhões de Reais.....	35
Gráfico 5 - Relação entre faturamento e dívida entre 2016 e 2020 em milhões de reais.	38
Gráfico 6 - A divisão da receita do Flamengo em 2019 em milhões de reais.....	39
Gráfico 7 - Ranking de Clubes que mais arrecadaram com direitos de transmissão no período de 2016 a 2020, em milhões de reais.	40
Gráfico 8 - Ranking de Clubes que mais arrecadaram com venda de jogadores no período de 2016 a 2020, em milhões de reais.	41
Gráfico 9 - Ranking de Clubes que mais arrecadaram com ‘Matchday’ no período de 2016 a 2020, em milhões de reais.	42
Gráfico 10 - Ranking de Clubes que mais arrecadaram com receitas comerciais no período de 2016 a 2020, em milhões de reais.	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Receita x Dívida x Superávit x Valor de Mercado x Desempenho Esportivo de 2012 a 2018.	32
Tabela 2 - Receita x Dívida x Superávit x Valor de Mercado x Desempenho Esportivo de 2016 a 2020.	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Considerações Iniciais	10
1.2 Problema de Pesquisa	12
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Delimitação do Estudo	13
1.5 Relevância do Estudo	14
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Hábitos de Consumo dos Torcedores	14
2.2 Profissionalização do Futebol.....	17
2.3 Marketing Esportivo	19
3. METODOLOGIA	22
3.1 Tipo de Pesquisa.....	22
4 . O CASO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO	24
4.1 Profissionalização do Flamengo	30
4.2. “De onde vem o dinheiro?”	37
5. CONCLUSÕES	45
5.1 Sugestões para Futuras Pesquisas.....	47
6. REFERÊNCIAS	48

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

O esporte está presente na cultura e nele sentimentos como razão e emoção se misturam influenciando na definição da identidade nacional e na satisfação de muitas necessidades individuais e sociais. Dessa forma, ele apaixona, atrai e emociona (MORGAN; SUMMERS, 2015). Dentro da lógica utilizada por Morgan para definir o esporte, o futebol é considerado por muitos como uma atividade que influência ainda mais no dia a dia do Brasil. Sendo uma manifestação presente no cotidiano dos brasileiros, abrangendo relações sociais e econômicas (MARTINS, 2016).

“O futebol praticado, vivido, discutido e teorizado no Brasil seria um modo específico, entre tantos outros, pelo qual a sociedade brasileira fala, apresenta-se, revela-se, deixando-se, portanto, descobrir” (DA MATTA, 1982, p. 21). Nesta frase de Da Matta, podemos perceber a importância do futebol na identificação da sociedade brasileira. Ao descobrir essa forma de se expressar, o brasileiro transformou o futebol em paixão nacional.

O fascínio dos brasileiros pelo futebol passou por várias fases na história, mas ainda movimentava milhares de pessoas em dias de jogos. Monteiro (2020) evidencia em números que o ano de 2019 teve a segunda maior média de público pagante da história do campeonato brasileiro. O que mostra como o futebol segue sendo uma paixão nacional.

O que mudou nesses mais de 100 anos de história do futebol no Brasil foram os valores envolvendo este esporte, 7 das 10 contratações mais caras do futebol brasileiro foram realizadas depois do ano de 2016 e ultrapassaram a marca dos 30 milhões de reais (TNT SPORTS, 2021). Devido a esses valores altos que passaram a ser praticados no futebol brasileiro é necessário que os clubes se organizem para administrar o dinheiro e competir com qualidade nos campeonatos que disputam.

Mesmo gerando significativas cifras, é comum vermos notícias sobre os problemas administrativos enfrentados pelos clubes brasileiros. Muitos ainda são geridos de forma amadora. Grande parte dos clubes ignora práticas básicas de administração como planejamento de marketing, gestão de metas, controle de despesas, dentre outros (FERNANDEZ, 2017). O amadorismo na gestão dos clubes pode ser evidenciado através do atraso existente no que se

refere a marketing esportivo e formas de obtenção de receitas, isso porque carregam tradições do passado, onde os clubes e associações existiam sem fins lucrativos, e continuam com o pensamento arcaico de comandar o clube (Fagundes et al., 2012).

Mattar (2014) explora o fato de que dirigentes são avaliados por torcedores de seus times a partir dos resultados esportivos obtidos na temporada, dos jogadores e treinadores contratados e por outras variáveis que dependem do desempenho em campo. Por essa razão, variáveis administrativas ficam em segundo plano, o que pode comprometer a instituição com péssimos resultados econômicos, financeiros e estruturais.

Como consequência da ação dos seus dirigentes, os clubes brasileiros se aprofundam em dívidas. O somatório das dívidas apresentadas pelos principais times brasileiros em 2020 atinge a marca aproximadamente R\$ 11 bilhões (CAPELO, 2021b). Ainda que o advento da pandemia da Covid-19 em 2020 tenha responsabilidade neste número, Capelo (2021b) ainda cita a irresponsabilidade dos dirigentes dos clubes pelo aumento das dívidas. Fato é que: a pandemia influenciou na arrecadação de receitas pelos clubes, mas o aumento do endividamento também é influência dos dirigentes, que em diversas vezes gastam mais do que podem.

No entanto, o pensamento de que gerir clubes da mesma forma que se gere empresas resolveria os problemas de administração dos clubes brasileiros é enganoso. Um exemplo da diferença entre a gestão de empresas e a gestão do futebol é o fato de que quando um clube vai mal em um campeonato, a primeira ação tomada é aumentar o custo, de encontro a essa afirmação, empresas que tem como objetivo o lucro logo decidem por cortar seus custos quando estão passando por fases ruins (ANDREA, 2014). Isso ocorre pois o futebol lida com questões psicológicas e emocionais que os resultados em campo proporcionam, fato que influencia tampouco no dia a dia de organizações corporativas.

Existem, no entanto, diversas teorias da administração que devem ser utilizadas na prática das ações de gestão esportiva, Bruno e Afif (1997) afirmam que a liderança é fundamental para se obter um bom desempenho ao lidar com muitas pessoas. Os autores ainda correlacionam a aplicação das técnicas administrativas para criar uma organização eficiente com resultados específicos, adaptando o conhecimento de acordo com as possíveis necessidades dos clubes de futebol.

A fim de melhorar os resultados financeiros, os clubes estão buscando aprimorar suas fontes de renda, que são basicamente formadas por receitas com estádio (ingressos, sócio torcedor, camarotes, alimentação, serviços), receitas com TV (direitos de transmissão), receitas

comerciais (patrocínio, licenciamento, vendas de produtos), receitas com vendas de jogadores e receitas com premiações (IWATA, 2020).

Dentro dessa lógica de busca por melhorias nos resultados financeiros para alcançar sucesso nos resultados esportivos, um clube vem se destacando no período de 2013 a 2020, o Clube de Regatas do Flamengo. Nota-se que em um período de irresponsabilidade administrativa o Flamengo foi o primeiro, dos grandes clubes brasileiros, a buscar a profissionalização da sua gestão através de mudanças em seu Estatuto Social (FERRAZ, 2021).

O caminho em busca da profissionalização se iniciou com Eduardo Bandeira de Mello em 2013, o recém-chegado presidente do clube contratou uma auditoria que avaliou a dívida do Flamengo em R\$ 750 milhões (TORRE, 2015). Durante o seu período na presidência do Flamengo, Bandeira conseguiu reduzir 53% da dívida, alcançando o valor de R\$ 350 milhões ao final de seu mandato (BARROS, D; ZARKO, R, 2018). Dentre as promessas apresentadas em sua candidatura, o corte de gastos e a diminuição do passivo do clube foram cruciais para que, ao assumir, o presidente Rodolfo Landim pudesse realizar investimentos no futebol.

De acordo com Soriano (2010), em uma análise de longo prazo, as equipes que ganham campeonatos são aquelas que pagam salários mais altos, tem capacidade de contratar e pagar, a preço de mercado, os melhores jogadores. Essa correlação foi comprovada novamente no caso do Clube de Regatas do Flamengo, onde 5 das 10 maiores contratações da história do futebol brasileiro foram realizadas pelo clube após o início de 2019 (TNT SPORTS, 2021). A partir desse forte investimento realizado veio o protagonismo no futebol nacional, conquistando 3 títulos cariocas, 2 títulos brasileiros e 1 título da libertadores.

1.2 Problema de Pesquisa

Feitas as considerações iniciais, a questão-chave que este trabalho pretende pesquisar é: “Como um clube de futebol brasileiro utilizou a profissionalização de sua gestão para conquistar os melhores resultados?”

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo do trabalho é entender como o modelo de profissionalização da gestão realizado pelo Clube de Regatas do Flamengo, impacta nos resultados obtidos pela organização. Tentar-se-á exibir as mudanças na gestão promovidas pelo clube brasileiro, objetivando-se identificar ações que demonstrem a profissionalização da sua gestão.

1.3.2 Objetivos Específicos

São também objetivos específicos dessa pesquisa:

- 1) Conhecer o modelo de gestão do clube carioca.
- 2) Explicitar as mudanças de profissionalização promovidas pelo clube.
- 3) Apresentar a relação entre o modelo de gestão adotado pelo Clube de Regatas do Flamengo e seus resultados alcançados.

1.4 Delimitação do Estudo

O trabalho tem como foco estudar o modelo de gestão do Clube de Regatas do Flamengo a partir de questões de ordem administrativa, financeira, econômica, de marketing e de recursos humanos adaptadas ao futebol. Todos os assuntos serão abordados dentro dessas limitações.

A análise utilizará como variável apenas o futebol, visto que é o esporte que recebe maior atenção e investimento, sendo o principal esporte do clube, portanto, os demais esportes praticados não serão abordados nesse trabalho de pesquisa.

Dentro das vertentes pertencentes ao meio do futebol, serão utilizados dados de receitas, cotas de televisão, sócio torcedor, patrocínio esportivo e outras informações para trazer mais realidade às análises do estudo.

1.5 Relevância do Estudo

O tema escolhido tem como base o mercado do futebol no Brasil, tal mercado movimentou em 2018 um total de R\$52,9 bilhões na economia do País, emprega 156 mil pessoas e indica 0,72% do PIB brasileiro (CAMPOS, 2020). Alinhado a isso, a relação entre profissionalização e futebol está sendo amplamente debatido, a Confederação Brasileira de Futebol oferece diversos cursos e workshops voltados para gestão do futebol, pois sabe que este processo está influenciando a vida de diversos amantes do esporte. O tema deve então contribuir nas teorias de gestão e marketing esportivo, para que influencie administradores de clubes do futebol brasileiro a melhorar seus processos e profissionalizar suas gestões.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Hábitos de Consumo dos Torcedores

Na atualidade, já existe um consenso sobre o fato de que o comportamento do consumidor é um processo ininterrupto, não se restringindo apenas ao momento em que se efetua o pagamento e adquire o produto ou serviço (SOLOMON, 2011). Cobra (2009) afirma que necessidade é um ato de privação de alguma ação básica, já o desejo é algo que o consumidor deseja satisfazer. Como exemplo de necessidade pode-se citar a vontade de beber água após a prática de alguma atividade física, já como desejo pode-se citar a vontade de beber um refrigerante durante as refeições. O autor ainda complementa citando que o marketing está atuando no consumidor no sentido de aumentar e atender os desejos do consumidor mais do que suas necessidades.

O torcedor-consumidor de futebol é aquele que, diferente do de outras indústrias, tem um relacionamento duradouro com o clube, apesar dos diversos problemas envolvendo o serviço oferecido (PEREIRA, 2014).

Buscando entender o comportamento dos torcedores, Santos (2008) segmentou o grupo de torcedores em três grupos, não excludentes:

- Torcedores em geral: todos aqueles que se declaram torcedores de um clube de futebol. Eles acompanham o time presencialmente, frequentam estádios, assistem

os jogos pela televisão, acompanham o time por redes sociais ou apenas sabem das notícias do clube por algum meio.

- Torcedores Frequentadores: todos aqueles que frequentam estádios e tem mais envolvimento com o time, visto que eles assumem os custos de transporte, ingressos, além de tempo e atenção para com o clube. Pertencem ao grupo de torcedores em geral.
- Sócios Torcedores: todos aqueles que são oficialmente ligados ao clube, pagam mensalidades para receber benefícios. Pertencem aos outros dois grupos e, na maioria dos clubes, correspondem a menos de 1% da torcida total de um clube.

Um outro tipo de segmentação foi proposto por Tapp e Clowes (2002 apud SANTOS, 2008), classificando os torcedores em seis formas diferentes, de acordo com o cruzamento das variáveis motivadoras, seus níveis de lealdade e de comportamento de consumo. Os autores chegaram aos seguintes grupos de torcedores:

- Casuais despreocupados: grupo de torcedores que não se declaram fortemente leais ao clube.
- Casuais comprometidos: se declaram fortemente leais ao clube, mas não vão a muitos jogos.
- Fanáticos pelo clube: fortemente leais em comportamento e atitude aos seus clubes, frequentam os estádios e tem maior interesse na vitória que no entretenimento.
- Fanáticos por futebol: despendem uma boa parte de seus salários e seu tempo livre para o futebol em geral.
- Torcedores com repertório: torcem e se interessam por mais de um time de futebol.
- Admiradores profissionais: tem interesses em boas instalações e serviços para apreciar o espetáculo.

A partir das segmentações propostas por Santos (2008) e Tapp e Clowes (2002 apud SANTOS, 2008) consegue-se identificar quais são os grupos de consumidores do futebol. Com isso, os clubes devem buscar entender os hábitos de consumo e o impacto de cada segmento nas receitas, podendo oferecer produtos e serviços diferenciados, visando aumentar a qualidade de tratamento de seus torcedores e influenciar em seus comportamentos de compra.

Santos (2008) menciona que os profissionais e acadêmicos do marketing esportivo se preocupam com a qualidade do tratamento dos torcedores por parte dos clubes de futebol, fato que pode trazer consequências as organizações esportivas que consideram que seus torcedores são totalmente leais. Passikof (1997 apud SANTOS, 2008) já alertava que novos esportes e outras atividades de entretenimento estavam se tornando mais atrativas ao torcedor e por essa razão os clubes e as ligas tradicionais deveriam se atentar para o relacionamento com seus consumidores, como exemplo, pode-se citar os videogames e jogos para computador que começaram a dividir a atenção de diversos consumidores do futebol.

Para Kotler e Keller (2006), os fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor são culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo o primeiro de maior importância. Deve-se, portanto, estudar cada fator à luz do mercado de consumo de futebol, para se entender os hábitos de consumo do torcedor-consumidor.

Segundo Martins (2016), é razoável admitir que o gosto pelo futebol, como um fator cultural muito presente em nossa sociedade, tem um grande potencial para influenciar decisões de consumo. Las Casas (2006) cita que o estudo da cultura possibilita obter uma expectativa comportamental de um determinado segmento, o que ajuda a desenvolver produtos adequados aos valores e crenças do público-alvo. Sendo assim, pode-se dizer, que o futebol tem um papel cultural importante na vida daqueles que o consomem. A partir deste papel, os clubes podem criar uma expectativa comportamental para o desenvolvimento de produtos adequados ao público.

O esporte está no contexto dos fatores sociais, pois desde cedo o brasileiro é influenciado a fazer uma escolha em relação ao time de futebol que irá torcer (MARTINS, 2016). A partir desta escolha, o esporte passa a influenciar a vida de seus consumidores, afetando as decisões reais de produtos e marcas (KOTLER, P.; KELLER, K.; 2006).

Dentro do contexto pessoal, Martins (2016) explica que a torcida por um determinado clube de futebol muitas vezes se transforma em uma tradição familiar que acompanha e influencia os torcedores pelo resto da vida. O autor ainda destaca que os fatores econômicos, de personalidade e de estilo de vida de uma pessoa exercem grande influência na forma de consumo do esporte. Esses fatores determinam, por exemplo, a ida do torcedor ao estádio, a contratação de um pacote de TV por assinatura ou participação em um programa de sócio torcedor (MARTINS, 2016).

Por fim, Martins (2016), destaca o fator psicológico no futebol exemplificando a transformação de um simples jogo em um evento de entretenimento, fazendo com que as boas experiências influenciem na escolha do consumidor. Visto que, segundo Kotler (1998), o fator psicológico está ligado à motivação da compra, que passa pela percepção de uma necessidade; a aprendizagem, que está ligada a outras experiências de consumo; e crenças e atitudes que reforçam a ideia de satisfação ao consumir o produto.

Percebe-se, portanto, que os fatores de consumo citados por Kotler e Keller (2006) influenciam diretamente nos hábitos de consumo dos torcedores de futebol. Desta forma, os clubes devem estudar os diferentes segmentos de seus torcedores e seus fatores de consumo, para buscar suprir os hábitos de seus fãs e maximizar suas fontes de renda, influenciando para que a gestão dos clubes seja cada vez mais profissional.

2.2 Profissionalização do Futebol

O termo profissional surge com a Escola de Administração Clássica; os administradores profissionais comandam a organização de forma estritamente profissional, impessoal, sem ódio ou paixão. (LEONCINI, M.; SILVA, M.; 2004), O esporte, porém, envolve o sentimento de amor e ódio de maneira constante. O desafio da profissionalização da gestão do futebol está em conseguir desvincular os sentimentos dos gestores no processo decisório das ações de seus times.

Neto (1998, p.22) afirmava que existia “um novo paradigma a ser adotado pelos nossos clubes. Há quem diga ser o único caminho para a sobrevivência do esporte e a viabilização dos negócios esportivos”. Este caminho foi a profissionalização, que vem sendo criada há muito tempo no futebol brasileiro e internacional. Seguir neste caminho exigiu a criação de leis como a Lei Pelé¹ (LEONCINI, 2001).

O processo de profissionalização do futebol brasileiro passa por anos de desenvolvimento do esporte. Leocini (2001) indica o início desse processo em 1930, com a contratação dos craques surgidos nas várzeas pelos times de futebol. Após o início deste processo, os atletas

¹ A Lei Pelé ou Lei 9.615 instaurada em 24 de março de 1998, foi criada a fim de proporcionar transparência e profissionalismo ao futebol brasileiro, instaurando o fim do passe nos clubes, direito do consumidor nesse setor do esporte, direito de transmissão entre outros impactos que essa foi capaz de gerar, sendo considerada um marco no direito desportivo.

passaram a receber salários, ingressos tiveram seus valores aumentados e leis foram criadas para regularizar o setor. A Lei Pelé e o Profut são exemplos dessas leis que são marcos no processo de profissionalização dos clubes de futebol no Brasil. A última tem como objetivo auxiliar na quitação das dívidas tributárias dos clubes sócio esportivos (SILVA et al, 2019).

Segundo Mattar (2014) clubes de futebol foram criados como associações democráticas autônomas de pessoas com o objetivo da prática esportiva, sem finalidade econômica. Porém, ainda que os clubes não tenham como objetivo maximizar seus lucros, a partir dos grandes valores financeiros que passaram a circular na indústria do futebol, o lucro se tornou necessário para viabilizar investimentos que podem acarretar bons resultados esportivos.

Por essa razão que a visão de Galeano (1995, p. 14) é que “a história do futebol é uma triste viagem do prazer ao dever. Ao mesmo tempo que o futebol virou indústria, foi desterrando a beleza que nasce da alegria de jogar só pelo prazer de jogar”. Observamos um processo crescente de industrialização e comercialização do futebol, perdendo o propósito inicial desse esporte de entretenimento das grandes massas se tornando uma forma de realizar negócios e gerar riquezas.

Para a viabilização de investimentos, Marques e Costa (2016) ressaltam que práticas de gestão profissionais e transparentes estão virando exigência para grupos de interesse e possíveis investidores no esporte. Na visão dos autores, “as boas práticas de governança podem ser uma resposta adequada na busca de maior profissionalização da gestão e de um equilíbrio mais adequado do poder decisório nas organizações” (MARQUES; COSTA, 2016, p.401).

Segundo Melo Neto (2013, p.29), a prática de gestão profissional no esporte é: “um conjunto de atividades comerciais e técnicas gerenciais centradas na visão do esporte como negócio e como produto”. O autor indica que é necessária uma revolução nas estruturas internas das entidades esportivas para que elas consigam evoluir, visto que historicamente essas organizações são burocratizadas, hierarquizadas e divididas em áreas funcionais.

Por essa razão, Cardoso e Silveira (2014) acreditam que os clubes brasileiros ainda não acompanham a tendência global de estruturação e de organização profissional, deixando de maximizar seus potenciais comerciais. Dessa forma, os clubes do Brasil possuem uma grande dependência do sucesso esportivo para atraírem os torcedores aos estádios, com isso, as rendas dos clubes dependem do desempenho esportivo o que pode gerar complicações financeiras, visto que não é possível prever com total certeza os resultados que um clube vai conquistar ao longo da temporada (CARDOSO; SILVEIRA, 2014).

Dentro da necessidade de profissionalização dos clubes brasileiros, Gaspar *et al.* (2014) tem uma visão otimista do estado dos clubes brasileiros, diferentemente de Cardoso e Silveira (2014), os autores afirmam que os clubes estão caminhando rumo a uma bem-sucedida diversificação de suas fontes de renda, deixando de serem reféns do modelo insustentável de dependência do dinheiro proveniente de ingressos e de venda de jogadores. Para isso, os autores declaram que a prática eficaz do marketing esportivo é o principal fator gerador de mudança no processo de reestruturação dos clubes.

Por fim, para Pereira (2003, p. 06) a questão que surge com a profissionalização da gestão dos esportes é “qual é o objetivo do clube – maximizar lucros, acumular títulos ou aumentar o número de torcedores? Seriam esses objetivos compatíveis ou não?”. Pereira (2003 p.07) conclui através das pesquisas realizadas que “cada vez mais os clubes ou clubes-empresa buscam alternativas para aumentar a lucratividade, através da exploração da marca e inserção de ações no mercado de valores. No entanto, não se deve esquecer que os clubes disputam títulos e, assim sendo, a gestão estratégica do clube de futebol procura gerir de forma eficaz os recursos, para obter a maximização das receitas e o controle de custos simultaneamente à obtenção de títulos.”.

2.3 Marketing Esportivo

Marketing pode ser definido como processo social pelo qual indivíduos e grupos realizam suas necessidades por meio da criação e troca de produtos e valores (KOTLER, P.; KELLER, K.; 2006). Nogueira (2010) concorda que o marketing lida com a satisfação de necessidades, utilizando conceitos como desejos, demanda, produto, valor, satisfação, entre outros. O autor ainda define o marketing esportivo como a aplicação dos principais conceitos do marketing no âmbito esportivo.

Dessa forma, o marketing esportivo é conceituado por Melo Neto (2013) como uma ferramenta que busca se comunicar com os clientes, colaboradores e comunidade, utilizando-se do esporte como forma de contato com o público-alvo. O autor ainda indica que empresas utilizam o marketing esportivo para se diferenciar de seus concorrentes, associando o consumo de seus produtos às experiências positivas proporcionadas por eventos esportivos.

Pitts e Stotlar (2002) acreditam que o primeiro grande exemplo de uma ação de marketing esportivo foi o plano de marketing que a fabricante de tacos de beisebol Hillerich & Bradsby (H&B) utilizou para se tornar líder do mercado em 1921. O intuito do plano de marketing realizado era analisar as forças externas para que, a partir desta análise, se tome as decisões internas da empresa referentes ao produto, preço, praça e promoção.

O marketing esportivo ainda é a base que orienta o negócio esportivo a mapear os desejos e necessidades de consumo de seus potenciais consumidores (PITTS, B.; STOTLAR, D.; 2002). Os autores ainda citam que o marketing esportivo passa pela elaboração das atividades de formação de preço, produção, promoção e distribuição dos produtos esportivos criados com o intuito de satisfazer desejos ou necessidades dos consumidores, utilizando, então, a estratégia conhecida como mix de marketing.

Os 4P's que formam o mix de marketing significam produto, preço, promoção e pontos de vendas. Blackwell, Miniard e Engel (2011) definem o produto como um conjunto total de utilidades obtidas pelo consumidor, incluindo mercadorias e serviços, assim como os atributos tangíveis e intangíveis. Preço é definido pelos autores como o conjunto de custos que os clientes abrem mão no processo de compra, sendo assim, preço é o valor pago referente a dinheiro, tempo ou risco psicológico. Os autores definem promoção como propagandas, relações públicas, promoções de vendas e venda pessoal. Já os pontos de venda são citados como o local onde os consumidores desejam comprar os produtos ofertados, podendo ser no varejo físico, varejo eletrônico, na venda direta, em catálogo.

Segundo Morgan e Summers (2008) os 4P's podem ser traduzidos para o marketing esportivo da seguinte forma: produto: jogos, eventos, competições, regras, merchandising, uniformes, atleta, clube e marca; preço: emissão de ingressos, tempo gasto, receita de mídia, receita de merchandising; promoção: patrocínio, publicidade, promoções de vendas, relações públicas e investimento corporativos; ponto de venda: cobertura de mídia, estádios, lojas próprias, franquias etc.

Há ainda um outro P que está relacionado a paixão do torcedor, dessa forma, os clubes de futebol devem considerar 5P's na análise de seu mix de marketing, devido à paixão que este esporte carrega em seus seguidores (CARDIA, 2004). O autor ainda afirma que torcedores de futebol possuem valor intrínseco superior ao dos clientes comuns, pois, devido ao quinto P de paixão, os torcedores superam o limite da racionalidade.

Segundo Pozzi (1998, apud VON SPERLING, 2006), marketing esportivo pode ser dividido em duas vertentes: marketing do esporte e marketing através do esporte. A primeira vertente se baseia em ações tomadas pelas partes que participam do meio esportivo, como os atletas, dirigentes ou ligas, buscando sanar os desejos de seus consumidores. Já a segunda vertente busca aproximar as empresas de seus consumidores utilizando-se de atividades esportivas como meio. Pozzi (1998, apud VON SPERLING, 2006) cita que a expressão “marketing esportivo” é confundida algumas vezes para definir atividades de patrocínio de empresas, ou seja, realizar marketing através do esporte.

O uso de patrocínio no esporte é, segundo Cardia (2004), o investimento que uma entidade pública ou privada faz em um evento, atleta ou equipes com o objetivo de atingir públicos e mercados específicos, recebendo, em contrapartida, vantagens como aumento de vendas, promoção, melhor imagem e simpatia do público. Essa ação promocional vem influenciando no sucesso das estratégias de marketing das empresas (ALEXANDRE, 2011).

A história do patrocínio esportivo começa na Itália, em 1952, quando uma empresa produtora de bebidas alcoólicas colocou anúncios em todos os estádios do país e pagou uma quantia aos clubes da primeira divisão (RODRIGUES et al, 2005). A FIFA proibia qualquer tipo de patrocínio, apenas pequenas logomarcas dos fabricantes, até o fim da década de 70 (VON SPERLING, 2006). Para solucionar o problema imposto pela FIFA, diversas empresas começaram a comprar equipes de futebol para realizar o marketing através do esporte, não dando outra opção à FIFA a não ser aceitar o patrocínio (RODRIGUES et al, 2005).

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Alves (2007), a metodologia científica é o instrumento que o pesquisador utilizará para definir qual caminho será tomado para alcançar os objetivos determinados previamente em um trabalho científico, explicitando como, onde, com quem, com que, quanto e de que maneira pretende captar as informações, definindo o tipo de pesquisa a ser utilizado.

De forma a alcançar os objetivos desta pesquisa, será realizada uma abordagem qualitativa, buscando se aprofundar sobre o tema e buscar as razões e fatos que acarretaram o caso estudado. A pesquisa qualitativa tem a peculiaridade de estudar e interpretar os fatos que ocorrem dentro dos ambientes pesquisados, o pesquisador tem o papel de lapidar os dados para que apenas o necessário seja transmitido e se chegue a uma compreensão sobre o assunto (TAKAHASHI, 2013). Gerhardt e Silveira (2009) definem que a pesquisa qualitativa busca estabelecer um padrão para: compreender e explicar sobre a relação do ambiente com o objeto de estudo; descrever, compreender e explicar o fenômeno observado; levantar informações com o máximo possível de veracidade; analisar as particularidades do objeto de estudo, dentre outras.

Segundo Mattar (2012), dados podem ser classificados de duas maneiras a partir da forma que são coletados: primários – que são aqueles coletados diretamente pelo pesquisador através do contato direto com o pesquisado – e secundários – que são os dados que já foram coletados anteriormente por outras fontes e estão à disposição do pesquisador, como relatórios, publicações, informações em geral.

Visando atingir os objetivos da pesquisa, optou-se por uma metodologia do tipo exploratória quanto aos fins. Esse método de pesquisa é realizado em área em que se há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2016). A pesquisa será feita a partir de análise de referências bibliográficas e dados secundários que estão à disposição do pesquisador.

A técnica de pesquisa utilizada quanto aos meios será um estudo de caso com análise documental, buscando estudar o modelo de gestão utilizado pelo Clube de Regatas do Flamengo a partir de 2013.

Segundo Gil (2002), o estudo de caso é encarado como o método mais indicado para se investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde a diferença entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Essa técnica consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se consiga um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

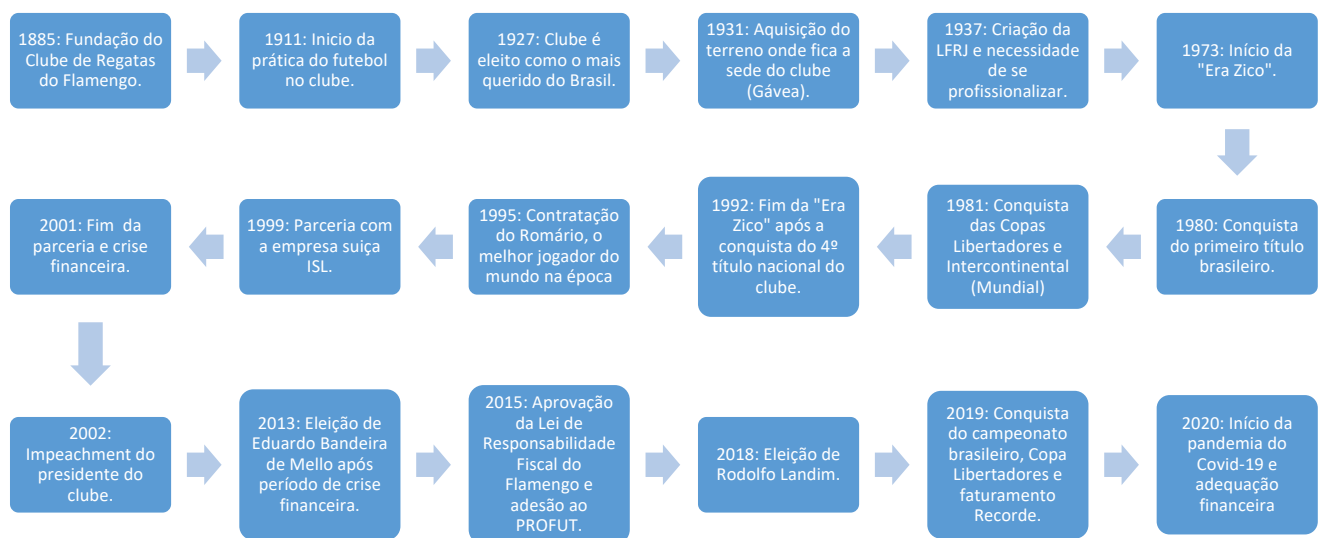
A pesquisa documental, segundo Vergara (2016), é a pesquisa realizada em documentos oficiais das organizações e em documentos externos que se relacionam com essas organizações. Gil (2002) define a pesquisa documental como semelhante a pesquisa bibliográfica, porém com dados que receberam poucos ou nenhum tratamento analítico prévio. Pode-se utilizar arquivos pessoais, reportagens, vídeos e outros meios como exemplo de pesquisa documental.

O sujeito da pesquisa é o Clube de Regatas do Flamengo, por ter realizado, durante o século XXI, mudanças administrativas até assumir o posto, em 2021, de equipe mais vitoriosa do futebol brasileiro da atualidade (MANIAUDET, 2021).

4. O CASO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

O Clube de Regatas do Flamengo, popularmente conhecido como Flamengo, é um clube carioca fundado em 1885 que teve, inicialmente, o foco nas atividades de remo (CORDEIRO, 2014). O ano de 1911 marcou o início da prática do futebol no clube, após desentendimento entre atletas do Fluminense Football Club que decidiram sair do clube das laranjeiras e sugeriram a prática do futebol no Flamengo. A ideia foi aprovada e a primeira partida oficial do clube foi no ano de 1912 (FLAMENGO, 2021). A figura 1 resume a história do clube.

Figura 1 - Linha do tempo com o resumo da evolução do Clube de Regatas do Flamengo



Fonte: Elaboração própria

Nogueira (2017) conta como o Flamengo foi eleito em 1927 como o clube mais querido do Brasil, após uma eleição popular realizada pelo Jornal do Brasil em parceria com a água mineral Salutaris. O autor ainda indica o começo da popularização do Flamengo apenas após a profissionalização do futebol, na década de 30, quando atletas de classes baixas se tornaram empregados dos clubes. Um desses atletas foi Leônidas da Silva, o atleta contratado em 1936 foi o artilheiro da Copa do Mundo de 1938, e representante do Flamengo na seleção. A popularidade de Leônidas após a Copa trouxe uma legião de fãs ao Flamengo (STEIN, 2019).

O Flamengo é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, conforme colocado no Artigo 1º do Estatuto do Clube (CRF, 1992). O estatuto ainda cita que os membros dos poderes do Flamengo não são remunerados e apenas sócios do clube podem participar do processo eleitoral, que ocorre a cada três anos. A última eleição realizada pelo clube foi em 2018, e elegeu o

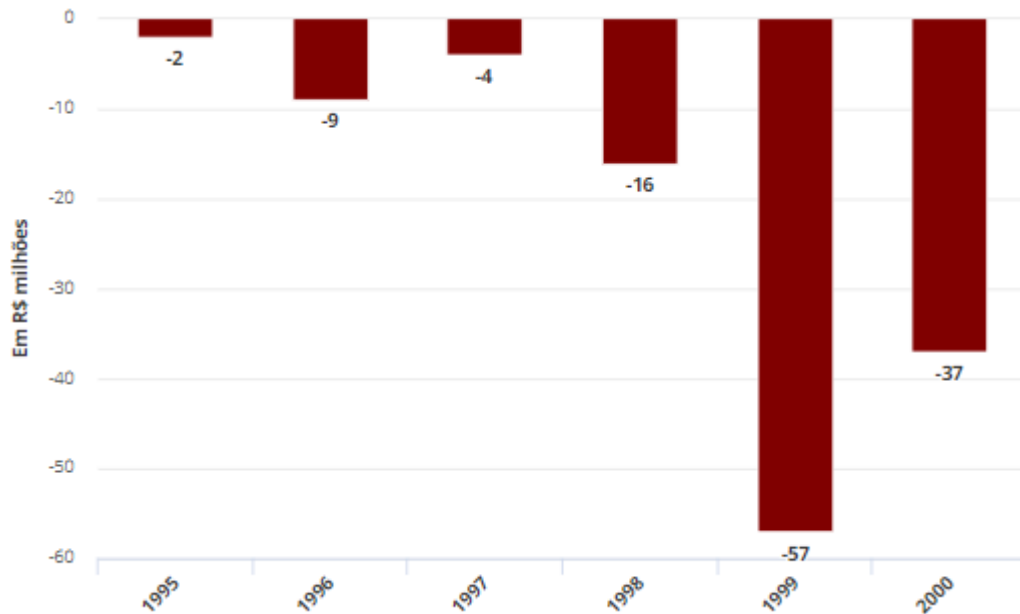
presidente da Chapa Roxa Rodolfo Landim (KESTELMAN, A; BALTAR, M; ZARKO, R.; 2018).

Para entender a importância do Flamengo no contexto nacional, é preciso entender a história do clube. Entre o ano de 1912 e 1979 o Flamengo oscilou por fases vitoriosas e fases sem conquistar títulos. No período citado vale destacar a aquisição de um terreno próximo a Lagoa Rodrigo de Freitas, em 1931, que posteriormente ficou conhecido como Centro de Treinamento da Gávea; a criação da Liga de Futebol do Rio de Janeiro (LFRJ), em 1937, que condicionou todos os clubes do Rio de Janeiro a se adaptarem as particularidades do futebol profissional; o primeiro tricampeonato carioca em 1942 e o começo da “Era Zico”. Em 1973, após a chegada no time de jogadores profissionais como Júnior (lateral-esquerdo), Andrade (volante), Leandro (Lateral-direito), e Zico (Meia Atacante). Atletas que obtiveram muito sucesso com a camisa do Flamengo ao conquistar o terceiro tricampeonato estadual da história do clube nos anos de 1978, 1979 e 1979 (edição especial), que conquistaram os primeiros três títulos do campeonato brasileiro nos anos de 1980, 1982 e 1983, uma Copa Libertadores e um Mundial de Clubes no ano 1981 (FLAESTATISTICA, 2021).

O sucesso conquistado na “Era Zico” consolidou o clube como um dos principais clubes nacionais, pois no período de 1980 a 1992 o Flamengo conquistou 4 títulos nacionais e a Copa União de 1987, além da participação de diversos jogadores do time na Seleção Brasileira de Futebol.

Após o sucesso da década de 80 e a conquista do campeonato brasileiro de 1992, parecia que mais uma década de sucesso se aproximava do Flamengo. Decidido em alcançar o sucesso, o presidente em exercício do clube no ano do centenário, Kleber Leite, decidiu realizar um investimento ousado, se aproveitando do emparelhamento do dólar com a moeda nacional, contratou o melhor jogador do mundo na época, Romário, que custou R\$4,6 milhões em 1995 (CAPELO, 2020b). Capelo (2020) cita como Kleber Leite justificou o investimento realizado, se apoiando no raciocínio de que a chegada de Romário abriria novas receitas e pagaria o investimento, fato que não aconteceu. Como se pode perceber no Gráfico 1, o Flamengo apresentou prejuízos no período, após a chegada de Romário.

Gráfico 1 - Os prejuízos contabilizados pelo Flamengo entre 1995 e 2000.



Fonte: Capelo (2020)

Após as apostas ousadas feitas por Kleber Leite em jogadores como Romário e Edmundo, o Flamengo não conseguiu conquistar os títulos esperados e entrou no século XXI com uma parceria que parecia solucionar os problemas financeiros do clube da Gávea. No fim de 1999, o presidente do Flamengo Edmundo Santos Silva, firmou uma parceria com a empresa suíça de marketing esportivo ISL. A empresa prometeu ao clube carioca o investimento de 40 milhões de dólares no futebol, a construção de um estádio e de um centro de treinamentos em 15 anos de contrato (HUBER, 2020). Huber (2020) conta que, após a contratação de jogadores consagrados no futebol brasileiro, a empresa suíça não conseguiu arcar com seus compromissos e decretou falência em abril de 2001, criando a instabilidade política no clube, que terminou com o impeachment de Edmundo Santos Silva, em julho de 2002, acusado de improbidade administrativa.

Os problemas administrativos e financeiros estavam refletindo nos resultados em campo. Segundo Mattos (2005), apesar do tricampeonato carioca nos anos de 1999, 2000 e 2001, entre 2001 e 2005, o Flamengo passou 40 rodadas dos Brasileiros disputados na zona de rebaixamento, o que se equivale a quase um campeonato inteiro de pontos corridos. Mattos (2005) ainda complementa informando que o presidente Edmundo Santos Silva deixou o clube com uma dívida de R\$ 200 milhões em 2002, e que no período de 2001 a 2005 o Flamengo arrecadou R\$ 406,9 milhões e gastou R\$ 423,3 milhões, gerando déficit ao clube.

Ainda dentro de um cenário financeiro instável, o Flamengo consegue, no período entre 2006 e 2009, bons resultados dentro de campo. 2006 é marcado pela conquista da Copa do Brasil em uma final contra o maior rival, Vasco da Gama. Nos anos de 2007, 2008 e 2009 o Flamengo conquistou o seu quinto tricampeonato carioca. No campeonato brasileiro de 2007, o time alcançou a terceira colocação, até então a melhor campanha no campeonato desde 1992. O ano de 2009 é lembrado pela arrancada coordenada por dois ídolos do Flamengo, Adriano e Petkovic, ao título do campeonato brasileiro.

Após esse período vencedor do Flamengo, o presidente Márcio Braga conclui o último dos 5 mandatos (1977-1980, 1988, 1991-1992, 2004-2006 e 2007-2009) como o presidente mais vitorioso da história do clube (MATOS, 2009). Ainda assim, o Flamengo não estava em uma situação diferente do começo do século. A desorganização financeira e administrativa continuava presente na gávea, e o clube elegeu Patrícia Amorim como presidente para o triênio de 2010 a 2012.

O triênio administrado por Patrícia Amorim não apresentou resultados esportivos e nem financeiros. Em 2010 a equipe se livrou do rebaixamento apenas na penúltima rodada, evidenciando que a campanha do título de 2009 não era sólida. No ano de 2011 o Flamengo contratou o pentacampeão do mundo com a Seleção e duas vezes vencedor do prêmio de melhor jogador do mundo, Ronaldinho Gaúcho. Porém a desorganização do clube que vivia com constantes atrasos salariais influenciaram no rendimento do jogador, que conquistou apenas um título carioca e se despediu do clube em 2012, após entrar na justiça solicitando a rescisão de seu contrato (SOUZA, 2021). Dessa forma, 2012 ficou marcado como o ano em que o Flamengo não conseguiu chegar à final do campeonato carioca, foi eliminado na fase de grupos da Libertadores, e brigou contra o rebaixamento no campeonato brasileiro. Após o desempenho apresentado no triênio comandado por Patrícia Amorim, os torcedores perceberam que o desempenho em campo estava alinhado à organização financeira e administrativa do clube, dessa forma, optou-se por eleger a chapa que fez oposição a Patrícia, e que pregava reestruturar a dívida do clube (PEIXOTO, E; JUNIOR, J; SEDA, V.; 2012).

A chapa eleita teve Eduardo Bandeira de Mello como presidente devido a impugnação do candidato inicial escolhido pelo grupo, Wallim Vasconcellos. Por essa razão Wallim teve que se contentar a participar da diretoria do clube na função de diretor geral junto com nomes como Luiz Eduardo Baptista, vice-presidente de planejamento e marketing, e Rodolfo Landim, vice de patrimônio (PEIXOTO, E; JUNIOR, J; SEDA, V.; 2012).

Dessa forma, Eduardo Bandeira de Mello assume a função de presidente do Flamengo no início de 2013 com a promessa de profissionalizar os processos internos do clube. A primeira atitude tomada após assumir o cargo mais importante do clube foi contratar uma auditoria externa para analisar as contas do clube (CARPES, 2012). Logo em seu primeiro ano como presidente, o time conquista a Copa do Brasil, o que ajuda o gestor a ganhar a confiança da torcida para seguir seu projeto rumo a profissionalização.

Durante o período que esteve na presidência do Flamengo, Eduardo Bandeira de Mello fez uma política de saneamento da dívida e buscou novas fontes de renda, como a criação do programa de sócio torcedor (MOTA, 2013). Porém o departamento de futebol foi aquele que mais sofreu durante o primeiro mandato. A política de reduzir gastos refletia na montagem do elenco, que foi campeão da Copa do Brasil em 2013, e campeão carioca em 2014, mas saiu na fase de grupos da libertadores de 2014 e a melhor campanha nos campeonatos brasileiros disputados foi a 10ª colocação em 2014 (GOMES et al, 2015).

Para resolver o desafio de fazer com que o futebol volte a conquistar bons resultados em campo, Eduardo Bandeira de Mello é reeleito presidente do clube para o triênio de 2016, 2017 e 2018. Porém o grupo político que se elegeu em 2012 rompeu-se, e Wallim Vasconcelos, Rodolfo Landim e Luiz Eduardo Baptista viraram oposição ao presidente eleito, alegando que Eduardo não seguiu o acordado ao tentar a reeleição (GOMES, 2015).

Com o isolamento político, o segundo mandato de Eduardo Bandeira de Mello ficou marcado pela continuidade no processo de quitação das dívidas, e pelo início dos maiores investimentos no futebol. Atletas como Diego Ribas, Diego Alves e Everton Ribeiro chegaram ao clube durante o período e jogadores da base como Vinicius Jr e Lucas Paquetá começaram a se destacar no profissional.

A melhora do elenco do Flamengo fez a equipe figurar entre os principais clubes do Brasil. O clube disputou o título brasileiro nos anos de 2016 e 2018, ficando na 3ª e 2ª colocação respectivamente. Além das boas campanhas no brasileiro, o Flamengo ainda chegou a disputar a final da Copa Sul-Americana e da Copa do Brasil em 2017. Ao não conseguir conquistar nenhum título de expressão no período, mesmo com o aumento do investimento no futebol, a equipe ficou conhecida por seus fracassos em momentos importantes da temporada. Essa fama prejudicou a figura política de Eduardo Bandeira de Mello, que, impedido de participar das eleições, viu seu candidato ser derrotado nas urnas pela chapa de oposição ao seu trabalho.

A campanha de Landim se pautou pelo discurso de cobrança no Futebol, tal discurso era focado em devolver ciclos vitoriosos ao Flamengo (KESTELMAN, A; BALTAR, M; ZARKO, R.; 2018). O fato de o clube já estar mais equilibrado financeiramente contribuiu para que Landim pregasse a necessidade de investimentos mais certos no futebol. O discurso ganhou seguidores, e Rodolfo Landim foi eleito o 57º presidente do Flamengo.

A era Rodolfo Landim começa com investimentos ousados no futebol. Jogadores como Gabriel Barbosa, Bruno Henrique e De Arrascaeta foram contratados para integrar o elenco que já contava com atletas remanescentes da era Bandeira de Mello. Arrascaeta foi, na época, a contratação mais cara da história do futebol brasileiro, de cerca de € 15 milhões por 75% do atleta, fora comissão (MOTA, C; RAUPP, I; BALTAR, M.; 2019).

Os grandes investimentos começaram a dar resultado em campo quando o Flamengo conquistou o campeonato carioca de 2019. O melhor momento da equipe, porém, veio após a demissão do técnico Abel Braga, e a chegada do técnico Jorge Jesus. Com Jorge Jesus e a contratação de jogadores que atuavam no futebol Europeu, o Flamengo conseguiu conquistar o campeonato brasileiro e a libertadores de 2019, além de conquistar a segunda colocação no campeonato mundial interclubes da FIFA.

O ano de 2019 ficou marcado como a demonstração de força do Flamengo, depois dos esforços realizados na era Bandeira de Mello para equilibrar o clube financeiramente, e os investimentos feitos por Rodolfo Landim em um time que se mostrou competitivo.

A euforia das conquistas de 2019 fez o Flamengo começar 2020 realizando novos investimentos no futebol. Landim investiu em jogadores como Michael, Léo Pereira, Pedro Guilherme e Gustavo Henrique, além da contratação em definitivo do atleta Gabriel Barbosa por R\$79 milhões (SCHMDT, 2020). O clube ainda conseguiu manter boa parte do elenco campeão em 2019, o que aumentou a expectativa da torcida por mais um ano vitorioso.

Contudo o ano de 2020 surpreendeu o mundo com o advento da pandemia do coronavírus (COVID-19). O clube foi afetado não apenas pela paralização dos campeonatos, mas também viu sua dívida crescer devido ao déficit de R\$ 106 milhões registrados pelo clube, resultado obtido após 2 anos seguidos de superávit (MATTOS, 2021). O autor ainda complementa informando que o déficit ocorreu devido a três fatores: as perdas de receitas com bilheteria e sócio torcedor, a transferência de pagamentos da televisão para o ano de 2021, e os prêmios com a Libertadores e Copa do Brasil abaixo do esperado. A situação financeira fez com que o Flamengo priorizasse a contenção de gastos e evitou grandes contratações para realizar a

manutenção do elenco. A estratégia deu certo e o clube conquistou o campeonato brasileiro de 2020 (finalizado no ano de 2021).

O Flamengo começa a temporada 2021 conquistando a Supercopa 2021 e o campeonato carioca, totalizando 13 títulos conquistados em 19 disputados (RUBENS, 2021). A marca impressiona ao lembrar de todo amadorismo presente no clube até 2013. Para entender o sucesso do caso Flamengo, é importante buscar os principais marcos da profissionalização do clube, os métodos de arrecadação de renda e a função da torcida nesse processo que mudou o patamar do clube.

4.1 Profissionalização do Flamengo

O Clube de Regatas do Flamengo já passou por diversos momentos em sua centenária história, mas a primeira década do século XXI ficou marcada por frases emblemáticas como a do Vampeta em 2001 “Eles fingem que pagam, eu finjo que jogo”, o que revelava a indignação do atleta com o atraso nos salários (ESPN, 2021). Outra frase emblemática é a de Marcio Braga em 2009, alertando aos jornalistas em uma entrevista coletiva que o dinheiro tinha acabado (ARAÚJO, A; DANTAS, M.; 2019). Mesmo o futebol não sendo a razão da frase de Braga, a frase explicava bem a situação do clube na época.

Coutinho (2013) conta como o Clube de Regatas do Flamengo teve o posicionamento de tentar prolongar ao máximo o amadorismo que existia na década de 30, por ainda ser um clube elitista da zona sul e o futebol amador beneficiava o clube. O autor ainda conta como o clube se aproveitou da profissionalização do Flamengo para construir novos símbolos identitários e se aproximar das camadas mais pobres da sociedade, se transformando em um clube popular a partir de 1933.

Depois do início do profissionalismo no futebol brasileiro, o esporte passou por diversas mudanças, saindo de uma atividade voltada para o lazer e criação de laços de pertencimento para virar um esporte mercantilizado que atrai grandes cifras (GONÇALVES, J.; CARVALHO, C.; 2006). Os autores contam como esse processo de mercantilização exigiu que os clubes do futebol brasileiro começassem a adotar práticas do universo empresarial, criando, assim, a indústria do futebol.

O Flamengo precisou se adequar a realidade imposta pelo futebol, porém o potencial do clube que tinha a maior torcida do Brasil foi raramente explorado por seus dirigentes. Segundo Barros (2009), na segunda metade do século XX as principais ações realizadas pelo Flamengo no âmbito administrativo, foram o projeto para repatriar Zico, em 1985, após passagem de duas temporadas pela Itália, e a participação do clube no projeto Copa União, em 1987.

A Copa União foi um marco importante no processo de arrecadação de renda por parte dos clubes brasileiros. Após o anúncio da CBF informando que não conseguiria arcar com as despesas para organizar o campeonato brasileiro de 1987, os 13 clubes de maior torcida no país se uniram para organizar o campeonato (BARROS, 2009). Hirata (2013) revela o sucesso da Copa União de 1987, que teve a média de público entre as maiores da história, o calendário e os horários dos jogos respeitados e apoio comercial de empresas como Coca-Cola, Varig e TV Globo, gerando um campeonato com saldo financeiro positivo. O modelo profissional de organização e marketing caiu após as disputas de poder entre os dirigentes dos clubes, que priorizavam as relações de favores, patrimonialismo e amadorismo (HIRATA, 2013).

Essas relações predominaram no Clube de Regatas do Flamengo na década de 90 e no início do século XXI. No período, o clube viu sua imagem se manchar com a fama de mau pagador devido aos recorrentes atrasos salariais. Como exemplo dessa fama, pode-se citar os casos do impeachment do presidente Edmundo Santos Silva, em julho de 2002, acusado de improbidade administrativa e da saída de Ronaldinho Gaúcho, em 2012, que acionou o clube na justiça para conseguir a rescisão de seu contrato (SOUZA. 2021).

Entretanto, durante a corrida eleitoral para o triênio de 2013 a 2015, um grupo político formado por empresários de sucesso lançaram a candidatura à presidência do clube, falando em profissionalizar os processos internos do Flamengo (PINHEIRO, 2012).

Profissionalização era uma palavra conhecida, mas pouco praticada na Gávea até 2013. O grupo liderado por Bandeira de Mello, no entanto, assumiu o poder do clube prometendo realizar as mudanças necessárias para diminuir a dívida do clube. Após receber o relatório de uma empresa de consultoria, o clube se surpreendeu com uma dívida 300% superior ao valor estimado pelos dirigentes anteriores, totalizando cerca de R\$750 milhões (LEME; SOUZA, 2013). A tabela 1 indica as transformações de algumas variáveis financeiras e esportivas no período de 2012 a 2018, ou seja, a partir do último ano de Patrícia Amorim, até o último ano da Era Bandeira de Mello.

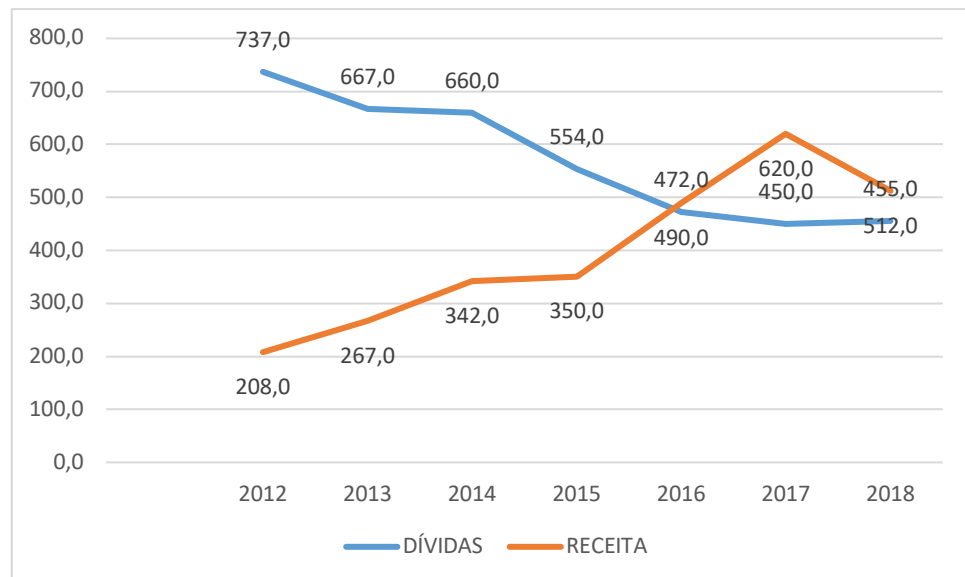
Tabela 1 - Receita x Dívida x Superávit x Valor de Mercado x Desempenho Esportivo de 2012 a 2018.

Em milhões de reais					
TEMPORADA	DÍVIDAS	RECEITA	SUPERÁVIT	VALOR DE MERCADO	DESEMPENHO ESPORTIVO (CAMPEONATO BRASILEIRO)
2012	737	208	-529	31,6	11º
2013	667	267	-400	28,3	16º
2014	660	342	-318	31,1	10º
2015	554	350	-204	59,6	12º
2016	472	490	18	58,4	3º
2017	450	620	170	93	6º
2018	455	512	57	76,9	2º

Fonte: Elaboração própria a partir de Maleson e Capelo (2019).

A tabela 1 indica o déficit de mais de R\$ 500 milhões de reais no ano anterior ao mandato de Eduardo Bandeira de Mello. Para solucionar o problema encontrado, os dirigentes precisaram ter uma conduta responsável, focada em diminuir a dívida e aumentar o faturamento do clube. O gráfico 2 apresenta a relação entre o faturamento e o endividamento do Flamengo no período entre 2012 e 2019.

Gráfico 2 - O Faturamento versus o Endividamento do Flamengo de 2012 a 2018 em milhões de reais.



Fonte: Elaboração própria a partir de Maleson e Capelo (2019).

Ao observar o gráfico, é possível notar a diminuição da dívida ocorrendo paralelamente ao aumento do faturamento. O esclarecimento com relação a dívida deu credibilidade ao clube

com bancos e fornecedores, o que contribuiu no projeto de profissionalização idealizado por Bandeira de Mello (MALESON, R; CAPELO, R., 2019).

A maior parte do valor devido pelo Flamengo no final de 2012 era referente às dívidas fiscais, R\$ 400 milhões, o restante do valor ficou dividido entre R\$193 milhões de dívidas trabalhistas, R\$ 85 milhões de dívidas bancárias e o restante era referente a outras origens (MALESON, R; CAPELO, R., 2019). Segundo os autores, a estratégia utilizada por Eduardo Bandeira de Mello foi a busca pela aprovação do Profut (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), quando presidente passou a ir semanalmente a Brasília e, por fim, conseguiu a aprovação, em 2015, do programa que permitiu ao Flamengo o parcelamento da dívida de quase R\$ 300 milhões, em 20 anos.

As ações de contenção de gastos deram efeito e o clube conseguiu reduzir o valor devido a R\$ 660 milhões no biênio de 2013-2014, muito pelo esforço da diretoria para conseguir novas fontes de renda como a implementação do programa de Sócio Torcedor e a captação de novos patrocinadores, fazendo com que a “dependência” da receita nas cotas de TV reduzisse (MALESON, R; CAPELO, R., 2019). No ano de 2012, 55% do faturamento do Flamengo pertencia a cotas de televisão, número que caiu para 37% em 2015, quando as receitas de Marketing e Matchday (Bilheteria, Sócio Torcedor), participaram de 32% e 24% respectivamente (MALESON, R; CAPELO, R., 2019).

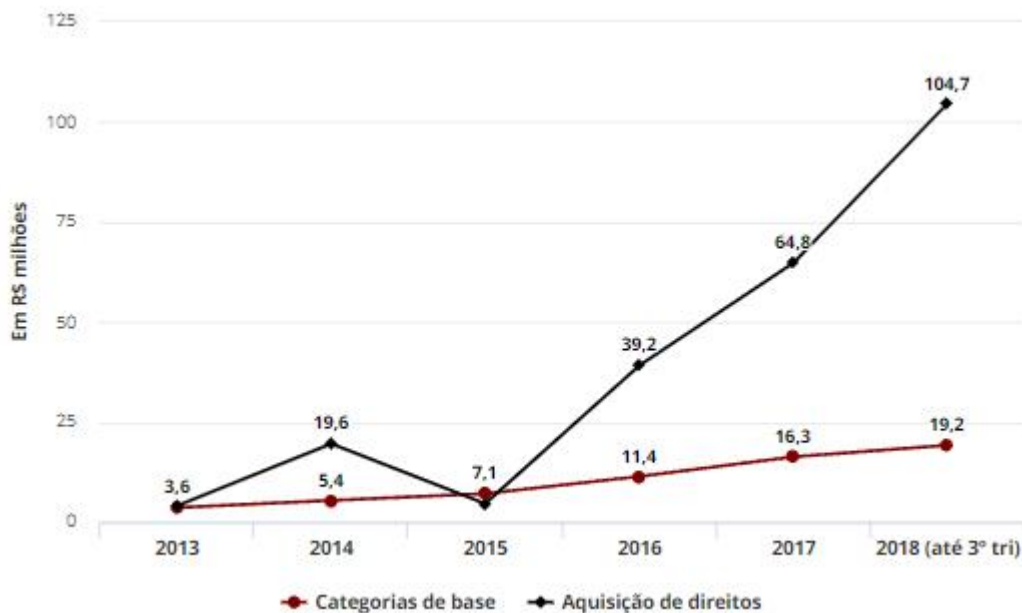
A profissionalização do Flamengo estava evoluindo e um marco importante nesse processo foi a aprovação em 2015, pelo Conselho Deliberativo do clube, da Lei de Responsabilidade Fiscal do Flamengo. A medida aprovada prevê que qualquer dirigente que causar prejuízos e atos lesivos ao patrimônio do Flamengo pode responder com bens particulares, mesmo após o término do mandato (DANTAS, 2015). A Lei ainda exige que a situação financeira do clube seja transparente, com a obrigação de divulgação de balancetes trimestrais, demonstrações contábeis e financeiras (DANTAS, 2015).

A reestruturação do clube estava agradando ao torcedor e popularizando a imagem de Eduardo Bandeira de Mello. Ao perceber isso, Eduardo contrariou o grupo político que pertencia e se candidatou a reeleição para o triênio de 2017 a 2019. Mesmo com a saída de diversos dirigentes do comando do Flamengo, Bandeira de Mello conseguiu se reeleger com a promessa de investimentos maiores no Futebol (GOMES, 2005).

O segundo mandato de Bandeira de Mello ficou marcado por investimentos maiores no futebol devido a reestruturação financeira que o clube passava, além de disponibilizar valores

maiores para a contratação de atletas, o clube investiu na modernização do seu Centro de Treinamentos e na formação de atletas na base do clube. No novo Centro de Treinamentos, o Flamengo investiu R\$ 23 milhões e se inspirou em centros de clubes europeus (KESTELMAN, A; MOTA, C. 2018). Já na formação de atletas da base, Bandeira de Mello destinou cerca de R\$ 46,9 milhões no período do seu segundo mandato, enquanto no primeiro mandato o investimento foi de R\$ 16,1 milhões (CAPELO, 2019a). No gráfico 3 pode-se perceber a evolução dos investimentos realizados na era Bandeira de Mello na aquisição de direitos de atletas e nas categorias de base.

Gráfico 3 - Os investimentos do Flamengo em atletas entre 2013 e 2018.



Fonte: Capelo (2019a).

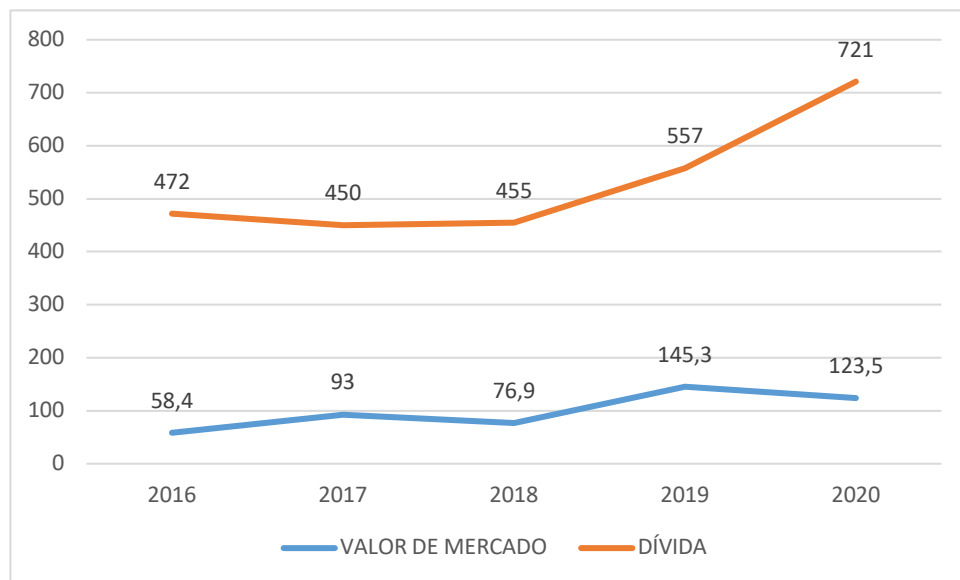
O gráfico 3 comprova que houve aumento do investimento no futebol no segundo mandato de Bandeira de Mello. O investimento na base gerou aumento de receita ao clube, como exemplo, pode-se citar a venda do atleta Vinicius Junior por R\$ 164 milhões (BARROS, D; ZARKO, R, 2018).

O aumento do investimento no futebol, elevou a expectativa do torcedor por um desempenho melhor dentro de campo, porém o Flamengo comandado por Eduardo Bandeira de Mello não conseguiu conquistar títulos de expressão, o que abalou a imagem do presidente. Em função do desempenho em campo, Bandeira de Mello não conseguiu eleger o sucessor escolhido para dar continuidade ao seu projeto e era Bandeira de Mello termina em 2018 com um balanço positivo e um legado a ser seguido na administração do clube.

O Flamengo, então, elegeu o empresário Rodolfo Landim para assumir o clube. O empresário participou da era Bandeira de Mello durante seu primeiro mandato como vice-presidente de patrimônio. A aliança entre os dois dirigentes se rompeu antes das eleições de 2015 e Landim virou oposição ao presidente Bandeira de Mello. Ao se eleger, o empresário prometeu maiores investimentos no futebol e a continuação do legado administrativo deixado por Bandeira (KESTELMAN, A; BALTAR, M; ZARKO, R.; 2018).

Devido ao controle de dívida a partir da era Bandeira de Mello, o orçamento previsto e aprovado para o ano de 2019 era de R\$ 100 milhões para contratações de novos jogadores (ZARKO, 2018). Com o valor orçado a disposição, Marcos Braz, vice-presidente de futebol escolhido por Landim e o diretor de futebol profissional, Bruno Spindel, foram atrás de peças para aumentar o nível do elenco do Flamengo. O gráfico 4 apresenta a relação entre a dívida e o valor de mercado do time de futebol a partir do ano de 2016. Vale ressaltar que o valor de mercado informado é referente a dezembro do ano indicado, pois é o mês que a temporada termina.

Gráfico 4 - Relação entre dívida e valor de mercado entre 2016 e 2020 em milhões de Reais.



Fonte: Elaboração própria a partir de Capelo (2021a) e Transfermarkt (2021).

Segundo os dados do site Transfermarkt, site especializado em valores de mercado de atletas de futebol, o valor de mercado do time do Flamengo em 2019 aumentou 89% em relação a 2018. Esse número mostra o impacto na mudança de presidentes, quando Landim montou

uma equipe valorizada que, ao final da temporada, conquistou o campeonato brasileiro e a copa libertadores.

Os avanços nos investimentos no futebol tiveram que diminuir devido a chegada da pandemia do vírus SARS-CoV-2, que afetou as economias do mundo. Devido a pandemia o time precisou realizar a transferências de alguns atletas, a dívida aumentou e algumas receitas referentes a temporada 2020 foram recebidas apenas no ano de 2021, como no caso das cotas de televisão e premiações (CAPELO, 2021).

Mesmo dentro do cenário indicado, o Flamengo manteve a base do time vencedor de 2019 e conseguiu conquistar os campeonatos carioca e brasileiro de 2020. A organização administrativa começada por Bandeira de Mello e mantida por Landim, fez com que a pandemia não atrapalhasse o projeto de profissionalização do clube. A tabela 2 indica as diferenças entre a Era Landim, que se iniciou em 2019 e o segundo mandato de Bandeira de Mello, que se finalizou em 2018.

Tabela 2 - Receita x Dívida x Superávit x Valor de Mercado x Desempenho Esportivo de 2016 a 2020.

<i>Em milhões de reais</i>					
TEMPORADA	DÍVIDAS	RECEITA	SUPERÁVIT	VALOR DE MERCADO	DESEMPENHO ESPORTIVO (CAMPEONATO BRASILEIRO)
2016	472	490	18	58,4	3º
2017	450	620	170	93	6º
2018	455	512	57	76,9	2º
2019	557	841	284	145,3	1º
2020	721	595	-126	123,5	1º

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se, então, que a partir da chegada de Rodolfo Landim à presidência do clube, a dívida do clube aumentou, porém, em 2019 o clube obteve o recorde histórico de arrecadação. Apesar do aumento da dívida no ano de 2020, o Flamengo tem duas saídas viáveis para honrar seus compromissos a curto prazo, aumentar a arrecadação e segurar a despesa para que o saldo dessa transação seja positivo e, caso a estratégia não consiga pagar todas as dívidas, pegar um empréstimo bancário, gerando uma dívida maior ao longo prazo, mas conseguindo honrar seus credores (CAPELO, 2021a). Segundo Capelo (2021a), o processo de organização do clube contribui para conseguir solucionar o problema e realizar as medidas necessárias para pagar o valor devido, essa visão de Capelo (2021a), assim como visto anteriormente, é corroborada por Marques e Costa (2016) que afirma que o processo de organização e transparência dos clubes é uma exigência imposta por investidores.

Percebe-se que a visão otimista de Gaspar *et al.* (2014), se confirmou no caso do Clube de Regatas do Flamengo, visto que o clube buscou práticas eficazes do marketing esportivo e caminhou a uma bem-sucedida diversificação de suas fontes de renda, conseguindo praticar a gestão profissional do esporte definida por Melo Neto (2013, p.29) a partir da revolução em suas estruturas internas. Porém, na maioria dos clubes, a teoria de Cardoso e Silveira (2014) se confirma, pois eles ainda não acompanham a tendência global de estruturação e de organização profissional, deixando de maximizar seus potenciais comerciais. Grande parte dos clubes brasileiros possuem uma grande dependência do sucesso esportivo o que gera complicações financeiras para eles. visto que não é possível prever com total certeza os resultados que um clube vai conquistar ao longo da temporada (CARDOSO; SILVEIRA, 2014).

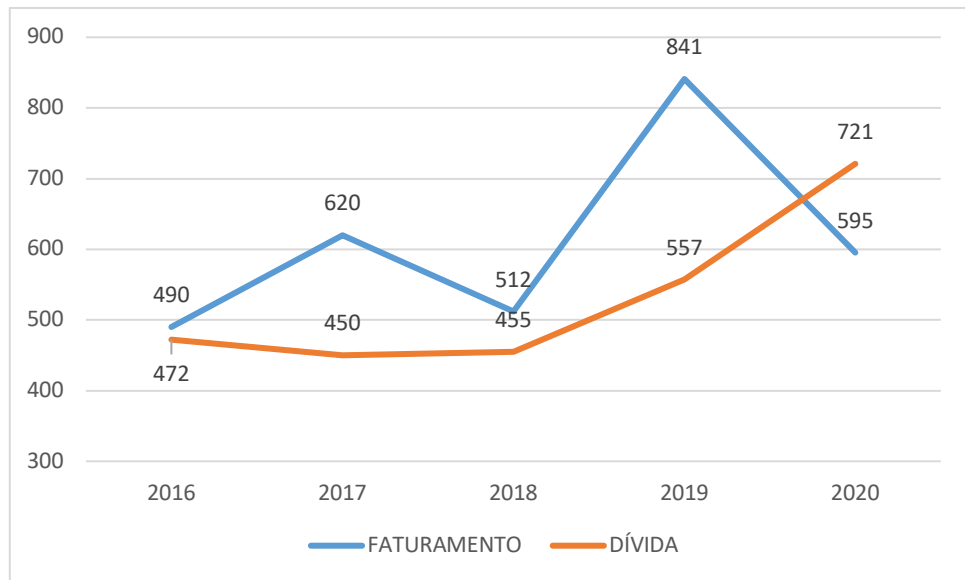
Conclui-se, portanto, que o esforço do Flamengo para se profissionalizar, contribuiu para o sucesso do clube nos gramados. A busca por melhores processos administrativos permitiu o Flamengo fazer 5 das 10 maiores contratações da história do futebol brasileiro² (TNT SPORTS, 2021), além de conseguir mudar a fama de mau pagador que existia até o começo da era Bandeira de Mello. Porém, apesar de todo esforço realizado, após as conquistas e os investimentos realizados pelo Flamengo, é comum torcedores e jornalistas questionarem sobre a origem do dinheiro do clube.

4.2. Origem dos Investimentos

Para entender como o Flamengo conseguiu realizar as maiores contratações da história do futebol brasileiro (TNT SPORTS, 2021), é preciso entender o processo de profissionalização do clube, que buscou aumentar receitas e diminuir a dívida do clube. Dentro dessa metodologia de busca pelo superavit nos balanços, o Flamengo precisou utilizar estratégias de marketing esportivo para aumentar os valores arrecadados. O gráfico 5 demonstra a relação entre o faturamento e a dívida do Flamengo no período de 2016 a 2020.

² As cinco maiores contratações do futebol brasileiro foram: (1) Pedro, vindo do Fiorentina para o Flamengo em 2020 (R\$ 87 milhões), (2) Gabigol, vindo do Inter de Milão para o Flamengo (R\$ 79 milhões – valor pago até 2020), (3) Arrascaeta, vindo do Cruzeiro para o Flamengo em 2019 (R\$ 63,7 milhões), (4) Tévez, vindo do Boca Junior para o Corinthians em 2004 (R\$ 60,5 milhões) e (5) Gerson, vindo do Roma para o Flamengo em 2019 (R\$ 49,7 milhões).

Gráfico 5 - Relação entre faturamento e dívida entre 2016 e 2020 em milhões de reais.



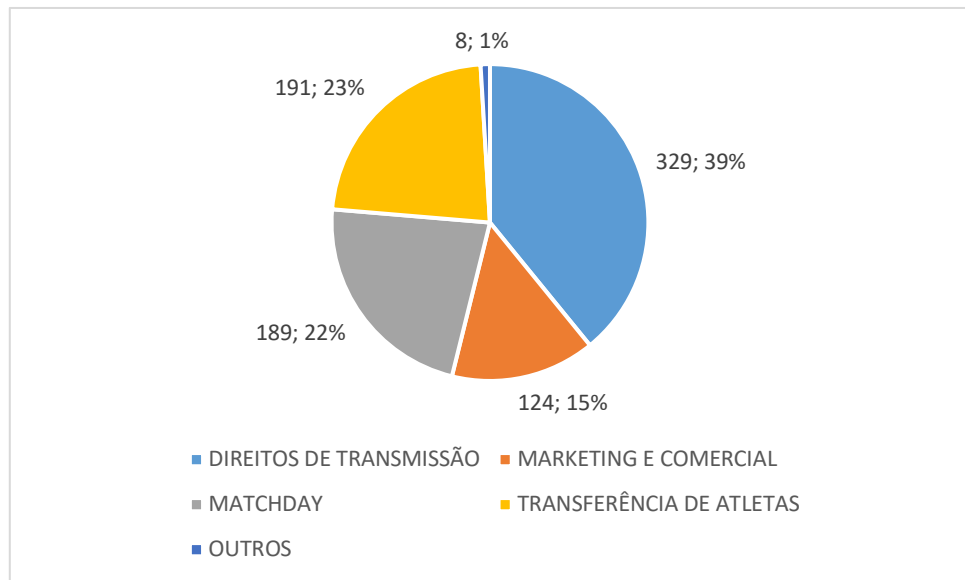
Fonte: Elaboração própria a partir de Capelo (2021a).

Percebe-se, a partir do gráfico 5, que o Flamengo apresentou de 2016 a 2019, uma sequência de superávits. O clube apresentou em 2019 a maior arrecadação de receita registrada no futebol brasileiro, chegando a R\$ 841 milhões de reais (CAPELO, 2020a). Entretanto, a pandemia que começou no ano de 2020 levou o Flamengo ao déficit após apresentar o aumento da dívida e a diminuição da arrecadação (CAPELO, 2021a). Mesmo com o déficit apresentado, e sem poder contar com as receitas referentes a bilheteria, em 2020 o Flamengo registrou uma arrecadação superior aos anos de 2016 e 2018.

O sucesso na arrecadação de receitas do Flamengo, se deve as estratégias montadas pelo Flamengo nas diversas formas de receitas que um clube de futebol pode ter, são elas: Direitos de Transmissão e Premiações, Transferências de Jogadores, Matchday, Comerciais, Clube Social e Outras Receitas.

Para entender as estratégias do clube, vale observar como o Flamengo dividiu suas formas de arrecadação no ano de 2019, quando conquistou a maior arrecadação da história do futebol brasileiro.

Gráfico 6 - A divisão da receita do Flamengo em 2019 em milhões de reais.



Fonte: Elaboração própria a partir de Capelo (2020a).

O gráfico 6 apresenta a ordem de participação de cada área da receita do Flamengo, evidenciando a importância da receita com direitos de transmissão, que sozinho concentrou 39% da arrecadação realizada em 2019 (CAPELO, 2020a).

A renda destinada aos direitos de transmissão é proveniente do modelo de distribuição de cotas de TV que entrou em vigor em 2019. O modelo propõe uma divisão mais equalitária dos direitos televisivos, o que não ocorria anteriormente. O Grupo Globo e a empresa americana Turner são detentoras dos direitos de transmissão do campeonato brasileiro e fazem parte de um sistema que distribui a verba de maneira semelhante, mas com valores diferentes.

O Grupo Globo distribui verba referentes aos direitos de transmissão em um modelo de 40-30-30, ou seja, 40% do valor é dividido de forma igualitária para os clubes da série A em que o grupo tem direito de transmissão, 30% do valor é dividido conforme o número de jogos transmitidos e a última parte é distribuída de acordo com a classificação final do campeonato. A Turner oferece uma divisão 50-25-25 onde 50% do valor é dividido de maneira igual entre todos os clubes que fecharem o contrato com a empresa, 25% são divididos de acordo com a audiência dos jogos e o restante é dividido conforme a colocação na tabela de classificação (CAPELO, 2019b).

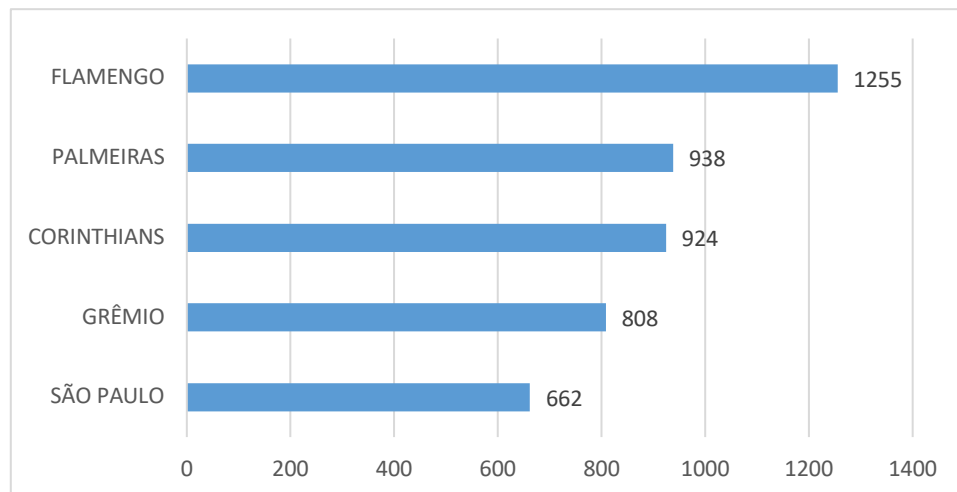
O novo modelo reduziu as diferenças relacionadas a distribuição de cotas televisivas, o campeonato brasileiro. Na Copa do Brasil e na Copa Libertadores as receitas são distribuídas de acordo com o número e importância das partidas disputadas (RELATÓRIO EY, 2021).

A torcida tem um papel fundamental dentro da nova lógica dos direitos televisivos pois, além de dar audiência, pode contratar o serviço de pay-per-view que distribui a renda de acordo com o número de torcedores assinantes do serviço de transmissão. Para Capelo (2019b), o pay-per-view é o fator que pode desequilibrar na arrecadação dos clubes.

Dentro do novo método de distribuição do valor de cotas televisivas, os clubes que se destacarem avançando de fase nas copas e conquistando um lugar nas primeiras colocações do campeonato brasileiro, vão receber valores maiores. Desta forma, é preciso, dentro dos limites financeiros do clube, manter times competitivos para ter um bom arrecadamento com os direitos televisivos.

Com a conquista da Libertadores e o sucesso do time no campeonato brasileiro, o Flamengo faturou R\$ 329 milhões com os direitos de transmissão em 2019, já com o novo modelo em vigor. Anteriormente o Flamengo já conseguia valores expressivos relacionados a arrecadação de direitos de televisão. O relatório da EY (2021), indica que o clube arrecadou mais de R\$ 1 bilhão de reais com direitos de transmissão e premiações no período entre 2016 e 2020, sendo o líder do ranking nessa variável. O gráfico 7 lista os 5 clubes que mais arrecadaram com essa variável desde 2016.

Gráfico 7 - Ranking de Clubes que mais arrecadaram com direitos de transmissão no período de 2016 a 2020, em milhões de reais.



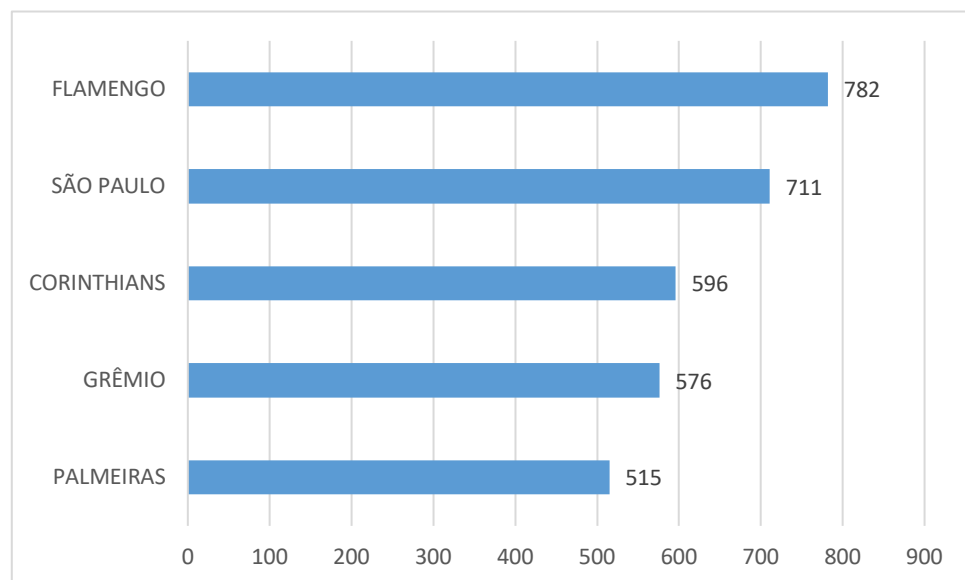
Fonte: Fonte: Elaboração própria a partir de EY (2021, p.26).

Percebe-se, pelo gráfico 7, que a diferença entre Flamengo e o Palmeiras (segundo colocado no ranking) é maior do que a diferença entre o Palmeiras e o São Paulo (quinto colocado no ranking), o que traduz a disparidade existente entre o Flamengo e as outras equipes nessa fonte de receitas.

O Flamengo também apresentou, em 2019, excelentes resultados referentes a venda de jogadores, concentrado 23% da arrecadação (CAPELO, 2020a). De acordo com Capelo (2020a), o resultado obtido tem grande participação da venda do atleta Lucas Paquetá ao Milan, transação realizada em 2018, porém contabilizada integralmente no balanço de 2019.

Outros fatores explicam o sucesso do Flamengo nessa forma de arrecadação de receita. O principal deles é o fato de o clube ter aumentado seus investimentos nas categorias de base. No gráfico 3, pode-se observar a evolução que o clube fez nas categorias de base na era Bandeira de Mello. O investimento realizado na base rendeu frutos e o Flamengo é, de acordo com o relatório da EY (2021), o clube que mais arrecadou por essa fonte de receita no período entre 2016 e 2020.

Gráfico 8 - Ranking de Clubes que mais arrecadaram com venda de jogadores no período de 2016 a 2020, em milhões de reais.



Fonte: Elaboração própria a partir de EY (2021, p.27).

O gráfico 8 apresenta a relação dos 5 clubes que mais arrecadaram com venda de jogadores e indica como o Flamengo vem fazendo bons negócios nessa variável. Durante o período indicado o clube conseguiu transferir jogadores como Vinicius Junior e Lucas Paquetá arrecadando ao equivalente a R\$ 314 milhões.

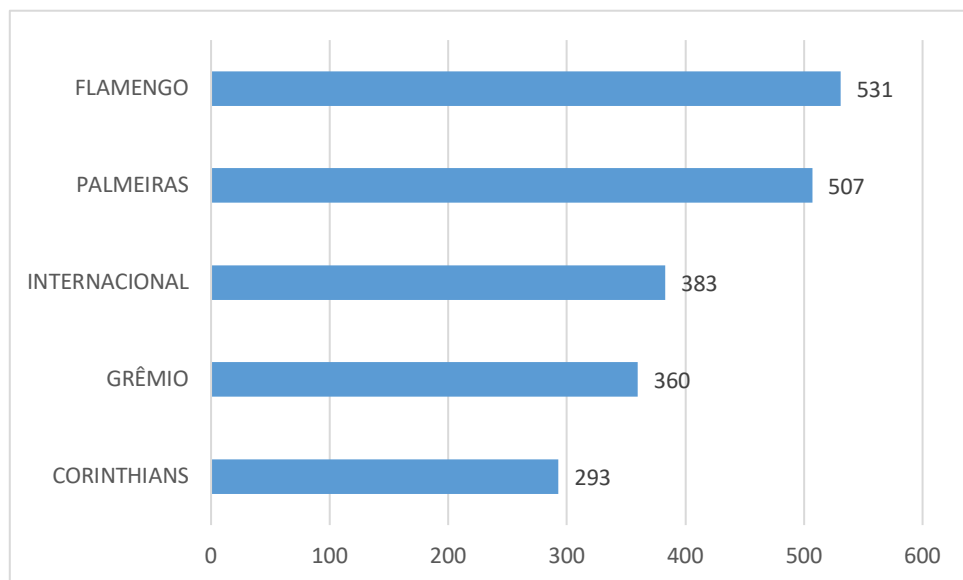
A fonte de renda chamada de ‘Matchday’ envolve os valores arrecadados com as partidas disputadas do Flamengo, ou seja, ingresso, sócio torcedor e outras fontes. Este quesito tem a participação direta da torcida no resultado, pois se refere aos valores que o torcedor paga diretamente ao clube em ingresso e pacote de sócio torcedor. No ano de 2019 o valor arrecadado

com o ‘Matchday’ foi proporcional a 22% de toda renda arrecadada no período (CAPELO, 2020a).

O atual programa de Sócio Torcedor do Flamengo, inaugurado em meio a pandemia em 2020, é dividido em seis categorias, cada categoria tem níveis de vantagens e prioridade na compra de ingressos. De acordo com o site do clube, a categoria de menor valor é a “Nação JR”, que custa R\$ 23,90 e é voltado para o público infantil. Existe, ainda, a categoria para torcedores moradores de fora do Rio de Janeiro, essa categoria custa o valor de R\$ 34,90. Para torcedores localizados na cidade do Rio de Janeiro os planos variam entre os valores de R\$ 54,90 e R\$ 294,90.

Essa forma de arrecadação foi a mais prejudicada com a chegada da pandemia em 2020. Para tentar combater a proliferação do coronavírus todos os clubes brasileiros fecharam as portas de seus estádios. Clubes ficaram, então, sem receber os valores referentes a bilheteria e a receita com ‘Matchday’ se baseou nas arrecadações com o programa de Sócio Torcedor. Ainda assim, o Flamengo se destacou, entre os clubes brasileiros, nessa forma de faturamento.

Gráfico 9 - Ranking de Clubes que mais arrecadaram com ‘Matchday’ no período de 2016 a 2020, em milhões de reais.



Fonte: Elaboração própria a partir de EY (2021, p.28).

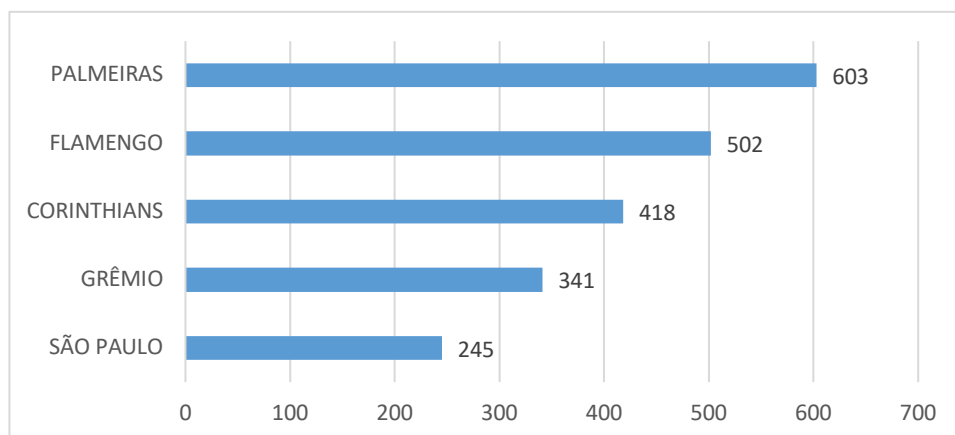
O Flamengo tem, segundo pesquisa realizada pelo Datafolha em 2019, a maior torcida do Brasil (GLOBOESPORTE.COM, 2019). Essa informação já contribui para que o clube consiga ter uma excelente renda por bilheteria e sócio torcedor. Ainda que o clube apareça como o primeiro do ranking demonstrado no gráfico 9, o Flamengo tem potencial para explorar mais o seu programa de Sócio Torcedor e a venda de ingressos.

Segundo Mattos (2021b), o Flamengo apresentou uma queda na quantidade de sócio torcedor do clube devido a pandemia. O autor informa que o flamengo passou dos 125 mil sócios no período anterior a pandemia e chegou a 58 mil em abril de 2021. Essa perda na quantidade de sócios devido a pandemia já indica que o Flamengo pode melhorar o seu programa para que aqueles que saíram, retornem ao status de sócio torcedor.

A última fonte de renda que apresentou valores consideráveis é a de marketing e comercial. A arrecadação desta fonte representou 15% da arrecadação total no ano de 2019 (CAPELO, 2020a). A arrecadação com comercial e marketing representa valores arrecadados com patrocínios no futebol, licenciamentos em geral (inclusive com a Adidas) e patrocínios incentivados dos esportes olímpicos.

No ano de 2021 o clube tem um acordo com a fornecedora de material esportivo Adidas, firmado desde 2012 e rende ao clube cerca de R\$ 40 milhões. O banco BRB rende ao flamengo o montante de R\$ 32 milhões fixos por ano e patrocina o clube desde 2020, ocupando o principal espaço da camisa. O Mercado Livre, empresa de comércio online, começou a patrocinar o clube em 2021 e acrescenta R\$ 18 milhões aos cofres do clube da gávea por ano (MATTOS, 2021a). As três empresas citadas são as principais patrocinadoras do Flamengo, que ainda conta com a empresa de energia Total, a empresa de apostas esportivas Sportsbet.io, a varejista Havan e a empresa Moss Earth, consegue arrecadar com patrocínio em camisa e rede social o valor superior a R\$ 100 milhões (MATTOS, 2021a).

Gráfico 10 - Ranking de Clubes que mais arrecadaram com receitas comerciais no período de 2016 a 2020, em milhões de reais.



Fonte: Elaboração própria a partir de EY (2021, p.29).

O ranking de clubes indicado pelo gráfico 10 mostra que o Flamengo não foi o clube que mais arrecadou no período entre 2016 e 2020. O Palmeiras lidera o ranking com uma diferença

de cerca de R\$ 100 milhões entre os clubes. Isso ocorre devido aos valores que Crefisa e Puma pagam ao clube paulista. Ainda assim, o Flamengo tem valores comerciais expressivos e com margem para serem explorados de maneira melhor.

Percebe-se, portanto, que dentre os quatro métodos de arrecadação de renda apresentados, o Flamengo se coloca em primeiro entre todos os times brasileiro em três deles, no período entre 2016 e 2020. Esse resultado é fruto do processo de profissionalização realizado por dirigentes do clube, que utilizam o que Pozzi (1998, apud VON SPERLING, 2006), classificou como marketing do esporte. O clube toma as ações buscando sanar os desejos de seus consumidores, dessa forma, buscam inovar e desenvolver as formas de receita.

Outro ponto que explica o caso Flamengo é o fato de o clube analisar e tomar ações de acordo com o mix de marketing definido por Morgan e Summers (2008). Um exemplo claro do uso do mix de marketing é na estratégia utilizada para a realização de um evento esportivo, onde o clube precisa definir bem cada um dos 4P's. Observa-se o sucesso que o clube tem ao montar essas estratégias quando, entre os clubes brasileiros, ele é o que mais arrecadou renda nos últimos anos.

O resultado obtido tem grande participação do entendimento realizado pelo Flamengo sobre os hábitos de consumo do torcedor. Dentro dos segmentos de torcedores definidos por Santos (2008) o Flamengo consegue atender todos, tendo canais oficiais ativos em redes sociais, cobertura televisiva de jogos, disponibilidade de ingressos e plano de sócio torcedor disponível para que os fãs se associem. O clube ainda consegue atender todos os segmentos indicados por Tapp e Clowes (2002 apud SANTOS, 2008), disponibilizando produtos voltados para aqueles que são admiradores profissionais, como setores premium e camarotes, além de produtos para colecionadores.

O Flamengo deve, então, estar sempre buscando desenvolver suas formas de receita. Dentro dessa lógica, o Flamengo tem um grande potencial a ser explorado por seus dirigentes, as redes sociais. De acordo com a pesquisa realizada pelo instituto IBOPE REPUCOM em setembro de 2021, o Flamengo lidera o ranking de clubes brasileiros que mais possuem seguidores nas redes sociais (IBOPE REPUCOM, 2021). Esse potencial pode ser explorado, possibilitando a criação de novas receitas e aumento dos valores comerciais.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho buscou analisar o processo de profissionalização da gestão do Clube de Regatas do Flamengo, a fim de entender as ações tomadas pelos mandatários do clube ao longo dos anos e os métodos utilizados para arrecadação dos fundos necessários para melhorar os resultados do clube.

A pesquisa ainda demonstrou o modelo de gestão adotado pelo clube carioca a partir do ano de 2013, quando o clube precisou reduzir gastos e maximizar receitas, além de estruturar internamente os processos realizados para conseguir melhorar seus resultados. Dessa forma, o Flamengo saiu de um modelo de gestão amadora onde salários eram constantemente atrasados, jogadores processavam o clube na justiça e até o presidente teve o impeachment decretado, para uma gestão profissional que promoveu mudanças no estatuto do clube, como a lei de responsabilidade que ordenou a transparência dos dados financeiros. Por fim, foi verificada a relação entre o novo modelo de gestão e os resultados apresentados em campo, pois a partir da estruturação financeira que o clube alcançou, novos investimentos foram viabilizados, o que levou a conquistas de diversos títulos.

Soriano (2010) explica que o ciclo para a vitória no esporte começa a partir de maiores remunerações salariais e investimentos no esporte, que por sua vez geram vitórias e títulos esportivos, que criam maiores receitas, sejam elas em marketing ou pelas premiações dos resultados, que por fim acabam em investimentos esportivos, retornando ao ciclo.

Esse processo descrito por Soriano (2010), foi o utilizado pelo Flamengo dentro da era Bandeira de Mello, quando a arrecadação do clube ultrapassou a dívida. A partir deste momento, o clube passou a investir em maiores salários, mas somente durante a era Landim o ciclo se completou, quando os investimentos realizados anteriormente fizeram o clube conquistar títulos, que aumentaram as fontes de renda do clube e por fim se tornaram investimentos maiores no Futebol, retornando ao ciclo.

Percebe-se, a partir da lógica citada por Soriano (2010) e das análises de faturamento realizadas neste trabalho, que os clubes precisam ter times competitivos, dentro de seus limites financeiros, para conseguir as primeiras colocações nos campeonatos e garantir as melhores premiações. Dentro de uma lógica de reestruturação do clube e falta de verba para investimentos maiores, uma solução pode ser o investimento nas categorias de base, visto que, a base pode trazer opções para o time principal além de que, dentro dos valores praticados no futebol

moderno, a venda de um jogador pode ser o ponta pé inicial de entrada no ciclo vencedor citado por Soriano (2010).

O caso Flamengo trouxe a lição de como o gestor do futebol precisa se portar a frente do clube. O gestor de um clube de futebol deve ter conhecimento da situação da dívida a curto e a longo prazo do clube gerido. Se preciso, o gestor precisa saber negociar as dívidas a curto prazo a fim de conseguir aliviar o clube de fortes cobranças e da perda do prestígio no mercado. Por fim, em clubes com processo eleitoral para presidente, o gestor precisa saber separar as pressões políticas da administração do clube, prezando pela transparência de processos e números.

É papel do administrador de um clube de futebol, também, cultivar o amor de seus torcedores, pois esse amor tem influência direta e indireta com os resultados organizacionais do clube. Por tanto, o torcedor tem uma função chave para a profissionalização da organização, pois os hábitos de consumo dos torcedores que influenciam diretamente na arrecadação do clube, como na compra de ingressos, adesão ao plano de sócios torcedor, adesão do pacote pay-per-view e na compra de materiais oficiais do clube. Existem casos, também, de influência indireta na arrecadação, um exemplo é o engajamento que o torcedor tem com o clube nas redes sociais. Esse engajamento ajuda o dirigente a negociar melhores condições em patrocínios e acordos comerciais.

Vale ressaltar a importância da torcida no processo de reestruturação financeira do Flamengo. Durante o primeiro triênio de Eduardo Bandeira de Mello, o clube lutou contra o rebaixamento e não se posicionou entre os melhores clubes do Brasil, ainda assim parte da torcida abraçou o programa de sócio torcedor do Flamengo, que compôs a renda de “Matchday” no período. Desse modo, o P de paixão citado por Cardia (2004) como o 5º P no mix de marketing esportivo, foi essencial para a profissionalização do Clube de Regatas do Flamengo. A paixão dos torcedores pelo clube ajudou o time a bater recordes de faturamento no ano de 2019.

A importância do caso Flamengo é percebida a partir da situação de clubes como o Clube de Regatas Vasco da Gama, Botafogo de Futebol e Regatas e Cruzeiro Esporte Clube. Em todos os três casos é possível apontar similaridades com o amadorismo presente no Flamengo até a era Bandeira de Mello, como grandes dívidas, atrasos salariais e desorganização interna. A diferença é que o Flamengo conseguiu resistir ao amadorismo e não foi rebaixado para segunda divisão do campeonato, enquanto Vasco, Botafogo e Cruzeiro não resistiram e receberam o impacto do rebaixamento em suas finanças.

Pode-se concluir, portanto, que a busca por redução das dívidas, o controle de gastos, a maximização de receitas e a valorização do torcedor podem possibilitar os investimentos necessários para elevar o patamar do clube ao longo dos anos. Dessa forma, gestores podem tomar uma série de decisões e ações que podem colocar os seus clubes nos trilhos da vitória, afinal, a bola não entra por acaso.

5.1 Sugestões para Futuras Pesquisas

Com relação ao desenvolvimento de novas pesquisas, a partir dos resultados apresentados, sugere-se a análise de como as redes sociais estão afetando os clubes de futebol. Visto que a maioria dos clubes brasileiros foram criados em momentos em que a internet não era um fator de preocupação.

Pode-se estudar, também, novas formas de arrecadação de receita para os clubes que possuem torcidas menos engajadas e/ou menores que o Flamengo. A fim de entender como clubes de menor expressão no cenário nacional podem emergir e se transformar em um clube de destaque no Brasil.

Outro tema que precisa ser mais explorado é sobre como a construção de um estádio próprio pode influenciar na organização do clube dentro e fora de campo. Nesse caso, sugere-se estudar o caso do Sport Club Corinthians Paulista e da Sociedade Esportiva Palmeiras.

Por fim, recomenda-se pesquisar sobre as consequências do amadorismo no futebol, buscando entender como um clube centenário e vitorioso como o Cruzeiro Esporte Clube chegou ao rebaixamento no ano de 2019.

6. REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, B N. **O marketing esportivo como uma ferramenta de sucesso para o esporte**. 2011. 54 f. Monografia (Especialização) - Curso de Marketing, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDREA, C. **A Gestão do Clube de Futebol**. GHZ Esportes, 2014. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/noticia/2014/10/Claudio-Andrea-a-gestao-do-clube-de-futebol-4631190.html> ; Acesso em: 25 ago. 2016.

ARAÚJO, A.; BURLÁ, L. **Fla vê explosão no sócio-torcedor, mas elitização e problemas geram debate**. UOL, 2019. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/09/19/fla-veexplosao-no-socio-torcedor-mas-elitizacao-e-problemas-geram-debate.htm> . Acesso em 14 abr. 2021.

ARAÚJO, A; DANTAS, M. **Do 'acabou o dinheiro' a acertos milionários: Fla muda em 10 anos**. Lance, 2019. Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/acabou-dinheiro-acertos-milionarios-fla-muda-anos.html> Acesso em: 20 de set. 2021.

BARROS, B, P, C. **O Marketing esportivo no futebol brasileiro e a transformação do torcedor em consumidor**. Trabalho de Conclusão (Graduação em Comunicação – Jornalismo) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, p. 87, 2009.

BARROS, D; ZARKO, R. **Promessômetro: as promessas cumpridas de Eduardo Bandeira de Mello no Flamengo**. GE Globo, 2018. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/promessometro-as-promessas-cumpridas-de-eduardo-bandeira-de-mello-no-flamengo.ghtml> . Acesso em 14 de abr 2021.

BLACKWELL, R. D.; PAUL W. M.; JAMES, F. E. **Comportamento do Consumidor**. 9º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRANCHI, N. V. L. **O Patrocínio Esportivo no Composto Comunicação das Empresas.** Tese (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BRUNORO, J.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional.** São Paulo: Editora Gente, 1997.

CAMPOS, C. **Responsável por 156 mil empregos, futebol brasileiro tenta se blindar contra a crise.** Estadão, 2020. Disponível em: <https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,responsavel-por-156-mil-empregos-futebol-brasileiro-tenta-se-blindar-contra-a-crise,70003260443> . Acesso em 14 abr. 2021.

CAPELO, R. As finanças do Flamengo em 2019: **Se ambições não comprometerem as contas, tudo indica que a hegemonia rubro-negra começou.** GE Globo, 2020a. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2020/06/15/as-financas-do-flamengo-em-2019-se-ambicoes-nao-comprometerem-as-contas-tudo-indica-que-a-hegemonia-rubro-negra-comecou.ghtml>. Acesso em 29 set. 2021.

CAPELO, R. As finanças do Flamengo em 2020: **mesmo com pandemia e riscos assumidos no futebol, tudo indica que as contas continuam no eixo.** GE Globo, 2021a. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2021/06/08/especial-elite-do-futebol-brasileiro-piora-nas-financas-em-2020-e-dividas-dos-principais-clubes-chegam-a-quase-r-11-bilhoes.ghtml> . Acesso em 29 set. 2021.

CAPELO, R. Especial: **Elite do futebol brasileiro piora nas finanças em 2020, e dívidas dos principais clubes chegam a quase R\$ 11 bilhões.** GE Globo, 2021b. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2021/06/08/especial-elite-do-futebol-brasileiro-piora-nas-financas-em-2020-e-dividas-dos-principais-clubes-chegam-a-quase-r-11-bilhoes.ghtml> . Acesso em 09 ago. 2021.

CAPELO, R. **Não foi falta de dinheiro: Flamengo quintuplicou investimento na base desde 2013.** GE Globo, 2019a. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2019/02/12/nao-foi-falta-de-dinheiro-flamengo-quintuplicou-investimento-na-base-desde-2013.ghtml>. Acesso em 29 set. 2021.

CAPELO, R. **Novo modelo de distribuição aproxima cotas de TV aberta e fechada no futebol brasileiro em 2019. Pay-per-view desequilibra.** GE Globo, 2019b. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2019/12/18/novo-modelo-de-distribuicao-aproxima-cotas-de-tv-aberta-e-fechada-no-futebol-brasileiro-em-2019-pay-per-view-desequilibra.ghtml>. Acesso em 29 set. 2021.

CAPELO, R. Plano Real, "pool" de empresas e promessa de zerar dívidas: **entenda o contexto da chegada de Romário ao Flamengo em 1995.** GE Globo, 2020b. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodriigo-capelo/post/2020/01/14/plano-real-pool-de-empresas-e-promessa-de-zerar-dividas-entenda-o-contexto-da-chegada-de-romario-ao-flamengo-em-1995.ghtml>. Acesso em 27 set. 2021.

CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARPES, G. **Bandeira de Mello assume Flamengo e prega profissionalismo.** Terra, 2012. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/futebol/bandeira-de-mello-assume-flamengo-e-prega-profissionalismo,4e779de297edb310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>. Acesso em 05 de set. 2021.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORDEIRO, A. L. C. Clube de Regatas do Flamengo e FC Barcelona – **Aspectos da profissionalização no futebol.** Tese (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

COUTINHO, R. S. Um Flamengo grande, um Brasil maior: **O Clube de Regatas do Flamengo e o imaginário político nacionalista popular (1933-1955).** 196f. Tese (Doutorado em História Política) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

CRF - Clube de Regatas do Flamengo. **Estatuto do clube.** 1992

DA MATTA, R. et. al. O universo do Futebol: **esporte e sociedade brasileira.** Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.

DANTA, D. **Flamengo adequa estatuto a Lei de Responsabilidade Fiscal e prevê punição a dirigente que lesar o clube.** Extra Globo, 2015. Disponível em: <https://extra.globo.com/esporte/flamengo/flamengo-adequa-estatuto-lei-de-responsabilidade-fiscal-preve-punicao-dirigente-que-lesar-clube-15808588.html>. Acesso em: 22 de set. 2021.

ESPN. **Vampeta lembra frase polêmica dos tempos de Flamengo e escolhe quem 'finge que joga' no Brasil.** ESPN, 2021. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/9166143/vampeta-lembra-frase-polemica-dos-tempos-de-flamengo-e-escolhe-quem-finge-que-joga-no-brasil . Acesso em: 27 de Jun. 2021.

EY. **Levantamento Financeiro dos Clubes Brasileiros 2020.** EY, 2021. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/media-entertainment/levantamento-financeiro-dos-clubes-brasileiros-2020. Acessado em: 24 de ago de 2021.

FAGUNDES, A. et al. **Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. v.12, n.1, p. 121- 135, Jan-Abr/2013.

FERNANDEZ, M. **Pesquisa mostra que clubes da elite do futebol brasileiro ignoram práticas básicas de administração.** Globo Esporte, 2017. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/blogs/bastidores-fc/post/pesquisamostra-que-clubes-da-elite-do-futebol-brasileiro-ignoram-praticas-basicas-de-administracao.ghtml> . Acesso em 14 abr. 2021.

FERRAZ, J. **Flamengo: A Supremacia Administrativa que Produz Resultados Desportivos.** GE Globo, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/esporte-legal/post/2021/02/26/flamengo-a-supremacia-administrativa-que-produz-resultados-desportivos.ghtml> . Acesso em 25 de abr. 2021.

FLAESTATÍSTICA. **Historia ano a ano do Clube de Regatas do Flamengo.** Flaestatistica, 2021. Disponível em: <<https://flaestatistica.com.br/historia-ano-a-ano>>. Acesso em: 27 de set de 2021.

GALEANO, E. **Futebol ao sol e a sombra**. Ed. L&PM, Porto Alegre. 1995. GASPAR, M.; MORAIS, D.; VALLADA JÚNIOR, A.; DEBIA, C. Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, p. 12-28, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBOESPORTE.COM. **Segundo pesquisa Datafolha, um em cada cinco brasileiros é torcedor do Flamengo**, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/noticia/segundo-pesquisa-datafolha-um-em-cada-cinco-brasileiros-e-torcedor-do-flamengo.ghtml>. Acesso em: 29 set. 2021.

GOMES, F. **Candidato à presidência do Flamengo, Wallim deixa cargo de vice em agosto**. GE Globo, 2015. Disponível em: <http://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/07/candidato-presidencia-do-flamengo-wallim-deixa-cargo-de-vice-em-agosto.html> . Acesso em: 28 de set. 2021.

GOMES, F; et al. **Bandeira de Mello vence adversários com larga vantagem e é reeleito no Fla**. GE Globo, 2015. Disponível em: <http://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/12/bandeira-de-mello-vence-adversarios-com-larga-vantagem-e-e-reeleito-no-fla.html> . Acesso em: 05 de Mai. 2021.

GONÇALVES, J.; CARVALHO, C. **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**. Cadernos EBAPE, FGV, v.4, n° 2, 2006.

HIRATA, E. **Clube dos 13: ícone inacabado da modernização do futebol brasileiro (1980-2012)**. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires - Ano 18 - Nº 181, 2013.

HUBER, F. **Há 20 anos, Flamengo cheio de astros vivia sonho frustrado; lembre o período** ISL. GE GLOBO, 2020. Disponível em:

<https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/ha-20-anos-flamengo-cheio-de-astros-vivia-sonho-frustrado-relembre-o-periodo-sl.ghtml> . Acesso em: 20 de mai. 2021.

IBOBE REPUCOM. **Ranking digital dos clubes brasileiros – Set/2021**. IBOPE REPUCOM, 2021. Disponível em: <https://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-set-2021/>. Acessado em: 29 de set de 2021.

IWATA, D. **Do que viveu o seu clube em 2019**: veja qual é a maior fonte de receita de cada um dos 14 maiores do Brasil. ESPN, 2020. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/7003686/do-queviveu-o-seu-clube-em-2019-veja-qual-e-a-maior-fonte-de-receita-de-cada-um-dos-14-maiores-dobrasil. Acesso em 14 abr. 2021.

KESTELMAN, A; BALTAR, M; ZARKO, R. **Chapa de oposição vence eleição, e Rodolfo Landim é o novo presidente do Flamengo**. GE Globo, 2018. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/chapa-de-oposicao-vence-eleicao-e-rodolfo-landim-e-o-novo-presidente-do-flamengo.ghtml> . Acesso em: 28 de set. 2021.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K, L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 177 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Técnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. P. **Entendendo o futebol como um negócio**: um estudo exploratório. (177 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Técnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.) 2004.

MALESON, R; CAPELO, R. **De devedor a potência econômica: veja linha do tempo da ascensão financeira do Flamengo.** GE Globo, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/de-devedor-a-potencia-economica-veja-linha-do-tempo-da-ascensao-financiera-do-flamengo.ghtml> . Acesso: 27 de set. 2021.

MANIAUDET, G. et al. **Flamengo chega a 20 títulos neste século com a conquista da Supercopa do Brasil.** GE Globo, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-chega-a-20-titulos-neste-seculo-com-a-conquista-da-supercopa-do-brasil-confira-lista.ghtml>. Acesso em 23 abr. 2021.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. **Administração de Clubes de Futebol Profissional: Proposta de um Modelo Específico de Governança para o Setor.** Organizações & Sociedade, v. 23, n. 78, p. 378-405, 2016.

MARTINS, F. Marketing de relacionamento no futebol: **o programa sócio torcedor do Sport Club Corinthians Paulista.** 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

MATOS, F. **Presidente 'pé-quente', Márcio Braga termina ano difícil com quarto título brasileiro no currículo.** ESPN, 2009. Disponível em: http://www.espn.com.br/noticia/90329_presidente-pe-quente-marcio-braga-termina-ano-dificil-com-quarto-titulo-brasileiro-no-curriculo Acesso em: 25 de set. 2021.

MATTAR, Michel Fauze. Na trave: **O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MATTOS, R. **Clubes perdem 270 mil sócios-torcedores na pandemia. Veja quem mais caiu.** UOL, 2021b. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2021/04/09/clubes-perdem-270-mil-socios-torcedores-na-pandemia-veja-quem-mais-caiu.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 20 de set. 2021.

MATTOS, R. **Com novo patrocínio, Flamengo ultrapassa R\$ 100 milhões em uniforme e redes.** UOL, 2021a. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2021/04/28/com-novo-patrocinio-flamengo-ultrapassa-r-100-milhoes-em-uniforme-e-redes.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 20 de set. 2021.

MATTOS, R. **Dívida do Flamengo cresce com déficit em 2020 e exige contenção de gastos.** UOL, 2021c. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2021/04/02/divida-do-flamengo-cresce-na-pandemia-e-explica-contencao-de-gastos.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 20 de set. 2021.

MATTOS, R. **Era do “dinheiro fácil” carrega Fla para o buraco.** UOL Esporte, 2005. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas/2005/10/26/ult59u97321.jhtm>. Acesso em: 11 de set. 2021.

MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo: O Esporte Como Ferramenta do Marketing Moderno.** 2. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo.** São Paulo: Saraiva, 2015.

MOTA, C. **Com pedidos de ajuda, Fla lança novo programa de sócio-torcedor.** GE Globo, 2013. Disponível em: <http://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/03/com-pedidos-de-ajuda-fla-lanca-novo-programa-de-socio-torcedor.html>. Acesso em: 25 de set. 2021.

MOTA, C; RAUPP, I; BALTAR, M. Fim da novela: **após acordo com Cruzeiro, Flamengo acerta contratação de Arrascaeta.** GE Globo, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/central-do-mercado/noticia/flamengo-e-cruzeiro-chegam-a-acordo-e-rubro-negro-acerta-contratacao-de-arrascaeta.ghtml>. Acesso em: 28 de set. 2021.

NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos.** Rio de Janeiro, Ed. SPRINT, 1998.

NOGUEIRA, C. **Flamengo: o mais querido há 90 anos**. GE Globo, 2017. Disponível em: <http://ge.globo.com/blogs/especial-blog/memoria-ec/post/flamengo-o-mais-querido-ha-90-anos.html> . Acesso em: 08 de set. 2021.

NOGUEIRA, C. **Zeros à direita: Marketing & mídia no esporte**. Rio de Janeiro: iVentura, 2010.

PEIXOTO, E; JUNIOR, J; SEDA, V. **Bandeira de Mello é eleito presidente do Flamengo para o triênio 2013-2015**. GE Globo, 2012. Disponível em: <http://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2012/12/bandeira-de-mello-e-eleito-presidente-do-flamengo-para-o-trienio-2013-2015.html>. Acesso em 14 de set. 2021.

PEREIRA, A, C. et al. A gestão estratégica de clubes de futebol: **Uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional**. Congresso USP, 2003.

PEREIRA, L., et al. O Torcedor-Consumidor: **Identificação com os Clubes e Barreiras para a Adoção do Programa Sócio Torcedor**. XXXVIII ENANPAD 2014, 1-15.

PINHEIRO, L. **Empresários rubro-negros se unem contra Patrícia Amorim**. Veja – Abril, 2012. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/esporte/empresarios-rubro-negros-se-unem-contra-patricia-amorim/>. Acesso em 28 de set. 2021.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K.. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: **métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, A; et al. **O Marketing Esportivo no Futebol Brasileiro**. 2005. 53 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Ibirapuera, São Paulo, 2005.

RUBENS, L. **Rodolfo Landim tem tudo para se tornar o presidente mais vitorioso da história**. Diário do Fla, 2021. Disponível em: <https://diariodofla.com.br/rodolfo-landim-tem-tudo-para-se-tornar-o-presidente-mais-vitorioso-da-historia/> . Acesso em: 22 de set. 2021.

SCHMIDT, F. **Gabigol comemora vínculo com o Flamengo e parceria com Pedro: "Problema para os adversários"**. GE Globo, 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/de-volta-ao-ninho-contratado-em-definitivo-pelo-flamengo-gabigol-e-apresentado.ghtml> . Acesso em: 28 de set. 2021.

SILVA, M, C. et al. **O impacto do profut nas ações financeiras dos clubes sócio esportivos: um estudo de caso da gestão empresarial aplicada ao futebol mineiro**. Brazilian Journal of Development, 2019.

SOLOMON, M, R. O comportamento do consumidor: **comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SORIANO, F. A Bola não entra por acaso: **Estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. Princípio, 1ª Edição, 2010.

SANTOS, F. R. O valor das torcidas de futebol: **o customer equity dos clubes a partir dos resultados de bilheteria no campeonato brasileiro**. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

SOUZA, J, F. **Da magia à frustração: 10 anos da contratação de Ronaldinho Gaúcho pelo Flamengo**. GE Globo, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/da-magia-a-frustracao-10-anos-da-contratacao-de-ronaldinho-gaoucho-pelo-flamengo.ghtml> . Acesso em 24 de set. 2021.

STEIN, L. 15 anos sem Leônidas: **Como o Diamante Negro tornou Flamengo e São Paulo clubes de massa**. Trivela, 2019. Disponível em: <https://trivela.com.br/brasil/15-anos-sem-leonidas-como-o-diamante-negro-tornou-flamengo-e-sao-paulo-clubes-de-massa/> . Acesso: 28 de set. 2021.

TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa Qualitativa em Administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

TNT SPORTS. **Confira as 10 contratações mais caras da história do futebol brasileiro**. TNT Sports, 2021. Disponível em: <https://tntsports.com.br/futebolbrasileiro/Confira-as-10-contratacoes-mais-caras-da-historia-do-futebol-brasileiro-20210510-0001.html> . Acessado em: 22 de ago de 2021.

TORRES, P. **Em 2015, Flamengo gastou 41% do orçamento para pagar dívidas**. ESPN, 2015. Disponível em: http://www.espn.com.br/noticia/546885_em-2015-flamengo-gastou-41-do-orcamento-para-pagar-dividas. Acesso em: 12 de set. de 2021.

TRANSFERMARKT. **Campeonato Brasileiro Série A – Valor de Mercado**. 2021. Disponível em: <https://www.transfermarkt.com.br/campeonato-brasileiro-serie-a/fuenfjahresvergleich/wettbewerb/BRA1>. Acesso em: 25 set. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIANA DE FREITAS, Helio; FONTES FILHO, Joaquim R. **A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol**: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo. Periódicos - Estácio 2012. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/admmade/article/view/398> . Acesso em: 05 de ago. 2021.

VON SPERLING, F. F. **O Marketing Esportivo no futebol**. 2006. 38 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação Social, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006.

ZARKO, R. **Em orçamento de R\$ 750 milhões, Flamengo prevê R\$ 100 mi para comprar jogadores em 2019**. GE Globo, 2018. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/em-orcamento-de-r-750-milhoes-fla-preve-r-100-milhoes-para-comprar-jogadores-em-2019.ghtml> . Acesso em: 28 de set. 2021.