



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Rodrigo Siciliano Baltazar

A EVOLUÇÃO E COMPOSIÇÃO DAS RECEITAS DO CLUBE DE
REGATAS DO FLAMENGO: DA CRISE À REESTRUTURAÇÃO

Rio de Janeiro
2023

Rodrigo Siciliano Baltazar

A EVOLUÇÃO E COMPOSIÇÃO DAS RECEITAS DO CLUBE DE
REGATAS DO FLAMENGO: DA CRISE À REESTRUTURAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Programa de Graduação em
Ciências Econômicas da Universidade
Federal do Rio de Janeiro, como requisito
para a obtenção do título de Graduado em
Ciências Econômicas.

Orientador: Professor Dr. João Felippe Cury
Marinho Mathias

Rio de Janeiro

2023

CIP - Catalogação na Publicação

B197e Baltazar, Rodrigo Siciliano
EVOLUÇÃO E COMPOSIÇÃO DAS RECEITAS DO CLUBE DE
REGATAS DO FLAMENGO / Rodrigo Siciliano Baltazar. -
Rio de Janeiro, 2023.
65 f.

Orientador: João Felippe Cury Marinho Mathias.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto
de Economia, Bacharel em Ciências Econômicas, 2023.

1. Clube de Regatas do Flamengo. 2. análise de
balanços. 3. futebol brasileiro. 4. estrutura de
receitas. I. Mathias, João Felippe Cury Marinho,
orient. II. Título.

RODRIGO SICILIANO BALTAZAR

A EVOLUÇÃO E COMPOSIÇÃO DAS RECEITAS DO CLUBE DE REGATAS DO
FLAMENGO: DA CRISE À REESTRUTURAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao Instituto de Economia da Universidade
Federal do Rio de Janeiro, como requisito
para a obtenção do título de Bacharel em
Ciências Econômicas.

Rio de Janeiro, 25/04/2023.

JOÃO FELIPPE CURY MARINHO MATHIAS - Presidente

Professor Dr. do Instituto de Economia da UFRJ

ANTONIO LUIS LICHA

Professor Dr. do Instituto de Economia da UFRJ

PEDRO JAMES FRIAS HEMSLEY

Professor Dr. do Instituto de Economia da UFRJ

AGRADECIMENTOS

A todos os meus familiares – meu avô Roberto e meu pai Marcelo, principais responsáveis por essa paixão vermelha e preta, a minha mãe Márcia, minha noiva Jade, minha madrinha Adriana, minhas avós Nieta e Terezinha, meu primo Bruno e minha sogra Daniele por todo amor, suporte e ensinamentos durante minha trajetória. Aos grandes e abençoados amigos que criei nesta incrível instituição e os outros que fiz ao longo da vida. Aos amigos de arquibancada que vivem ao meu lado essa grande paixão. Ao meu chefe Roberto Vieira pelos ensinamentos e oportunidades dadas durante minha trajetória profissional. Ao meu orientador e grande rubro negro João Felippe pelo incrível suporte, disponibilidade e entusiasmo com este trabalho.

RESUMO

O Clube de Regatas do Flamengo, a partir de 2013 com a eleição do grupo político que revolucionou a administração do clube, adotou uma posição de protagonismo duradoura, ao contrário de gerações anteriores em que o Clube vivia ciclos curtos de sucesso esportivo. Por ter a maior torcida do país, consequentemente, o Flamengo possui o maior potencial de arrecadação do mercado do futebol brasileiro. É comum, em debates sobre o tema, a argumentação de que a reestruturação financeira do Clube só foi possível graças ao aporte de recursos por parte de emissoras de televisão, em especial a Rede Globo. Este trabalho tem como objetivo analisar a formação de receitas do Clube de Regatas do Flamengo entre os anos de 1995 (ano em que Kleber Leite assume a presidência) até 2021 (ano em que Rodolfo Landim terminou seu primeiro mandato), período que contempla a crise esportiva e financeira à reestruturação e o período de sucesso esportivo. As principais conclusões deste trabalho foram que a reconstrução da marca e da credibilidade do Flamengo se deu principalmente pela austeridade fiscal e diversificação de receitas, gerando uma diminuição da dependência de rubricas específicas, tornando o Clube menos vulnerável a eventos excepcionais como vendas de atletas, premiações esportivas, contratos de direitos de transmissão ou até mesmo uma pandemia global.

Palavras-chave: Flamengo, receitas, futebol.

ABSTRACT

Starting in 2013 with the election of the political group that revolutionized the Club's administration, Clube de Regatas do Flamengo adopted a position of lasting protagonism, unlike previous generations in which the Club experienced short cycles of sporting success. As it has the largest number of supporters in the country, Flamengo consequently has the greatest revenue potential in the Brazilian football market. It is common, in debates regarding this subject, the argument that the financial restructuring of the Club was only possible due to the contribution of resources by television stations, especially Rede Globo. This work aims to analyze the revenue formation of Clube de Regatas do Flamengo between the years 1995 (year in which Kleber Leite takes the chair) until 2021 (year in which Rodolfo Landim finished his first term in the presidency), a period that contemplates the sports and financial crisis to the restructuring, and the period of sports success. The main conclusions of this work were that the reconstruction of Flamengo's brand and credibility occurred mainly through fiscal austerity and revenue diversification, generating a reduction of dependency on specific items, making the Club less vulnerable to exceptional events such as athlete sales, sports awards, broadcasting rights contracts or even a global pandemic.

Keywords: Flamengo, revenue, soccer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Demonstrativo do Resultado do Exercício do ano de 1995.....	21
Figura 2 - Demonstrativo do Resultado do Exercício do ano de 2007.....	22
Figura 3 - Demonstrativo do Resultado do Exercício do ano de 2021.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados esportivos de 2013 até 2018.....	53
Tabela 2 - Resultados esportivos de 2019 até 2022.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Composição da receita do Flamengo nas cinco rubricas principais descritas de 1995 até 2003 (em reais, 2021 = 100)	27
Gráfico 2 – Receita total do Clube nos anos de 1995 até 2003 (em milhões de reais, 2021 = 100)	28
Gráfico 3 – Resultados contábeis de 1995 até 2003 (em milhões de reais, 2021 = 100)	29
Gráfico 4 - Composição da receita do Flamengo nas cinco rubricas principais descritas de 2004 até 2012 (em reais, 2021 = 100)	33
Gráfico 5 - Receita total do Clube nos anos de 2004 até 2012 (em milhões de reais, 2021 = 100)	36
Gráfico 6 – Resultados contábeis de 2004 até 2012 (em milhões de reais, 2021 = 100)	37
Gráfico 7 – Receita com a rubrica Matchday de 1995 até 2021 (em reais, 2021 = 100)	43
Gráfico 8 – Composição da receita do Flamengo nas cinco rubricas principais descritas de 2013 até 2021 (em reais, 2021 = 100)	46
Gráfico 9 – Receitas com transferências de atletas de 1995 até 2021 (em reais, 2021 = 100)	48
Gráfico 10 - Receitas comerciais de 1995 até 2021 (em reais, 2021 = 100)	48
Gráfico 11 – Receita de Mídias e Prémios de 1995 até 2021 (em reais, 2021 = 100)	49
Gráfico 12 - Resultados contábeis de 2013 até 2021 (em milhões de reais, 2021 = 100)	52
Gráfico 13 - Receita total do Clube nos anos de 1995 até 2003 (em milhões de reais, 2021 = 100)	52

SUMÁRIO

Introdução.....	11
1 Materiais e métodos.....	12
1.1 Atividades e fontes de receita.....	12
1.2 Ajustes e contextos de cada rubrica.....	14
1.2.1 Clube social e esportes amadores.....	14
1.2.2 <i>Matchday</i>.....	14
1.2.2.1 Reformas e percalços no Maracanã.....	15
1.2.2.2 O programa Sócio Torcedor.....	16
1.2.2.3 Operação do estádio.....	17
1.2.3 Transferências de atletas.....	17
1.2.4 Comercial.....	17
1.2.5 Mídias e prêmios.....	17
1.2.5.1 Os direitos de transmissão.....	19
1.3 Considerações finais.....	20
2 Análise das receitas do Clube de Regatas do Flamengo de 1995 a 2012.....	24
2.1 Gestões Kleber Leite (1995-1998), Edmundo dos Santos Silva (1999-2002) e Hélio Ferraz (2002-2003)	24
2.1.1 Contexto histórico.....	24
2.1.2 Análise dos dados contábeis.....	27
2.2 Gestões Márcio Braga (2004-2009) e Patrícia Amorim (2010-2012)	29
2.2.1 Contexto histórico.....	30
2.2.2 Análise dos dados contábeis.....	33

2.2.2.1 <i>Matchday</i>	34
2.2.2.2 Transferências de atletas.....	34
2.2.2.3 Comercial.....	34
2.2.2.4 Mídias e prêmios.....	35
2.3 Considerações finais.....	38
3 A reestruturação rubro negra (2013-2021)	40
3.1 Contexto histórico.....	40
3.2 Análise dos dados contábeis.....	46
3.2.1 <i>Matchday</i>	46
3.2.2 Transferências de atletas.....	47
3.2.3 Comercial.....	48
3.2.4 Mídias e prêmios.....	49
3.3 Considerações finais.....	50
Conclusão.....	55
Referências.....	57

INTRODUÇÃO

Um dos fatores mais apaixonantes do futebol é o fato de que nem sempre o melhor vence. O Clube de Regatas do Flamengo, por exemplo, venceu títulos como o Campeonato Brasileiro de 2009 e a Copa do Brasil de 2013 em meio a um contexto administrativo de altas dívidas e investimentos relativamente baixos comparado a seus rivais. Porém, nos últimos anos, nota-se que equipes mais bem administradas estão assumindo um papel de protagonismo no cenário nacional e os casos esporádicos de sucesso esportivo sem administração responsável estão cada vez mais raros. A máxima proposta por Ferran Soriano que dá nome a seu livro parece corroborar o que se observa no mundo do futebol nos anos recentes: a bola não entra por acaso.

A partir de 2013, o Flamengo viveu um período de reestruturação política e financeira abandonando os períodos de gestões populistas e temerárias das finanças rubro negras. O Clube saiu de períodos de sucessos esportivos esporádicos para um período duradouro de conquistas.

Este trabalho se propõe a estudar como essa transformação ocorreu com base nas receitas e resultados financeiros do Clube durante os anos de má administração e de reestruturação. Foram levantados e analisados os dados dos Balanços Patrimoniais e Demonstração do Resultado de Exercício do Clube de 1995 até 2021 a fim de entender como se comportou a receita rubro negra e como o contexto histórico de cada administração impactou resultados financeiros e esportivos a partir destes dados.

A estrutura deste trabalho se dá em três capítulos. No primeiro, será apresentado o material disponibilizado pelo Clube de Regatas do Flamengo, qual seja, seus relatórios e demonstrações contábeis e os ajustes e métodos adotados para compatibilizar os dados durante o período analisado. No segundo capítulo, será analisado o contexto histórico dos anos de má administração financeira de 1995 até 2012 e os dados contábeis apresentados. Já o terceiro e último capítulo tratará da reestruturação do Flamengo a partir do ano de 2013 e como esta transformação impactou nas receitas e resultados esportivos e financeiros do Mais Querido do Brasil, o Clube de Regatas do Flamengo.

1. MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo busca analisar os balanços financeiros do Clube de Regatas do Flamengo (CRF). Foram disponibilizados, por parte do Clube, os Balanços Patrimoniais (BP) e Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE) a partir de 1992, porém, serão analisados os dados a partir de 1995, pois até 1994 a moeda brasileira ainda não era o Real e, em 1994, o balanço mostra receitas financeiras inconsistentes devido a estabilização da nova moeda e correção monetária do período. Além disso, 1995 marca o início do mandato de Kleber Leite. Portanto, a análise se delimitará ao ano de posse de Kleber Leite até o mandato em curso de Rodolfo Landim (2019-2022).

Neste contexto, faz-se necessário explicar que o Clube de Regatas do Flamengo é (como está definido em seu Estatuto Social) uma associação civil sem fins lucrativos caracterizado como entidade de prática desportiva. Além disso, todos os balanços disponibilizados e analisados neste trabalho foram devidamente aprovados nos Conselhos internos do Clube como rege o seu Estatuto Social.

Cabe ressaltar que o Clube de Regatas do Flamengo viveu uma transformação política e administrativa a partir de 2013 com a eleição de Eduardo Bandeira de Mello e seu grupo político, contando com nomes relevantes como Rodolfo Landim, Luiz Eduardo Baptista, Rodrigo Tostes, Claudio Pracownik, Wallim Vasconcellos e outros. Portanto, os balanços e demonstrações do Clube durante os anos 1990 e 2000 não apresentavam a riqueza de detalhes e práticas contábeis dos dias atuais, o que dificultou a compatibilização destes dados. Desta forma, este capítulo mostrará a forma que estes dados foram tratados e compatibilizados a fim de permitir uma análise econômica e financeira do Mais Querido, o Clube de Regatas do Flamengo.

1.1 ATIVIDADES E FONTES DE RECEITA

O Clube de Regatas do Flamengo, como o nome sugere, nasceu para a prática do Remo. Porém, foi o futebol que imortalizou e deu notoriedade para os símbolos, escudos e cores do Clube. Além disso, o Flamengo está fisicamente instalado em um dos bairros mais nobres do país e, consequentemente, do Rio de Janeiro, o que fez com que outras atividades e fontes de receitas surgissem. Além das receitas com o time profissional de futebol, o Flamengo possui

um clube social como outro qualquer, que fatura com a venda de títulos de sócio, escolinhas e equipes profissionais de variados esportes como basquete, vôlei, ginástica, judô etc.

No futebol profissional, existem várias fontes de receitas (patrocínios, direitos de transmissão, venda de atletas, comercialização de camisas e outros inúmeros produtos licenciados, ingressos etc.). Porém, entre 1995 e 2022, o contexto econômico, social e tecnológico da sociedade brasileira e mundial mudou muito, fazendo-se necessário adoção de algumas métricas para analisar dados de períodos tão distantes.

Desta forma, neste trabalho, as receitas foram divididas em cinco rubricas principais. Estas rubricas foram assim divididas pois o Clube, desde 1995, já discriminava em suas demonstrações financeiras a origem de seu faturamento. Foram necessários pequenos ajustes para aglutinar a origem destas cinco fontes principais de receita. São elas:

1. **Clube Social e Esportes Olímpicos:** Esta rubrica trata-se das receitas auferidas com a sede do Clube no bairro da Gávea, na rua Borges de Medeiros e com as equipes profissionais dos chamados Esportes Olímpicos (remo, basquete, vôlei, ginástica, judô, futsal entre outras). Nesta rubrica estão receitas obtidas com títulos de sócio comercializados pelo clube, mensalidades, escolinhas, aulas esportivas e eventos sociais (muito populares e relevantes nos anos 90 e 2000).
2. **Matchday** (“Dia do Jogo”, em tradução livre): esta rubrica trata-se das receitas auferidas em dias de jogos do time profissional do Futebol. Aqui estão englobadas principalmente as receitas com ingressos, comercialização de bares e lojas no estádio e o Programa de Sócio Torcedor (atualmente chamado de “Nação Rubro Negra”).
3. **Transferências de Atletas:** esta rubrica trata-se das receitas auferidas com a comercialização dos direitos esportivos dos atletas do Clube no futebol profissional e de base.
4. **Comercial:** esta rubrica trata-se das receitas auferidas com patrocínios e parcerias comerciais de licenciamento da marca. Além dos tradicionais patrocínios estampados nas camisas do time profissional de futebol, o Flamengo comercializa cotas de patrocínios para as mídias digitais e redes sociais do Clube. Além disso, também fecha parcerias de licenciamento para produção de produtos oficiais diversos como vestuário, calçado, cadernos, canetas, garrafas e outros inúmeros produtos e serviços.
5. **Mídias e Prêmios:** esta rubrica trata-se das receitas auferidas com direitos de transmissão das partidas do time profissional e prêmios resultantes de conquistas e resultados esportivos.

1.2 AJUSTES E CONTEXTOS DE CADA RUBRICA

Nesta seção busca-se apresentar os ajustes das rubricas com o objetivo de proporcionar a possibilidade de comparação das mesmas nas diversas gestões analisadas neste trabalho, desde 1995 até 2020.

1.2.1 CLUBE SOCIAL E ESPORTES AMADORES

O Clube de Regatas do Flamengo se encontra num local físico privilegiado, no bairro da Gávea, no Rio de Janeiro. Isso faz com que, até mesmo torcedores de clubes rivais sejam sócios do Flamengo para poder frequentar as dependências sociais, matricular seus filhos em escolinhas, praticar esportes etc.

Até os anos 2000, o clube social tinha uma importância e relevância para o faturamento do Clube muito maior que nos dias de hoje. No ano de 1977, o então presidente Márcio Braga criou o tradicional baile de carnaval intitulado “Baile do Vermelho e Preto”¹. O evento recebia celebridades e pessoas importantes da elite carioca e brasileira, o que mostra a importância do Clube não só no âmbito esportivo como no âmbito social e no imaginário cultural da sociedade brasileira. Neste contexto, as mensalidades e títulos patrimoniais eram receitas expressivas e bastante relevantes para as receitas do Clube.

Além disso, o Flamengo sempre foi um expoente em outros esportes fora o Futebol, os chamados Esportes Olímpicos. Nomes como Oscar Schimidt, Aurelio Miguel, Maria Lenk, Cesar Cielo, Diego Hypolito, Isaquias Queiroz e Rebeca Andrade já representaram as cores rubro negras em suas modalidades, tendo alguns deles conquistado medalhas olímpicas enquanto treinavam nas dependências do Clube.

No que se refere aos balanços e demonstrações financeiras, o CRF sempre descrimina em suas Demonstrações do Resultado as receitas oriundas do Futebol e receitas oriundas do clube social. Portanto, não houve grande dificuldade em compatibilizar estes dados.

1.2.2 MATCHDAY

¹ Veja em: <https://mundorubronegro.com/historia/baile-do-vermelho-e-preto-relembre-o-tradicional-carnaval-do-flamengo/>.

A cidade do Rio de Janeiro, apesar de possuir quatro (Flamengo, Vasco da Gama, Fluminense e Botafogo) dos doze considerados grandes clubes do país (além dos 4 já citados, São Paulo, Corinthians, Santos, Palmeiras, Atlético-MG, Cruzeiro, Internacional e Grêmio), possui apenas três estádios aptos para receber partidas destes clubes, sendo apenas um deles um imóvel privado: o Estádio de São Januário, do Vasco. Além de São Januário, a cidade possui dois estádios públicos: o Estádio Nilton Santos, popularmente apelidado de “Engenhão” por estar localizado no bairro do Engenho de Dentro, tendo como proprietário a Prefeitura do Rio de Janeiro com concessão ao Botafogo até o ano de 2051² e o lendário Estádio Mário Filho, popularmente apelidado de “Maracanã” pelo mesmo motivo, tendo como proprietário o Governo do Estado do Rio de Janeiro, estando atualmente em regime de gestão temporária pela dupla Flamengo e Fluminense desde o rompimento do contrato com a antiga administradora do estádio, a Odebrecht, em 2019.

Para analisar e entender as receitas de *Matchday* do Clube de Regatas do Flamengo é fundamental saber os problemas e percalços vividos pelo clube quando o assunto é o palco do espetáculo e o programa de sócio torcedor, que possuem grande impacto na capacidade de receita do clube nesta rubrica.

1.2.2.1. REFORMAS E PERCALÇOS NO MARACANÃ

O principal palco carioca, construído para a Copa do Mundo da FIFA de 1950, sofreu com várias reformas³ e, consequentemente, grandes períodos de paralisações sem receber partidas de futebol. Somente no período analisado neste trabalho, o Maracanã teve três grandes reformas: em 1999, o “Maraca” se preparava para receber o Mundial de Clubes de 2000 e foi paralisado para reformas estruturais, impactando nas partidas do Flamengo nas temporadas de 1999 e 2000.

Em 2007, o Rio de Janeiro receberia os Jogos Pan Americanos e o Maracanã sofreria sua segunda grande reforma do período analisado, afetando os mandos de campo do Flamengo nas temporadas de 2004 até 2006, com o Clube tendo que levar uma série de jogos para o então recém-construído Estádio da Cidadania em Volta Redonda e até mesmo a construção de um estádio temporário em parceria com um de seus rivais, o Botafogo e a Petrobras (patrocinadora

² Veja em: <https://www.correiodopovo.com.br/esportes/botafogo-renova-a-concess%C3%A3o-do-est%C3%A3o-alvio-do-engenh%C3%A3o-at%C3%A9-2051-1.744202>

³ Veja em: <https://onefootball.com/pt-br/noticias/maracana-perdeu-charme-e-capacidade-ao-longo-de-tres-reformas-30173985>

do Flamengo na época) no campo da Portuguesa⁴, equipe modesta localizada no bairro da Ilha do Governador, a denominada Arena Petrobras (devido ao aporte financeiro feito pela empresa estatal).

Sete anos depois, o Rio de Janeiro voltaria a receber o maior de todos os eventos futebolísticos, a Copa do Mundo da FIFA de 2014 e a Copa das Confederações de 2013. As obras afetaram os jogos do Flamengo do início de 2010 até meados de 2013. Durante este período, o Flamengo mandou seus jogos para o Nilton Santos, estádio administrado pelo Botafogo.

Como se não bastasse todas as reformas expostas acima, em 2016 e 2017, o Flamengo sofreu outra vez com a ausência do estádio preferido de sua torcida. Desta vez, em disputa comercial com a Odebrecht, administradora vencedora da licitação para administrar o estádio do Maracanã, o Flamengo mandou seus jogos para o Estádio Kleber Andrade, em Cariacica – Espírito Santo e voltou a construir um estádio temporário no campo da Portuguesa da Ilha do Governador no ano de 2017, que ficou conhecido como “Ilha do Urubu” a fim de barganhar melhores condições contratuais com o Maracanã. Em 2018, o Clube encerrou seu contrato com a Portuguesa⁵ e voltou para o Mário Filho para alegria dos rubro negros. Em 2019, após a rescisão de contrato da Odebrecht com o Governo do Estado do Rio de Janeiro, o Flamengo se junta ao Fluminense e assume de forma temporária a gestão do estádio⁶.

1.2.2.2. O PROGRAMA SÓCIO TORCEDOR

Programas de Sócio Torcedor são muito disseminados no mundo inteiro e são fontes de receitas extremamente relevantes nos clubes de futebol. Os clubes cobram uma mensalidade do assinante/torcedor e em troca oferecem serviços e produtos exclusivos variados como descontos e prioridade na venda de ingressos, descontos em produtos oficiais e parceiros dos Clubes e outras ativações de marketing variadas. Existem clubes no Brasil que inclusive permitem que seus Sócios Torcedores possam votar e eleger seus presidentes⁷, fato que não acontece no

⁴ Veja em: <https://www.flaresenha.com/2017/04/arena-da-ilha-uniu-botafogo-e-flamengo-ha-12-anos.html>

⁵ Veja em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2018/07/06/flamengo-encerra-contrato-com-a-portuguesa-e-aposenta-ilha-do-urubu.htm>

⁶ Veja em: <https://veja.abril.com.br/coluna/radar/gestao-temporaria-do-maracana-por-flamengo-e-fluminense-faz-dois-anos/>

⁷ Veja em: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2018/12/09/internacional-da-licao-de-democracia-ao-flamengo/>.

Flamengo, que tem seu programa voltado basicamente para a comercialização e descontos em ingressos para as partidas e, por isso, será considerado como uma receita de “Matchday”.

1.2.2.3. OPERAÇÃO DO ESTÁDIO

Além do incremento de receita gerado pelo Sócio Torcedor, o Flamengo, a partir de 2019, assumiu a administração do Maracanã junto ao Fluminense e ganhou *expertise* na operação de Estadios e começou a diversificar suas receitas. Os bares e lojas do estádio passaram a ser responsabilidade do clube. Isso permitiu, por exemplo, uma parceria com fornecedores e patrocinadores que estampam e comercializam seus produtos no estádio em dias de jogo. Assim, as receitas de *Matchday* que até 2013 eram basicamente os ingressos comercializados, passaram a ser incrementadas pelo Sócio Torcedor e, em 2019, pela operação do estádio.

1.2.3 TRANSFERÊNCIAS DE ATLETAS

O futebol brasileiro, por conta da conjuntura econômica do país, o poder de sua moeda em relação ao euro e a grande quantidade de talentos produzidos, é um grande exportador de jogadores de futebol. Apesar do Flamengo estar desafiando esta lógica e contratando jogadores de clubes europeus nos últimos anos, a transferência de atletas ainda é uma importante fonte de receita para manter o grau de investimento. Esta rubrica também sempre foi claramente discriminada nos balanços do clube desde 1995.

1.2.4 COMERCIAL

Na parte comercial, o Flamengo também vem apresentando grandes incrementos e diversificação de receitas. Além dos tradicionais patrocínios estampados na camisa de jogo do time profissional, o Flamengo passou a fechar parcerias e contratos de licenciamento milionários em diversas áreas de produtos e serviços.

1.2.5 MÍDIAS E PRÊMIOS

Primeiramente, é importante entender como funcionam os campeonatos disputados pelos clubes brasileiros e a comercialização dos direitos de transmissão destas partidas. Existem 3 níveis de competições: estaduais, nacionais e continentais. No âmbito estadual, o Flamengo disputa o Campeonato Carioca de Futebol, organizado pela FERJ (Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro). No âmbito nacional, existem duas competições principais, a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro, organizados pela CBF (Confederação Brasileira de Futebol). No âmbito continental, a principal competição é a Copa Libertadores da América, organizada pela CONMEBOL (Confederação Sul-americana de Futebol) e a segunda mais importante é a Copa Sul-Americana, também organizada pela CONMEBOL. Ambas as competições continentais são disputadas entre equipes dos 10 países associados a CONMEBOL (Brasil, Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai, Colômbia, Bolívia, Equador, Peru e Venezuela). Todas essas competições são disputadas uma vez por ano. Além delas, existem competições curtas de um ou dois jogos como a Supercopa do Brasil (disputada entre o campeão da Copa do Brasil e do Campeonato Brasileiro em jogo único), a Recopa Sul-americana (disputada entre o campeão da Copa Libertadores e da Copa Sul-Americana em dois jogos) e o Mundial de Clubes da FIFA (disputado entre os campeões de cada continente).

Também é importante saber que essas competições não estão garantidas no calendário dos Clubes. O Campeonato Brasileiro e o Carioca, por exemplo, possuem outras divisões e quem termina estas competições nas últimas posições é rebaixado para divisões inferiores, fato que nunca aconteceu com o Clube de Regatas do Flamengo. Para a Copa Libertadores, classificam as equipes mais bem colocadas no Campeonato Brasileiro e o campeão da própria Libertadores e da Copa do Brasil. A Copa Sul-americana é disputada por equipes não tão bem colocadas no Campeonato Brasileiro do ano anterior e por equipes que são eliminadas das fases iniciais da Libertadores. Já a Copa do Brasil é a competição mais democrática do país, sendo disputada por equipes de todas as divisões do Campeonato Brasileiro.

Desde 1995, o Flamengo disputou em todos os anos três destas competições (Campeonato Carioca, Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil). Já a Copa Libertadores, o Flamengo disputou 12 vezes nos 27 anos analisados e desde 2016 não fica de fora. Portanto, estas quatro competições são as principais fontes de receita do Clube no que se refere a venda de direitos de transmissões. Porém, a Libertadores e a Copa do Brasil são competições em que os organizadores (CONMEBOL e CBF, respectivamente) são os detentores dos direitos e comercializam com as emissoras de forma independente dos clubes. Apesar de não permitir o direito de vender seus direitos de transmissão da Copa do Brasil e Libertadores, as entidades

compensam este fato com altas premiações conforme a performance esportiva de cada equipe. Já no Carioca e Brasileiro, os clubes podem comercializar os direitos de TV de seus jogos de forma individual e para quais emissoras quiserem.

1.2.5.1. OS DIREITOS DE TRANSMISSÃO

Os direitos de transmissão dos clubes são divididos em três sub-produtos: o direito para TV aberta, o direito para TV fechada e por assinatura, o chamado *pay per view* e *streaming*. Os direitos para TV aberta podem ser vendidos para os canais abertos (Globo, Band, Record, SBT etc). Os direitos para TV fechada podem ser vendidos para os canais de TV à cabo (Sportv, ESPN, Fox Sports, Band Sports etc). Já o chamado *pay per view* ou *streaming* são canais de assinatura presentes tanto na televisão quanto na internet em múltiplas plataformas como Twitch, Youtube, Facebook etc. A grande diferença entre eles é que para ter acesso ao jogo na televisão aberta e fechada, você precisa torcer para a emissora ter o interesse de transmitir a partida e não transmitir outra partida ou outro conteúdo no mesmo horário. Já na assinatura, você terá acesso a todos os jogos.

Até 2021, para transmitir uma partida de futebol, as emissoras precisavam ter contratos de direitos de transmissão com os dois clubes envolvidos nas partidas (os mandantes e os visitantes). Isso imputava uma grande barreira de entrada para novos *players* do mercado já que a Rede Globo possuía a hegemonia das transmissões esportivas há décadas. Em 2021, foi aprovado o Projeto de Lei 2.336/2021⁸ que garantia ao mandante o direito exclusivo dos chamados “direitos de arena”, ou seja, direito para transmissão da partida, sem a necessidade de acordo com o time visitante.

Para se ter uma ideia da barreira de entrada que a antiga lei causava, durante o Campeonato Carioca de 2020, antes da paralisação dos jogos devido à pandemia de Coronavírus, o Flamengo então comandado por Jorge Jesus e seu histórico time, campeão da Libertadores e Brasileirão no ano seguinte, chegou a ter jogos sem transmissão por nenhum canal de mídia⁹, já que todos os outros clubes possuíam acordos com a Globo e o Flamengo não, devido a uma briga comercial com a emissora. Em junho de 2020, o Campeonato Carioca

⁸ Veja em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/08/24/futebol-senado-aprova-projeto-da-lei-do-mandante-para-transmissoes>

⁹ Veja em: <https://observatoriодatv.uol.com.br/noticias/sem-contrato-com-a-globo-por-carioca-jogo-do-flamengo-fica-sem-tv-pela-primeira-vez-em-18-anos>

voltou após a paralisação, e o então Presidente Jair Bolsonaro assinou Medida Provisória¹⁰ que garantia aos clubes o mesmo direito da lei aprovada em 2021.

Isso fez com que o Flamengo tivesse mais oportunidades de diversificar sua receita e impedisse que casos como do Carioca ocorressem. Para o Campeonato Brasileiro, o Clube ainda não fez grandes alterações, continua vendendo seus direitos para a Globo nas 3 divisões: aberta, fechada e por assinatura. Já no Carioca, o Clube começou a testar o mercado. No Carioca de 2021, foi lançado o serviço de assinatura próprio do Flamengo, a FlaTV+¹¹, onde foram transmitidas as partidas além de outros conteúdos audiovisuais exclusivos para os assinantes. Além disso, o Clube já comercializou seus direitos de TV aberta para a Record na edição de 2021 e 2022¹² e para a Band em 2023¹³.

1.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os próximos capítulos tratarão de analisar os contextos e dados financeiros apresentados nos balanços do Flamengo. Por se tratar de um período de 27 anos, fez-se necessário a correção monetária dos valores. O fator de correção escolhido foi o IPCA. Neste contexto, os valores abaixo estão corrigidos a preços pelo IPCA a preços de dezembro de 2021, ano do último balanço analisado.

Além disso, para mostrar a diferença e necessidade do tratamento de dados deste trabalho, segue abaixo algumas figuras dos balanços do Flamengo durante estes 27 anos (Figuras 1, 2 e 3).

¹⁰ Veja em: <https://www.camara.leg.br/noticias/669802-medida-provisoria-da-direito-de-transmissao-de-jogos-para-clube-mandante>

¹¹ Veja em: <https://www.lance.com.br/flamengo/lanca-pay-per-view-para-transmissao-carioca-2021-plataforma-propria-streaming.html>

¹² Veja em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/gabriel-vaquer/2021/02/17/fla-assina-contrato-e-record-oficializa-transmissao-do-carioca-ate-2022.htm>

¹³ Veja em: <https://www.lance.com.br/lancebiz/onde-assistir-ao-carioca-2023-entenda-a-divisao-dos-direitos-de-transmissao.html>

Figura 1 – Demonstrativo do Resultado do Exercício do ano de 1995

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
	Acumulado em 31/12/95	Acumulado em 31/12/94
RECEITAS	33.658.258	7.285.344
Quadro Social	5.428.597	1.524.571
- Receitas Diversas	663.384	198.543
- Taxa de Manutenção	4.765.213	1.326.027
Eventos Sociais	981.712	46.364
- Receitas Diversas	128.638	17.428
- Marketing	805.550	25.685
- Carnaval	47.524	3.251
Patrimoniais	1.598.084	779.068
- Receitas Diversas	1.598.084	779.068
- Marketing	0	0
Financeiras	127.457	207.139
- Receitas Diversas	67.180	105.108
- Aplicação no Merc. Aberto	60.277	102.031
Eventuais	6.007.975	183.520
- Receitas Diversas	6.007.975	183.520
Futebol Profissional e Amador	17.357.918	3.657.043
- Receitas Diversas	351.577	138.937
- Jogos	7.332.729	730.030
- Marketing	5.606.786	857.937
- Excursões Internacionais	1.017.549	273.000
- Passes	761.699	1.311.738
- Televisuamento	2.287.658	346.281
Esportes Amadores	2.156.516	804.838
- Receitas Diversas	18.825	11.552
- Marketing	1.231.076	496.621
- Escolinhas	906.613	296.665

Fonte: Clube de Regatas do Flamengo

Figura 2 – Demonstrativo do Resultado do Exercício do ano de 2007

(45) 21

Clube de Regatas do Flamengo		
Demonstração do resultado		
Exercício findo em 31 de dezembro		
<u>Em reais</u>		
	2007	2006
Receita bruta total	89.499.176	72.416.946
Receita bruta do Futebol	71.717.005	58.038.532
Direitos de transmissão de TV	28.091.668	20.500.797
Bilheteria	14.611.574	5.666.836
Marketing	16.656.107	24.436.344
Repasse de direitos federativos	9.234.927	5.695.277
Receitas diversas	3.122.729	1.739.278
Receita bruta do clube social e esportes amadores	17.782.171	14.378.414
Quadro social	5.097.932	4.774.507
Eventos sociais	4.350.718	1.702.533
Patrimoniais	2.014.509	3.625.719
Financeiras	1.602.162	42.524
Eventuais	192.049	208.513
Esportes amadores	4.524.801	4.024.618
Deduções da receita	(1.681.053)	(1.907.332)
Impostos e contribuições	(1.681.053)	(1.907.332)
Receita operacional líquida	87.818.123	70.509.614
Despesa operacional total	(84.667.267)	(68.413.449)
Despesas operacionais do futebol	(55.436.773)	(53.953.223)
Pessoal	(46.396.795)	(43.885.821)
Despesas gerais	(9.039.978)	(10.067.402)
Despesas operacionais do clube social e esportes amadores	(29.230.494)	(14.460.226)
Pessoal	(10.936.990)	(7.903.712)
Despesas gerais	(18.293.504)	(6.556.514)
	2007	2006
Resultado operacional antes das		
depreciações, despesas financeiras e contingências	3.150.856	2.096.165
Depreciações	(3.059.061)	(2.555.037)
Contingências	(23.127.519)	(248.978)
Despesas financeiras	(36.197.525)	(13.118.897)
Déficit do exercício	(59.233.249)	(13.826.747)

Fonte: Clube de Regatas do Flamengo

Figura 3 – Demonstração do Resultado do Exercício do ano de 2021

Clube de Regatas do Flamengo

Demonstração do resultado
Exercício findo em 31 de dezembro de 2021 e 2020
(Em milhares de reais)

	Nota	2021	2020
Receita operacional líquida	17	1.025.428	644.093
Custo das atividades sociais e esportivas	18	(761.610)	(614.948)
Resultado bruto		<u>263.818</u>	<u>29.145</u>
Despesas administrativas	19	(45.763)	(73.769)
Despesas comerciais		<u>(18.318)</u>	<u>(12.198)</u>
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	20	(11.592)	(8.792)
Resultado operacional antes do resultado financeiro		<u>188.145</u>	<u>(65.614)</u>
Despesas financeiras	21	(21.424)	(45.293)
Receitas financeiras	21	10.925	3.985
Superávit (déficit) do exercício		<u>177.646</u>	<u>(106.922)</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Fonte: Clube de Regatas do Flamengo

2. ANÁLISE DAS RECEITAS DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO DE 1995 A 2012

2.1. GESTÕES KLEBER LEITE (1995-1998), EDMUNDO DOS SANTOS SILVA (1999-2002) E HÉLIO FERRAZ (2002-2003)

2.1.1. CONTEXTO HISTÓRICO

Em janeiro de 1995, Kleber Leite assume a presidência do Flamengo no ano do centenário da instituição, em um contexto econômico raro de paridade dólar-real, onde 1 dólar valia 1 real, algo inimaginável nos dias de hoje. Kleber Leite, aproveitando a oportunidade criada por esse fator macroeconômico, então começa seu mandato com uma das contratações mais emblemáticas da história do futebol brasileiro. Romário havia acabado de conquistar uma Copa do Mundo em 1994 sendo o principal nome e herói da conquista e, além disso, eleito o melhor jogador do mundo do mesmo ano. Kleber Leite compra seu passe do Barcelona, um dos maiores e mais poderosos times do mundo, apoiado por mais 4 parceiros que viabilizaram a contratação, como conta Capelo (2020a)¹⁴:

Como o clube fechava suas temporadas todas no prejuízo, na verdade não havia dinheiro próprio para investir na contratação de jogadores. Por mais que a economia brasileira tivesse aberto uma janela para que o futebol fosse buscar ídolos na Europa, só daria para puxar alguém como Romário se houvesse alguma entrada extraordinária de dinheiro. Kleber Leite conseguiu as contribuições de quatro empresas – Banco Real, BarraShopping, Brahma e Umbro –, além de ter contado com apoio da prefeitura do Rio de Janeiro. Apoio de um órgão público na contratação de um jogador de futebol? Coisa dos anos 1990.

Sua política de contratação de grandes nomes não parou por aí. Alguns meses depois, Edmundo e Branco foram contratados. Branco havia participado da campanha vitoriosa da Copa do Mundo de 1994 junto com Romário e Edmundo apesar de não ter sido convocado para a Copa, já era reconhecido como um dos grandes atacantes do país e já havia participado do elenco da Seleção Brasileira em outras convocações. Além dos craques consagrados, o Flamengo tinha uma grande jóia: o atacante Sávio, o “Anjo Loiro da Gávea”. Juntos, Romário

¹⁴ <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-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>.

Sávio e Edmundo formavam o “Melhor Ataque do Mundo”¹⁵, como ficaram conhecidos na época.

O então mandatário rubro-negro se apoiou em uma lógica antiga do futebol brasileiro e acreditava que a contratação de grandes nomes faria com que o clube alavancasse receitas de bilheteria, venda de camisas e patrocínio, o que acabou não acontecendo. Segundo Capelo (2020a):

o endividamento rubro-negro só aumentou após a contratação de Romário e de outras estrelas. O Flamengo começou a antecipar receitas da televisão, impostos não foram pagos, dívidas trabalhistas (com jogadores, técnicos e demais funcionários) foram acumuladas. O discurso só valeu para justificar a contratação.

No início de 1999, Edmundo dos Santos Silva assume a presidência do Flamengo. Em dezembro de 1999, o Flamengo anuncia parceria com a ISL, empresa suíça de marketing esportivo que prometia impulsionar e alavancar o futebol rubro-negro injetando recursos para montar uma equipe competitiva no cenário nacional. Segundo Huber (2020a)¹⁶:

No fim de 1999, após dez meses de negociação, o Flamengo acertou uma parceria com a ISL, então maior empresa de marketing esportivo do mundo. Na cerimônia, na Gávea, Heiz Schurtenberger, representante dos suíços, afirmou que em pouco tempo o clube seria o número 1 do Brasil no futebol, nos negócios e estaria na lista dos dez clubes mais bem sucedidos do mundo. De início, prometeu dois ou três jogadores de prestígio internacional para alavancar campanhas. Só 20 anos depois, e sem a participação dos suíços, o Fla parece caminhar para concretizar a previsão de Schurtenberger. O acordo com a ISL foi assinado por 15 anos, no valor de 80 milhões de dólares (cerca de R\$ 150 milhões na cotação da época). Deste valor, 40 milhões de dólares seriam investidos no futebol. O projeto também previa a construção de um estádio, que seria custeado pela empresa, além da compra do "Fla-Barra", onde o time treinava.

O Flamengo continuou contratando craques como Edílson, Denilson, Gamarra, Alex entre outros. Neste contexto, apesar do grande volume de dinheiro que entrava e saía do Clube, não se via investimentos em mudanças estruturais que permitissem ao Flamengo uma base de crescimento sólida no longo prazo. A lógica era investir (mais do que arrecadava) os recursos em jogadores de renome pensando sempre no curtíssimo prazo. Para se ter uma ideia, o Clube não possuía um Centro de Treinamento nem para o time principal e nem para as divisões de

¹⁵ Veja em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/ha-25-anos-edmundo-cheava-ao-flamengo-para-atuar-com-romario-e-savio-relembre.ghtml>.

¹⁶ <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/ha-20-anos-flamengo-cheio-de-astros-vivia-sonho-frustrado-relembre-o-periodo-isl.ghtml>.

base, o que só viria a ser construído a partir de 2011. Esse fato reforça ainda mais a falta de estratégia de longo prazo e projeto esportivo do Flamengo na época. Segundo Guedes (2020a)¹⁷:

o Flamengo em 2000 vivia um momento terrível mesmo com tanto dinheiro. O meia chegou à Gávea emprestado pelo Parma, depois de brilhar no Palmeiras. Após um forte aporte financeiro da ISL, o clube passou por problemas políticos e desorganização. Entretanto, as coisas não eram como esperavam. Apesar de um elenco estrelado e repleto de jogadores de seleções mundiais, como Denílson, Edilson, Gamarra, Pet e outros, o ex-jogador citou os diversos percalços internos: “Primeiro, eu fiquei 45 dias. Isso já resume tudo. O Flamengo tinha sérios problemas estruturais e eu encontro um grupo de muita qualidade individual, mas que ninguém queria nada. E quando eu digo que ninguém queria nada, eu também me incluo nisso porque eu poderia ter feito ‘N’ coisas diferentes e acabei não fazendo, entrei no ‘oba, oba’ que existia naquele momento e aí o rendimento do time foi muito abaixo”, revelou.

Edmundo dos Santos Silva, que tinha sido eleito para comandar o Flamengo até o final de 2003, acaba se tornando o primeiro presidente da história do Flamengo a sofrer *impeachment* por improbidade administrativa, no final de 2002. Gilberto Cardoso Filho assume como interino por alguns meses e, posteriormente, Hélio Ferraz é eleito presidente para finalizar o mandato de Edmundo até o final de 2003. Ao final de 2003, no relatório da diretoria anexado ao balanço do clube, foi enviada a seguinte mensagem aos sócios (CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO, 2003):

No ano findo, o clube buscou reduzir despesas com o propósito de gerar superávit primário de caixa. O esforço de contenção foi realizado com sucesso, obtendo-se redução de R\$ 29 milhões nas despesas de 2003, em relação ao ano anterior. Observe-se que em 2002 já se havia obtido redução de R\$ 16,7 milhões em comparação a 2001. Como consequência, o endividamento do Clube ao final de 2003 sofreu redução, em termos reais, em relação a 2002 de R\$ 8,5 milhões, utilizando-se o IPCA como deflator.

Acrescente-se, ademais, que a redução nas despesas só não foi maior pelo fato do clube não dispor de caixa para reduzir o seu quadro de pessoal, que apresenta número superior às suas necessidades operacionais. Porém, proceder demissões sem que se pudesse honrar as obrigações trabalhistas, seria gerar novos problemas no médio prazo.

As receitas do Flamengo não alcançaram os valores almejados e estiveram longe do seu potencial, em especial as de bilheteria, em função da prematura eliminação do time de futebol no Campeonato Estadual e na Copa Mercosul e dos maus resultados nos jogos fora do Maracanã no Campeonato Brasileiro, o que gerou má expectativa para o público nos jogos em casa.

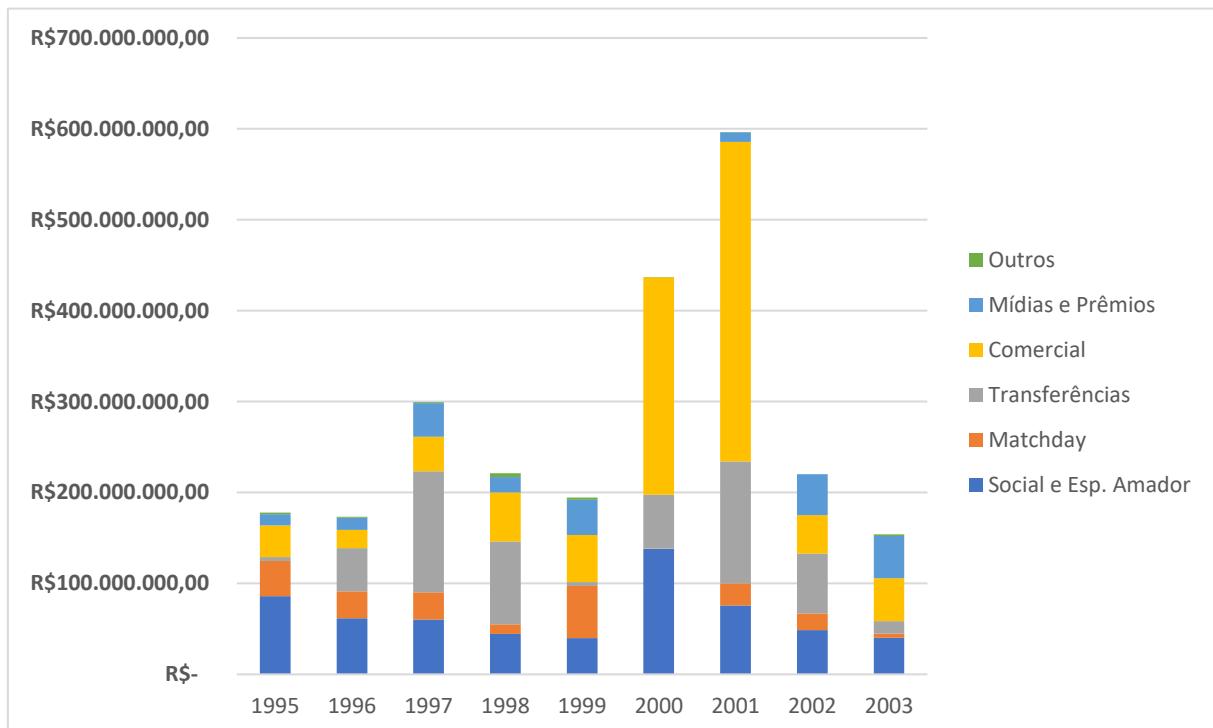
As receitas auferidas pela cessão de direitos federativos de atletas ficou em R\$ 4,7 milhões, contra R\$ 20,3 milhões obtidos em 2002. Como mencionado, as receitas de bilheteria foram decepcionantes. Trata-se de situação não recorrente que deverá se normalizar esperamos em 2004, com a

¹⁷ <https://mundorubronegro.com/flamengo/futebol/alex-surpreende-e-revela-o-que-levou-flamengo-galactico-de-2000-ao-fracasso/>.

equipe de futebol alcançando resultados coerentes com a tradição do Flamengo e com os investimentos que recebe, um dos mais elevados do Brasil.

2.1.2. ANÁLISE DOS DADOS CONTÁBEIS

Gráfico 1 – Composição da receita do Flamengo nas cinco rubricas principais descritas de 1995 até 2003 (em reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

O gráfico 1 acima, mostra a composição das receitas nos anos de 1995 até 2003 corrigidos pelo IPCA ao preço de dezembro de 2021. É importante explicar que durante os anos da parceria com a ISL, o Flamengo cedeu o direito de comercialização de diversos ativos como direitos de transmissão e cotas de patrocínio, como mostra o Balanço de 2001. Por isso, nota-se uma distorção na distribuição de receita por rubrica nos anos de 2000 e 2001 no gráfico acima com a rubrica Comercial com números bastante inflados.

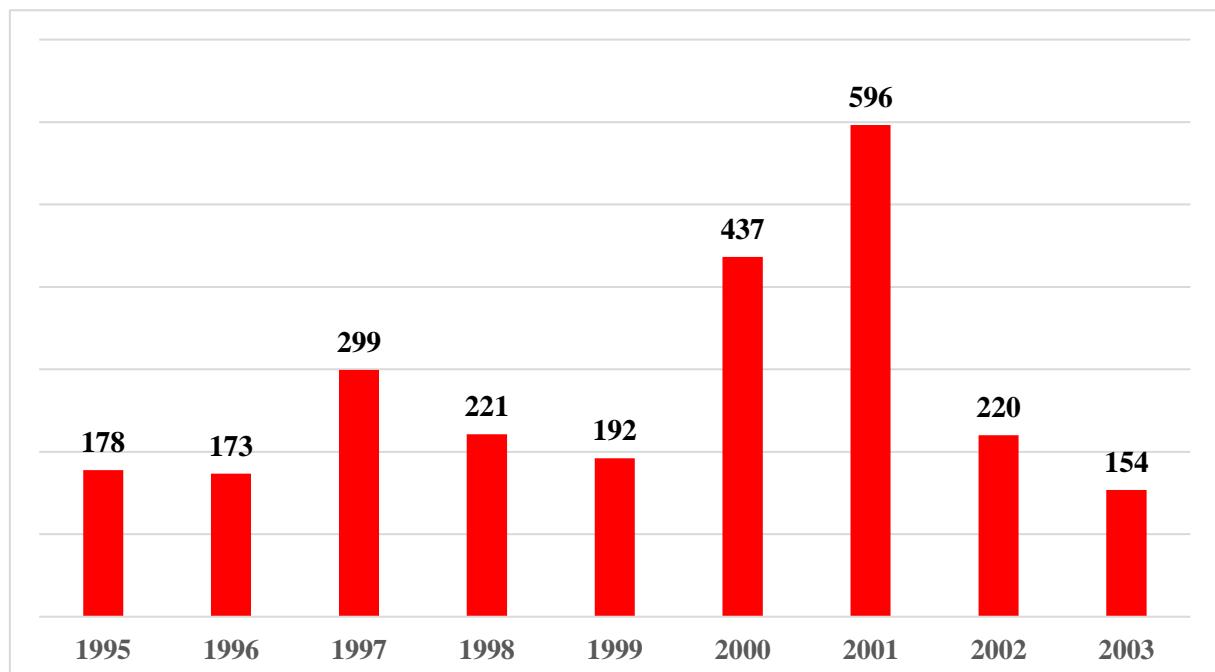
Nota-se que em 1995, cerca de 48% do faturamento do Flamengo está na rubrica “Clube Social e Esportes Amadores”, o que mostra a dependência do clube de futebol com maior torcida do país da vida social de sua sede física na Gávea. Para efeito de comparação, o percentual do faturamento oriundo desta rubrica foi de cerca de 7% em 2021.

Em 1997 e 1998, melhores anos em termos de receita do mandato de Kleber Leite, o Flamengo teve 44% e 41%, respectivamente, do seu faturamento oriundo de transferências de atletas, sendo um deles Sávio no final 1997. Portanto, Kleber Leite inicia seu mandato comprando Romário do Barcelona na esperança de alavancar receitas e inicia seu último ano de mandato vendendo um dos melhores jogadores do elenco. Isso mostra que o Flamengo teve sua receita baseada em uma rubrica não recorrente e excepcional, algo extremamente perigoso para as finanças do Clube já que, como mostra o gráfico, esta rubrica é extremamente volátil.

Já no ano de 1998, no último ano de seu mandato, Kleber Leite antecipou vários contratos de recebíveis com patrocinadores (Cervejaria Brahma e a fornecedora de materiais esportivos Umbro) e contratos de direitos de transmissão com a Globo, como mostra o Balanço de 1998 aprovado pelos conselheiros do Clube, aumentando também a receita da rubrica Comercial em relação a anos anteriores em uma espécie de “*doping*” financeiro. Portanto, o presidente que assumisse em 1999 teria seu fluxo de caixa e receita comprometidos, mostrando a falta de governança e estratégia de longo prazo na administração do rubro negro da Gávea, uma prática repetida várias vezes em décadas passadas na política rubro negra.

Conclui-se, portanto, que no período analisado o Flamengo apresentava uma distribuição de receita extremamente volátil ano a ano, o que é um reflexo da falta de organização e estratégia de longo prazo no período analisado. Essa volatilidade impactava não só no fluxo de caixa quanto na receita e resultado contábil, como veremos abaixo.

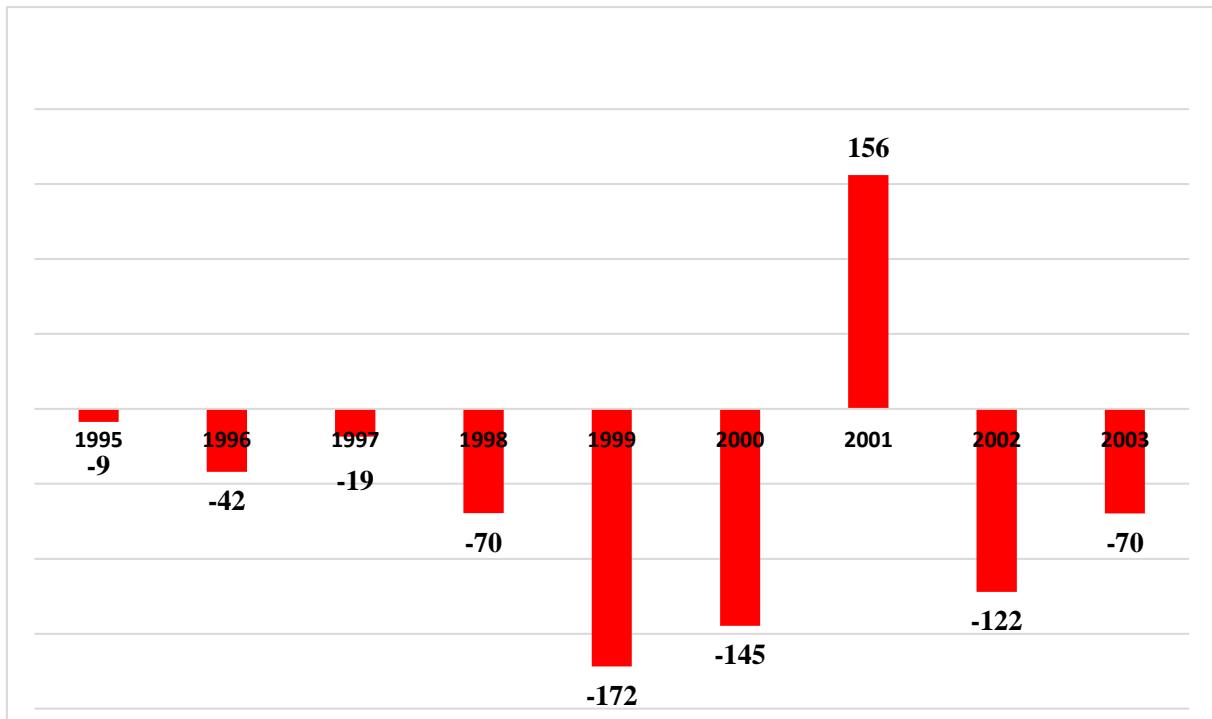
Gráfico 2 – Receita total do Clube nos anos de 1995 até 2003 (em milhões de reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

O gráfico 2, mostra que em 2000 e 2001, o Flamengo teve uma receita excepcional de cerca de 437 milhões e 596 milhões, respectivamente em preços de dezembro de 2021, devido a parceria com a ISL.

Gráfico 3 – Resultados contábeis de 1995 até 2003 (em milhões de reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

Entretanto, apesar da alta receita, o Flamengo, como mostra o gráfico 3 acima, apresentou déficit recorde nos anos de 1999 e 2000. Já em 2001, faz-se necessário um esclarecimento: conforme parecer do Conselho Fiscal do Flamengo sobre o balanço de 2001, o superávit foi originado pela reversão dos recursos aportados nos anos de 2000 e 2001 e, portanto, este superávit se trata de uma questão contábil e não um resultado real. Além disso, no mesmo parecer, o Conselho Fiscal questiona uma série de gastos com torcidas organizadas, viagens de dirigentes ao exterior e intermediação em negociação. Portanto, nota-se claramente a falta de *compliance* e governança na administração do Clube na época.

2.2. GESTÕES MÁRCIO BRAGA (2004-2009) E PATRÍCIA AMORIM (2010-2012)

2.2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

Em 2004, Márcio Braga assume a presidência do Flamengo para seu quinto mandato no Clube. Márcio Braga comandou o clube nos anos de 1977 até 1980, por dois mandatos. Depois, foi eleito para o biênio 1987 e 1988. Seu quarto mandato foram nos anos de 1991 e 1992. Ao todo, sob seu comando, o Flamengo conquistou quatro vezes o Campeonato Brasileiro nos anos de 1980, 1987, 1992 e 2009, com quatro gerações diferentes. Além disso, Márcio foi o presidente responsável pela montagem da geração de ouro do Flamengo capitaneada por Arthur Antunes Coimbra, o Zico, maior jogador a vestir o Manto Rubro Negro e maior ídolo do Flamengo até os dias de hoje.

O Flamengo, logo após a saída de Braga em seu segundo mandato, conquistaria seu maior título: o Campeonato Mundial de 1981, no Japão, contra o Liverpool da Inglaterra, um dos times mais tradicionais da história do futebol, por um placar avassalador de 3x0. Além disso, com o mesmo time base, conquistaria o Campeonato Brasileiro de 1982 e 1983. Aquela geração histórica foi formada em sua maioria por jogadores revelados pelo Clube: Zico, Leandro, Júnior, Adílio, Andrade, Mozer, Marinho, Lico, Raul, Tita, Julio Cesar entre outros.

Márcio Braga foi um dirigente vanguardista. Em 1977, seu primeiro ano de mandato, Márcio Braga tomou uma atitude que mudaria completamente a história do esporte no Brasil. Conforme relata Ohata (2017a)¹⁸:

Há 40 anos, porém, as agremiações de futebol não recebiam nada (difícil de acreditar, não?) pelos direitos de transmissão do Nacional. A TV Educativa ia aos estádios, gravava os jogos e os repassava às outras emissoras de TV, que comercializavam o produto. A "quebra" foi provocada pelo Flamengo, que exigiu pagamento pelos direitos de TV de um Fla-Flu disputado no aniversário do clube, em 15 de novembro de 77, e foi criticada por outros clubes, irritou a cúpula da TV Globo, chegou ao gabinete do então presidente Geisel e acabou na Justiça. "O Flamengo não é contra o televisamento dos jogos, pelo contrário, acha até importante. Mas quer ganhar também", argumentou, à época, o então presidente flamenguista, Márcio Braga, segundo registros de jornais. Para garantir seus direitos, o Flamengo entrou com pedido de liminar contra a CBD (Confederação Brasileira de Desportos) e a Abert (Associação Brasileira de Rádio e Televisão), que proibia a entrada de equipes de TV no Maracanã com equipamentos de filmagem, e que foi acolhido pela Justiça. O clube exigiu pelo registro das imagens do Fla-Flu o valor de um milhão e meio de cruzeiros. O cartola, por sua ousadia, viu o caso chegar até o gabinete do presidente da República Ernesto Geisel e viu até seus pares virarem a cara e criticá-lo publicamente por sua iniciativa.

¹⁸ <https://blogdoohata.blogosfera.uol.com.br/2017/03/29/ha-40-anos-clubes-nao-recebiam-por-direitos-de-tv-e-atacaram-lo-a-exigir/>.

Entretanto, o cenário em 2004 estava longe dos tempos áureos dos anos 1980. O Flamengo não possuía uma grande equipe, não revelava tantos craques como antes e, para piorar, não tinha o Maracanã disponível para seus jogos. Após um longo período sem títulos, o Flamengo voltaria a conquistar um título nacional em 2006, vencendo seu maior rival, o Vasco da Gama, na final da Copa do Brasil. Com isso, o Flamengo estava classificado para a Copa Libertadores de 2007, sua segunda participação na principal competição do continente no período analisado. O Clube voltava a vislumbrar objetivos maiores. Dentro de campo, o time correspondeu naquele ano: além de vencer o Campeonato Carioca em cima do rival Botafogo, o Flamengo finalizou o Campeonato Brasileiro em terceiro lugar, se classificando novamente para a Libertadores do ano seguinte (naquele ano, apenas os quatro primeiros se classificaram para a competição internacional). No ano seguinte, em 2008, o Flamengo conquistou o bicampeonato Carioca em cima do Botafogo e ficou em quinto lugar no Campeonato Brasileiro, não se classificando para a Libertadores.

Márcio Braga então inicia, em 2009, o último ano de seu mandato. Em maio daquele ano, Márcio Braga concretiza a principal contratação de sua gestão: Adriano Imperador. Além disso, no mês seguinte, o Flamengo anuncia a contratação de outro ídolo da época: o sérvio Dejan Petkovic. A dupla de craques fez um Campeonato Brasileiro espetacular junto com outros bons jogadores como Leonardo Moura, Juan, Maldonado, Ronaldo Angelim, Zé Roberto, Kléberson entre outros e se sagraram campeões brasileiros daquele ano.

O Flamengo se sagrou campeão brasileiro em um domingo, dia 06 de dezembro de 2009. Na segunda feira, dia 07, Patrícia Amorim foi eleita para presidir o clube no triênio 2010-2012. Patrícia Amorim é uma ex-nadadora histórica do Flamengo. Porém, não repetiu os sucessos das piscinas na gestão do Clube. No seu primeiro ano de mandato, em 2010, Patrícia perde sua dupla de craques. Petkovic se aposenta e Adriano se transfere para a Roma, clube de futebol italiano. O então atual campeão brasileiro faz uma campanha brigando para não ser rebaixado e termina o campeonato em décimo quarto.

Em 2011, Patrícia Amorim repete uma prática comum entre seus antecessores: a contratação de uma grande estrela. Ronaldinho Gaúcho é apresentado em grande estilo na

Gávea para milhares de torcedores. Além disso, Thiago Neves também foi contratado, montando um elenco para disputar títulos, como conta Souza (2021)¹⁹:

O Flamengo montou um bom time em volta de Ronaldinho, com nomes como Thiago Neves, Renato Abreu e Deivid. Sob o comando de Vanderlei Luxemburgo, o time apresentou um bom futebol no começo da temporada, ganhou o Carioca de forma invicta e passou boa parte do primeiro turno do Brasileiro brigando pela liderança.

Entretanto, o Flamengo novamente assumia gastos que não tinha condições de arcar por conta de parcerias sem o respaldo jurídico adequado e por acreditar que a sua grande estrela alavancaria receitas, o que não aconteceu. Segundo Almeida (2012)²⁰:

Ronaldinho chegou ao Flamengo para receber R\$ 1,250 milhão por mês: R\$ 750 mil seriam pagos pela Traffic, que financiou parte da negociação do jogador, e R\$ 500 mil pelo Flamengo (R\$ 250 mil de salário e mais R\$ 250 mil de luvas). Nos seis primeiros meses da parceria, uma verdadeira lua de mel tomou conta do ambiente. Os salários eram pagos rigorosamente em dia com ajuda de parceiros antigos e patrocínios pontuais, como os utilizados na estreia do jogador e nas finais do Campeonato Carioca.

Sem patrocínio na camisa, o Flamengo começou a ter dificuldade para arcar com sua parte (R\$ 500 mil) no salário de Ronaldinho. A situação ainda não incomodava Ronaldinho, já que a Traffic não atrasava os R\$ 750 mil de sua responsabilidade. Enquanto isso, o rubro-negro dizia estar negociando um parceiro para o espaço mais nobre da camisa. No entanto, os altos valores pretendidos pelo clube e a aproximação do final da temporada dificultavam o negócio. O Flamengo começou a conviver com a pressão de ter o jogador mais caro do futebol nacional e não conseguir um patrocinador.

Enquanto a Traffic bancava parte do salário de Ronaldinho, o Flamengo usou a agência de marketing esportivo de Ronaldo Fenômeno, a 9ine, para negociar um patrocinador master. Ao ser preterida, a antiga parceira não gostou de saber da história, sentiu que estava tendo prejuízo por não poder explorar a imagem do craque e parou de pagar sua parte. A partir de setembro, Ronaldinho voltou a receber do clube, mas viu a Traffic parar de depositar os R\$ 750 mil que eram de sua responsabilidade. Novamente, o salário do jogador não estava em dia na sua totalidade.

Sentindo que a falta de pagamento poderia tirar Ronaldinho do clube, o Flamengo resolveu tomar as rédeas do problema, rompeu com a Traffic e assumiu os seis meses de dívida que a empresa tinha com o jogador. A solução imediata acarretou problemas futuros. O "rombo" no orçamento com uma despesa que não estava prevista atrapalhou os planos do Flamengo. O clube pagou a conta de R\$ 4,5 milhões da Traffic, mas não conseguiu acertar vencimentos antigos como o 13º salário e acumulou novas dívidas e problemas com o jogador.

A situação ficou insustentável como conta Souza (2021)²¹:

¹⁹ <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/da-magia-a-frustracao-10-anos-da-contratacao-de-ronaldinho-gaúcho-pelo-flamengo.ghtml>

²⁰ <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2012/05/03/ronaldinho-e-flamengo-nao-se-acertam-sobre-salarios-atrasados-entenda-a-novela.htm>

²¹ <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/da-magia-a-frustracao-10-anos-da-contratacao-de-ronaldinho-gaúcho-pelo-flamengo.ghtml>

O desgaste foi tanto que o jogador entrou na justiça e conseguiu rescindir com o Flamengo. Ronaldinho se despediu em maio de 2012, com 74 jogos e 28 gols marcados. Depois, foi contratado pelo Atlético-MG, foi campeão da Libertadores e virou ídolo.

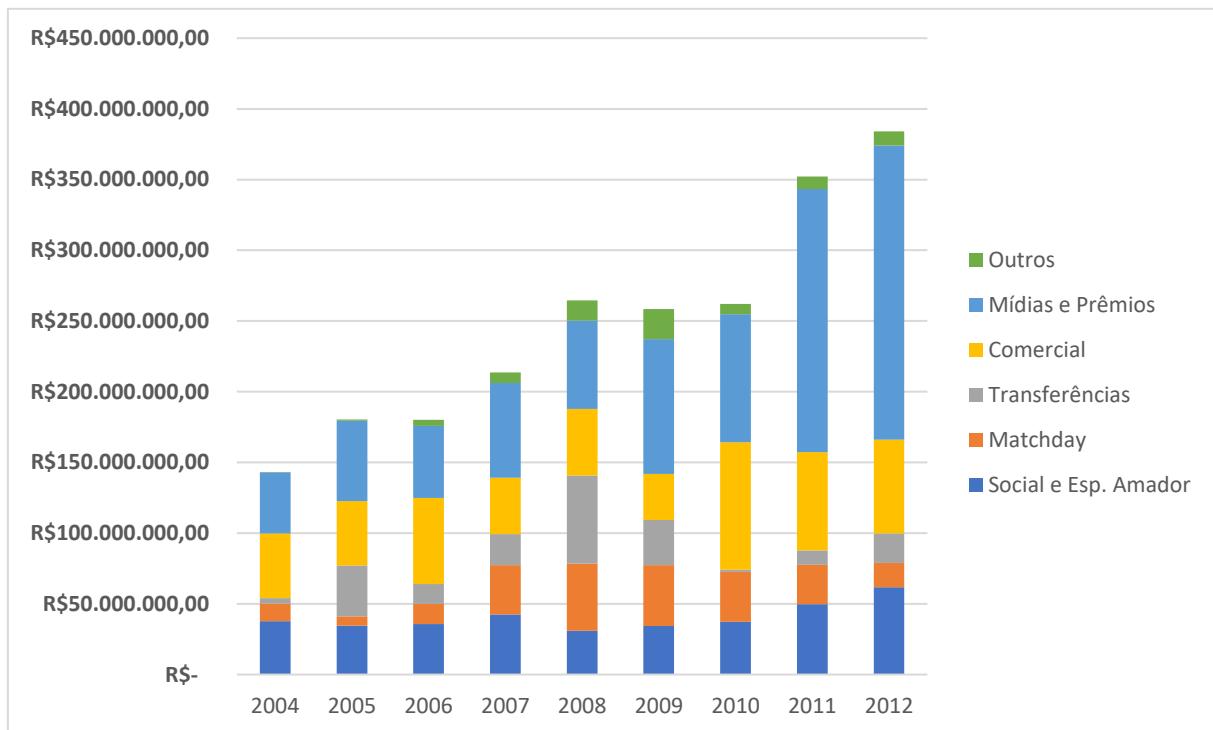
No Flamengo, a sensação que ficou foi de que poderia ter sido uma passagem melhor. Faltou um clube mais organizado e um craque mais motivado. No fim, a magia foi embora.

Coincidemente, o último ano de Patrícia Amorim na presidência (2012) termina similar ao primeiro ano de mandato (2010): o Flamengo perde o craque do time e termina o brasileiro na parte de baixo da tabela.

2.2.2 ANÁLISE DOS DADOS CONTÁBEIS

Abaixo, o gráfico 4 mostra a distribuição pelas cinco rubricas da receita do Flamengo nos anos de mandato de Márcio Braga e Patrícia Amorim (2004 até 2012).

Gráfico 4 - Composição da receita do Flamengo nas cinco rubricas principais descritas de 2004 até 2012 (em reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

2.2.2.1. MATCHDAY

Primeiramente, chama atenção, nos três primeiros anos do gráfico (2004-2006), a baixa participação da receita de *Matchday*. Isto se deve ao fechamento do Maracanã para obras para

os Jogos Panamericanos de 2007. Vale ressaltar, que de meados de 2010 até o final de 2012, o Maracanã também esteve fechado para obras para a Copa do Mundo de 2014.

Nos primeiros três anos somados, o Flamengo teve um faturamento de *Matchday* de cerca de 33 milhões de reais (todos os valores explicitados abaixo estão corrigidos pelo IPCA a preços de dezembro de 2021). Para se ter ideia, somente em 2007, com o Maracanã disponível, o Flamengo faturou cerca de 35 milhões.

De 2007 até 2009, o Flamengo teve o Maracanã disponível e, além disso, teve sucesso esportivo (tricampeão carioca e campeão brasileiro no período). Neste contexto, durante os três anos, o Clube auferiu receitas de cerca de 125 milhões em *Matchday*.

Como mostra as demonstrações financeiras do Flamengo, no ano de 2010, com o Maracanã disponível no início do ano, a receita de *Matchday* caiu cerca de 18% em relação ao ano anterior. Já em 2011, apesar do bom desempenho em campo e a presença de Ronaldinho Gaúcho, a receita teve queda de cerca de 22% em relação a 2010. Em 2012, com a saída de Ronaldinho e queda de rendimento da equipe, a receita de *Matchday* caiu ainda mais, em torno de 48%, segundo os balanços do Clube.

2.2.2.2 TRANSFERÊNCIAS DE ATLETAS

Já nas receitas com transferências de atletas, assim como o período anterior analisado (1995-2003), os dados voltam a apresentar a já esperada volatilidade. Durante o período, o Flamengo não teve muitas vendas de destaque, chamando atenção o ano de 2008 quando o clube negociou o jogador Renato Augusto para o Bayer Leverkusen da Alemanha²².

2.2.2.3 COMERCIAL

No início do segundo semestre de 2009, o Flamengo termina seu patrocínio para fornecimento de material esportivo com a Nike e assina contrato com a marca nacional Olympikus. Apesar de ser uma gigante internacional, a Nike não possuía a capacidade produtiva e capilaridade de distribuição de produtos que a Olympikus ofertava no mercado nacional. Além disso, o Flamengo dentro de campo arrancava para seu sexto título brasileiro, impulsionando

²² Veja em: <http://diariogaucha.clicrbs.com.br/rs/noticia/2008/07/venda-de-renato-augusto-rende-r-15-milhoes-ao-flamengo-2034153.html>

ainda mais a parceria como conta nota oficial do Clube na época (CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO, 2009)²³:

O Flamengo já vendeu 1.101.259 camisas Olympikus desde o início do contrato entre o hexacampeão brasileiro e a marca esportiva em 1º de julho. O número foi atualizado nesta terça-feira às 12h11 e é um recorde absoluto no futebol do país.

As vendas foram embaladas pela arrancada do clube nos últimos meses, pela conquista do título no domingo e pela receptividade da torcida à nova linha de uniformes e moda casual desenvolvidas pela marca. Outro ponto importante é a distribuição da linha oficial do Flamengo: a Olympikus tem uma estrutura de 15.000 pontos de vendas no país, o que permite atingir um maior número de torcedores de forma bastante rápida.

"Esse número é espetacular e prova como foi acertada a decisão de trocar de marca esportiva. Mais do que um simples fornecedor de material ou um mero patrocinador, a Olympikus tem trabalhado em absoluta sinergia com o Flamengo, investindo na valorização da marca do clube", destaca o diretor executivo de Marketing do Flamengo, Ricardo Hinrichsen.

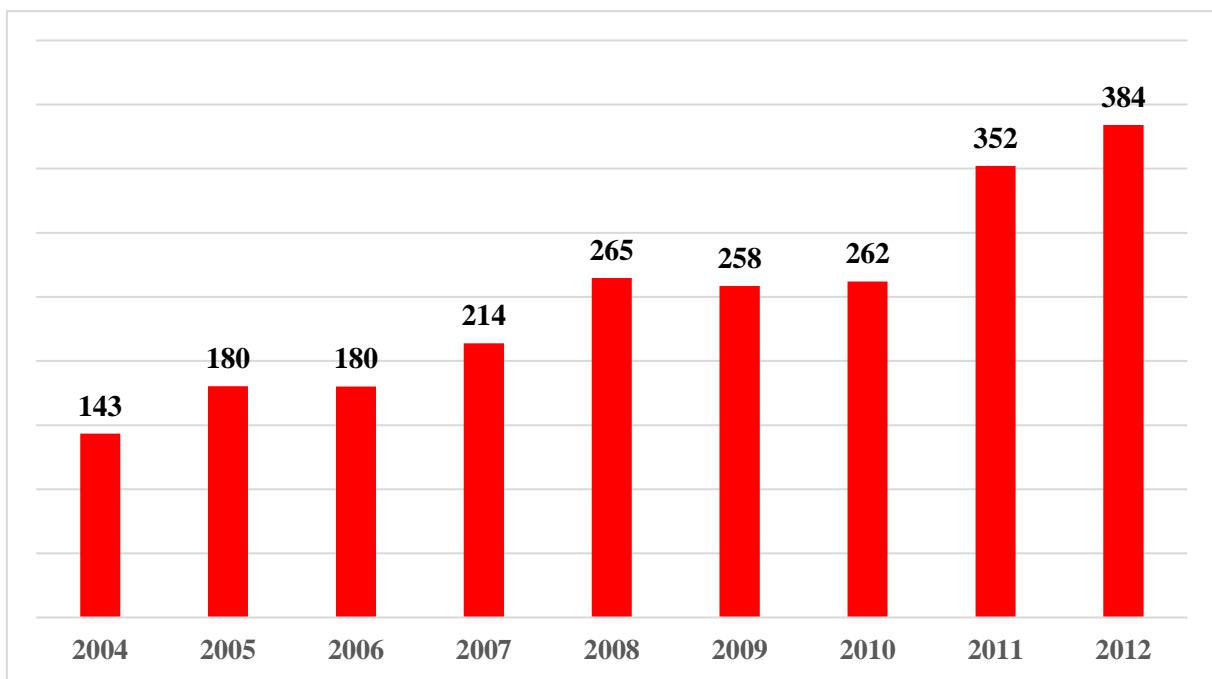
O resultado da nova parceria viria no ano seguinte, com o Flamengo tendo um incremento de cerca de 176% na receita Comercial em relação a 2009 e de cerca de 99% em relação à média dos seis anos anteriores (2004 até 2009), segundo os balanços financeiros do Clube.

2.2.2.4 MÍDIAS E PRÊMIOS

O gráfico 5 mostra a evolução da receita total do Flamengo de 2004 até 2012. Nota-se claramente o salto expressivo nos anos de 2011 e 2012. Este salto está relacionado a rubrica Mídias e Prêmios.

²³ <https://www.flamengo.com.br/noticias/flamengo/flamengo-vende-11-milhao-de-camisas-olympikus-em-apenas-5-meses#:~:text=O%20Flamengo%20j%C3%A1%20vendeu%201.101,absoluto%20no%20futebol%20do%20pa%C3%ADs>

Gráfico 5 - Receita total do Clube nos anos de 2004 até 2012 (em milhões de reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

Até 2011, os principais clubes brasileiros negociavam seus direitos de transmissão de forma conjunta, com a entidade “Clube dos 13” sendo responsável por representar os clubes junto as emissoras de televisão. O “Clube dos 13” convivia com desgastes políticos e em 2010, durante a eleição para a presidência da entidade, um velho conhecido da política rubro negra foi importante para a ruptura, conforme conta Souza (2019)²⁴:

E em 2010, o Clube dos 13 começou a rachar, na eleição entre Fábio Koff e Kléber Leite. Do lado do gaúcho, clubes como Atlético, Athletico Paranaense, São Paulo e Palmeiras. Como votantes de Kléber, estavam Corinthians, Santos e Vasco, entre outros. E na votação, em dezembro, Koff foi reeleito, após dura disputa: dos 20 filiados, 12 votaram no presidente em exercício.

Entretanto, os clubes começaram a abandonar a entidade para negociar seus direitos de forma individual, como conta Valente (2017)²⁵:

Foi justamente a disputa pela maior fatia do bolo que colocou um ponto final no C13 (Clube dos 13). Já havia um desgaste até que em 23 de fevereiro de 2011 a entidade implodiu.

Primeiro os quatro grandes do Rio de Janeiro anunciaram que estavam optando por negociar sozinhos os direitos de transmissão por não concordar com a filosofia do C13. No mesmo dia, o Corinthians abandonou a entidade. Depois

²⁴ <https://trivela.com.br/brasil/como-surgiu-o-clube-dos-13/>

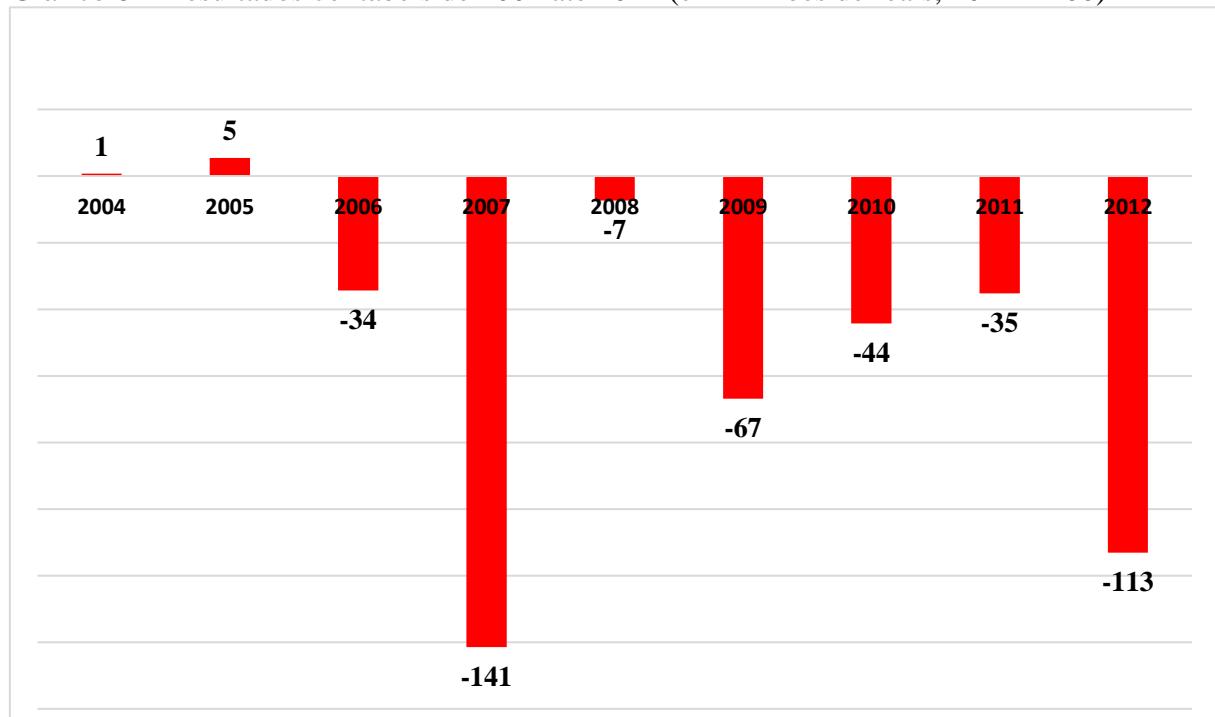
²⁵ http://www.espn.com.br/noticia/707358_implodido-em-2011-clube-dos-13-permanece-vivo-por-conta-de-divida-milionaria-com-ex-diretor

foi seguido por Santos, Cruzeiro, Palmeiras, Grêmio... Não havia mais como sustentar o órgão com os que permaneceram, casos de São Paulo, Atlético-MG, Atlético-PR, Internacional.

Assim, o Flamengo por ter a maior torcida do país, negociou um contrato bastante vantajoso com a Rede Globo²⁶ e aumentou sua receita real (corrigida pelo IPCA) na rubrica Mídias e Prêmios em 2011 em cerca de 105% em relação a 2010.

O gráfico 6 mostra a evolução dos resultados contábeis do Flamengo de 2004 até 2012:

Gráfico 6 – Resultados contábeis de 2004 até 2012 (em milhões de reais, 2021 = 100)



Fonte: elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

Márcio Braga assumiu o Flamengo em 2004 com a necessidade de controlar as despesas do Clube. O Flamengo não investiu significativamente e apresentou superávits nos anos de 2004 e 2005, apesar da baixa receita. Em 2006, apesar do título da Copa do Brasil, o Flamengo voltou a apresentar déficit contábil. Porém, comparado a períodos anteriores, o Flamengo apresentava uma melhora em seus resultados.

No triênio 2007-2009, segundo mandato de Márcio Braga na década, apesar do sucesso esportivo (tricampeão carioca e campeão brasileiro em 2009), o Flamengo não reverteu este

²⁶ Veja em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2011/04/flamengo-fecha-acordo-de-direitos-de-transmissao-com-rede-globo.html>

sucesso para as finanças do Clube e apresentou o maior déficit do período analisado no gráfico, em 2007.

Já no triênio 2010-2012, sob comando de Patrícia Amorim, o Flamengo teve o pior cenário possível. Além de não apresentar sucesso esportivo (ganhou apenas um Campeonato Carioca), o Clube teve déficit contábil durante os três anos, somando sete anos seguidos de resultados negativos. Chama atenção o fato de o Flamengo apresentar um déficit de cerca de 113 milhões de reais mesmo com uma receita recorde de cerca de 384 milhões, o que mostra a falta de responsabilidade fiscal e administrativa de Patrícia Amorim.

2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar este capítulo é importante ressaltar, que apesar dos resultados negativos apresentados pelas gestões destes presidentes acima mencionados, existiram grandes diferenças na forma que governavam.

Kleber Leite era adepto do populismo “raiz”. Ele contratou jogadores de grande prestígio a fim de agradar o torcedor e só depois se preocupava como iria pagar. O Flamengo teve grandes craques sob seu mandato e não reverteu isto em conquistas dentro de campo por conta da desorganização, falta de estrutura e atrasos de salário. A falta de títulos atrapalhou o ambiente do clube e não impactou a geração de receitas como esperado, fazendo o Flamengo apresentar grandes déficits contábeis.

Já Edmundo Santos Silva, acreditou em uma parceria com uma empresa estrangeira aportando recursos. Um breve delírio que o Flamengo, tal qual alguns times europeus, se transformaria em um dos maiores times do mundo por meio de injeção de capital de forma artificial. A estratégia se mostrou equivocada, o parceiro falhou e o Flamengo, que assim como no período de Kleber Leite havia contratado vários jogadores caros e de renome, ficou com o passivo completamente descompassado com a capacidade de pagamento que a receita recorrente do clube permitia.

Márcio Braga encontrou o clube em uma situação trágica. Uma enorme dívida, sem credibilidade no mercado, sem ativos no elenco que pudessem gerar grandes receitas e, para piorar, sem o Maracanã para mandar seus jogos e alavancar receitas de bilheteria. Nos dois primeiros anos, Márcio Braga praticou austeridade fiscal e apresentou superávits contábeis, porém, nos anos seguintes, voltou a gastar mais do que arrecadava e o Flamengo voltou a aumentar seu endividamento.

Para finalizar o período, Patrícia Amorim assumiu o Flamengo recém campeão brasileiro e com um elenco relativamente qualificado. Infelizmente, Patrícia Amorim, mesmo com um cenário positivo e de recordes em receitas devido ao novo contrato de direitos de televisão, teve um mandato irresponsável do ponto de vista financeiro. O Flamengo apresentou déficits em todos os anos de seu mandato, alavancou seu endividamento e deixou o Flamengo com cerca de 750 milhões de reais em dívidas²⁷, a preços da época. Importante ressaltar, que o Clube só teve ciência da gravidade desta situação quando Eduardo Bandeira de Mello e seu grupo assumiram o poder em 2013 e contrataram a renomada empresa Ernst & Young para fazer uma auditoria nas contas do clube²⁸.

²⁷ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/04/auditoria-das-contas-do-flamengo-aponta-rombo-de-r-7507-milhoes.html>

²⁸ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/04/auditoria-das-contas-do-flamengo-aponta-rombo-de-r-7507-milhoes.html>

3. A REESTRUTURAÇÃO RUBRO NEGRA (2013-2021)

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Apesar de possuir a maior torcida do país, a vida política do Flamengo é decidida por alguns milhares de sócios na sede da Gávea. Além disso, o clube é comandado por dirigentes amadores, ou seja, que não são remunerados para a função. A gestão de Patrícia Amorim deixou um cenário financeiro e esportivo tão preocupante, que incentivou um grupo de executivos renomados e bem-sucedidos a trabalhar sem remuneração para resgatar a credibilidade de uma paixão em comum: o Clube de Regatas do Flamengo. Conforme conta Garcia (2012)²⁹:

Um termo muito usado para descrever a sede da Gávea é Afeganistão, tal sua permanente conflagração. Com a proximidade de uma eleição presidencial no Flamengo, como agora, o terreno fica ainda mais minado. É sob esse alto teor bélico que entra em cena uma tropa de elite do mundo dos negócios, disposta a comandar o clube mais popular do Brasil. Um grupo de altos executivos se juntou numa chapa, que tem o chamado núcleo duro composto de onze pessoas. Entre elas, o sócio-diretor do Grupo EBX, Flávio Godinho, o presidente da Sky, Luiz Eduardo Baptista, o presidente da Visa do Brasil, Rubén Osta, e o economista Carlos Langoni, diretor da Fundação Getúlio Vargas. Na cabeça da chapa, está o economista Wallim Vasconcellos, ex-dirigente do BNDES, e seu candidato a vice é o peso pesado do setor petrolífero Rodolfo Landim.

Contudo, Wallim Vasconcellos e Rodolfo Landim, tiveram suas candidaturas impugnadas no Conselho de Administração do Clube e, de última hora, Eduardo Bandeira de Mello virou candidato do grupo, como conta Peixoto e Seda (2012)³⁰:

Eduardo Bandeira de Mello teve a candidatura confirmada apenas em 9 de novembro. O empresário de 59 anos, formado em administração de empresas, assumiu o lugar que era de Wallim Vasconcellos, que foi impugnado (o candidato não possuía cinco anos de vida associativa no clube). Luiz Rodolfo Landim Machado, antigo candidato a vice, também não pôde concorrer.

No dia 3 de dezembro de 2012, Eduardo Bandeira de Mello foi eleito com 1.414 votos contra 914 votos para Patrícia Amorim, a então presidente do clube. O novo grupo no poder teria um grande trabalho pela frente, devido as condições financeiras e organizacionais dentro

²⁹ <https://vejario.abril.com.br/cidade/eleicoes-flamengo/>

³⁰ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2012/12/bandeira-de-mello-e-eleito-presidente-do-flamengo-para-o-trienio-2013-2015.html>

do clube e a primeira medida foi contratar uma auditoria externa para levantar os dados e entender o grau de gravidade da situação. Segundo Júnior e Souza (2012)³¹:

Dívidas milionárias, falta de dinheiro em caixa para fazer grandes contratações, atraso nos salários e outros pagamentos, penhoras que mordem dinheiro novo que entra no cofre do Flamengo, e uma bola de neve de complicações financeiras. A nova gestão se assustou com os problemas e somente nos próximos meses vai tomar conhecimento da real condição do clube. A ideia - discutida já em dezembro - foi colocada em prática e uma auditoria já foi contratada para abrir a caixa-preta. E vermelha. O novo vice-presidente de finanças, Rodrigo Tostes, só deverá se pronunciar sobre a complicada situação depois de ter em mãos um parecer da análise minuciosa e independente que será realizada. Mas alguns casos chamam atenção e causaram espanto à diretoria que assumiu o clube.

Posteriormente, o Flamengo tomou uma série de medidas que sinalizariam ao mercado que as coisas mudariam na Gávea. Ao contrário de gestões passadas, que chegavam ao poder contratando craques, o Flamengo optou por rescindir com seu principal jogador da época: Vagner Love. O Flamengo ainda possuía parcelas em aberto da compra do jogador junto ao CSKA da Rússia e devolveu o atleta ao clube russo em janeiro de 2013³², com menos de um mês de mandato do novo presidente. Além disso, em março do mesmo ano, o Clube desligou o então treinador da equipe Dorival Júnior³³ pelo mesmo motivo: corte de gastos. Essas duas decisões, além de economia de recursos, mandava um recado para os torcedores de que o populismo não teria mais espaço no Flamengo.

Simultaneamente aos cortes de gastos, o Clube precisava gerar novas receitas e a credibilidade dos novos gestores foi fundamental para isso. O Clube fechou patrocínios com Adidas³⁴ e Peugeot³⁵. Com isso, o Clube conseguiu em poucos meses regularizar as certidões negativas de débito nas alcadas municipal, estadual e federal³⁶. As certidões possibilitaram um novo patrocínio: o da Caixa Econômica Federal³⁷, que por ser um banco público só poderia

³¹ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/01/fla-contrata-auditoria-para-desvendar-caos-financeiro-e-abrir-caixa-preta.html>

³² <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/01/adeus-de-love-em-debito-com-atleta-e-cska-fla-abre-mao-do-artilheiro.html>

³³ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/03/dorival-nao-e-mais-tecnico-do-fla.html>

³⁴ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2012/12/flamengo-aprova-parceria-com-adidas-veja-detalhes-do-contrato.html>

³⁵ <https://extra.globo.com/esporte/flamengo/fla-peugeot-clube-vai-receber-274-milhoes-abaixo-de-outros-grandes-do-pais-7362927.html>

³⁶ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/04/fla-anuncia-conquista-de-todas-certidoes-negativas-de-debito.html>

³⁷ <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/05/diario-oficial-acordo-entre-fla-e-caixa-sera-de-r-25-milhoes.html>

aportar recursos ao Clube com as certidões em dia. Além dos patrocínios, o Flamengo introduziu um novo produto que transformaria a forma que o Clube se relaciona com seu torcedor e as receitas de *Matchday*: o programa de Sócio Torcedor. Alguns fatores naquele ano fizeram o Programa ser um sucesso explosivo de adesões. Primeiramente, o Flamengo voltava a jogar no Maracanã após cerca de três anos atuando no Estádio Nilton Santos, o que por si só já era um atrativo. A torcida, que vinha de anos sofrendo com gestões incompetentes e irresponsáveis, viu como uma oportunidade de ajudar o Clube e iniciou uma grande adesão. Segundo Mota (2013)³⁸:

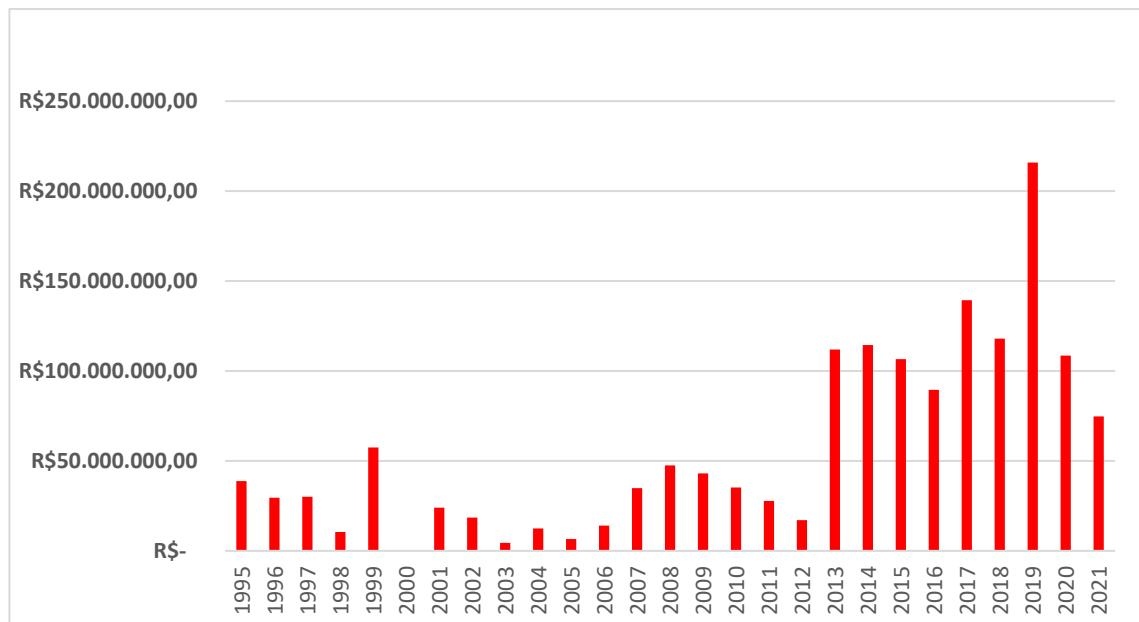
Mais que benefícios, o Flamengo deixou evidente que o “Nação Rubro-Negra” surge como um pedido de ajuda ao torcedor. Após críticas em redes sociais diante do vazamento da página oficial do projeto na última semana, o vice-presidente de marketing, Luiz Eduardo Baptista, o Bap, se adiantou a possíveis questionamentos e foi direto ao pedir que o membro em potencial do sócio-torcedor pense primeiro no clube e não em si próprio.

Apesar do baixo investimento no ano de 2013, o time do Flamengo fez grande campanha e se consagrou campeão da Copa do Brasil³⁹, o segundo maior torneio do calendário nacional. Com a alta demanda por ingressos para os jogos decisivos da competição, era praticamente impossível adquirir ingressos para as fases finais do torneio sem assinar os planos de Sócio Torcedor. Além disso, os torcedores assinantes do Programa começaram a fazer “upgrade” (assinar planos mais caros) para garantir a prioridade de compra dos ingressos. O gráfico 7 abaixo mostra como a receita de Matchday escalou com a criação do Sócio Torcedor em 2013.

³⁸ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/03/com-pedidos-de-ajuda-fla-lanca-novo-programa-de-socio-torcedor.html>

³⁹ <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/campeonatos/copa-do-brasil/ultimas-noticias/2013/11/27/fla-faz-dois-gols-no-fim-vence-atletico-pr-e-e-tricampeao-da-copa-do-brasil.htm>

Gráfico 7 – Receita com a rubrica Matchday de 1995 até 2021 (em reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

Ao final de 2013, o Flamengo vivia uma lua de mel com seu torcedor. Além da reestruturação administrativa que o Clube vivia, ainda havia sido campeão de um dos torneios mais importantes do calendário brasileiro, dando mais respaldo para a gestão continuar o trabalho com tranquilidade.

Entretanto, o Flamengo não é um clube fadado a calmaria. O resultado esportivo de 2013 não se repetiu em 2014, algo esperado já que o Clube continuava sem grandes investimentos. Em 2015, o Clube faria a primeira contratação de impacto da gestão Bandeira de Mello: Paolo Guerrero, herói do título Mundial do Corinthians em 2012 e um dos principais jogadores atuando no Brasil⁴⁰. Mesmo assim, o restante do elenco não era tão qualificado e o Flamengo novamente não teve bom desempenho esportivo.

Politicamente, alguns desentendimentos internos fizeram com que o grupo político que elegeu Eduardo Bandeira de Mello rompesse e nomes fortes como Wallim Vasconcellos, Luiz Eduardo Baptista, Rodolfo Landim entre outros saíram de seus cargos para disputar a eleição contra o antigo aliado em 2015 para o triênio 2016-2018. Segundo Raupp (2015)⁴¹:

O presidente do Flamengo, Eduardo Bandeira de Mello, perdeu mais um antigo aliado para a chapa de Wallim Vasconcellos na corrida presidencial que

⁴⁰ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/05/flamengo-anuncia-contratacao-de-guerrero.html>

⁴¹ <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/08/vice-de-bandeira-anuncia-apoio-wallim-e-cita-dinamica-de-trabalho.html>

acontecerá no fim deste ano. Vice-geral do clube, o desembargador Walter D'Agostino conversou com o mandatário na noite de segunda-feira e comunicou sua decisão. Além dele, Adalberto Ribeiro, secretário do gabinete presidencial, também apoiará a chapa "Vencer, vencer, vencer". Walter marcou presença no lançamento da candidatura de Wallim na semana passada, mas ainda não havia declarado de que lado estava.

D'Agostino segue o caminho do próprio Wallim, que era vice de patrimônio do clube, de Rodolfo Landim, ex-vice de planejamento, e Gustavo Oliveira, ex-vice de comunicação. A diferença é que, como vice geral eleito na Gávea, ele não pode ser exonerado do cargo, como foram os demais. O cargo que ele entregou foi a vice-presidência de patrimônio histórico, que assumiu por nomeação, mas Bandeira não aceitou e pediu que continuasse na pasta, cuja criação foi ideia do próprio. Portanto, Walter seguirá nas duas funções.

Apesar do rompimento, Eduardo Bandeira de Mello levou os méritos da boa gestão financeira do Clube e foi reeleito com votação expressiva⁴².

Em 2016, outro ponto marcante da reestruturação rubro negra: a inauguração do módulo para o time profissional do Centro de Treinamento Ninho do Urubu⁴³. O Flamengo já treinava no Ninho do Urubu com estruturas provisórias desde 2010, por influência do então treinador Vanderlei Luxemburgo. Porém, apenas em 2016 o prédio definitivo ficou pronto. Já em 2018, o Flamengo inaugurou outro módulo do Centro de Treinamento⁴⁴ para o time profissional e o antigo, lançado em 2016 foi alocado para os jogadores das divisões de base. O novo Centro de Treinamento rubro negro foi um marco muito importante. Além de ganho técnico, o espaço proporcionou um aumento significativo da receita de Transferências de Atletas em anos seguintes. No mesmo ano, outra grande contratação: Diego Ribas chegou ao rubro negro carioca com uma grande recepção dos torcedores no aeroporto Santos Dumont⁴⁵. Era mais um sinal que o Flamengo voltaria a ser competitivo no cenário nacional.

Neste contexto, o Clube voltava a investir na montagem de seu elenco. Em 2017, Éverton Ribeiro foi contratado⁴⁶, porém, dentro de campeão o Flamengo amargou dois vice-

⁴² <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/12/bandeira-de-mello-vence-adversarios-com-larga-vantagem-e-e-reeleito-no-fla.html>

⁴³ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2016/12/sonho-de-tres-decadas-fla-inaugura-modulo-profissional-do-ninho.html>

⁴⁴ <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2018/11/30/fla-inaugura-ct-de-r-23-milhoes-com-presenca-de-atletas-e-clima-eleitoral.htm>

⁴⁵ <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2016/07/corredor-polones-e-sinalizador-torcida-treme-aeroporto-na-chegada-de-diego.html>

⁴⁶ <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/apos-tres-meses-de-namoro-agente-confirma-acerto-de-quatro-anos-entre-fla-e-everton-ribeiro.ghhtml>

campeonatos nas decisões da Copa do Brasil contra o Cruzeiro⁴⁷ e da Copa Sul-americana contra o Independiente da Argentina⁴⁸.

Após seis anos de gestão responsável, o torcedor e sócio rubro negro esperava não só que as finanças do Clube estivessem em dia, e sim que o Flamengo voltasse a vencer títulos importantes. O mandato de seis anos de Bandeira de Mello, apesar de resgatar a credibilidade e fortalecer a marca, terminou apenas com dois títulos: a Copa do Brasil em 2013 e o Campeonato Carioca de 2017. Neste contexto, a eleição de 2018 para o triênio 2019-2021 foi disputada entre Ricardo Lomba, apoiado por Bandeira de Mello, e Rodolfo Landim, apoiado por Luiz Eduardo Baptista, Wallim Vasconcellos e outros. Rodolfo Landim venceu as eleições e foi eleito presidente do Clube de Regatas do Flamengo no dia 8 de dezembro de 2018.

No dia 8 de fevereiro de 2019, o Flamengo teria o dia mais trágico de sua história logo no início do mandato do novo presidente Rodolfo Landim. Um incêndio no alojamento das categorias de base no Centro de Treinamento Ninho do Urubu acarretou com a morte de dez jovens entre 14 e 16 anos⁴⁹: Athila Paixão, Arthur Vinicius, Bernardo Pisetta, Christian Esmério, Gedson Santos, Jorge Eduardo, Pablo Henrique, Rykelmo de Souza, Samuel Thomas e Vitor Isaías.

Esportivamente, o Flamengo começaria a colher os frutos de anos de administração responsável e teve o seu melhor ano da história. Foi campeão carioca, campeão brasileiro e campeão da Copa Libertadores após 38 anos⁵⁰. A equipe liderada por Jorge Jesus marcou o futebol brasileiro com um futebol de alto nível.

Em março de 2020, as entidades esportivas decidiram paralisar os campeonatos em curso por conta da pandemia de Coronavírus⁵¹. O futebol voltaria cerca de três meses depois, porém, sem torcedores nas arquibancadas⁵². Dentro de campo, o Flamengo voltou a conquistar o Campeonato Brasileiro⁵³ e venceu também o Campeonato Carioca, a Supercopa do Brasil e a

⁴⁷ <https://ge.globo.com/futebol/copa-do-brasil/noticia/flamengo-perde-a-quarta-final-e-se-torna-o-maior-vice-da-historia-da-copa-do-brasil.ghtml>

⁴⁸ <https://esporte.ig.com.br/futebol/2017-12-13/final-sul-americana.html>

⁴⁹ <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/08/incendio-deixa-mortos-e-feridos-no-centro-de-treinamento-do-flamengo.ghtml>

⁵⁰ <https://www.opovo.com.br/esportes/futebol/2019/11/23/gabigol-marca-dois--flamengo-vira-nos-acrescimos-e-e-campeao-da-libertadores-apos-38-anos.html>

⁵¹ <https://ge.globo.com/futebol/noticia/cbf-suspende-todas-as-competicoes-a-partir-de-segunda-feira.ghtml>

⁵² <https://ge.globo.com/rj/futebol/campeonato-carioca/noticia/o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-campeonato-carioca-de-2020-que-volta-nesta-quinta-feira.ghtml>

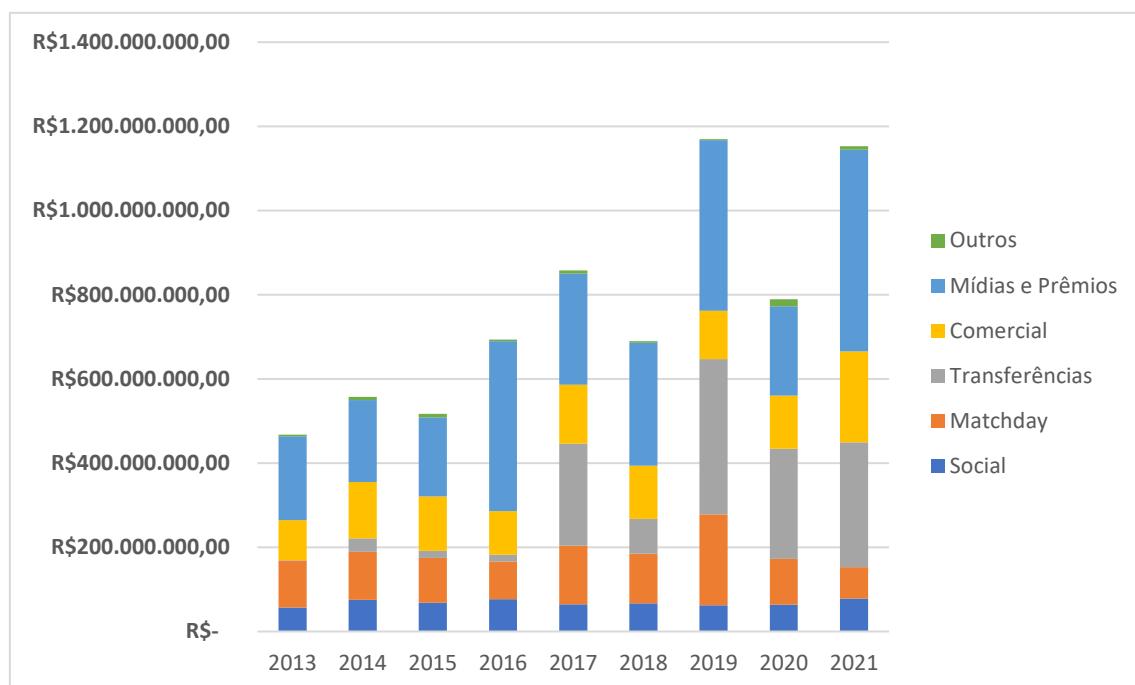
⁵³ <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/11/24/sem-jogar-flamengo-e-campeao-brasileiro-23-horas-apos-vencer-libertadores.htm>

Recopa Sul-americana. Em 2021, o público voltou de forma gradual nos estádios do Rio de Janeiro. Os estádios só voltariam a carga máxima de ingressos durante todo o ano em 2022.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS CONTÁBEIS

Abaixo, o gráfico 8 mostra a distribuição pelas cinco rubricas da receita do Flamengo nos seis anos de mandato de Bandeira de Mello (2013-2018) e nos três anos de mandato de Rodolfo Landim (2019-2021).

Gráfico 8 – Composição da receita do Flamengo nas cinco rubricas principais descritas de 2013 até 2021 (em reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

3.2.1 MATCHDAY

Primeiramente, chama atenção a baixa elasticidade na arrecadação com Matchday, ao contrário do período analisado no capítulo 2. Apesar do Flamengo ter jogado fora do Maracanã por vários jogos em 2016 e 2017 como explicado anteriormente e até mesmo não ter tido torcedores nos estádios durante a pandemia do Coronavírus em 2020 e 2021, o sucesso do Programa de Sócio Torcedor fez com que as receitas desta rubrica se mantivessem relevantes e suportando o crescimento do Flamengo. Destaca-se a arrecadação do ano de 2019 por conta do sucesso esportivo estrondoso com grandes títulos e um elenco histórico.

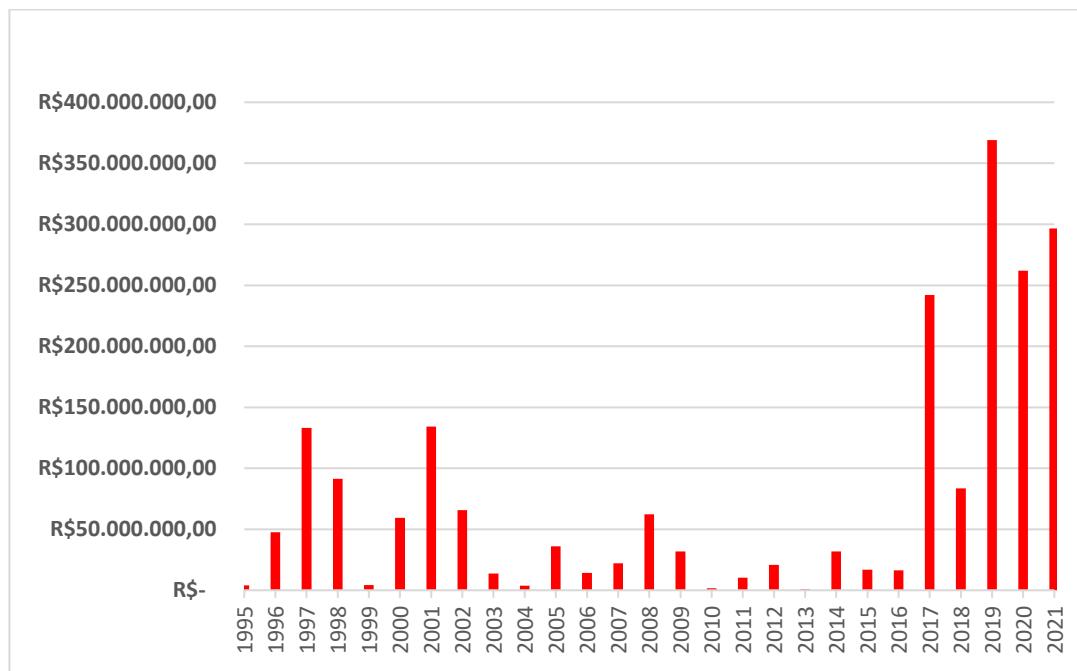
3.2.2 TRANSFERÊNCIAS DE ATLETAS

Já as receitas com transferências de atletas apresentam novamente a já esperada volatilidade por conta da especificidade do mercado do futebol. Nos primeiros anos do mandato de Bandeira de Mello, o Flamengo não possuía recursos para investir em jogadores promissores e talentosos que pudessem render boas vendas, tanto jogadores profissionais quanto jogadores de divisão de base. Com a construção do Centro de Treinamento voltado para a base e o aumento dos investimentos, os frutos foram colhidos nos anos seguintes. Em 2017, o Flamengo fez sua primeira grande venda: Vinícius Junior foi vendido por cerca de 45 milhões de euros (valor da época). Em 2018, apesar da brusca queda mostrada no gráfico, o Flamengo fez outra grande venda: Lucas Paquetá foi vendido por 35 milhões de euros (valor da época), porém a venda foi lançada apenas no balanço de 2019. Em 2020, a terceira grande venda do período: Reinier foi vendido por 30 milhões de euros (valor da época). Em 2021, a quarta: Gerson foi vendido por 20,5 milhões de euros (valor da época). Todas essas vendas foram concretizadas com grandes clubes europeus e os valores estão lançadas nas demonstrações financeiras publicadas no *site* do Flamengo, o que já mostra a mudança na governança do Clube.

Os altos valores com transferências de atletas são um ótimo termômetro da situação financeira e administrativa do Clube por alguns fatores. Primeiramente, o Flamengo passou a vender melhor seus atletas por ter suas finanças bem administradas e não estar desesperado para arrecadar e pagar dívidas, ao contrário de vendas como Renato Augusto e Sávio vistas anteriormente. Além disso, o sucesso esportivo alcançado com a austeridade financeira, organização administrativa e investimento em estrutura e jogadores, fez com que os jogadores valorizassem ainda mais. O Flamengo sempre foi um grande formador de craques, porém, lançava seus talentos em situações desfavoráveis ou não tinha poder de barganha para negociar melhores termos contratuais. As transações dos últimos anos inseriram o Flamengo no mercado internacional e fortaleceram ainda mais a marca Flamengo junto aos grandes clubes da Europa e, consequentemente, do mundo.

O gráfico 9 abaixo mostra claramente a transformação nas receitas desta rubrica a partir de 2017.

Gráfico 9 – Receitas com transferências de atletas de 1995 até 2021 (em reais, 2021 = 100)

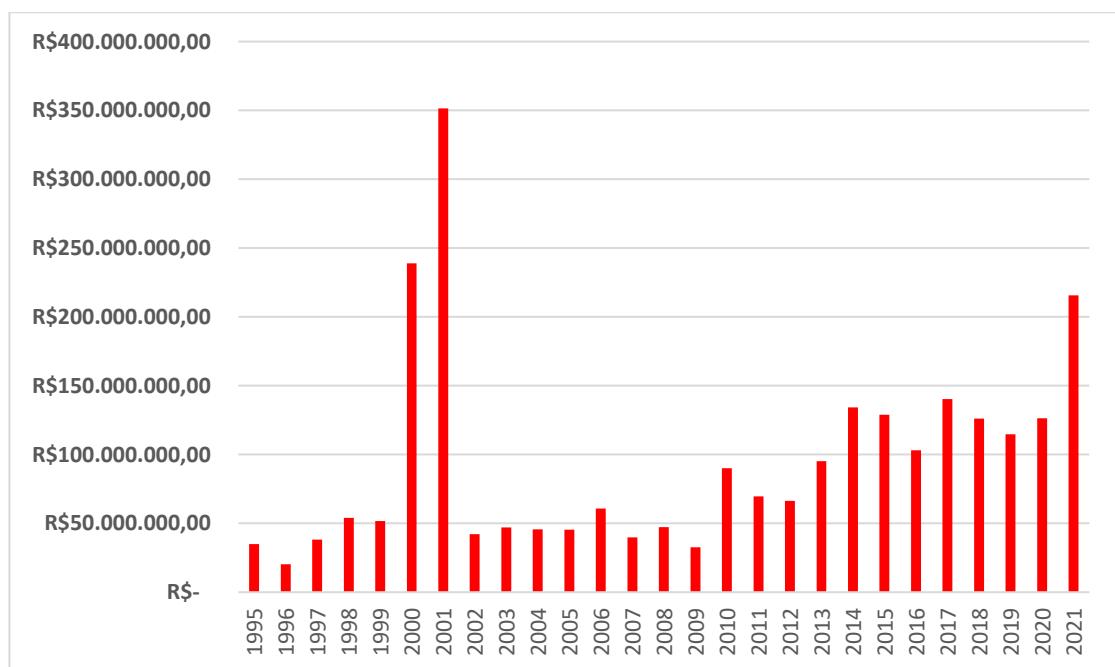


Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

3.2.3 COMERCIAL

O gráfico 10 abaixo mostra a evolução das receitas comerciais durante o período.

Gráfico 10 - Receitas comerciais de 1995 até 2021 (em reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

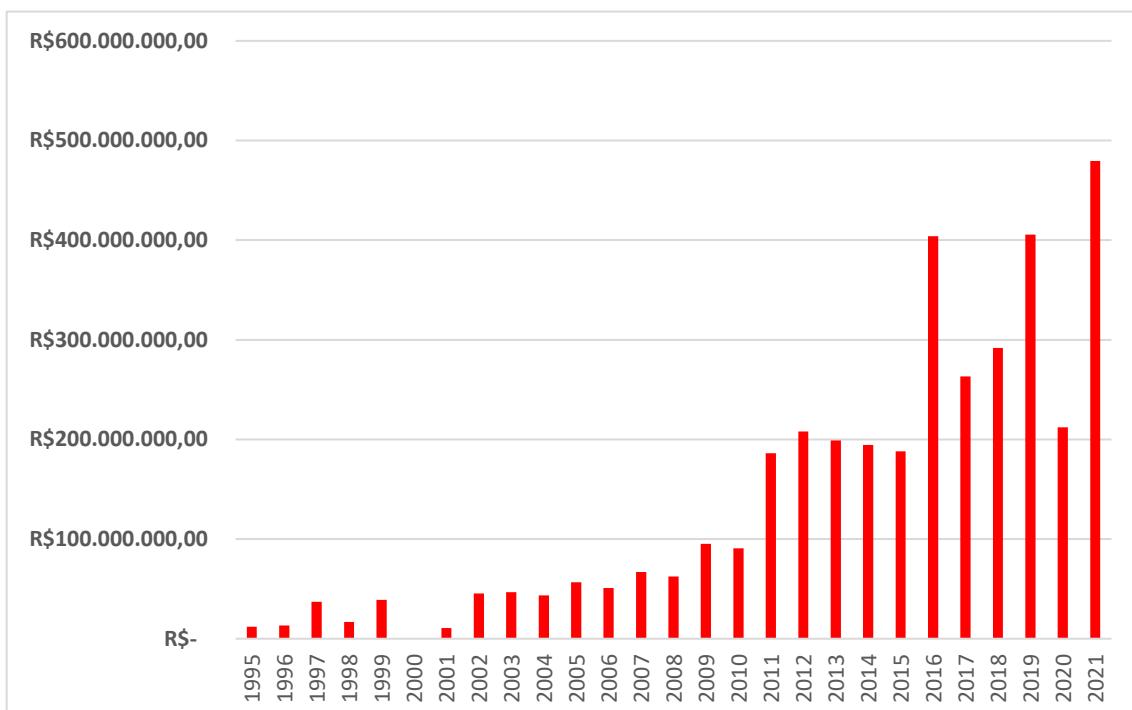
Primeiramente, é importante lembrar que os anos de 2000 e 2001 estão distorcidos por conta da parceria firmada junto a ISL, como mencionado anteriormente.

A receita comercial, historicamente, apresenta oscilações menores comparado as outras rubricas. Destaca-se o crescimento em 2021 por alguns motivos. Deste modo, é importante ressaltar que o incêndio que vitimou os dez jovens jogadores das divisões de base rubro negra arranhou a imagem do Clube e impactaram nas receitas de patrocínio. No ano seguinte, veio a pandemia de Coronavírus. A volta de investimento após um período recessivo na pandemia aliada ao fortalecimento da marca Flamengo por conta dos resultados esportivos e credibilidade administrativa fez com que houvesse esse salto em 2021.

3.2.4 MÍDIAS E PRÊMIOS

É importante esclarecer que nesta rubrica a receita com os direitos de transmissão das partidas de futebol e a receita com as premiações pelos desempenhos esportivos do Flamengo nas competições disputadas foram aglutinadas pelo próprio Clube em seus balanços. Abaixo, o gráfico 11 mostra a evolução das receitas nesta rubrica de 1995 até 2021.

Gráfico 11 – Receita de Mídias e Prêmios de 1995 até 2021 (em reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

Nota-se a oscilação bastante acentuada nos últimos anos. Isso se dá porque o Flamengo voltou a conquistar grandes campeonatos e auferir grandes premiações por conta disso a partir de 2019.

Algumas excepcionalidades precisam ser esclarecidas: em 2016, o Flamengo negocou uma renovação de contrato com a Rede Globo para transmissões do Campeonato Brasileiro até o ano de 2024⁵⁴. Por conta disso, o Flamengo recebeu um bônus pela assinatura do contrato, o que distorceu os números, já que o contrato em questão se refere a partidas a serem disputadas de 2019 até 2024. O crescimento da receita no ano de 2019 se deu por conta dos títulos do Campeonato Brasileiro e da Copa Libertadores. Já o ano de 2020, teve uma grande queda por conta da pandemia de Coronavírus. O campeonato brasileiro daquele ano terminaria apenas em 2021 e, por isso, a cota de direito de transmissão do Flamengo só entrou no ano de 2021. Consequentemente, a receita de 2021 foi inflada por esse motivo.

Além disso, outro fator é muito importante nesta rubrica. Historicamente, o Flamengo costumava antecipar seus contratos com a Rede Globo por não possuir crédito em bancos e instituições financeiras para honrar seus compromissos. Com isso, a Globo cobrava um ágio ao Clube, afetando as receitas do Flamengo. Com a reestruturação do Clube a partir de 2013 este cenário mudou, permitindo que o Flamengo não ficasse refém da emissora e pudesse negociar melhores contratos, impactando diretamente nas receitas do Clube.

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, faz-se necessário ressaltar como o Flamengo conseguiu estabelecer uma nova estrutura de receitas recorrentes com o Sócio Torcedor, patrocínios e contratos de televisão, reduzindo drasticamente as oscilações acentuadas de tempos anteriores onde o fechamento do Maracanã para obras ou o mal desempenho esportivo impactavam de forma bastante negativa a receita do Clube.

Além disso, essa reestruturação mostra a visão de longo prazo e fortalecimento de marca nas gestões do Clube a partir de 2013. Diversos investimentos foram feitos em infraestrutura e ativos visando o longo prazo e não apenas as vitórias no curto prazo, como conta RITTER (2021, p. 40):

⁵⁴ <https://colunadofla.com/2016/04/com-ajuda-de-bap-flamengo-aprova-contrato-com-a-globo/>

partir do investimento tecnológico, implementação de softwares de análise de dados e contratação de profissionais qualificados, o CIM (Centro de Inteligência e Mercado) fornece o mapeamento crítico mercadológico, financeiro e esportivo dos melhores atletas do Brasil e exterior, sendo eles pertencentes ao Flamengo, disponíveis no mercado, profissionais ou das categorias de base. A estrutura é dividida em três setores: Centro de Análise e Desempenho, Análise de Mercado e Prospecção de Talento. Cada um exerce uma função específica que colabora para uma análise profunda e técnica do desempenho dos atletas e times, oportunidades de mercado, monitoramento e acompanhamento, feedback para comissão técnica e diversas outras variáveis para o melhor funcionamento esportivo e mercadológico do Flamengo.

É possível observar, portanto, que a reestruturação financeira e institucional do Flamengo possibilitou investimentos em estruturas e sistemas, seja no âmbito esportivo ou administrativo, que tem como objetivo a melhoria contínua e permanente da instituição. Esses investimentos são feitos pensando no longo prazo da entidade Flamengo, oferecendo cada vez mais capacidade e estrutura para o clube se desenvolver e obter os melhores resultados possíveis tanto financeiramente quanto esportivamente.

Tais investimentos não eram vistos antes de 2013, focando apenas em contratações de jogadores, como conta MIRANDA (2020, p 61) sobre a situação do Flamengo em 2022:

A percentagem de relação salarial foi de 43,98% (salários, encargos e benefícios a funcionários/receita operacional líquida), o que mostra como boa parte da receita do clube estava comprometida apenas com o pagamento de salários, o que engessa o clube.

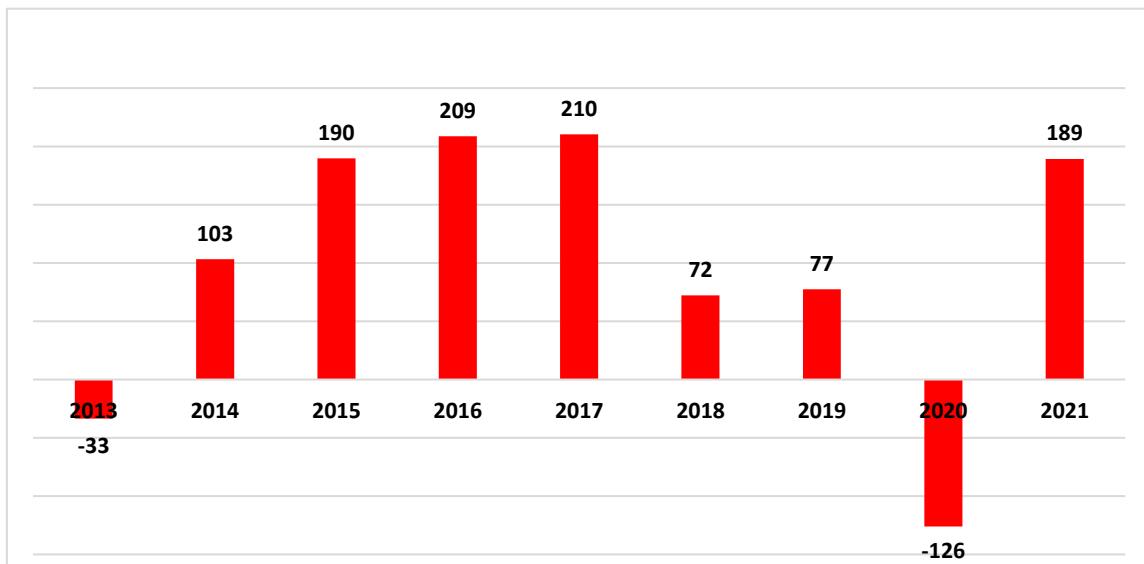
Ainda de acordo com RITTER (2021), o Flamengo até 2013 apresentado um *modus operandi* caracterizado por PIERSON (2000):

Traçando um paralelo com o conceito de path dependence, é possível observar algumas características definidoras no processo de acumulação de dívidas do Flamengo até 2013. Essa trajetória dialoga com a versão mais estreita de path dependence elaborada por Pierson (2000), na qual a instituição segue um determinado caminho – no caso do Flamengo, endividamento crescente – que aumenta os custos de reversão da trajetória e, assim, reforça o caminho já em vigência. Ou seja, a cada gestão que passava, dívidas eram acumuladas e o próximo presidente começava com um elevado custo no departamento financeiro do clube.

Dado esse panorama, o presidente tinha duas opções: austeridade financeira ou reproduzir o padrão histórico de endividamento crescente. A primeira opção representa um alto custo de transição, uma vez que seria preciso abdicar, por exemplo, de um elenco estrelado e possivelmente menor prestígio perante a torcida, além de principalmente ser uma estratégia que mira um resultado mais de médio e longo prazo, muitas vezes fora do horizonte político dos presidentes.

O gráfico 12 abaixo mostra os resultados contábeis do Flamengo de 2013 até 2021.

Gráfico 12 - Resultados contábeis de 2013 até 2021 (em milhões de reais, 2021 = 100)

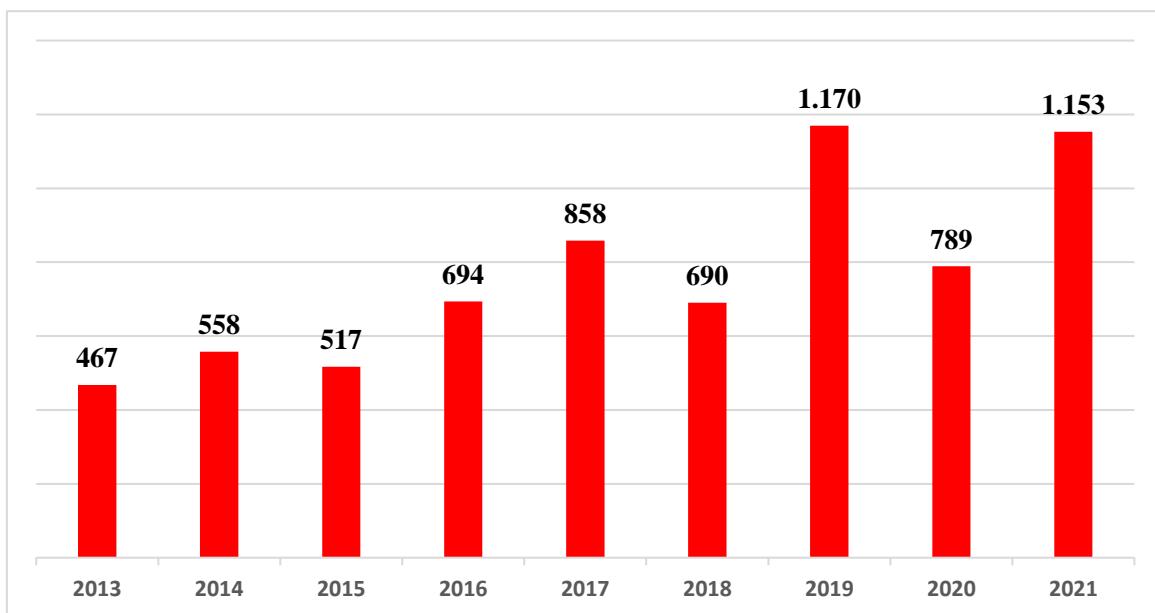


Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

Nota-se claramente a transformação administrativa do Flamengo. Os únicos anos de déficit foram em 2013 no primeiro ano da nova gestão e em 2020, ano de pandemia global que transferiu para 2021 receitas referentes a 2020, como explicado anteriormente.

O gráfico 13 abaixo mostra a evolução das receitas totais do clube no período analisado.

Gráfico 13 - Receita total do Clube nos anos de 1995 até 2003 (em milhões de reais, 2021 = 100)



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações financeiras do Clube de Regatas do Flamengo

Além da marca impressionante de 1 bilhão em receitas totais, este gráfico chama a atenção como o Flamengo conseguiu com suas diversificações de receitas se proteger de um grande choque externo como a pandemia de Coronavírus. O Sócio Torcedor permitindo uma baixa oscilação da rubrica de *Matchday* mesmo sem torcida no estádio, os contratos de televisão, as parcerias comerciais e o desempenho esportivo atuaram num ciclo virtuoso conforme MIRANDA (2020, p. 72):

Entre a reestruturação financeira e o sucesso esportivo está a mudança de valor de mercado do Flamengo. A sequência lógica proposta é evidente: a reestruturação altera o valor, que possibilita o sucesso. Assim como em qualquer empresa corporativo, valor e conquistas, andam juntos.

Além disso, toda a reorganização e reestruturação de um clube de futebol não seria suficiente sem retornos esportivos. O Flamengo por ser uma entidade sem fins lucrativos e sem proprietários diretos, tem como objetivo final a conquista de títulos e resultados esportivos dentro de campo. As Tabelas 1 e 2 abaixo mostram a evolução dos resultados do Clube nas principais competições disputadas desde 2013.

Tabela 1 – Resultados esportivos de 2013 até 2018

Competições	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Regional						
Carioca	2º	Campeão	3º	4º	Campeão	3º
Nacional						
Brasileirão	16º	10º	12º	3º	6º	2º
Copa do Brasil	Campeão	Semi	Oitavas	Segunda Fase	2º	Semi
Supercopa	-	-	-	-	-	-
Internacional						
Copa Libertadores	-	Grupos	-	-	Grupos	Oitavas
Recopa	-	-	-	-	-	-
Mundial de Clubes	-	-	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que os primeiros anos da gestão Bandeira de Mello, o Flamengo não disputou grandes títulos, tendo apenas relevância no cenário regional. Entretanto, no final do mandato já fica evidente uma melhora no cenário nacional com um terceiro e segundo lugar nos anos de 2016 e 2018, respectivamente e um vice-campeonato de Copa do Brasil em 2017.

Tabela 2 – Resultados esportivos de 2019 até 2022

Competições	2019	2020	2021	2022
Regional				
Carioca	Campeão	Campeão	Campeão	2º
Nacional				
Brasileirão	Campeão	Campeão	2º	5º
Copa do Brasil	Quartas	Quartas	Semi	Campeão
Supercopa	-	Campeão	Campeão	2º
Internacional				
Copa Libertadores	Campeão	Oitavas	2º	Campeão
Recopa	-	Campeão	-	-
Mundial de Clubes	2º	-	-	3º

Fonte: elaborado pelo autor.

Já a partir de 2019, o Flamengo se estabelece não só como exemplo de gestão financeira, mas também de gestão esportiva com diversos campeonatos num curto espaço de tempo. Portanto, o Flamengo em menos de dez anos, alcançou o topo do cenário nacional e continental, evidenciando o potencial de um clube com tantos torcedores e a gravidade e incompetência de gestões passadas.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo estudar a transformação administrativa do Clube de Regatas do Flamengo via análise da formação de receitas por meio das cinco rubricas principais descritas. Neste contexto, fez-se necessário analisar o contexto histórico de cada ano e os eventos esportivos e políticos que impactaram e influenciaram na formação destas rubricas. Ficou evidente que durante os anos de 1995 até 2012, as rubricas sofreram com oscilações acentuadas, fazendo o Clube sofrer com esses impactos e solavancos. A falta de planejamento estratégico e pensamento de longo prazo fez com que o Flamengo contratasse jogadores sem saber se conseguiria pagar, vendesse jogadores por preços abaixo do seu potencial pelo desespero de levantar recursos rapidamente devido ao desajuste de fluxo de caixa, antecipasse receitas de anos seguintes prejudicando o fluxo de caixa e as futuras gestões e outras irresponsabilidades. Estas situações faziam o clube viver um ciclo vicioso que impedia o clube alcançar o potencial de receitas que sua enorme torcida permite.

Já a partir de 2013, nota-se que o comportamento e variação destas rubricas tornam-se menos oscilantes e mais regulares e o Flamengo transformou o então ciclo vicioso caracterizado por PIERSON (2000) no conceito de *path dependence* em um ciclo virtuoso. Este processo não se deu por acaso. O Flamengo diversificou suas receitas a ponto de se proteger até mesmo de choques externos como uma inesperada pandemia global que impossibilitou seus torcedores de frequentarem os jogos e consumir seus produtos.

Essa diversificação e mudança da estrutura de receitas fez com que o Flamengo negociasse melhores contratos de patrocínio, direitos de transmissão e até mesmo venda de atletas, já que o Clube ganhou bastante poder de barganha diminuindo a concentração da receita em rubricas específicas e seus atletas valorizam com o fortalecimento da marca e do resultado esportivo.

Neste contexto, a austeridade fiscal e governança fortaleceram a marca Flamengo e trouxeram credibilidade, aumentando o valor de seus ativos e cotas comerciais. Além disso, a estrutura física do Centro de Treinamento Ninho do Urubu, os salários em dia e a condição de manter seu elenco sem precisar vender seus jogadores desesperadamente além de aumentar a receita com Transferências de Atletas trouxeram grandes resultados esportivos com grandes títulos e estes resultados esportivos trouxeram como consequência um aumento ainda maior de

todas as cinco rubricas, criando um ciclo virtuoso onde o investimento traz resultado esportivo e este impacta no crescimento da receita realimentando este ciclo.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SENADO (2021). **Futebol: Senado aprova projeto da lei do mandante para transmissões.** Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/08/24/futebol-senado-aprova-projeto-da-lei-do-mandante-para-transmissoes>. Acesso em 10/02/2023.
- ALMEIDA, Pedro Ivo. **Flamengo atrasa salários de Ronaldinho há quase um ano: entenda a 'novela'.** Uol, 2012. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2012/05/03/ronaldinho-e-flamengo-nao-se-acertam-sobre-salarios-atrasados-entenda-a-novela.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em 06/03/2023.
- ALMEIDA, Pedro Ivo. **Fla faz dois gols no fim, vence Atlético-PR e é tricampeão da Copa do Brasil.** Uol, 2013. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/campeonatos/copa-do-brasil/ultimas-noticias/2013/11/27/fla-faz-dois-gols-no-fim-vence-atletico-pr-e-e-tricampeao-da-copa-do-brasil.htm>. Acesso em 26/03/2023.
- BENEVENUTTE, Thiago. **Flamengo perde a quarta final e se torna o maior vice da história da Copa do Brasil.** Rubro-negro é derrotado em uma decisão novamente para o Cruzeiro após 14 anos e se isola no ingrato ranking do torneio, que teve início em 1989. Santo André e Grêmio foram outros carrascos. Globoesporte, 2017. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/copa-do-brasil/noticia/flamengo-perde-a-quarta-final-e-se-torna-o-maior-vice-da-historia-da-copa-do-brasil.ghtml>. Acesso em 28/03/2023.
- CAPELO, Rodrigo. **Plano Real, "pool" de empresas e promessa de zerar dívidas – entenda o contexto da chegada de Romário ao Flamengo em 1995.** Que a contratação do melhor jogador do mundo não rendeu os títulos esperados, todo mundo sabe. Mas e nas finanças? Contexto da contratação mostra como futebol mudou em 25 anos. Globoesporte, 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2020/01/14/plano-real-pool-de-empresas-e-promessa-de-zerar-divididas-entenda-o-contexto-da-chegada-de-romario-ao-flamengo-em-1995.ghtml>. Acesso em 05/03/2023.
- CASTRO, Vinicius. **Fla inaugura CT de R\$ 23 milhões com presença de atletas e clima eleitoral.** Uol, 2018. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2018/11/30/fla-inaugura-ct-de-r-23-milhoes-com-presenca-de-atletas-e-clima-eleitoral.htm>. Acesso em 27/03/2023.

CASTRO, Vinicius. **Flamengo encerra contrato com a Portuguesa e aposenta Ilha do Urubu.** O contrato do Flamengo com a Portuguesa pela Ilha do Urubu foi rescindido. Uol, 2018. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2018/07/06/flamengo-encerra-contrato-com-a-portuguesa-e-aposenta-ilha-do-urubu.htm>. Acesso em 05/02/2023.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (2009). **Flamengo vende 1,1 milhão de camisas Olympikus em apenas 5 meses.** Contrato com a marca esportiva teve início dia 1 de julho e atinge recorde histórico. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/flamengo/flamengo-vende-11-milhao-de-camisas-olympikus-em-apenas-5-meses#:~:text=O%20Flamengo%20j%C3%A1%20vendeu%201.101,absoluto%20no%20futebol%20do%20pa%C3%ADs>. Acesso em 10/03/2023.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. Demonstrações financeiras de 2010 até 2021. Disponível no site do clube em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. Demonstrações financeiras de 1995 até 2009 disponibilizadas pela Secretaria do Clube para o autor.

COLUNA DO FLA (2016). **Com ajuda de Bap, Flamengo aprova contrato com a Globo.** Disponível em: <https://colunadofla.com/2016/04/com-ajuda-de-bap-flamengo-aprova-contrato-com-a-globo/>. Acesso em 28/03/2023.

CORREIO DO POVO (2021). **Botafogo renova a concessão do estádio do Engenhão até 2051.** Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/esportes/botafogo-renova-a-concess%C3%A3o-do-est%C3%A1dio-do-engenh%C3%A3o-at%C3%A9-2051-1.744202>. Acesso em 04/02/2023.

DIÁRIO GAÚCHO (2008) **Venda de Renato Augusto rende R\$ 15 milhões ao Flamengo.** Disponível em: <http://diariogauchoclicrbs.com.br/rs/noticia/2008/07/venda-de-renato-augusto-rende-r-15-milhoes-ao-flamengo-2034153.html>. Acesso em 07/03/2023.

FLA RESENHA (2017). **Arena da Ilha uniu Botafogo e Flamengo há 12 anos.** Um contra o próprio Flamengo e outro contra o Vasco. Já os rubro-negros jogaram 17 vezes na Petrobras Lubrax Arena. Disponível em: <https://www.flaresenha.com/2017/04/arena-da-ilha-uniu-botafogo-e-flamengo-ha-12-anos.html>. Acesso em 04/02/2023.

G1 (2019). **Atletas da base do Flamengo morrem em incêndio no CT Ninho do Urubu.** Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/08/incendio-deixa-mortos-e-feridos-no-centro-de-treinamento-do-flamengo.ghtml>. Acesso em 28/03/2023.

GARCIA, Sérgio. **Os executivos entram em campo.** Empresários de renome formam uma chapa para concorrer à presidência do Flamengo. Veja, 2012. Disponível em: <https://vejario.abril.com.br/cidade/eleicoes-flamengo/>. Acesso em 15/03/2023.

GLOBOESPORTE (2011). **Flamengo fecha acordo de direitos de transmissão com a Rede Globo.** Rubro-Negro é o 12º clube a assinar contrato com a emissora para a transmissão dos jogos do Campeonato Brasileiro. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2011/04/flamengo-fecha-acordo-de-direitos-de-transmissao-com-rede-globo.html>. Acesso 12/03/2023.

GLOBOESPORTE (2013). **Auditoria das contas do Flamengo aponta rombo de R\$ 750,7 milhões.** Estudo contratado pela nova gestão revela débitos 300% acima do estimado pelos antigos dirigentes. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/04/auditoria-das-contas-do-flamengo-aponta-rombo-de-r-7507-milhoes.html>. Acesso em 15/03/2023.

GLOBOESPORTE (2013). **Diário Oficial: acordo entre Fla e Caixa será de R\$ 25 milhões.** Valor é menor que o previsto inicialmente pela diretoria. Oficialização do contrato de patrocínio ainda depende da aprovação do Conselho. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/05/diario-oficial-acordo-entre-fla-e-caixa-sera-de-r-25-milhoes.html>. Acesso em 25/03/2023.

GLOBOESPORTE (2015). **Flamengo anuncia contratação do centroavante Paolo Guerrero.** Atacante assinou contrato por três anos com o time rubro-negro e só será apresentado após disputar a Copa América pelo Peru. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/05/flamengo-anuncia-contratacao-de-guerrero.html>. Acesso em 26/03/2023.

GLOBOESPORTE (2015). **Bandeira de Mello vence adversários com larga vantagem e é reeleito no Fla.** Desafio principal da atual direção é fazer com que o futebol rubro-negro decole, algo que não aconteceu nas últimas três temporadas, principalmente no Brasileiro. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/12/bandeira-de->

[mello-vence-adversarios-com-larga-vantagem-e-e-reeleito-no-fla.html](https://mundo.globo.com/esportes/football/2020/03/27/mello-vence-adversarios-com-larga-vantagem-e-e-reeleito-no-fla.html). Acesso em 27/03/2023.

GLOBOESPORTE (2020). **CBF suspende competições nacionais a partir de segunda por conta de pandemia do coronavírus.** Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/noticia/cbf-suspende-todas-as-competicoes-a-partir-de-segunda-feira.ghtml>. Acesso em 28/03/2023.

GLOBOESPORTE (2020). **O que você precisa saber sobre o Campeonato Carioca de 2020, que volta nesta quinta-feira.** GloboEsporte.com lembra a situação do Estadual até sua paralisação, ocorrida por conta da pandemia do novo coronavírus. Retorno acontece com jogo entre Bangu e Flamengo. Disponível em: <https://ge.globo.com/rj/futebol/campeonato-carioca/noticia/o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-campeonato-carioca-de-2020-que-volta-nesta-quinta-feira.ghtml>. Acesso em 28/03/2023.

GOMES, Fred e SOUZA, Richard. **Corredor polonês e sinalizador: torcida treme aeroporto na chegada de Diego.** Meia é recebido por centenas de torcedores do Flamengo no Santos Dumont e escolhe número 35 para camisa. Rubro-Negros provocam: "Diego é melhor que Nenê". Globoesporte, 2016. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2016/07/corredor-polones-e-sinalizador-torcida-treme-aeroporto-na-chegada-de-diego.html>. Acesso em 27/03/2023.

GUEDES, Bruno. **Alex surpreende e revela o que levou Flamengo ‘galáctico’ de 2000 ao fracasso.** Mundo Rubro Negro, 2021. Disponível em: <https://mundorubronegro.com/flamengo/futebol/alex-surpreende-e-revela-o-que-levou-flamengo-galactico-de-2000-ao-fracasso/>. Acesso em 05/03/2023.

HUBER, Fred. **Há 25 anos, Edmundo chegava ao Flamengo para atuar com Romário e Sávio; relembre.** Atacante foi contratado a peso de ouro para formar o "Melhor Ataque do Mundo", mas os resultados e os problemas fora de campo minaram sua passagem pelo clube. Globoesporte, 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/ha-25-anos-edmundo-chegava-ao-flamengo-para-atuar-com-romario-e-savio-relembre.ghtml>. Acesso em 05/03/2023.

HUBER, Fred. **Há 20 anos, Flamengo cheio de astros vivia sonho frustrado; relembre o período ISL.** Após reestruturação, clube concretiza atualmente as previsões de grandeza imaginadas em 2000 após assinatura da parceria com a gigante suíça, que faliu e fez a equipe cair no buraco. Globoesporte, 2020. Disponível em:

<https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/ha-20-anos-flamengo-cheio-de-astros-vivia-somno-frustrado-relembre-o-periodo-isl.ghtml>. Acesso em 05/03/2023.

IG (2017). **Flamengo empata com o Independiente e é vice-campeão da Sul-Americana.** Disponível em: <https://esporte.ig.com.br/futebol/2017-12-13/final-sul-americana.html>. Acesso em 28/03/2023.

JÚNIOR, Janary. **Medida provisória dá direito de transmissão de jogos para clube mandante.** Em razão da pandemia, o texto promove outras alterações na Lei Pelé. Câmara Notícias, 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/669802-medida-provisoria-da-direito-de-transmissao-de-jogos-para-clube-mandante>. Acesso em 10/02/2023.

KESTELMAN, Amanda. **Sonho de três décadas: Fla inaugura módulo profissional do Ninho.** Com investimento de R\$ 15 milhões, Rubro-Negro oferece estrutura completa para jogadores a partir da pré-temporada de 2017. Globoesporte, 2016. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2016/12/sonho-de-tres-decadas-fla-inaugura-modulo-profissional-do-ninho.html>. Acesso em 27/03/2023.

LANCE (2021). **Flamengo lança pay-per-view para transmissão do Carioca 2021 em plataforma própria de streaming.** Todo valor arrecadado pelo serviço será revertido para o futebol rubro-negro. Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/lanca-pay-per-view-para-transmissao-carioca-2021-plataforma-propria-streaming.html>. Acesso em 15/02/2023.

LANCE (2023). **Onde assistir ao Campeonato Carioca 2023? Entenda a divisão dos direitos de transmissão.** Estadual do Rio de Janeiro começa nesta quinta-feira e terá novidades na transmissão. Disponível em: <https://www.lance.com.br/lancebiz/onde-assistir-ao-carioca-2023-entenda-a-divisao-dos-direitos-de-transmissao.html>. Acesso em 25/02/2023.

MATTOS, Rodrigo. **Internacional dá lição de democracia ao Flamengo.** Uol, 2018. Disponível em: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2018/12/09/internacional-da-licao-de-democracia-ao-flamengo/>. Acesso em 07/02/2023.

MIRANDA, Breno Moutinho Grossi. A REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO E SEU IMPACTO SOBRE O VALUATION. UFRJ 2022.

MUNIZ, Mariana. **Gestão temporária do Maracanã por Flamengo e Fluminense faz dois anos.** Sem previsão de nova licitação, estádio sofre com problemas estruturais; Tribunal de Contas cobrou agilidade do governo estadual. Veja, 2021. Disponível em:

<https://veja.abril.com.br/coluna/radar/gestao-temporaria-do-maracana-por-flamengo-e-fluminense-faz-dois-anos/>. Acesso em 05/02/2023.

MOTA, Cahê. **Com pedidos de ajuda, Fla lança novo programa de sócio-torcedor.** Prioridade na compra de ingressos e descontos são benefícios do 'Nação Rubro-Negra': 'Precisa ser melhor para o clube do que para torcida', diz Bap. Globoesporte, 2013. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/03/com-pedidos-de-ajuda-fla-lanca-novo-programa-de-socio-torcedor.html>. Acesso em 25/03/2023.

OHATA, Eduardo. **Há 40 anos, Fla foi 1º a cobrar por direitos de TV. E levou dura dos rivais.** Uol, 2017. Disponível em: <https://blogdoohata.blogosfera.uol.com.br/2017/03/29/ha-40-anos-clubes-nao-recebiam-por-direitos-de-tv-e-atacaram-1o-a-exigir/#comentarios?cmpid=copiaecola>. Acesso em 05/03/2023.

O POVO (2019). **Gabigol marca dois, Flamengo vira nos acréscimos e é campeão da Libertadores** **após** **38** **anos.** Disponível em: <https://www.opovo.com.br/esportes/futebol/2019/11/23/gabigol-marca-dois--flamengo-vira-nos-acrescimos-e-e-campeao-da-libertadores-apos-38-anos.html>. Acesso em 28/03/2023.

PEIXOTO, Eduardo. **Bandeira de Mello é eleito presidente do Flamengo para o triênio 2013-2015.** Candidato da Chapa Azul consegue ampla vantagem sobre a atual presidente, Patricia Amorim, e Jorge Rodrigues, o outro concorrente. Globoesporte, 2012. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2012/12/bandeira-de-mello-e-eleito-presidente-do-flamengo-para-o-trienio-2013-2015.html>. Acesso em 15/03/2023.

PIERSON, Paul. "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics." *The American Political Science Review* 94, no. 2 (2000): 251-267.

RAUPP, Ivan. **Vice de Bandeira anuncia apoio a Wallim e cita dinâmica de trabalho.** Walter D'Agostino, que venceu última eleição junto do presidente, concorda com alegação de que gestão dele é personalista, mas tenta minimizar racha na Chapa Azul. Globoesporte, 2015. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2015/08/vice-de-bandeira-anuncia-apoio-wallim-e-cita-dinamica-de-trabalho.html>. Acesso em 27/03/2023.

RITTER, Diogo Coupey. QUEBRANDO A INÉRCIA INSTITUCIONAL: A REESTRUTURAÇÃO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. UFRJ 2021.

SEABRA, Guto e ZARKO, Raphael. **Fla-Peugeot: clube vai receber R\$ 27,4 milhões, abaixo de outros grandes do país.** Extra, 2013. Disponível em:

<https://extra.globo.com/esporte/flamengo/fla-peugeot-clube-vai-receber-274-milhoes-abaixo-de-outros-grandes-do-pais-7362927.html>. Acesso em 21/03/2023.

SEDA, Vinicius. Flamengo aprova parceria com a Adidas. Veja detalhes do contrato. Conselho Deliberativo autoriza assinatura até 2023. Reajuste é atrelado a desempenho e valor do contrato pode variar de acordo com venda nas lojas. Globoesporte, 2012. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2012/12/flamengo-aprova-parceria-com-adidas-veja-detalhes-do-contrato.html>. Acesso em 22/03/2023.

SIGNOR, Luiz. Maracanã perdeu charme e capacidade ao longo de três reformas. One Football, 2020. Disponível em: <https://onefootball.com/pt-br/noticias/maracana-perdeu-charme-e-capacidade-ao-longo-de-tres-reformas-30173985>. Acesso em 04/02/2023.

SORIANO, Ferran. *A bola não entra por acaso:* estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. 1ª ed. São Paulo, Larousse, 2010.

SOUZA, João Felipe. Da magia à frustração: 10 anos da contratação de Ronaldinho Gaúcho pelo Flamengo. O atleta foi contratado com festa, mas saiu pela porta dos fundos. No final, ambas as partes ficaram com a sensação de que poderia ter sido uma passagem melhor. Globoesporte, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/da-magia-a-frustracao-10-anos-da-contratacao-de-ronaldinho-gauchao-pelo-flamengo.ghtml>. Acesso em 06/03/2023.

SOUZA, Felipe. Como surgiu o Clube dos 13: da ascensão à queda de um sonho frustrado. União de grandes clubes brasileiros poderia encurtar problemas vividos atualmente. Não o fez, por rachas externos e internos. Trivela, 2019. Disponível em: <https://trivela.com.br/brasil/como-surgiu-o-clube-dos-13/>. Acesso em 10/03/2023.

SOUZA, Richard e JÚNIOR, Janir. Fla contrata auditoria para desvendar caos financeiro e abrir caixa-preta. Travada por falta de dinheiro, nova diretoria rubro-negra não consegue reforços de peso e precisa contornar dívidas com os atletas. Globoesporte, 2013. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/01/fla-contrata-auditoria-para-desvendar-caos-financeiro-e-abrir-caixa-preta.html>. Acesso em 20/03/2023.

SOUZA, Richard e PEIXOTO, Eduardo. Adeus de Love: em débito com atleta e CSKA, Fla abre mão do artilheiro. Clube carioca prefere não pagar os € 6 mi restantes para finalizar a compra e autoriza a transferência do atacante para a Rússia. Jogador sai insatisfeito. Globoesporte, 2013. Disponível em:

<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/01/adeus-de-love-em-debito-com-atleta-e-cska-fla-abre-mao-do-artilheiro.html>. Acesso em 21/03/2023.

SOUZA, Richard. **Sem acordo por redução salarial, Dorival não é mais técnico do Fla.** Clube tentava cortar em 50% os vencimentos do treinador, que só aceitava 40%. Nome de Mano Menezes para substituto não é forte, garante diretor. Globoesporte, 2013. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/03/dorival-nao-e-mais-tecnico-do-fla.html>. Acesso em 21/03/2023.

SOUZA, Richard. **Fla conquista certidões, e presidente celebra: 'Recuperamos a dignidade'.** Conjunto de seis documentos comprova regularidade do clube em dívidas fiscais nas esferas dos governos Federal, Estadual e Municipal. Globoesporte, 2013. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/04/fla-anuncia-conquista-de-todas-certidoes-negativas-de-debito.html>. Acesso em 21/03/2023.

UOL (2019). **Sem jogar, Flamengo é campeão brasileiro 23 horas após vencer Libertadores.** Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/11/24/sem-jogar-flamengo-e-campeao-brasileiro-23-horas-apos-vencer-libertadores.htm>. Acesso em 28/03/2023.

VALENTE, Rafael. **Implodido em 2011, Clube dos 13 permanece vivo por conta de dívida milionária com ex-diretor.** ESPN, 2017. Disponível em: http://www.espn.com.br/noticia/707358_implodido-em-2011-clube-dos-13-permanece-vivo-por-conta-de-divida-milionaria-com-ex-diretor. Acesso em 10/03/2023.

VAQUER, Gabriel. **Sem contrato com a Globo por Carioca, jogo do Flamengo fica sem TV pela primeira vez em 18 anos.** Jogo em junho de 2002 foi o último do Fla sem TV. Uol, 2020. Disponível em: <https://observatoriодatv.uol.com.br/noticias/seм-contrato-com-a-globo-por-carioca-jogo-do-flamengo-fica-sem-tv-pela-primeira-vez-em-18-anos>. Acesso em 10/02/2023.

VAQUER, Gabriel. **Fla assina contrato e Record oficializa transmissão do Carioca até 2022.** Uol, 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/columnas/gabriel-vaquer/2021/02/17/fla-assina-contrato-e-record-oficializa-transmissao-do-carioca-ate-2022.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em 25/02/2023.

VIANA, Erick. **Baile do vermelho e preto: relembre o tradicional carnaval do Flamengo.** Mundo Rubro Negro, 2022. Disponível em: <https://mundorubronegro.com/historia/baile-do-vermelho-e-preto-relembre-o-tradicional-carnaval-do-flamengo/>. Acesso em 04/02/2023.

ZARKO, Raphael e GOMES, Fred. **Flamengo anuncia Éverton Ribeiro; apresentação será nesta terça, na Gávea.** Negociação começou em janeiro, não foi concluída pelo aperto da janela e jogo duro do Al-Ahli, mas tem final feliz. Custo total da operação é de 6 milhões de euros (R\$ 22 milhões). Globoesporte, 2017. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/apos-tres-meses-de-namoro-agente-confirma-acerto-de-quatro-anos-entre-fla-e-everton-ribeiro.ghtml>. Acesso em 28/03/2023.