

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

FACULDADE DE ECONOMIA

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

JOÃO GABRIEL RAMOS MOREIRA

**PROFISSIONALISMO NA GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL
BRASILEIROS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O CLUBE DE REGATAS
FLAMENGO**

Niterói

2022

JOÃO GABRIEL RAMOS MOREIRA

**PROFISSIONALISMO NA GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL
BRASILEIROS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O CLUBE DE REGATAS
FLAMENGO**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Economia da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Jorge Britto

Niterói

2022

JOÃO GABRIEL RAMOS MOREIRA

**PROFISSIONALISMO NA GESTÃO DOS CLUBES DE FUTEBOL
BRASILEIROS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O CLUBE DE REGATAS
FLAMENGO**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Economia da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Jorge Britto - UFF

Profe Adriano Sampaio

Prof. Ruy Santacruz - UFF

Niterói

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, que sempre me deram o suporte necessário em todas as decisões da minha vida, mas que também cobram resultados quando necessário, afinal sabem e confiam no meu potencial.

Um agradecimento também aos meus irmãos, que sempre me motivaram à concluir essa etapa da minha vida, oferecendo ajuda à todo tempo e dando os empurrõezinhos necessários, incluo também minha cunhada nesse processo, sempre me aconselhando nos últimos passos desse capítulo.

Um agradecimento especial ao meu avô Wanderley e à minha avó Ivani, que faleceram nos últimos anos, gosto de pensar nessa conclusão de ciclo como uma homenagem aos dois e tenho certeza que estão orgulhosos de mim nesse momento. Agradecer também aos meus avós paternos pelo suporte e incentivo constante em todas as etapas da minha vida.

Agradecer aos meus amigos, aqueles que estiveram presentes comigo em toda essa etapa desafiadora, que me incentivaram, que me apoiaram e foram as melhores companhias possíveis ao longo da minha vida, aprendi e aprendo muito com vocês e sei que sou uma pessoa melhor por conta das experiências que passamos juntos.

Agradecer ao meu orientador, que aceitou um tema desafiador e me orientou da melhor forma possível para a conclusão desse trabalho. Por fim, agradecer aos professores que tive na Universidade Federal Fluminense, acredito que todos tiveram uma participação importante nesse ciclo e que me ajudaram a me tornar a pessoa que sou hoje.

RESUMO

Desde sua criação na Inglaterra no século XVII, o futebol é um dos esportes mais populares do mundo. No Brasil não é diferente, desde sua chegada no país, o esporte foi acolhido e adorado pelos brasileiros. Inicialmente, era meramente uma forma de lazer, evoluiu para práticas amadoras, posteriormente como uma profissão e por fim, se transformou em um negócio bilionário e complexo. Porém, apesar de se transformar em um setor com um grande potencial econômico, no Brasil, ele se mostra como um nicho mau explorado, isso ocorre principalmente por um grande problema que afeta os clubes de futebol brasileiros: o baixo grau de profissionalismo na gestão dos clubes. Visto isso, o presente trabalho teve como objetivo evidenciar esse problema na gestão dos clubes brasileiros em geral através de uma pesquisa específica sobre o Clube de Regatas Flamengo, onde foi observado uma mudança drástica na gestão do clube com a posse de Eduardo Bandeira de Mello em 2013. Para essa pesquisa, foi realizada uma revisão de práticas de gestão normalmente vistas em grandes empresas, analisando a importância da implementação dessas práticas na gestão de um clube de futebol, mais especificamente o seu impacto positivo na saúde financeira do clube, tornando possível uma melhora no seu desempenho, tanto fora como dentro das quatro linhas. Em conclusão, foi identificado que é preciso uma mudança abrupta na forma de gestão dos clubes brasileiros, através de mudanças nas práticas de gestão, para que os clubes possam se desenvolver de maneira sustentável financeiramente e explorar todo o potencial que a indústria futebolística oferece.

Palavras-chave: Gestão. Futebol brasileiro. Práticas de gestão. Indústria futebolística.

ABSTRACT

Since its creation on England in XVII century, football has become one of the most popular sports in the world. In Brazil, that can be confirmed as well, since its arrival on the country, the sport was welcomed and adored by the Brazilians. Initially, it was just a hobby, then it evolved to amateurism, after that it becomes an actual profession, and it went all the way to become a billionaire and complex business. Although this evolution, the Brazilian clubs still suffers with a very important problem that can be evidenced in their bad financial accounts and economic crisis: the low grade of professionalism in the management of the clubs. The objective of this work is to show this management problem on the Brazilians clubs at general through specific research about the Clube de Regatas Flamengo, where there has been a drastic change in their management when Eduardo Bandeira de Mello took possession of the club in 2013. For this research, it has been done a review of management practices that is usually applied on large companies and the importance of its use on the management of the football clubs, more specifically its positive impact on the financial health of the club, making possible for the clubs to improve their performance both in and out the field. In conclusion, it was identified that a massive shift in the management of the football clubs through a change in the management practices is extremely necessary, in order for the clubs to grow financially healthy and to explore all the potential that the football industry offers.

Keywords: Management. Brazilian football. Management practices. Football industry.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Comparação entre pagamento de dívida e investimento do Flamengo entre 2013 e 2019	35
Gráfico 2 – Evolução de Investimento e aquisição de direitos econômicos de atletas do Flamengo entre 2013 e 2019	37
Gráfico 3 – Comparação entre receitas, despesas e investimentos do Flamengo entre 2013 e 2019	40
Gráfico 4 – Evolução do Resultado do Exercício do Flamengo entre 2013 e 2019 ..	41
Gráfico 5 – Evolução do Endividamento Líquido Operacional e do EBITDA do Flamengo entre 2013 e 2019.....	43
Gráfico 6 – Evolução do Patrimônio Líquido do Flamengo entre 2013 e 2019	43

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	A HISTÓRIA E ORIGEM DO FUTEBOL	11
2.1	A IMPLEMENTAÇÃO DO FUTEBOL DO BRASIL	13
2.2	A EVOLUÇÃO DO ESPORTE ATÉ O PROFISSIONALISMO	14
2.3	O FUTEBOL BRASILEIRO COMO NEGÓCIO.....	16
3.	PRÁTICAS DE GESTÃO, ANÁLISE APLICADA AOS CLUBES DE FUTEBOL.....	18
3.1	GESTÃO PROFISSIONAL EM CLUBES DE FUTEBOL	19
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
3.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	23
3.4	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
3.5	COMUNICAÇÃO	27
3.6	LIDERANÇA.....	28
4.	CLUBE DE REGATAS FLAMENGO	29
4.1	HISTÓRIA DO CLUBE	29
4.2	GESTÃO DO FLAMENGO ANTES DE 2013	30
4.3	MUDANÇA NA GESTÃO DO CLUBE	31
4.4	1ª GESTÃO DE EDUARDO BANDEIRA DE MELLO (2013 A 2016)	32
4.4.1	PANORAMA GERAL DO FLAMENGO.....	32
4.4.2	PRÁTICAS DE GESTÃO PRIORIZADAS NA 1ª GESTÃO.....	32
4.4.2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO FLAMENGO	33
4.4.3	RESULTADO DA 1ª GESTÃO	34
4.5	2ª GESTÃO DE EDUARDO BANDEIRA DE MELLO (2016 A 2019)	35
4.5.1	CENÁRIO DO CLUBE.....	35
4.5.2	PRÁTICAS DE GESTÃO PRIORIZADAS NA 2ª GESTÃO	36
4.5.2.1	INVESTIMENTOS NO FUTEBOL	36
4.5.2.2	IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
4.5.2.3	IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	38
4.5.3	RESULTADO DA 2ª GESTÃO.....	39
4.5.4	RESUMO DA GESTÃO BANDEIRA DE MELLO (2013 A 2019)	40
4.5.4.1	INDICADORES FINANCEIROS DA GESTÃO BANDEIRA DE MELLO	42
4.5.4.1.2	ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO OPERACIONAL	42

4.5.4.1.3	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	43
4.5.4.2	DESEMPENHO DENTRO DE CAMPO.....	44
5.	CONCLUSÃO.....	45
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
6.1	REPORTAGENS COMPLEMENTARES.....	50

1. INTRODUÇÃO

Desde sua criação na Inglaterra no século XVII, o futebol é um dos esportes mais populares do mundo. No Brasil não é diferente, desde sua chegada no país, o esporte foi acolhido pelos brasileiros, talvez pela sua acessibilidade, visto que basta uma bola para começar a jogar, ou também pelo simples prazer de reunir amigos para uma boa e “velha pelada”.

Devido à essa popularidade instantânea do futebol no país, não seria difícil prever uma evolução do esporte no Brasil, deixando de ser meramente uma forma de lazer e uma paixão nacional, tornando se um esporte praticado de forma amadora, transitando para sua profissionalização e por fim, nos dias de hoje, um negócio bilionário e complexo. Sendo essa última transição, impulsionada pela mudança na forma de consumo do futebol.

A evolução da tecnologia de comunicação nas últimas décadas é um dos fatores para essa mudança na forma de consumo do futebol, visto que levou a massificação da televisão por assinatura, além da criação do sistema pay-per-view, ambos aumentaram absurdamente a exposição do espetáculo de futebol. Além desse aumento na exposição, outros fatores como modernização e setorização de estádios, foram responsáveis por aumentarem a receita dos clubes.

Entretanto, ao passo que o futebol se mostra mais como uma indústria em crescimento e com enorme potencial econômico, ele vem sendo acompanhado por um problema muito grave que afeta quase todos os clubes de futebol do Brasil: o baixo grau de profissionalismo na gestão desses clubes. Ele é o principal fator responsável pelo qual os clubes brasileiros não se desenvolvem de forma saudável financeiramente. É diante deste cenário, que o presente trabalho pretende estudar como um clube pode melhorar seu desempenho dentro e fora de campo através de uma administração eficiente, ou seja, com uma gestão profissional e qualificada.

Para isso, no primeiro capítulo, será feito uma análise histórica sobre o futebol, iniciando em sua origem, evoluindo até o negócio multimilionário que conhecemos hoje. No segundo capítulo, será realizado uma revisão em alguns aspectos teóricos relacionados à gestão de empresas com o objetivo de evidenciar que essas práticas precisam ser

exercidas na gestão dos clubes de futebol para otimizar seu desempenho e por final, será elaborado um estudo de caso sobre o Clube de Regatas Flamengo para analisar seu desempenho dos últimos anos, comparando o período antes da mudança de gestão clube (até 2013) e o período após essa mudança, quando o clube passou a exercer uma gestão mais responsável financeiramente e mais profissional, através da posse de Eduardo Bandeira de Mello, administrador de empresas e com carreira de 25 anos como executivo no BNDES.

2. A HISTÓRIA E ORIGEM DO FUTEBOL

O futebol, como o esporte que conhecemos, tem sua criação datada no século XIX na Inglaterra. Entretanto, há registros de práticas similares ao esporte que antecedem essa data supracitada. Segundo o autor Marco Antunes de Lima (2002), houve uma atividade praticada na China em séculos A.C, com uma bola feita de pele de animal e ferragens, assim também como na Itália medieval, onde é praticado o Calcio, esporte que consiste entre duas equipes, tentando atravessar a bola até a área final do campo do adversário em um campo de terra, onde as agressões são permitidas, tornando o jogo extremamente violento.

Ainda segundo o autor, o Calcio na Itália pode ser comparado com o rugby na Inglaterra, que também foi criado em meados do século XIX e possui diversas semelhanças com o futebol. Os dois foram divididos na época de acordo com a definição de suas regras, enquanto o rugby pode ser jogado com as mãos e com os pés, o futebol não permitia o uso das mãos pelos atletas, exceto pelo goleiro, como o nome em inglês já diz 'football'.

Em suma, podemos dizer que a prática de jogos e atividades físicas sempre foi característica das sociedades desde seus primórdios, sejam com o propósito de lazer ou até mesmo como rituais religiosos, variando entre as culturas ao longo do mundo. Foi devido à essa combinação da necessidade pela atividade física juntamente com o divertimento da sociedade que o futebol nasceu.

De acordo com Marco Antunes de Lima (2002), na Inglaterra, havia uma grande separação das atividades em relação aos seus praticantes, sendo divididas entre as atividades praticadas pela aristocracia e alta burguesia inglesa e as praticadas pelas camadas populares. As atividades mais violentas, que por sua vez originaram o rugby e o

futebol, eram praticados pelas camadas mais populares, visto que a alta classe social inglesa as caracterizavam como atos de barbárie. Enquanto as atividades como esgrima, caça e equitação eram praticadas pelos aristocratas e burgueses ingleses.

No entanto, segundo o autor, os jogos populares ganharam força no país dentro das escolas aristocratas inglesas, os alunos que supostamente não deveriam gostar da prática dessas atividades estavam as praticando em seus horários livres, o que gerou insatisfação nas direções das escolas, culminando na proibição da prática dessas atividades em seus colégios. Tal proibição se mostrou ineficiente, uma vez que os alunos continuaram praticando tais jogos, fazendo com que a única solução viável fosse a regulamentação de tais jogos, surgindo então as regras do rugby e do futebol.

Entretanto, essas regras foram aplicadas apenas para a camada mais alta da sociedade, faltando ainda a expansão dessa regulação para as camadas mais populares, o que veio a ocorrer no início do século XIX devido aos próprios interesses das mais altas classes sociais inglesas. No cenário de Primeira Revolução Industrial na Inglaterra, o país possuía uma classe operária significativa, ou seja, boa parte dos trabalhadores praticavam o esporte nos seus horários livres. Como tratava-se de uma atividade violenta e altamente física, os operários ficavam cansados ou até machucados após a sua prática, o que significava um decréscimo na produção deles. Visto isso, a expansão da regulamentação dessas atividades foi vista como necessidade imediata, com o objetivo de não afetar a produção das fábricas inglesas. Além disso, os movimentos sindicais ingleses começavam a ganhar espaço nessa mesma época, então além da regulamentação reduzir os impactos na produção das fábricas devido à questões físicas, ela ainda serviu como um certo instrumento de controle da classe operária, visto que o controle das práticas do esporte era exercido pelas classes mais altas.

Enfim as regras do futebol foram oficializadas e foi criada a Football Association em 1863 na Inglaterra. A associação controlava a prática do esporte através da criação de tabelas para jogos entre as equipes, que eram formadas pelas fábricas da época, onde os jogadores eram os próprios funcionários. Os jogos geralmente eram disputados no sábado, visto que era o dia de folga dos operários, não impactando na produção deles. Sob esse contexto de trabalho operário árduo que o futebol ganhou tanta força popular, segundo o autor Marco Antunes de Lima, “os times se tornaram muito mais do que times, se tornaram um objeto em que as pessoas encontravam o seu igual, encontravam seus objetivos e sonhos, tão arraigados pelo trabalho árduo nas fábricas durante a semana.” A competição entre as fábricas também ocasionou o surgimento das rivalidades no esporte,

já que os clubes compostos pelas fábricas de cidades vizinhas competiam entre eles, movimentando vários habitantes para sua torcida, ocasionando um movimento de identificação da população com os clubes de futebol. “havia, na Inglaterra, talvez um milhão de jogadores de futebol — que eram observados e seguidos com paixão por grandes multidões.” (HOBSBAWN, 2001)

2.1 A IMPLEMENTAÇÃO DO FUTEBOL NO BRASIL

Assim como na Inglaterra, a origem do futebol no Brasil ainda é discutida, pois não existe uma unanimidade. A tese mais conhecida é que o esporte teve sua origem através do inglês Charles Willian Miller, onde passou anos no seu país natal estudando o esporte e o ensinou para sócios do São Paulo Athletic Club. Outras teses dizem que foram trabalhadores ingleses que difundiram o jogo nas fábricas de São Paulo, outros alegam que o futebol já era praticado no Rio de Janeiro na época. O primeiro contato com o futebol não é unânime e não é tão relevante assim, o que realmente importa é que o futebol foi dividido em duas vertentes assim que chegou no país, como aponta Nicolau Sevcenko (1984) “um foi dos trabalhadores das estradas de ferro, que deram origem às várzeas, o outro foi através dos clubes ingleses que introduziram o esporte dentre os grupos de elite.”

A rápida difusão do esporte tanto nas elites paulistas como nas classes operárias no Rio de Janeiro e em São Paulo fez com que esses caminhos distintos se cruzassem e nada mais simbólico pra marcar essa união do que uma partida de futebol entre os dois lados. Uma partida, que segundo Waldenyr Caldas (1988), foi “o primeiro grande jogo, aquele que empolgou a platéia, foi realizado em São Paulo, em 1899, na presença de sessenta torcedores(...). de um lado, estava o time formado pelos funcionários da empresa Nobling; do outro, os ingleses que trabalhavam na Companhia de Gás, da Estrada de Ferro e do Banco (inglês).” A partir daí, os clubes da elite paulista começaram a se organizar entre si e fazer partidas de futebol entre si, até que em 1902, foi criada a Liga Paulista de Football, composta por cinco clubes: São Paulo Athletic, Germânia(atual E.C. Pinheiros), Mackenzie, a Internacional e o A.C Paulistano.

Enquanto os clubes da elite paulista disputavam entre si partidas e campeonatos de futebol, os clubes da várzea estavam expandindo e organizando competições, visto que, no início do século XX, surgiram diversos times compostos por operários em São Paulo e no Rio, como: o Bangu Athletic Club, o Corinthians e o Palestra Itália, hoje

conhecido como Palmeiras, além de diversos outros clubes. Um ponto a se destacar é que diferentemente da Inglaterra, o Estado brasileiro não se opôs à prática do futebol. Isso pode ser justificado pela má experiência que os ingleses tiveram com a proibição em primeiro momento do esporte e também porque o futebol chegou no Brasil com as regras já criadas.

2.2 A EVOLUÇÃO DO ESPORTE ATÉ O SEU PROFISSIONALISMO

Com a rápida difusão do futebol pelo país e as criações de clubes e ligas regionais, veio também a discussão sobre a profissionalização do esporte. Por um lado, a relevância do esporte já era expressiva à ponto de os clubes pagarem de maneira informal os jogadores para se dedicarem somente ao futebol. Com o aumento do nível dos campeonatos devido à uma difusão cada vez maior do esporte, os clubes procuravam sempre os melhores jogadores para seus elencos, e para conseguir tais jogadores, era necessário realizar algum tipo de pagamento para os jogadores, segundo Fábio Franzini (2003):

Cada vez mais, a necessidade de vitórias era questão de sobrevivência para os clubes, que se pegavam obrigados a atrair os melhores jogadores para seus quadros[...]. Isso não apenas implicou o estreecimento de barreiras econômicas, sociais e raciais que definiam um “perfil ideal” para os atletas, como disseminou por praticamente todos os clubes atitudes como a oferta de dinheiro e outras vantagens para aqueles que viessem a vestir sua camisa. A suposta essência do esporte, o amadorismo, era solapada pela realidade.

Também segundo o autor (2003), por outro lado, havia os clubes que não se interessavam pela profissionalização do esporte pelo fato dessa profissionalização vir com normas e obrigações que eles precisariam cumprir, o que não era desejável. Eles defendiam que a prática do esporte deveria ser realizada por amor, como um hobby, e não como uma forma de ganhar dinheiro. Para que esse amadorismo fosse garantido, eram realizadas pesquisas sobre os jogadores para saber se o mesmo teria outra profissão e caso não tivesse, esse jogador seria retirado do campeonato. O interesse dos clubes em manter o status de amadorismo era tão grande que eles ajudavam os jogadores a arranjar empregos em que eles não precisariam realmente trabalhar, para que continuassem praticando o futebol e não fossem retirados dos campeonatos. Esse período de disputas entre os amadoristas e os profissionalistas ficou conhecido como amadorismo marrom.

Esses mecanismos só provaram que a profissionalização do futebol era necessária, uma vez que o esporte na prática já era profissional. Segundo Franzini (2003), “o futebol

já não era mais um simples esporte praticado por amadores, o jogo ficava cada vez mais sério e disputado e, portanto, fazia-se necessário a criação de normas de profissionalização do esporte.” Além disso, os próprios jogadores já não se contentavam com o fato de jogarem como profissionais e não serem profissionais, “os atletas percebiam muito bem, e não aceitavam mais a situação contraditória que viviam no início da década de 1930. Mesmo que fizessem do futebol sua única profissão, o que era cada vez mais comum, eles não dispunham de qualquer garantia formal que lhes permitisse exercer seu trabalho com segurança e tranquilidade.” (FRANZINI, 2003)

Foi então que ocorreu a profissionalização do futebol na década de 1930. Entretanto, é importante ressaltar que essa profissionalização do futebol foi realizada apenas nos principais clubes que tinham condições financeiras para bancar essa transição. Os clubes com menos expressão continuaram no amadorismo na época, não necessariamente por escolha, mas justamente por falta de condições financeiras para realizarem a transição para o profissionalismo.

Nas décadas seguintes, com o desenvolvimento do capitalismo, da expansão dos negócios, da globalização, o futebol passou a ser visto apenas como uma paixão nacional, mas também como uma boa oportunidade de negócios, visto que o futebol brasileiro vinha se apresentando como uma das potências mundiais desde sua profissionalização. Na década de 70, o país já era o primeiro tri campeão mundial (1958, Suécia, 1962, Chile e 1970, México). Destaca-se que seria uma boa oportunidade de negócios pelo potencial econômico do esporte, da sua influência com a população e com o nível de talento desenvolvido no futebol do país, uma vez que a estrutura dos clubes e a gestão deles eram de extrema precariedade.

Essa má gestão histórica dos clubes brasileiros impacta negativamente a conta desses clubes até os dias recentes, tanto na estrutura dos estádios que não tiveram manutenção recorrentes ao longo dos anos, mas principalmente com as dívidas históricas, originadas principalmente em três fatores: dívidas fiscais, ações trabalhistas e juros bancários. Os clubes devem para governo, ex-jogadores e bancos. (EL PAÍS, 2019)

Além disso, em 1998, com a instauração da Lei Pelé, os clubes brasileiros de futebol, que até então tinham como sua principal fonte de receita a venda do passe de jogadores, foram induzidos a desenvolver fontes alternativas de receita, já que a lei extinguiu o passe dos jogadores. Surgiu então uma necessidade de se explorar o produto futebol para garantir a própria sobrevivência econômica (Hara e Uyeta, 2004).

Entretanto, apesar desses fatores adversos, o mercado futebolístico vem se mostrando como um mercado com um potencial econômico extremamente alto, basta ser tratado de maneira mais profissional e menos passional, como uma empresa.

2.3 O FUTEBOL BRASILEIRO COMO NEGÓCIO

“O jogo se transformou em espetáculo, com poucos protagonistas e muitos espectadores, futebol para olhar, e o espetáculo se transformou num dos negócios mais lucrativos do mundo.” (GALEANO, 1995)

Essa frase resume bem a transição do futebol ao longo dos últimos anos: o futebol deixou de ser apenas a paixão nacional de muitos e a diversão dos seus praticantes, mas passou a ser um espetáculo para os espectadores e uma chance de ganhar a vida pelos seus praticantes, se consolidando como um mercado com um potencial econômico gigantesco.

Para se ter uma ideia do quão relevante é o mercado do futebol no mundo, segundo a consultoria Deloitte, o mercado europeu atingiu a marca de 25 bilhões de euros em receitas em 2017, número maior do que o PIB de diversos países como Paraguai e Camarões, à época. (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018)

É verdade que o mercado europeu já é mais bem estruturado que o brasileiro desde o século passado, mas devemos focar na raiz desses resultados, que são: qualidade do futebol apresentado em campo, público apaixonado e uma gestão profissional dos clubes. Quando analisamos os primeiros dois fatores, podemos dizer que o Brasil está no mesmo patamar ou até mesmo acima do que os países europeus, visto que a qualidade dos futebolistas brasileiros é reconhecida mundialmente desde os primórdios do futebol e a paixão de seus torcedores é inquestionável.

O último é o ponto que existe maior disparidade e isso é compreensível quando analisamos o modelo de negócio utilizado nos clubes brasileiros no geral. Por mais que exista uma diferença econômica considerável entre o Brasil e os principais países europeus, a administração dos dirigentes tradicionais de clubes e federações de futebol tem sido apontada como a principal causa dessa disparidade. Em suma, é um mercado pouco explorado comercialmente, apesar do enorme potencial, com muitos dos dirigentes sendo mais ‘torcedores’ do que ‘gestores’, impactando negativamente um crescimento saudável do clube.

Para ilustrar esse desperdício do potencial do mercado futebol no Brasil, basta olhar os números. De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimentada, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil, esse relatório aponta que o futebol é uma atividade econômica com enorme capacidade de gerar empregos, mas mesmo assim ele representa menos de 1% dos 250 bilhões de dólares movimentados anualmente.

Para que fique mais claro a diferença entre o potencial de geração de receitas e a receita de fato gerada, podemos usar a estimativa de valor potencial dos clubes utilizado pelo Jornal Gazetta Mercantil (quinta-feira, 14 de Outubro de 1999), onde o valor potencial dos clubes brasileiros é calculado através da quantidade de torcedores multiplicado por um ticket médio anual que varia de acordo com o PIB per capita de cada país. Na época do estudo, o ticket médio seria de aproximadamente R\$ 57 (US\$ 20). Ou seja, o Flamengo com seus 25 milhões de torcedores valeria aproximadamente US\$ 500 milhões e o Corinthians com cerca de 17 milhões de torcedores, valeria US\$ 340 milhões. Em 2003, o Flamengo faturou R\$ 67,7 milhões, o que corresponde à 4,6% do seu potencial. Já o Corinthians faturou R\$ 17,4 milhões, 1,8% do seu potencial.

Esses números evidenciam o problema da maior parte dos clubes brasileiros: uma gestão com falta de profissionalização e por consequência, um resultado econômico muito abaixo do seu potencial. Visto que o problema está em grande parte na gestão dos clubes, é preciso estudar as práticas de gestão em organizações bem-sucedidas, procurar maneiras de adaptá-las para os clubes de futebol e implementar tais práticas.

3. PRÁTICAS DE GESTÃO, ANÁLISE APLICADA AOS CLUBES DE FUTEBOL

Segundo Sobral (2008), a gestão consiste basicamente em membros de uma organização operando em coordenação juntamente com uma alocação eficiente dos recursos dessa organização, visando sempre alcançar os objetivos de forma eficaz. Uma gestão bem-sucedida consiste em obter ao mesmo tempo eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais, ou seja, selecionar os objetivos corretos e conseguir atingi-los, minimizando o uso dos seus recursos (tempo, capital, pessoas, equipamentos).

Para o autor, os gestores têm a responsabilidade de comandar e liderar os membros, guiando-os da melhor maneira possível para alcançar os objetivos organizacionais, além de serem responsáveis pela alocação devida dos recursos da organização. Ainda citando o autor, as principais funções da administração são:

- 1) Planejamento: definir objetivos e desenvolver estratégias e ações para alcançá-los;
- 2) Organização: determinar o que deve ser feito, como deve ser feito e quem deve fazer;
- 3) Dirigir: liderar e motivar os membros da organização;
- 4) Controlar: monitorar o desempenho para garantir que os objetivos sejam alcançados.

Uma administração eficiente e profissional precisa evidenciar os objetivos da organização, além de dar a devida importância à estratégia organizacional. Serra (2004) defende que os negócios que colocam a obtenção da vantagem competitiva como prioridade, por sua vez também são focadas nos resultados, definindo objetivos estratégicos e metas para alcançá-los. Ao se posicionarem estrategicamente, a organização facilita a adoção de uma gestão eficiente e sua manutenção, além de obterem uma boa visão sobre os resultados organizacionais e também uma orientação clara aos membros.

Segundo um estudo feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Empresa (Sebrae) em 2011, aproximadamente 30% dos novos negócios falham nos dois primeiros anos de atividade, principalmente devido ao amadorismo gerencial, levando a falhas na gestão do negócio. (Sebrae, 2011)

Pensando exclusivamente em capacidade de gestão, geralmente novos negócios são iniciados por pessoas que se capacitaram para gerir e acreditam que possam ser bem-sucedidas naquele empreendimento. Considerando isso, podemos dizer que 30% de fracasso nos dois primeiros anos é um percentual consideravelmente alto. Dito isso, cabe ser feito o seguinte questionamento: se o percentual de falha já é alto em negócios criados por gestores teoricamente capacitados, o que esperar de clubes de futebol, empreendimentos altamente complexos, que são geridos por profissionais que muitas vezes não são gestores qualificados?

Esse questionamento é com certeza um dos mais recorrentes quando o assunto é gestão nos clubes de futebol. Embora historicamente essa discussão não tivesse tanta relevância, visto que o enfoque dos dirigentes dos clubes e torcedores eram mais tendenciosos para a conquista de títulos e boa performance dentro de campo, atualmente é cada vez mais visível que um desempenho financeiro sólido vem se mostrando tão importante quanto o desempenho dentro de campo, ou melhor, o desempenho dentro de campo está cada vez mais atrelado ao bom funcionamento do clube fora das quatro linhas.

3.1 GESTÃO PROFISSIONAL EM CLUBES DE FUTEBOL

Essa mudança na relevância da gestão do futebol vem ocorrendo desde sua criação, mas tiveram episódios e marcos que aceleraram esse processo. Um dos mais importantes ocorreu em 1998, quando foi criada a Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998, mais conhecida como Lei Pelé, onde a proposta era tornar obrigatória a transformação dos clubes associativos em clubes-empresas, ou seja, sociedades que visam lucros. (PLANALTO)

Com a criação dessa lei, era esperado que os clubes brasileiros se movimentassem em direção à uma gestão mais efetiva e eficiente, visto que teriam que sustentar suas operações no futebol com a própria receita originada do clube. Caso não conseguissem realizar tal feito, poderiam colocar em risco a sua existência, além da possibilidade de os dirigentes do clube terem que renunciar a bens particulares para arcar com as consequências do insucesso do clube. Esse novo formato certamente colocaria uma pressão para uma gestão profissional, além de tender a elevar o grau de responsabilidade, assertividade e comprometimento de seus dirigentes em relação à administração do clube, sem mencionar que suas contas poderiam ser fiscalizadas mais facilmente, uma vez que os clubes operariam como empresa. (MATTAR, 2014)

Os clubes se manifestaram contra a essa exigência da lei, pois era vista como uma mudança abrupta aos moldes antigos que eram geridos os mesmos, onde estavam acostumados com a permissividade com que são tratados no modelo associativo, além do fator tributário, que deixariam de contar com uma série de isenções e benefícios fiscais no caso de alteração do modelo. E assim, a lei, teve seu texto original alterado, tornando não mais obrigatória, mas sim facultativa a adoção do modelo empresarial. (MATTAR, 2014)

Um clube de futebol que assuma o modelo de sociedade empresarial tende a ter impulsionada uma mudança contundente no comportamento e postura gerencial de seus dirigentes. (...) os clubes passam a viver uma realidade – em termos de ter uma postura orientada para negócios, praticar uma interface mais profissional para o mercado, buscar equilíbrio financeiro de suas operações, assumir riscos das decisões tomadas – muito semelhantes às enfrentadas com aquela enfrentada por empresas normais de outros setores, o que exigiria uma postura muito mais eficaz dos dirigentes. (MATTAR, 2014, p.75)

Entretanto, o mesmo autor diz que há controvérsias, visto que uma boa administração é representada por alguns atributos essenciais, como transparência, responsabilidade e assertividade. Esses atributos não serão atingidos exclusivamente por conta de uma adoção do modelo empresarial nos clubes, podendo ser atingidos também num modelo associativo, vide Barcelona e Real Madrid, que apesar de suas diferenças culturais e geográficas, são clubes associativos que praticam uma gestão moderna e eficiente.

Para o autor, o sucesso está associado à transparência da gestão exercida pelos dirigentes dos clubes, sendo o mesmo clube-empresa ou não. Ressalta ainda que o futebol brasileiro necessita de uma gestão mais profissional e qualificada, onde os dirigentes dos clubes recebam remuneração vinculados aos seus resultados. Este é um dos aspectos mais importantes para que o futebol no país possa se desenvolver com maior sustentabilidade financeira.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é um processo contínuo que consiste em uma série de ações integradas que pretendem transformar um objetivo futuro em realidade, contribuindo também para a tomada de decisões de forma antecipada. Estas ações devem ser premeditadas levando em consideração alguns aspectos, tais como: custos, qualidade, prazo, desempenho, segurança, além de outras condicionantes. (SERRA, 2004).

Kotler (1999) propôs que: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Ele também explica que direção também consiste em: macro políticas, políticas funcionais, âmbito de atuação, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais.

Planejamento estratégico é uma das ferramentas mais importantes para uma gestão eficiente nos negócios. Oliveira (1991) o considera como um instrumento essencial à estratégia empresarial, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do negócio.

Para Serra (2004) planejamento estratégico é o instrumento responsável por organizar e ordenar as ações em direção ao objetivo. O mesmo complementa que é o processo pelo qual acontecimentos futuros são antecipados.

A elaboração de um planejamento estratégico deve ser um espelho do raciocínio estratégico de um negócio. Segundo Kotler (1999) um planejamento estratégico deve observar a visão e a missão de uma organização; a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); análise também do ambiente interno (forças e fraquezas); formulação e implementação de estratégias; feedback e controle.

Serra (2004) tem o significado de visão como sendo a “percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”. A visão se torna mais concreta quando é definida a missão, que por sua vez, consiste na exposição das intenções e aspirações da organização. Para o autor, a missão é o real propósito de uma organização.

Drucker (2006) defende que em ordem para que o sucesso seja alcançado, a missão da organização precisa estar bem definida. Com essa missão bem definida, ela servirá como estrutura da organização, sempre em busca da realização de seus objetivos. Para facilitar o alcance desses objetivos, o autor ressalta que a missão deve ser conhecida por todos os colaboradores da organização.

Organizações são sistemas abertos, por isso são suscetíveis a influências externas. Portanto, é necessária uma análise efetiva do ambiente externo, com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças. Segundo Chiavenato (2000), as condições externas proporcionam às empresas oportunidades, mas também desafios. Para exemplificar alguns dos fatores externos, o autor cita a concorrência e tendências políticas, culturais e sociais.

Serra (2004) separa os fatores externos que influenciam os negócios em alguns tipos: os de origem econômica (taxa de juros, fontes de financiamento, política ambiental,

inflação, além de outros fatores de tributação); tecnológicos e políticos legais (política internacional de governos, regulamentação técnica e comercial); e socioculturais (fatores demográficos, hábitos de consumo e fenômenos da moda).

Segundo Chiavenato (2003), o nível de ambiente externo de uma organização que contém componentes em geral com implicações relativamente específicas e imediatas para gerenciar a organização é o ambiente operacional. Esse ambiente é composto pelos seguintes componentes: clientes, concorrência, mão-de-obra, fornecedores e agências reguladoras.

Conforme Ferrell (2000), a análise do ambiente interno é feita através de revisão das metas, dos objetivos e do desempenho do negócio; da revisão dos recursos organizacionais e dos problemas estruturais, atuais e previstos. Tais informações são coletadas através de fontes internas, livros e pesquisas.

Para Chiavenato (2000), uma análise efetiva do ambiente interno permite uma melhor visão sobre os pontos fortes e fracos da organização. Pontos fortes são considerados como as forças propulsoras do negócio, promovendo e facilitando a realização dos objetivos da organização, enquanto os pontos fracos são dificultadores da realização desses objetivos.

Segundo Serra (2004), a implementação e execução da estratégia é definida como um processo orientado para a ação, o que envolve pessoas, desenvolvimento de competências, orçamento além de abranger também temas importantes, como a construção da cultura e liderança. Para que essa estratégia seja bem sucedida, o autor ressalta que a alta gestão da organização deva exercer seus cargos com liderança, se empenhando nesse processo bem complexo.

Em suma, o Planejamento Estratégico é uma das práticas essenciais para o desenvolvimento sustentável de uma organização. De acordo com Harrison (2005), o Planejamento Estratégico envolve um processo incluindo algumas etapas:

- Análise efetiva do ambiente: é o monitoramento do ambiente organizacional com o objetivo de identificar os riscos e as oportunidades no presente, e no futuro. Nesse contexto, o ambiente organizacional engloba todos os fatores, tanto os externos como os internos, que certamente influenciam o progresso obtido em direção a realização dos objetivos do negócio.

- Estabelecimento de uma diretriz organizacional: a missão e os objetivos organizacionais são os principais indicadores dessa diretriz, apontando sempre a direção em que a organização é levada. A missão é justamente a razão da existência do negócio,

ou seja, seu propósito. Já os objetivos são as metas desse negócio. Além deles, há outros dois indicadores que são importantes elucidar: a visão, que consiste no que as empresas querem se tornar, e os valores, que mostra a filosofia que serve como norte para a empresa e que a diferencia das demais.

- Formulação de uma estratégia organizacional: consiste em um curso de ação para que a organização consiga efetivamente alcançar seus objetivos. Formular estratégias é escolher as estratégias mais eficientes que resultem na realização dos objetivos organizacionais.

- Implementação da estratégia organizacional: consiste em justamente implantar as estratégias que foram definidas como mais eficientes no processo anterior. Sem uma implementação efetiva, o negócio é incapaz de colher os frutos da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e por fim da formulação da estratégia organizacional.

Controle estratégico: essa última etapa se concentra na manutenção do bom funcionamento da estratégia aplicada, isso ocorre através de um bom monitoramento e avaliações dessas estratégias.

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um conceito complexo que possui diversas abordagens. Geerts (1989), é um dos pesquisadores que se destacam sobre o tema, o mesmo define cultura como o resultado de uma experiência particular de uma organização juntamente com os símbolos gerados durante essa experiência e mantidos pela liderança dessa organização.

Já Schein (1986) pensa que a cultura organizacional é algo parecido com um padrão de princípios básicos nos quais a organização desenvolveu enquanto resolvia seus problemas de integração e adaptação, tanto interna quanto externa. O autor completa dizendo que essa cultura pode e deve ser ensinada aos novos membros da organização como a maneira correta de lidar com esses problemas.

Segundo o mesmo autor, os seguintes atributos são indicadores da cultura organizacional:

- Iniciativa individual: nível de responsabilidade, liberdade e independência das pessoas;
- Tolerância ao risco;
- Direção em relação aos objetivos e expectativas de desempenho;

- Integração das áreas para trabalharem de maneira coordenada;
- Contatos gerenciais: disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados;
- Controle de regras e regulamentos que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados;
- Identidade: grau de identificação das pessoas com a organização como um todo;
- Sistema de recompensa e desempenho;
- Tolerância ao conflito e críticas;
- Padrões de comunicação entre os diversos canais hierárquicos.

Segundo Robbins (2004), a cultura organizacional concerne a uma espécie de sistema de valores que ao ser dividido pelos agentes dentro de uma organização a torna diferente das demais. Sendo assim, pessoas com passados diferentes, separados em diferentes níveis da organização, definem a cultura organizacional de forma parecida.

De acordo com Schein (1986), se todos os membros de uma organização vivenciaram experiências iguais ao decorrer de sua vivência na empresa, a tendência é que exista uma forte cultura organizacional nessa organização, prevalecendo sobre as subculturas das unidades. Grupos menores com experiência ocupacional parecida possuem tendência a apresentar culturas próprias dentro das organizações, muitas vezes baseadas em seus setores de atuação, ou nível de hierarquia, assim como: a cultura dos profissionais de recursos humanos, dos trabalhadores de marketing, cultura dos diretores da organização, dentre outros.

Segundo Robbins (2004), os fundadores da organização têm uma participação crucial na definição e propagação da cultura organizacional. Visto que as premissas deles servirão como a cultura inicial da organização, geralmente começando com costumes, rituais e tradições.

A cultura organizacional possui vários papéis em uma organização. Ainda segundo Robbins (2004), a cultura inicialmente é vista como uma delimitadora de fronteiras, ou seja, distingue uma organização de outras. Após isso, ela é responsável por dar uma identidade para os membros da organização. Além disso, ela mostra aos indivíduos da organização que existe algo maior que seus interesses individuais, além de tornar mais viável a estabilidade do sistema social. Além de todas essas funções, a mesma funciona como um mecanismo de controle, visto que orienta as ações dos indivíduos em prol de um bem maior.

Quando a organização permeia uma cultura forte, além de efetiva, essa organização norteia as ações de seus indivíduos e os situa sobre a experiência deles naquela organização. Uma cultura não pode ser definida entre boa e ruim, visto que sua função é fazer todos os membros pensarem e agirem de forma parecida em prol de um objetivo organizacional.

Apesar de uma cultura bem definida ser de suma importância para o desenvolvimento de uma organização, ela possui alguns pontos negativos. A criação de barreiras à mudança pode ser vista como o principal ponto negativo. Uma vez que uma cultura forte ao mesmo tempo que é benéfica para permear um mesmo pensamento para todos os membros da organização, ela também pode construir uma certa rigidez na organização, o que pode ser um empecilho quando a organização necessita de mudanças vistas novas condições. Além desse ponto, quando há ruídos na comunicação, os valores da organização podem ser propagados de maneira inadequada, o que pode gerar conflitos internos na própria organização. (ROBBINS, 2004)

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional possui várias definições que são exploradas por diversos autores. Segundo Abbey & Dickson (1983), o clima pode ser explicado como a qualidade do ambiente interno de uma organização, o que é totalmente influenciado pelas atitudes de seus membros.

Já para Bennis (1996), o clima consiste em uma série de atitudes ou valores que influenciam diretamente no relacionamento interpessoal, como por exemplo: padrões de autoridade, relações sociais, sinceridade, entre outros.

Podemos dizer que para ambos, o clima organizacional é uma espécie de indicador que determina o grau de satisfação dos membros de uma organização. Segundo Robbins (2004), um membro da organização que experiencia um clima positivo na organização tende a ser mais motivado em fazer um bom trabalho, além de acreditar mais na felicidade de seus companheiros com seu sucesso. Com esse clima positivo se desdobrando para todos os membros, eles acabam se tornando mais suscetíveis em colaborar entre si, o que melhora o trabalho em equipe, melhorando a experiência de todos os membros e a produtividade da organização.

Para Luz (2001), o clima influencia diretamente na produtividade do colaborador da organização, pois ele representa a satisfação do membro em estar trabalhando naquele

local, quanto mais feliz e satisfeito, maior a motivação e consequentemente a produtividade.

Em suma, o clima organizacional é um reflexo direto da motivação das pessoas dentro de uma organização. Podemos definir os estados de ânimo dos membros como um indicador da qualidade do ambiente dessa organização. Um clima positivo é crucial para o desempenho positivo de uma organização, visto que quando os membros estão felizes e motivados, eles tendem a ser mais produtivos e colaborativos, sendo essa última qualidade um grande impulsionador para um aumento na produtividade da organização como um todo.

Segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional pode ser dividido em dimensões, são elas:

- Estrutura organizacional – dar liberdade ou definir limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização etc.
- Recompensas – a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, sendo que quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.
- Calor e apoio – a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, entretanto quanto melhor o companheirismo melhor será o clima.
- Responsabilidade – pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto à decisão pessoal etc.
- Risco – a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios ou como protetora para evitar riscos, sendo que quanto maior o estímulo melhor será o clima.
- Conflitos - a organização pode estabelecer regras e procedimentos, gerenciando os conflitos por meio da confrontação.

Chiavenato (2006) também defende a ideia de que o clima organizacional está associado fielmente à motivação dos membros, além de sua satisfação e desempenho.

Segundo Bittencourt (2008), os principais responsáveis para a criação de um clima positivo são os próprios membros, sendo assim, fatores externos relacionados aos membros normalmente afetam o ambiente de trabalho, tais como problemas familiares, condições de saúde, habitação, entre outros. Assim como os fatores externos, os internos também estão fortemente associados ao clima da empresa, tais como: falha na comunicação eficiente entre os membros; conflitos pessoais; equipe desmotivada;

relacionamento ruim entre líderes e liderados. Em suma, qualquer fator que possa afetar diretamente o ânimo dos membros, pode também afetar o clima da organização, tanto positivamente como negativamente.

3.5 COMUNICAÇÃO

Segundo Robbins (2010), a comunicação é uma das principais fontes de conflitos entre pessoas no trabalho. Ela precisa se preocupar tanto com a transferência, quanto com a compreensão do significado por parte das pessoas envolvidas. Uma excelente comunicação é uma característica primordial para um bom líder, que deve ser claro e assertivo ao transmitir sua mensagem.

Ainda segundo Robbins (2010), a comunicação tem quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A comunicação age no *controle* do comportamento das pessoas, também facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado. Para muitos funcionários, a comunicação possibilita a *expressão emocional* de sentimentos e a satisfação de necessidades sociais. E a função final da comunicação é facilitar a tomada de decisões, proporcionando informações de que as pessoas precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas. (ROBBINS, 2010, p.326)

Além disso, o autor ainda expõe que a comunicação possui uma movimentação no sentido vertical, podendo ser ascendente ou descendente, além de se movimentar no sentido horizontal. A comunicação descendente é aquela que ocorre entre os líderes e gestores para os funcionários com cargos abaixo deles, os instruindo em relação a políticas da empresa, a procedimentos e instruções de trabalho em geral.

Já a comunicação ascendente, segundo o autor, é o inverso, onde os funcionários se comunicam com os seus gestores para fornecer feedback, seja em relação ao trabalho exercido, sobre a relação interpessoal entre seus colegas ou até mesmo opiniões sobre a organização como um todo.

A comunicação lateral, segundo o autor, consiste na comunicação através de funcionários do mesmo nível. Geralmente ocorre para melhor coordenação das atividades dos grupos com o objetivo de otimizar aquela atividade.

Por último, o autor cita algumas barreiras que atrapalham uma boa comunicação, tais como: percepção seletiva; sobrecarga de informação; emoções; idioma; medo de comunicação; diferenças de gênero.

3.6 LIDERANÇA

Liderança é um conceito que é estabelecido de forma variável por diversos autores, variando desde autores da área de psicologia até autores da área de economia e administração. Os autores, em geral, associam a liderança à motivação, orientação bem definida, trabalho em equipe e desenvolvimento de pessoas.

O termo muitas vezes é confundido com administração ou gestão, porém inexiste uma única definição que aborde o tema de forma plena. Liderança pode ser explicado como o estabelecimento de direções que são baseadas numa visão do futuro, fazendo com que pessoas se inspirem nessas direções para cumprir um determinado objetivo (KOTLER, 1999). Enquanto administração aborda temas mais amplos, relacionados às estruturas organizacionais das empresas, planejamento e gestão.

Para Hersey e Blanchard (1986), liderança consiste na influência de um indivíduo no comportamento de outros indivíduos com o intuito de realizar um objetivo final.

Já Maxwell (2008) elucida o conceito de liderança de uma forma mais abrangente, explicando que uma pessoa é líder quando possui características específicas, tais como: desejo apaixonado de fazer a diferença, se sentir incomodado com a realidade, disposição de assumir riscos, enxergar possibilidades em cenários adversos, inspirar outras pessoas com visões inovadoras, além de coragem e vontade de transformação.

Drucker (2006) expõe uma forma diferente de pensar, alegando que ninguém é líder sem ter seguidores. Para o autor, as características de ser um bom comunicador, um bom motivador são cruciais para um bom líder, mas ressalta que nada adianta se não houver seguidores desse indivíduo.

4. CLUBE DE REGATAS FLAMENGO

4.1 HISTÓRIA DO CLUBE

Não é de hoje a paixão que os cariocas têm pela atividade física, essa paixão pode ser atribuída, entre outros motivos, pelo estímulo visual enquanto se faz uma caminhada em uma de suas belas praias. O esporte preferido pela população carioca no início do século XX era definitivamente o remo, onde havia mobilização de diversas pessoas para assistir regata nos finais de semana. Através de um grupo de amigos insatisfeitos com a ausência de um clube de remo em seu bairro, o clube foi criado no bairro em um restaurante no Largo do Machado, em setembro de 1895.

Inicialmente, o clube não obteve muito sucesso devido à questão financeira e ao fracasso nas competições. Entretanto, a possibilidade de uma nova modalidade esportiva no clube surgiu em meio ao insucesso do remo, o futebol. Em um cenário com problemas internos no Fluminense, um jogador do clube tricolor idealizou a criação do setor futebolístico do Flamengo, a ideia foi aceita de prontidão e em 8 de novembro de 1895, foi criado o Departamento de Esportes Rubro Negro (FLAMENGO).

Desde então, o clube de futebol rubro negro vem acumulando inúmeros títulos em diferentes competições, o que por sua vez ocasiona em um aumento nos números de torcedores. Segundo uma pesquisa feita pelo Lance em parceria com o Ibope, o Flamengo é o clube com maior número de torcedores, com aproximadamente 33 milhões de entusiastas (LANCENET, 2017).

Há de se esperar que uma torcida fanática e dessa proporção seja o suficiente para manter um clube de futebol operando em boas condições, entretanto essas condições não bastam por si só para que o clube tenha um bom desempenho fora e dentro dos gramados. Para que ocorra esse bom desempenho, o clube necessita de uma boa gestão e iremos estudar justamente esse ponto, a diferença do clube sob uma gestão profissional e sob uma gestão mais passional, traçando uma divisória no ano de 2013, marco onde ocorre uma mudança drástica na administração do clube com a posse do presidente Eduardo Bandeira de Mello.

4.2 GESTÃO DO FLAMENGO ANTES DE 2013

Os problemas de gestão em clubes de futebol podem ser resumidos basicamente em um só: a falta de profissionalismo na administração do clube. Visto que os clubes foram criados sem visar lucros em sua organização, a gestão deles sempre foi povoada por dirigentes que são mais ‘torcedores’ do que de fato profissionais capacitados em gerir. Até então, esse problema não tinha tanto impacto no desempenho dos clubes, pois o setor futebolístico não tinha uma magnitude muito relevante economicamente. Entretanto, o setor cresceu e junto com esse crescimento, os custos para ter um clube operando de forma funcional e eficiente também cresceu, ou seja, a necessidade de ter uma gestão capacitada dentro de cada um dos clubes ficou cada vez mais evidente.

Ter a maior torcida do Brasil é uma benção, mas pode ser uma maldição. Uma benção porque pela visão de um bom gestor, a demanda pelos serviços e produtos do clube tem um potencial enorme, além do apoio e incentivo dos torcedores ao clube. Uma maldição porque a pressão exercida pela torcida por cada resultado negativo, por cada medida infeliz exercida pelos dirigentes, também é gigantesca. Podemos associar de certa forma essa pressão aos resultados financeiros do clube antes de 2013: gestões que focavam em resultados dentro de campo, contratando jogadores supervalorizados com receitas que não eram compatíveis com essas contratações, além de negligenciarem as dívidas do clube, pensando apenas no desempenho dentro das quatro linhas.

Segundo reportagem em 2015 por Romanelli (2015), cuja opinião refletia a opinião jornalística na época, o clube era conhecido como mau pagador, sonegador de impostos e que não possuía um centro de treinamento adequado. Além disso, o próprio presidente Eduardo Bandeira de Mello declarou em uma entrevista ao portal UOL (2014) que o clube era um péssimo exemplo de clube e de gestão, enfatizando o problema na área financeira e na dívida do clube que chegou ao valor de 715 milhões de reais.

A gestão do clube não possuía um planejamento estratégico bem elaborado, visto que esse planejamento se mostrava muito simplório e se baseava majoritariamente nos resultados dentro de campo ao invés de pensar também na saúde financeira do time. Ou seja, ele não contemplava todas as complexidades de um clube de futebol que precisam de cada vez mais atenção, tais como equilíbrio das receitas e custos, além de dar à devida importância à redução das dívidas do clube.

Vale lembrar que os clubes de futebol são altamente apoiados por patrocinadores, sejam eles os fornecedores de materiais esportivos, ou até mesmo grandes empresas que

procuram parcerias com os clubes para benefício mútuo. Entretanto, quão pior esteja a situação financeira do clube, mais difícil é para ele conseguir patrocínios expressivos para ajudá-lo em seu crescimento. Ou seja, uma saúde financeira ruim tende a ficar pior devido à fuga de patrocinadores, como por exemplo a situação do Fluminense com a Unimed, que encerrou a relação de parceria com o clube tricolor após 15 anos de patrocínio. (GLOBOESPORTE, 2014)

Há de se esperar que uma torcida fanática e dessa proporção seja o suficiente para manter um clube de futebol operando em boas condições, entretanto essas condições não bastam por si só para que o clube tenha um bom desempenho fora e dentro dos gramados. Para que esse sucesso do clube ocorra, as práticas referentes a uma boa gestão precisam ser aplicadas devidamente: a determinação de um planejamento estratégico coerente com a realidade do clube atrelado à transparência e uma boa comunicação é crucial para que a torcida esteja ciente dos projetos e objetivos do clube, o que facilita e incentiva os torcedores a apoiarem o clube.

4.3 MUDANÇA NA GESTÃO DO CLUBE

Em 2012, no último ano de gestão da presidente Patrícia Amorim, o Flamengo tinha um déficit financeiro anual na casa dos R\$ 20 milhões e uma dívida de quase R\$ 800 milhões. Resultados negativos que ficam ainda mais negativos quando se trata de um clube com um potencial de receita elevadíssimo como o Flamengo, o que evidenciam cada vez mais o despreparo dos dirigentes do clube em relação à saúde financeira do Flamengo.

Diante desse cenário, executivos de sucesso se uniram para concorrer às eleições que aconteceriam no final de 2012. “Encabeçados por nomes importantes como Luiz Eduardo Baptista, na ocasião presidente da Sky, Rodolfo Landim, do setor petrolífero, Wallim Vasconcelos, ex-executivo do BNDES, entre outros, eles tinham como objetivo colocar suas experiências e currículos à disposição do Flamengo.” O escolhido para ser o presidente foi o Wallim Vasconcelos, entretanto, sua candidatura foi impugnada e o nome que concorreu como presidente foi Eduardo Bandeira de Mello. Com os resultados negativos e frustrações com a gestão de Patrícia Amorim, a chapa com o grupo de executivos ganhou as eleições. (GOAL, 2019)

Para evidenciar a cumplicidade e responsabilidade com uma gestão profissional do clube, o primeiro decreto da então nova diretoria foi a realização de uma auditoria

minuciosa nas finanças rubro-negras. O objetivo dessa auditoria é entender a real situação das finanças do clube para que se possa fazer um planejamento eficiente para a reestruturação do clube. (GLOBOESPORTE, 2012)

4.4 1ª GESTÃO DE EDUARDO BANDEIRA DE MELLO (2013 A 2016)

4.4.1 PANORAMA GERAL DO FLAMENGO

Com o panorama desafiador a frente, a gestão de Eduardo Bandeira de Mello precisava virar o jogo e transformar os resultados negativos em algo promissor. Como a situação do clube era muito delicada financeiramente, o primeiro passo seria ter informações completas e detalhadas sobre todos os setores do clube. Visto isso, o clube contratou uma empresa e realizou uma auditoria minuciosa para compreender a situação atual do clube. (GLOBOESPORTE, 2012)

Com uma melhor compreensão do estado financeiro do clube, o presidente precisou buscar opções para aliviar as contas rubro-negras, visto que as dívidas terminaram o ano de 2012 no valor de mais de R\$ 700 milhões e isso era um grande empecilho para a estabilização de uma boa saúde financeira do clube. Com essas informações, a diretoria precisava então adequar os gastos do clube de acordo com seus objetivos no longo prazo: estabilidade financeira e redução da dívida.

4.4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO PRIORIZADAS NA 1ª GESTÃO

Ao assumir o seu mandato, o dirigente Bandeira de Mello, conhecido por ser um profissional bem-sucedido na administração de empresas, tomou medidas em sua gestão que evidenciaram de certa forma que a gestão no Flamengo sofreria uma mudança drástica no nível de seu profissionalismo.

Primeiramente, priorizou a definição de um objetivo estratégico claro e bem definido: melhorar a saúde financeira do clube, reduzindo gastos que não estavam dentro da realidade do clube e impulsionando o aumento do faturamento do clube com incentivos em determinadas áreas do clube.

Como o estado financeiro em que o clube se encontrava era precário, com uma dívida muito alta e até com fama de mau pagador segundo entrevista do próprio Bandeira de Mello ao portal UOL, os três anos do primeiro mandato foram resumidos justamente

em traçar um objetivo estratégico e fazer o devido acompanhamento para que o objetivo fosse atingido com sucesso. (ROMANELLI, 2015)

4.4.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO FLAMENGO

Para que o planejamento estratégico seja implementado devidamente nos clubes de futebol, é importante para o mesmo que sua missão esteja bem definida, além de definir a visão da organização, na prática isso consiste em entender o que a equipe busca e onde deve alocar seus recursos. Por último os valores, que consistem nos ideais que norteiam as tomadas de decisões dos clubes, também precisam ser bem definidos para que o planejamento estratégico se consolide. (BRUNORO E AFIF, 1997)

Feito o planejamento estratégico, ele precisava ser propagado para todos os funcionários do clube para estarem na mesma página acerca dos objetivos traçados pela diretoria. Segundo Brunoro e Afif (1917), a responsabilidade pelo planejamento deve ser dos gestores, deixando a comissão técnica informada sobre tudo que diz respeito ao time, uma vez que transparência entre diretores e comissão técnica é de suma importância para que os objetivos sejam alcançados em um clube.

A função do planejamento é bem singular e deve elaborar os objetivos que o clube pretende alcançar, tanto dentro como fora de campo. Suas metas têm que ser atingidas através de uma conduta que precisa ser compreendida por todos da organização. (BRUNORO E AFIF, 1997)

Fora do campo, uma das principais medidas iniciais que ajudaram o clube a alcançar o seu objetivo de obter uma boa saúde financeira e melhorar seu desempenho foi a aprovação do Profut, programa que buscava modernizar a gestão e a responsabilidade fiscal dos clubes brasileiros. Com o Profut, foi possível alongar o parcelamento da dívida e portanto, aliviar um pouco os cofres do clube em relação às dívidas. (GLOBOESPORTE, 2019) Alívio em parte, pois a dívida ainda precisava ser reduzida, ou seja, o clube precisaria planejar seus gastos de forma eficiente para que essa dívida fosse diminuindo cada vez mais com o objetivo de uma estabilidade financeira do clube.

Dentro de campo, o objetivo estava em linha com o que foi estabelecido fora de campo: equilíbrio de contas. Portanto, o clube economizou nas contratações e apostou em um elenco mais barato, porém competitivo, com uma consciência diferente dos anos anteriores, onde foram feitas contratações que não eram compatíveis com a receita dos

clubes, como por exemplo Vagner Love em 2012, que precisou sair do clube em 2013 para também ajudar a aliviar os gastos do clube.

Um dos fatores mais importantes para que esse planejamento tenha sucesso é o bom relacionamento com os torcedores, visto que são a principal fonte de renda não só do Flamengo, mas como de todos os clubes do mundo. E como característica fundamental de todo bom relacionamento, é necessária uma comunicação transparente entre as partes.

Desde até antes de sua posse, Bandeira de Mello já possuía imenso apoio dos torcedores, visto que ele era visto como uma solução ao momento ruim em que o clube se situava. Essa boa relação inicial facilitou a comunicação do clube com seus torcedores, e tornou mais receptiva a mensagem que o dirigente ressaltou várias vezes em seus discursos de que a situação do clube era delicada financeiramente e que para que o momento melhorasse, era preciso ser mais prudente em relação aos investimentos no futebol. Segundo o dirigente em entrevista ao Globoesporte (2013)

Claro que a nossa expectativa era ter recursos para contratar grandes reforços agora e ao longo do ano. Mas, quando vemos que a situação é complicada, temos que priorizar a nossa dignidade. Então, não vamos fazer nada que sacrifique essa postura de responsabilidade. Tenho tido 99% de manifestações de apoio. É claro que tem gente que queria que eu contratasse o Messi, o Cristiano Ronaldo, mas não dá. Quem sabe ano que vem?

Apesar da mensagem passada pelo dirigente não ser a que o torcedor gostaria de ouvir, ela se mostra coerente com a situação do clube, o que a torna menos dolorosa para a torcida, e por seguinte, deixando de ser dolorosa e se tornando esperançosa, conforme o dirigente vai anunciando suas medidas na gestão do clube. O torcedor que antes encarava essa falta de investimento como uma coisa exclusivamente ruim, passa a entender melhor a situação do clube e passa a enxergar essas medidas como um ‘mau necessário’ para que o clube prospere no longo prazo.

Com uma certa conscientização da torcida, obviamente sempre terão torcedores que pressionam pelo imediatismo no desempenho da equipe, o planejamento do dirigente foi colocado em prática.

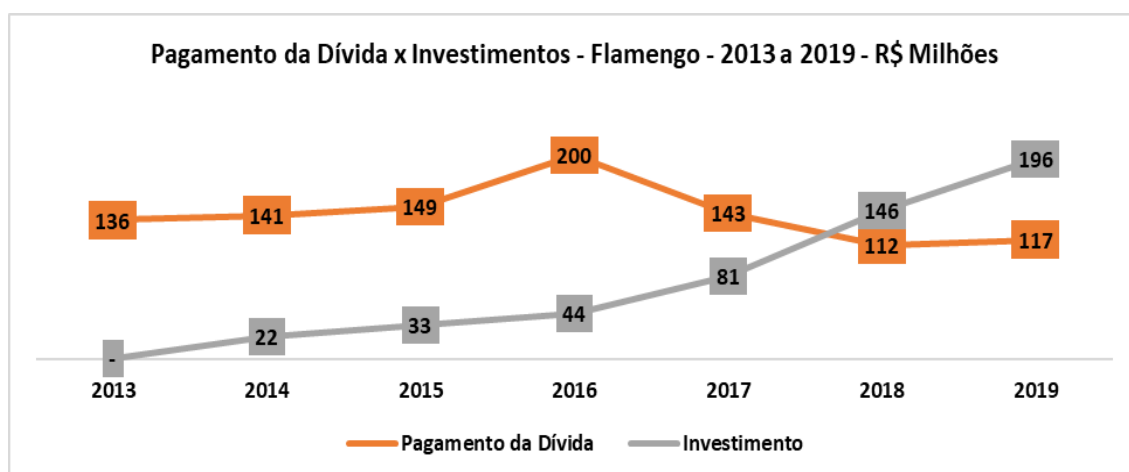
4.4.3 RESULTADOS DA 1ª GESTÃO

Como resultado, o dirigente terminou o primeiro ano de seu mandato com melhora nas finanças do clube, mostrando que uma mudança para uma gestão mais profissional consegue gerar resultados. O balanço daquele ano apontou uma receita de 267 milhões de reais - 59 milhões a mais que em 2012. Um dos fatores que contribuiu para esse

aumento foi a criação do programa de sócio torcedor, fazendo com que a arrecadação com a torcida subisse de 25 milhões de reais em 2012 para 83 milhões na temporada seguinte. (GLOBOESPORTE, 2019)

Nos próximos 2 anos, o clube seguiu a mesma premissa do primeiro ano de mandato, dentro de campo, elencos com jogadores que cabiam no orçamento do clube e com o objetivo apenas de se manter na primeira divisão do campeonato brasileiro, enquanto fora de campo, um equilíbrio nos gastos e receitas, visando superávits e redução da dívida. Como podemos ver no gráfico abaixo, o clube optou por priorizar o pagamento das dívidas, em detrimento do investimento no futebol, que permaneceu em valores relativamente baixos na 1ª gestão do dirigente (2013 a 2016).

Gráfico 1: Comparação entre pagamento de dívida e investimento do Flamengo entre 2013 e 2019



Fonte: Flamengo.com.br

4.5 2ª GESTÃO DE EDUARDO BANDEIRA DE MELLO (2016 A 2019)

4.5.1 CENÁRIO DO CLUBE

Com as finanças estabilizadas, o clube poderia finalmente voltar a dar mais prioridade para o desempenho dentro das quatro linhas. O começo da segunda gestão em 2016 foi marcado por esse retorno do investimento forte no futebol do clube, o que apesar de gerar um aumento nos custos, também é uma alavanca para um aumento no faturamento do clube: um time mais competitivo atrai mais torcedores para o estádio,

mais vendas de produtos, mais chances de títulos e seus respectivos retornos financeiros, entre outros benefícios.

Lembrando que esse investimento há de ocorrer, mas sempre coerente com as limitações financeiras do clube, afinal, as dívidas apesar de estarem sendo reduzidas, ainda representam uma quantia expressiva. “A partir do momento que a gente começou a ter uma certa folga, não só de caixa, mas de capacidade de crédito, a gente começou a se permitir fazer alguns investimentos, até que culminou que em 2018 nós terminamos numa situação fantástica, que é a que permitiu que nesse ano o time tenha sido muito reforçado.” (GLOBOESPORTE, 2019)

4.5.2 PRÁTICAS DE GESTÃO PRIORIZADAS NA 2ª GESTÃO

Vale ressaltar que a segunda gestão do Bandeira de Mello, assim como as práticas aplicadas nela só foram possíveis pelo alcance bem-sucedido do objetivo estratégico traçado no início da primeira gestão do dirigente. De acordo com o gestor, não seria possível pensar em investir no futebol do clube, se não houvesse uma melhora no desempenho financeiro do Flamengo. Além de que a reeleição do gestor pudesse não ocorrer caso as finanças do flamengo não sofressem tal melhora.

Visto que esse desempenho melhorou, o começo do segundo mandato foi marcado pela volta do investimento no futebol do clube com o objetivo de retomar o bom desempenho da equipe dentro de campo. Junto com esse investimento, podemos associar uma ênfase à cultura organizacional do clube, principalmente através dos investimentos na base do clube.

Além disso, o investimento no futebol quando refletidos na contratação de jogadores e comissão técnica mais capacitados, tanto tecnicamente como profissionalmente, afetam positivamente a comunicação da equipe, assim como a liderança do elenco, impulsionando ainda mais a melhora no desempenho da equipe.

4.5.2.1 INVESTIMENTOS NO FUTEBOL

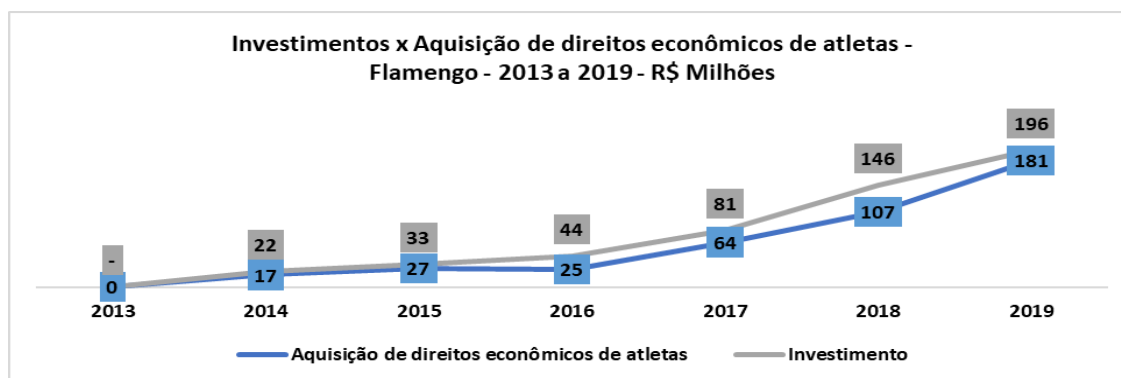
Antes de ressaltarmos as práticas de gestão priorizadas nessa segunda gestão de Bandeira de Mello, precisamos entender a importância do investimento no futebol do clube para a concretização dessas práticas. Como estamos tratando de um clube de futebol composto por dirigentes, comissão técnica e jogadores, é sabido que há uma certa

hierarquia nas relações de trabalho, assim como em uma empresa. E assim como em uma empresa, quanto mais qualificada forem os profissionais, mais fácil se torna a implementação das práticas de gestão.

Visto isso, um investimento maior no futebol significa a possibilidade da contratação de profissionais mais qualificados, o que por sua vez facilita a implementação de práticas de gestão comuns em grandes empresas e que também se mostram importantes em um clube de futebol.

Vale lembrar que esse aumento no investimento em futebol como marca da 2ª gestão do dirigente só foi possível pelo sucesso da 1ª gestão de Bandeira de Mello, “a partir da solidez financeira atingida, torna-se possível direcionar o superávit gerado pela operação para investimentos e aumento das fortalezas do clube, e não mais apenas para o pagamento de dívidas e financiamentos.” (FLAMENGO, 2019) Podemos ver no gráfico abaixo o aumento dos investimentos e na aquisição de direitos econômicos de atletas.

Gráfico 2: Evolução de Investimento e aquisição de direitos econômicos de atletas do Flamengo entre 2013 e 2019



Fonte: Flamengo.com.br

4.5.2.2 IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A importância de uma cultura organizacional precisa ser compreendida e objetivada pelos clubes brasileiros, visto que quando bem estabelecida, ela pode ser um fator de extrema relevância para o sucesso de um clube de futebol. O cenário ideal para os clubes é implementarem e propagarem uma cultura forte e efetiva, além de investirem recursos na formação dos atletas e da comissão técnica, de forma que as novas contratações sejam imersas nessa cultura e assimilando-a, assim o orgulho e a satisfação do trabalho diário será fortalecido. (BASÁGLIA, 2012)

Outro fator importante para Bandeira de Mello é o investimento na base de futebol do clube. “Para o dirigente, é de extrema importância que o clube pense no futuro, portanto prometeu investimentos nas categorias de base do clube para que o desenvolvimento e revelação de jogadores sejam cada vez mais potencializados.” (SPORTV, 2013)

O investimento no desenvolvimento dos atletas da base do clube possui inúmeros benefícios, o mais importante talvez seja o potencial econômico que a revelação de grandes jogadores pode alcançar, grandes jogadores tendem a serem vendidos por quantias expressivas e caso não sejam vendidos, tendem a contribuir bastante para o futebol da equipe. Um exemplo claro disso foi a revelação de Vinicius Junior e Lucas Paquetá, que foram vendidos por valores expressivos (R\$164 milhões e R\$149 milhões, respectivamente), e enquanto estavam jogando no clube contribuíram bastante para o desempenho da equipe.

Outro benefício importante quando falamos sobre categorias de base é a ajuda no desenvolvimento da cultura organizacional do clube. Segundo Baságliá (2012), quanto mais tempo os atletas vivenciarem a cultura do clube, mais adeptos eles ficam aos valores da organização e maior a identificação deles com o clube. Temos como exemplo os atletas da categoria de base, que geralmente são os que mais se mostram leais aos clubes, justificando por sua vez a importância de um investimento nos jogadores mais jovens.

4.5.2.3 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

Por fim, podemos associar que o investimento no futebol do clube, tanto através da contratação de uma comissão técnica mais capacitada, como através da chegada de jogadores mais experientes e melhores tecnicamente, melhora a performance do clube. Essa melhora não é justificada simplesmente pela melhora no nível técnico da equipe, mas também pela importância de terem líderes no elenco, jogadores importantes para guiar e incentivar os demais, além de ter uma comissão técnica capacitada e capaz de desenvolver uma boa comunicação com sua equipe.

Para Bergamini (1994), um bom líder é aquele que facilita a interação entre os membros do grupo. A liderança então pode ser exercida por pessoas que não necessariamente ocupam um cargo de liderança. No futebol, isso pode ser observado nitidamente no elenco do clube, onde muitas vezes o capitão do clube não é o melhor

jogador do clube, porém a qualidade em se comunicar e em facilitar a interação dos jogadores entre si o tornam o melhor líder para a equipe.

Para Castellani (2012), a liderança no futebol está fortemente associada à informação e como ela é transmitida pelos gestores, treinadores e jogadores. Porém, a transmissão dessa informação pode sofrer alguns problemas, fazendo com que o entendimento dela não seja correta. Um dos fatores importantes para uma boa comunicação em um time de futebol é a coesão do grupo, o que facilita a realização do objetivo em comum dos elementos do clube delineados pelo líder. Portanto, caso o líder não tenha a habilidade de comunicação adequada ou não consiga se comunicar devidamente por outros fatores, tais como uma má relação com a equipe, a comunicação dos objetivos pode ser prejudicada, o que pode gerar problemas para a realização do objetivo.

Para Castellani (2012), a comunicação é um dos principais elementos que compõem uma boa liderança, ou seja, um jovem atleta tende a se sentir mais seguro ao praticar uma atividade quando ele obtém um esclarecimento de forma clara. A motivação e apoio através de uma boa comunicação tende a elevar seu desempenho naquela atividade.

Visto isso, um clube de futebol com uma equipe técnica qualificada por uma boa comunicação tende a motivar ainda mais seus atletas, especialmente os mais jovens, já que a maioria deles estão transacionando para uma situação profissional ‘nova’ a medida que vão evoluindo pelas divisões do clube, o que os torna mais suscetíveis aos conselhos e incentivos de suas equipes técnicas, uma vez que são profissionais ainda em formação.

4.5.3 RESULTADO DA 2ª GESTÃO

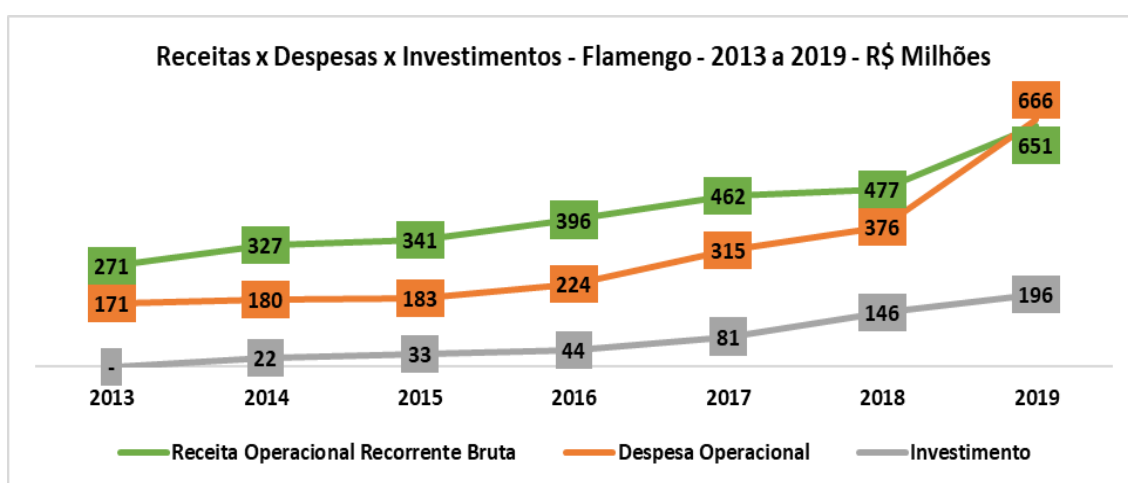
No período entre 2016 e 2018, o clube arrecadou 718 milhões com cotas de televisão. Além de mais 217 milhões de saldo com atletas. Vale lembrar que, em 2017, o Flamengo acertou a venda de Vinicius Jr para o Real Madrid por 45 milhões de euros. Enquanto o faturamento foi aumentando com o passar dos anos, o endividamento também foi caindo. Portanto, ao fim de 2018, a dívida passou para 455 milhões de reais.

É importante destacar que os objetivos traçados da 2ª gestão foram diferentes, até porque a realidade do clube também era diferente. Enquanto o foco da 1ª gestão era a redução das dívidas através principalmente de uma redução nas despesas, a 2ª gestão explorou mais a ideia de aumentar o investimento para obter mais retornos dentro do

campo com elencos mais capacitados e impulsionar as receitas de bilheteria, sócio-torcedor e venda de produtos.

No gráfico abaixo, podemos ver que a partir de 2016, a receita operacional recorrente bruta, ou seja, o cálculo da receita operacional bruta sem considerar a verba da venda de atletas, teve um aumento considerável. Isso é diretamente associado ao aumento do investimento do futebol nesse mesmo período, o que também acarretou um acréscimo nas despesas operacionais do clube.

Gráfico 3: Comparação entre receitas, despesas e investimentos do Flamengo entre 2013 e 2019



Fonte: Flamego.com.br

4.5.4 RESUMO DA GESTÃO BANDEIRA DE MELLO (2013 A 2019)

Analisando de forma resumida, podemos entender que a mudança de patamar do Flamengo teve seu início com a posse de Eduardo Bandeira de Mello e sua mudança abrupta na gestão do clube, tornando-a mais profissional e qualificada, utilizando práticas que são utilizadas nas principais empresas do mundo, tais como a definição de um planejamento estratégico, traçando metas e objetivos, assim como enfatizar os conceitos de clima e cultura organizacional, além de dar à devida importância à uma boa comunicação e liderança no clube.

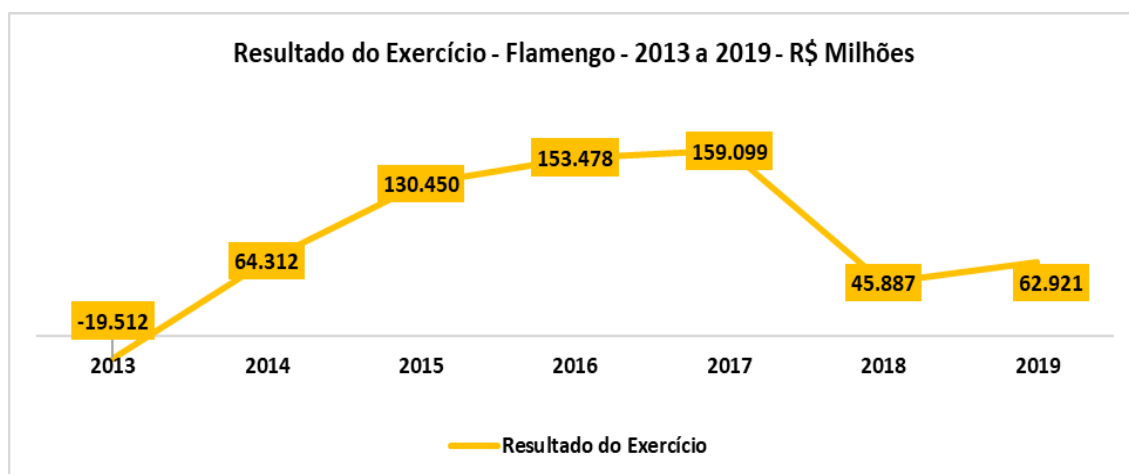
Essas práticas podem ser observadas com maior clareza quando analisamos o desempenho do clube com o passar dos anos. Em 2013, quando Bandeira de Mello assumiu, a prática crucial foi a definição de um planejamento estratégico que fosse condizente com a situação do clube, para isso foi realizada uma auditoria nas contas do

Flamengo e só após ter todas as informações, o planejamento foi realizado, com metas e objetivos traçados. (GLOBOESPORTE, 2012)

Com o planejamento bem definido, o passo seguinte era a comunicação dos objetivos do clube para seus funcionários e torcedores, visto que uma comunicação transparente é crucial para uma boa relação, tanto com os funcionários do clube como com os torcedores. Com todos os envolvidos cientes dos objetivos do clube, era a hora de tomar as medidas necessárias para o cumprimento dos objetivos, além de acompanhá-las de perto para verificar se estão sendo de fato eficientes.

O estabelecimento de um planejamento estratégico e seus objetivos, a implementação de medidas para alcançá-los e o devido acompanhamento dessas medidas foi o que marcou a primeira gestão de Bandeira de Mello (2013 a 2016). O planejamento estratégico do dirigente consistiu em priorizar a saúde financeira do clube, utilizando uma política de austeridade com o foco na redução gradual da dívida. Segundo o gráfico abaixo, podemos dizer que o planejamento do gestor foi bem-sucedido, visto que houve um controle da dívida e um equilíbrio nas receitas e despesas do clube, ocasionando em superávits no exercício logo a partir do primeiro ano de gestão.

Gráfico 4: Evolução do Resultado do Exercício do Flamengo entre 2013 e 2019



Fonte: Flamego.com.br

Já na segunda gestão, pudemos observar mais claramente que outras práticas de gestão foram mais evidenciadas de acordo com a situação em que o clube se encontrava. Pelo fato de as finanças estarem mais estabilizadas, com um faturamento crescente e uma redução constante das dívidas do clube, o dirigente pôde finalmente investir na equipe de futebol.

A partir da solidez financeira atingida, torna-se possível direcionar o superávit gerado pela operação para investimentos e aumento das fortalezas do clube, e não mais apenas para o pagamento de dívidas e financiamentos. Dessa forma, registrou-se, entre 2014 e 2019, um crescimento acumulado de 55% dos investimentos realizados. Do total de R\$ 196 MM investidos em 2019, 92% referem-se à aquisição de direitos econômicos de atletas – de forma natural e saudável para o negócio, parte dos investimentos na aquisição de direitos econômicos de atletas são financiados mediante vendas dos direitos de outros atletas. (FLAMENGO, 2019)

Com esse investimento, além do desempenho do clube ter melhorado dentro das quatro linhas, conseqüentemente, houve uma melhora na cultura e no clima organizacional da equipe, visto que tanto os funcionários como os jogadores vieram a ser mais capacitados, além de um investimento na base corresponder à uma melhora na cultura organizacional da equipe.

Em suma, a gestão Bandeira de Mello cumpriu seu principal objetivo: arrumar as contas para que o clube consiga se desenvolver de uma forma financeiramente saudável. Alavancou o faturamento do clube utilizando práticas de gestão eficientes e profissionais, utilizou desse aumento no faturamento para reduzir as dívidas, utilizou uma política de austeridade para reduzir os custos, deixando de realizar contratações que o clube não poderia pagar. Deixou o clube em uma condição financeira muito mais favorável na qual assumiu, o que abriu portas para a nova fase do clube a partir de 2019, onde foi possível implementar uma política agressiva de investimento no futebol.

4.5.4.1 INDICADORES FINANCEIROS DA GESTÃO BANDEIRA DE MELLO (2013 A 2019)

4.5.4.1.1 ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO OPERACIONAL

Quando analisamos as finanças do clube nesses anos de mandato, podemos ver claramente a evolução do desempenho financeiro do clube. No gráfico abaixo, podemos observar que o clube vem consistentemente reduzido seu endividamento em relação à sua capacidade de pagamento.

Gráfico 5: Evolução do Endividamento Líquido Operacional e do EBITDA do Flamengo entre 2013 e 2019

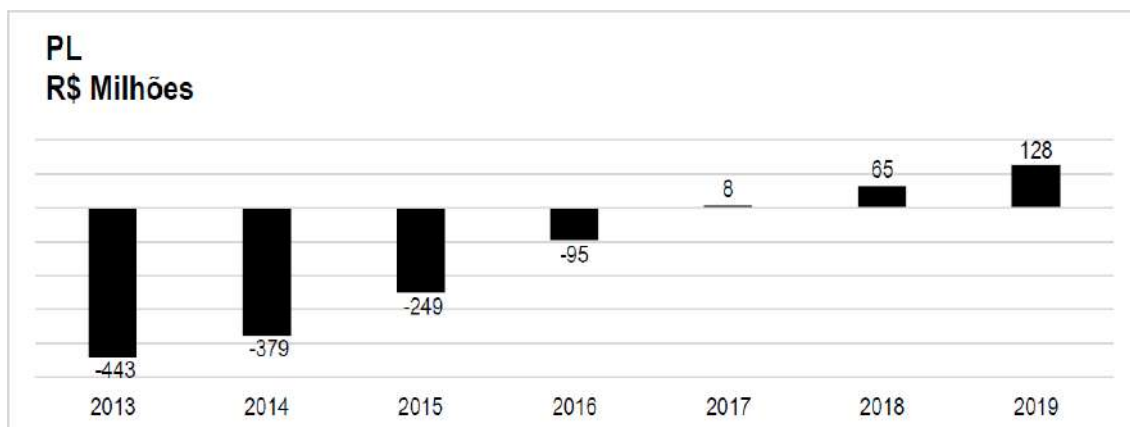


Fonte: Flamego.com.br

4.5.4.1.2 PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O patrimônio líquido representa os fundos próprios do clube, ou seja, os fundos que, com empréstimos, financiam as necessidades do clube para realizar suas atividades. Indica, portanto, o valor contábil do clube. Quando analisamos os resultados dos anos de mandato, podemos evidenciar que uma boa saúde financeira objetivada no início da posse do dirigente em 2013 fez com que o clube revertesse, em 2017, o resultado negativo em seu patrimônio.

Gráfico 6: Evolução do Patrimônio Líquido do Flamengo entre 2013 e 2019



Fonte: Flamego.com.br

4.5.4.2 DESEMPENHO DENTRO DE CAMPO (2013 A 2019)

Ao se falar do desempenho dentro de campo do clube nesse período, precisamos relembrar que o objetivo de Bandeira de Mello não foi priorizar a conquista de títulos, mas sim organizar e otimizar a situação financeira do clube, para que no longo prazo, o clube possa voltar a investir forte no futebol sem correr o risco de entrar em outra crise financeira como a que se encontrava no início de sua gestão e, portanto, montar elencos aptos para competir agressivamente por títulos.

Tendo isso em mente, não podemos dizer que houve insucesso do clube nos anos de gestão de Bandeira de Mello, até porque não houve investimentos em peso para melhorar o desempenho da equipe, principalmente nos anos da primeira gestão (2013 a 2016).

Apesar do baixo investimento, o clube conseguiu, de maneira improvável, conquistar uma Copa do Brasil em 2013, sendo o título mais expressivo da gestão do dirigente. Além da Copa do Brasil, ganhou dois campeonatos estaduais, teve duas participações na Taça Libertadores, ambas com eliminação precoce na fase de grupos, além de participações ruins em edições da Copa do Brasil e na Copa Sul-Americana.

Em suma, foi uma performance dentro de campo ruim nos anos sob gestão de Eduardo Bandeira de Mello, porém não podemos dizer que esse desempenho foi surpreendente visto que o foco do gestor nesse período não foi a priorização do desempenho dentro de campo, mas sim fora dele, para que nos anos seguintes, o clube possa sim voltar a disputar títulos expressivos.

E foi justamente isso que aconteceu, assim que o mandato do dirigente acabou em 2019, o presidente que veio a assumir o clube (Rodolfo Landim) encontrou um cenário completamente diferente de 2013 (início da gestão de Bandeira de Mello), onde foi possível investir de maneira agressiva no futebol e elevar o desempenho da equipe do Flamengo a outro patamar no futebol nacional.

5. CONCLUSÃO

Ao longo dos últimos anos, o futebol vem se mostrando cada vez mais relevante economicamente no cenário global, arrecadando valores cada vez maiores e demonstrando um potencial ainda maior de crescimento. Apesar desse potencial de crescimento evidente, percebemos que os clubes em geral ainda não conseguem transformar esse potencial em um desenvolvimento sustentável financeiramente.

Dentro desse contexto, este trabalho teve como objetivo evidenciar o principal problema que vem impedindo a concretização desse potencial econômico gigante que a indústria futebolística tem: falta de profissionalismo na gestão dos clubes.

Para essa análise, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre práticas de gestão estudadas por autores que também são referência na temática de futebol, tais como Mattar, Brunoro e Afif, Soriano, entre outros. Nessa revisão bibliográfica, foram destacadas algumas práticas de gestão que impactam consideravelmente na administração de um clube de futebol, como planejamento estratégico, cultura e clima organizacional, além de comunicação e liderança.

Feito a revisão dos temas supracitados, foi realizada então um estudo de caso sobre o Clube de Regatas Flamengo, mais especificamente após o ano de 2013, quando começou o mandato do presidente Eduardo Bandeira de Mello, ex dirigente da Petrobras e com vasta experiência no ramo de gestão de empresas. Esse período foi priorizado justamente por conta da grande mudança na gestão do clube, com a implementação de uma equipe de dirigentes com maior capacitação profissional na área de gestão. Essa melhora na capacitação não correspondia apenas no próprio Bandeira de Mello, mas com a equipe de dirigentes que o presidente escolheu para comandar o clube.

Para entender a mudança no desempenho da gestão do Clube de Regatas do Flamengo, foi realizada uma análise das medidas tomadas por Bandeira de Mello desde o início da sua posse relacionando tais medidas com as práticas de gestão que foram elucidadas e que são incentivadas nas grandes empresas. Além disso, foram realizadas análises dos resultados financeiros do clube nesse período, com o objetivo de evidenciar que a implementação de tais práticas influenciou diretamente no desempenho financeiro do Flamengo.

Como resultado, foi evidenciado que as mudanças implementadas pela gestão Bandeira de Mello tiveram o impacto desejado no desempenho do clube durante a gestão do dirigente (2013 a 2019), tanto na primeira gestão, quando algumas práticas de gestão

foram evidenciadas, como também na segunda gestão do gestor, onde outras práticas puderam ficar mais evidentes.

Na primeira gestão (2013 a 2016), o objetivo do gestor era equilibrar as contas do clube, incrementar as receitas, mas acima de tudo, controlar as despesas do clube da seguinte maneira: gastar somente o que o clube poderia pagar.

Nesse período, a prática mais importante foi a determinação de um planejamento estratégico para que o objetivo do clube se concretizasse, esse planejamento consistiu inicialmente em uma auditoria das contas do clube para entender melhor o cenário em que ele se encontrava e por seguinte, a adoção de uma política de austeridade em relação ao futebol do clube, investindo somente o necessário e buscando melhorar a situação financeira do clube, que se encontrava em um dos piores cenários da sua história.

Como resultados, vimos um Flamengo com contas muito mais equilibradas, com as dívidas de futebol sob controle e com as receitas crescendo em ritmo gradual. Ou seja, com um quadro estabilizado, tornando possível um aumento do investimento no futebol sem que as contas do clube ficassem em desordem.

Já na segunda gestão (2016 a 2019), foi realizada justamente a continuação do projeto do gestor: acertar as contas do clube inicialmente para então investir no futebol do clube.

Nesse segundo período, o investimento no futebol foi o fator mais importante e esse investimento permitiu ao dirigente priorizar outras práticas de gestão, principalmente a melhora na cultura e clima organizacional do clube, além de incremento na comunicação e liderança da equipe. Esse investimento possibilitou a contratação de profissionais mais qualificados, tanto de jogadores, como de comissão técnica e até de dirigentes. Essa melhora na qualificação dos profissionais por sua vez, incrementou, de maneira indireta, a cultura organizacional do clube, visto que por se tratar de pessoas mais qualificadas, são pessoas que compreendem melhor a importância de um bom clima no clube e com isso o propagam de maneira mais eficiente, essa explicação se estende também para a importância de uma comunicação mais clara e transparente, assim como uma liderança bem estabelecida. Sobre a cultura organizacional, a contratação de uma equipe mais qualificada impacta positivamente a cultura do clube, mas além disso, um investimento na base de futebol melhora ainda mais esse processo, visto que os jovens criados no clube são os que possuem mais contato com o clube e por isso são os que mais vivenciam e propagam essa cultura do clube.

Em suma, é possível dizer que a gestão de Eduardo Bandeira de Mello foi um divisor de águas na história do Flamengo, assumindo o clube em uma certa crise financeira com enormes valores de dívidas, além de um desequilíbrio evidente nas contas do clube, e o transformando em um clube com uma das maiores receitas do país, dívidas sob controle e enorme potencial de crescimento.

Esse desempenho do gestor evidencia justamente o tema explorado por esse trabalho: a qualificação da gestão dos clubes brasileiros de futebol. E mais importante, mostra que através de uma gestão profissional e qualificada, é possível transformar os clubes brasileiros, que geralmente possuem um status de grande devedor e com desempenho financeiro ruim, em organizações bem estruturadas e com ótimos desempenhos dentro e fora das quatro linhas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BITTENCOURT, D. F. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas: livro didático; design instrucional**. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

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

CALDAS, Waldenyr. **O pontapé inicial**. Contribuição à memória do futebol brasileiro. Tese de livre docência. São Paulo: ECA/USP, 1988.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FACHADA, M. **Psicologia das Relações Interpessoais**. Rumo: Lisboa, 2003.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, M.D.; LUCAS, G,H; LUCK, D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANZINI, Fábio. **Corações na ponta da chuteira: capítulos iniciais da história do futebol brasileiro (1919-1938)**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

GALEANO, Eduardo. **Futebol ao Sol e à Sombra**. Porto Alegre: L & PM, 1995.

GEERTZ, C. A interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HARA; BURLIM; UYETA ; BENINI, Uma análise sobre as práticas contábeis nos principais clubes de futebol profissional, 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, São Paulo 2004.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: E.P.U., 1986.

HOBSBAWN, Eric. **A Era dos Impérios. 1875-1914**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

HUNTER, James C. **A review of The World's Most Powerful Principle: How to Become a Servant Leader**. Editora Sextante: Rio de Janeiro, 2004. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, J. P. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOWE, K.; GARDNER, W. **Ten years of the Leadership Quarterly: contributions and challenges**. *Journal of Applied Psychology*, 78. 1993.

LUZ, J. N. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, UFSC, 2001

MAXWELL, J.C. **A Arte e formar Líderes**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

PLANALTO. Lei Nº 9.615, de Março de 1998. Disponível em: Acesso em: 08 nov. 2021.

RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol, 2000.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A., SOBRAL, T. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, E.H. **Organization culture and leadership**. San Francisco, JosseyBass, 1986.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Outubro 2011. Disponível em: Acesso em: 26 out. 2021.

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmamm&Affonso Editores, 2004.

SEVCENKO, Nicolau. **"Futebol, metrópoles e desatinos"** in: *Revista USP: Dossiê Futebol*. Número 22, 1994.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso**. Lafonte, 2010.

6.1 REPORTAGENS AUXILIARES

ANTUNES DE LIMA, MARCO. **As origens do futebol na Inglaterra e no Brasil.** História do Brasil e do Mundo. (2002). Disponível em: <<http://historia-do-brasil-e-do-mundo.hi7.co/as-origens-do-futebol-na-inglaterra-e-no-brasil-56c6556feaca7.html>> Acesso em: 20 jun. 2022.

A origem do futebol. Leitura de Jogo. (2019). Disponível em: <<https://www.leituradejogo.com.br/a-origem-do-futebol/>>. Acesso em 20 de nov. 2021.
 ABBEY, A. & DICKSON, J.W. R & D. **Work climate and innovation in semiconductors.** Academy of Management Review, 1983.

BASAGLIA, C.H. **A cultura organizacional como estratégia de otimização dos clubes de futebol.** 2012. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicaCarlosBasagliaculturafutebol.html>> Acesso em: 20 fev. 2022.

CASTELLANI, R.F. **A liderança e coesão grupal no futebol profissional: o pesquisador fora do jogo.** São Paulo, Setembro 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092012000300009> Acesso em: 10 mar. 2022.

CORREIA, V. **Aprenda a motivar os jogadores com 6 dicas especiais.** Setembro 2013. Disponível em: <<http://www.teoriadofutebol.com/apps/blog/show/32799422-aprenda-a-motivar-os-jogadores->> Acesso em: 20 mar. 2022.
 Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/esportes/2018/06/631581-receita-do-futebol-supera-r-100-bilhoes-e-esporte-ja-e-maior-que-pib-de-90-paises.html>. Acesso em: 20 out. 2021

Futebol enfrenta bem tempo de crise na economia. Valor Econômico. Por Valor (2018). Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/06/01/futebol-enfrenta-bem-tempo-de-crise-na-economia.ghtml>>. Acesso em: 19 de nov. 2021.

Júnior, J; Souza, R. **Bandeira de Mello: com sonhos de torcedor, presidente finca pés no chão.** Rio de Janeiro, Globo Esporte. Janeiro 2013. Disponível em: <<http://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/01/bandeira-de-mello-com-sonhos-de-torcedor-presidente-finca-pes-no-chao.html>> Acesso em: 20 jul. 2022

MAELSON, R; CAPELO, R. **De devedor a potência econômica: veja linha do tempo da ascensão financeira do Flamengo.** Rio de Janeiro, Globo Esporte. Novembro 2019. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/de-devedor-a-potencia-economica-veja-linha-do-tempo-da-ascensao-financeira-do-flamengo.ghtml>>. Acesso em: 30 abr. 2022

MAGRI, D. **Por que os clubes de futebol se endividam tanto no Brasil.** São Paulo, EL PAÍS, Janeiro 2019. Disponível em:

<https://brasil.elpais.com/brasil/2018/08/10/deportes/1533935291_781308.html>
Acesso em: 20 abr. 2022

MATTAR, M.F. **Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. MATTOS, R. Dívida dos grandes clubes supera R\$5 bi. Maio 2015. Disponível em: Acesso em: 06 nov. 2021.

MELO, L. **O país do futebol e a economia do futebol. IE/UFRJ. Set\2006**. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/lmartins040906.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2021.

NOGUEIRA, F. **Economia do Futebol**. Blog Cidadania&Cultura. (2013). Disponível em: <<https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2013/11/15/economia-do-futebol/>>. Acesso em: 12 nov. 2021.

O futebol pode contribuir muito mais para a economia brasileira. Monitor Mercantil. Empresas. (2019). Disponível em: <<https://monitordigital.com.br/o-futebol-pode-contribuir-muito-mais-para-a-economia-brasileira>> Acesso em: 15 nov. 2021.

O início do futebol. Flamengo. Por Flamengo. Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/historia-inicial>>. Acesso em: 20 mar. 2022

Presidente diz que Fla só trará reforços sem custo de transferência. Rio de Janeiro, Sportv. Julho 2013. Disponível em: <<http://sportv.globo.com/site/programas/arena-sportv/noticia/2013/07/bandeira-de-mello-diz-que-fla-so-contratara-reforc-os-sem-custo.html>>. Acesso em: 30 abr. 2022

Receita do futebol supera R\$ 100 bilhões e esporte já é maior que PIB de 90 países. Jornal Comércio. Por Jornal Comércio (2018).

ROMANELLI, A. **Flamengo supera fase do mau pagador e é o “campeão dos editais”**. Estadão Esportes, fev. 2015. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,flamengo-supera-fase-demaupagador-e-e-o-campeao-dos-editais,1637614>> Acesso em: 30 mai. 2022

SERRANO, R; LACERDA, D; CASSEL, R. RODRIGUES, L.H; DRESCH, A. **Análise e Validação do Modelo Conceitual da Cadeia Produtiva do Futebol do Brasil**. XXXVI ENEP. João Pessoa\PB (2016). Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Rosiane_Serrano2/publication/323380846_Analise_Sistematica_da_Cadeia_de_Valor_do_Futebol_do_Brasil/links/5c059e59458515ae5444b83d/Analise-Sistematica-da-Cadeia-de-Valor-do-Futebol-do-Brasil.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021

SIMPLICIO, R. **Flamengo: como o clube venceu a crise financeira e se tornou potência no Brasil**. GOAL. Por GOAL. Outubro 2019. Disponível em: <<https://www.goal.com/br/not%C3%ADcias/flamengo-como-o-clube-venceu-a-crise-financeira-e-se-tornou/1uria6hfntkqm1fxp3gglm9qer>>. Acesso em: 20 abr. 2022

SOUZA, R. Eduardo Bandeira de Mello toma posse e prega ‘conduta responsável’. Rio de Janeiro, Globo Esporte. Dezembro 2012. Disponível em: <<http://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2012/12/novo-presidente-eduardo-bandeira-de-mello-toma-posse-na-gavea.html>>. Acesso em: 25 abr. 2022

Última pesquisa LANCE/Ibope mostrou Flamengo na frente, mas vantagem menor para o Timão. LANCE! Por LANCE!. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/futebol-nacional/flamengo-segue-com-maior-torcida-mas-vantagem-para-timao-cai.html>>. Acesso em: 20 abr. 2022

WERLANG, H.; SOUZA, R. Unimed anuncia fim da parceria com o Fluminense após 15 anos de patrocínio. Rio de Janeiro, Globo Esporte. Dezembro 2014. Disponível em: <<http://ge.globo.com/futebol/times/fluminense/noticia/2014/12/unimed-anuncia-fim-da-parceria-com-o-fluminense-apos-15-anos-de-patrocínio.html>>. Acesso em: 20 abr. 2022