



UM MAR RUBRO-NEGRO DESAGUANDO EM UM OCEANO AZUL: UMA ANÁLISE DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

¹ Diogo Gabriel Teixeira de Gouvêa

² Renan da Silva Machado

³ Marina Pereira Mota da Silva

⁴ Rafael Cavalcanti de Jesus

⁵ Pedro Senna

RESUMO

Objetivo: Este trabalho analisa a gestão do Clube de Regatas do Flamengo, utilizando a estratégia do Oceano Azul, investigando seus aspectos e contribuições para os ganhos do clube, especialmente no futebol.

Método: Adotando a metodologia de estudo de caso, o Flamengo é o objeto de análise. A estratégia do Oceano Azul. Foram coletados dados por análise documental, entrevistas e observação direta.

Principais resultados: A aliança entre entretenimento e paixão atraiu um grande público e aumentou o consumo dos produtos do clube. A profissionalização da gestão reduziu o endividamento, aumentou o poder de negociação e criou uma marca forte, impulsionada pela sinergia com a torcida.

Relevância/originalidade: Este estudo é relevante ao analisar um caso de sucesso na gestão esportiva, demonstrando como a estratégia do Oceano Azul pode trazer resultados positivos para um clube de futebol. Contribui para a literatura acadêmica ao explorar a relação entre estratégia e gestão esportiva, apresentando um caso prático de como a profissionalização e o redirecionamento estratégico geram impactos significativos.

Contribuições teóricas/metodológicas: Este estudo contribui teoricamente ao aplicar a estratégia do Oceano Azul na gestão esportiva, fornecendo insights sobre sua aplicabilidade. O estudo de caso oferece detalhes relevantes para compreender a gestão estratégica do Flamengo.

Contribuições sociais/para a gestão: O estudo pode inspirar outros clubes a adotarem práticas de gestão profissionalizadas e estratégias inovadoras, explorando o potencial de suas torcidas como diferencial competitivo. Isso impacta positivamente no desempenho esportivo, gestão financeira e fortalecimento da marca do clube.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional. Oceano Azul. Clube de Regatas do Flamengo.

Editor Científico: Evandro Luiz Lopes Organização Comitê

Científico Double Blind Review pelo SEER/OJS

Recebido em 03.01.2022

Aprovado em 08.04.2023

<https://doi.org/10.53946/rmr.v4i1.30>

¹ Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: diogogabriel16@gmail.com

² Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC - Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: machado.renan.rsm@gmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-5135-9051>

³ Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: marinapmota@hotmail.com

⁴ Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC - Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: rafael2cavalcanti@hotmail.com

⁵ Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: <https://orcid.org/0000-0003-2501-2203>

A RED-BLACK SEA DRAINING INTO A BLUE OCEAN: AN ANALYSIS OF THE CLUBE DE REGATAS DO FLAMEGO FROM THE PERSPECTIVE OF THE BLUE OCEAN STRATEGY

ABSTRACT

Objective: This work analyzes the management of Clube de Regatas do Flamengo using the Blue Ocean Strategy, investigating its aspects and contributions to the club's gains, especially in football.

Method: Adopting the case study methodology, Flamengo is the object of analysis. The Blue Ocean Strategy was employed. Data was collected through document analysis, interviews, and direct observation.

Main results: The alliance between entertainment and passion attracted a large audience and increased the consumption of the club's products. The professionalization of management reduced indebtedness, increased negotiation power, and created a strong brand driven by synergy with the fans.

Relevance/originality: This study is relevant in analyzing a successful case in sports management, demonstrating how the Blue Ocean Strategy can bring positive results to a football club. It contributes to academic literature by exploring the relationship between strategy and sports management, presenting a practical case of how professionalization and strategic redirection can generate significant impacts.

Theoretical/methodological contributions: This study contributes theoretically by applying the Blue Ocean Strategy in sports management, providing insights into its applicability. The case study offers relevant details to understand Flamengo's strategic management.

Social/management contributions: The study can inspire other clubs to adopt professionalized management practices and innovative strategies, exploring the potential of their fan base as a competitive advantage. This positively impacts sports performance, financial management, and brand strengthening.

Keywords: Organizational Strategy. Blue ocean. Flamengo Regatta Club.

INTRODUÇÃO

O futebol circunda a vida de milhões de brasileiros, marcando presença no cotidiano da população, dentro desse universo mágico, que envolve cidadãos de todas as idades, gêneros, classes sociais e regiões geográficas, os maiores clubes de futebol do Brasil buscam alternativas para potencializarem suas receitas e evoluírem no cenário de gestão administrativa, alcançando resultados esportivos positivos, como finalidade de suas atuações gerenciais.

Dentro desse contexto, pode-se inferir que o Clube de Regatas do Flamengo demonstra-se, nos últimos anos, como clube que conseguiu aliar gestão corporativa com resultados esportivos (SOMOGGI, 2015). Assim, ampliou sua representatividade no cenário esportivo nacional, destacando-se dos demais clubes e iniciando uma rota por mares nunca dantes navegados.

Nesse diapasão, essa pesquisa visa demonstrar a estratégia do Oceano Azul e analisar se o Clube de Regatas do Flamengo, enquanto clube de futebol possui aderência a essa estratégia empresarial, investigando quais impactos gerados pela gestão profissional do clube o alavancaram a um patamar diferente das demais agremiações futebolísticas brasileiras em termos de resultado: econômicos e esportivos.

Por conseguinte, a corrida por novos mercados para potencializar receitas é um processo constante para os clubes de futebol. Assim, muitas estratégias são utilizadas nessa busca constante, sendo uma tarefa árdua, conforme elucida Mintzberg et al. (2000). A formação de tal estratégia para

atingir o objetivo requer comprometimento e visão orientada para o futuro (WRIGHT et al., 2009; MINTZBERG et al., 2000).

Segundo Freitas (2011), a governança corporativa é a forma de alinhar os clubes com as necessidades do mercado consumidor, gerando consolidação da marca, elevando os clubes a empresas que despertam interesse em investidores e aumentando o relacionamento com a torcida, principal cliente e *stakeholder* do negócio futebol.

O presente artigo tem como objetivo trazer à baila conhecimentos sobre o futebol brasileiro aliado a visão estratégica de negócios. Seus resultados contribuirão para análise e futuras pesquisas acadêmicas sobre a Estratégia do Oceano Azul e gestão profissional no futebol brasileiro. Como contribuição prática, poderá demonstrar a evolução de um clube brasileiro atingindo resultados expressivos, destacando-se dos demais em um novo cenário de mercado.

Para a coleta de dados destinados a esta pesquisa, fez-se uso de instrumentos de investigação como exame de documentos da instituição, legislações, normas, relatórios, artigos e demais registros relativos à temática abordada. Como metodologia de pesquisa adotou-se a abordagem qualitativa, por meio de Estudo de Caso como método de investigação, segundo YIN (1989), deve ser utilizado no estudo de eventos hodiernos, onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas.

Sendo assim, estabelecer uma ótica sob o Clube de Regatas do Flamengo e analisar como seus métodos de gestão e estratégia, adotados a partir de 2013, sucederam em resultados positivos no campo econômico e esportivo, criando a partir dessa situação um ambiente de oceano azul, é a linha pela qual essa pesquisa pretende debruçar-se.

O estudo está dividido em cinco sessões, a saber: na primeira a introdução ao tema estudado; na segunda sessão é apresentada o referencial teórico; por conseguinte demonstra-se a metodologia empenhada no artigo, na quarta sessão são apresentados e analisados os resultados da pesquisa e por fim, as conclusões finais.

O mercado do futebol e sua gestão

O velho esporte bretão é um meio de entretenimento popular e bastante difundido entre a população brasileira que, segundo dados do IBGE (2018), orbita na casa de 210 milhões de habitantes. O futebol é o esporte mais popular do Brasil (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2012) e permeia a vida de milhões de brasileiros. Segundo dados do estudo realizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), sua cadeia produtiva movimentou em 2018, 0,72% do PIB nacional, o que representa R\$ 52,9 bilhões.

Quando o assunto é futebol, Brasil, conhecido como “o país do futebol”, possui um altíssimo potencial de rentabilidade. Entretanto, em todo o mundo, o setor movimenta cerca de 250 bilhões de dólares, sendo que o Brasil representa menos de 1% de participação desse total (SEIXAS, 2011).

Segundo estudo realizado pela Universidade do Futebol (2017), 19% da população brasileira não torce para nenhum clube de futebol, uma queda se comparado ao mesmo estudo realizado em 2014 que demonstrou que 23% da população brasileira não se identificava com nenhum clube futebolístico.

Esse esporte, que está tão enraizado na população brasileira, consiste em um grande negócio com um imenso mercado consumidor, contudo ainda não totalmente explorado, conforme descreve Spessoto (2008), há uma tendência do futebol em ser uma fonte de lucros para patrocinadores e investidores, entretanto, ainda não atingiu seu potencial máximo de exploração.

No Fórum Internacional – O Grande Negócio do Esporte (2003), Edward Freedman, responsável pelo Marketing do *Manchester United* da Inglaterra, e uma das marcas mais poderosas do mercado do futebol internacional afirma que “o grande problema do futebol brasileiro é que este se encontra sob a administração de amadores”. Ele acredita que para transformar times de futebol em empresas lucrativas, é preciso utilizar profissionais do mundo corporativo.

Sendo assim, há de se considerar o futebol como um grande negócio e mais especificamente no Brasil, como negócio que detém um produto consumido, no mercado interno, por pelo menos 170 milhões de pessoas, em condições de expansão interna e, ainda maior, considerando-se a internacionalização da marca.

Obviamente, os clubes de futebol possuem em sua missão precípua conquistar títulos esportivos, conforme descrito por Leoncine e Silva (2000) e Myskiw (2006), contudo, Fernandes (2000) foca a lucratividade como finalidade de qualquer organização, não obstante, Soriano (2010) e Barros, Assaf e Earp (2010) afirmam que o desempenho financeiro deve estar conectado ao esportivo.

Desta forma, as organizações, sejam elas empresas ou clubes de futebol, assemelham-se em seus desafios, que é implementar modernas técnicas administrativas, adotando métodos de gestão que permitam às mesmas serem competitivas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

No entanto o cenário dos clubes de futebol brasileiro enquanto à gestão, enfrenta graves problemas, segundo elucidado por Freitas; Fontes (2011) “os clubes de futebol brasileiros, já há algum tempo, atravessam uma crise financeira e de gestão, mesmo diante do fortalecimento do mercado consumidor.”

O Clube de Regatas do Flamengo

O Flamengo nasce como clube de regatas, localizado na zona sul do Rio de Janeiro em frente à praia de mesmo nome. Sediando-se anos depois no bairro da Gávea, na mesma zona sul carioca. Sua história no futebol deriva de uma dissensão provocada em outro clube carioca, o Fluminense, da qual originou-se o seu time de futebol, conforme afirmam alguns autores, dentre eles, Nelson Rodrigues.

No cenário nacional, o Flamengo cresce ao longo dos anos e se consolida como potência esportiva popular a partir do final dos anos 70 adentrando aos anos 80 com resultados esportivos expressivos, tais como Campeonatos Estaduais, Brasileiros, Libertadores da América e Mundial de Clubes, conforme exposto por Coutinho (2013) “as principais vitórias do Flamengo ocorreram em um curto espaço de tempo, que durou entre 1978 e 1983”.

Contudo, isso não o fez o clube mais popular, na verdade este fato remete a política nacionalista da década de 30, em que o Estado brasileiro se estabelecia sob a égide nacionalista do governo Vargas.

Esse fato é explícito em Coutinho (2013):

Atento a essas transformações sociais o Flamengo foi o primeiro clube de futebol no Brasil que se apropriou do bem-sucedido discurso nacionalista estatal. Através de marketing e ações sociais, o antes clube refinado passou a dialogar com os setores populares, reivindicado o posto de clube representante da nação. (p.13).

Esses movimentos ao longo das décadas, tornaram o Clube de Regatas do Flamengo como clube de futebol com a maior torcida no Brasil, o que chega a 20% do total de torcedores nacionais, conforme relatado em pesquisa do Datafolha (2019). Entretanto, 19% dos brasileiros declaram que não torcem para nenhum clube de futebol, aumentando o percentual relativo à pesquisa supracitada.

Na gestão do Presidente Eduardo Bandeira de Mello (2013-2018), o Flamengo iniciou uma reestruturação administrativa, o que fica evidente no relatório de Desempenho Financeiro do

Flamengo, Amir Somoggi (2014). Nele, evidencia-se um crescimento de faturamento não antes visto, o que sinalizava novos tempos com a gestão que acabara de assumir.

Os novos ventos da reestruturação administrativa do clube continuaram a evoluir, foi contratada a Ernest & Young para realizar uma auditoria no clube e a partir do cenário diagnosticado pela auditoria a gestão foi sendo realizada pelo grupo que acabara de assumir. Em 2012 o clube fechou o ano com R\$ 737 milhões de endividamento, dos quais R\$ 400 milhões de dívidas fiscais

O Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (Profut), foi estratégico para equacionar dívidas, segundo Bandeira de Mello: “a gente conseguiu alongar essa parcela da dívida que era de quase 300 milhões de reais em 20 anos. Isso foi fundamental. Talvez aquilo tenha sido a coisa que me tomou mais dedicação pessoal porque era o tipo da negociação que não podia mandar ninguém, tinha que ser o presidente”, conforme relatado em entrevista para o portal globoesporte.com (2019).

A estratégia do oceano azul

As organizações buscam estratégias para alcançarem seus objetivos, como grande pilar do desenvolvimento estratégico, Porter (1980), desenvolveu em sua obra as estratégias de diferenciação, custo e foco. Todavia, as estratégias são ampliadas e ao longo do tempo diversificam-se com o fulcro no atingimento da meta pelas organizações.

Kim e Mauborgne (2005) nos apresentou em sua obra o oceano vermelho que são os mercados em que as organizações, cotidianamente, lutam em busca de espaço, nesse ambiente a concorrência é acirrada, gerando assim uma guerra frequente pelo mercado, que é altamente competitivo. Contudo, existe um mercado onde não há concorrência, que na verdade será fruto de um processo de inovação, com a redução de custos e um ambiente onde não há conflitos de concorrência, este mercado, é o oceano azul.

Essa diferenciação fica evidente na tabela abaixo que elucida cada um dos oceanos expostos por Kim e Mauborgne (2005).

Figura 1: Estratégia Oceano Vermelho x Estratégia Oceano Azul

Estratégia oceano vermelho	Estratégia oceano azul
Concorrer no espaço de mercado existente.	Criar espaço de mercado não disputado.
Vencer a concorrência.	Tomar a concorrência irrelevante.
Explorar a procura existente.	Criar e conquistar nova procura.
Reger-se pelo <i>trade-off</i> entre valor e custo.	Quebrar o <i>trade-off</i> entre valor e custo.
Alinhar todo o sistema de actividades de uma empresa com a sua escolha entre diferenciação e baixo custo.	Alinhar todo o sistema de actividades de uma empresa na procura da diferenciação e do baixo custo.

Fonte: KIM. W.; MAUBORGNE, R. (2005)

No oceano vermelho, faz-se necessário competir em mercados já consolidados buscando vencer os concorrentes. Todos têm à disposição a demanda usual, conhecida por todos os navegantes do oceano vermelho, e digladiam-se em busca de resultados positivos.

Os oceanos vermelhos estarão presentes em todos os negócios, sendo a oferta maior que a demanda nos mercados, a competição por uma fatia do mercado em que aquela organização está inserida, embora necessária, será insuficiente para sustentar altos níveis de desempenho, as empresas precisam ir além da competição (HAMEL; PRAHALAD, 1996).

Oceano azul e Oceano vermelho são díspares, este se caracteriza por mercados congestionados, aquele se caracteriza por espaços de mercados livres sem exploração pelas organizações, pela geração de demanda e, ainda, altamente lucrativo. Majoritariamente, o oceano azul, ocorre ainda dentro do oceano vermelho, com a expansão das fronteiras de mercado vigentes.

Nos oceanos azuis a competição é baixa, pois as regras do jogo ainda não estão definidas (KIM E MAUBORGNE, 2005). Os seis princípios que norteiam a estratégia do oceano azul estão apresentados no quadro abaixo, desenvolvido por Carvalho et al. (2009).

Figura 2: Princípios de Formulação e Risco Atenuados por cada princípio

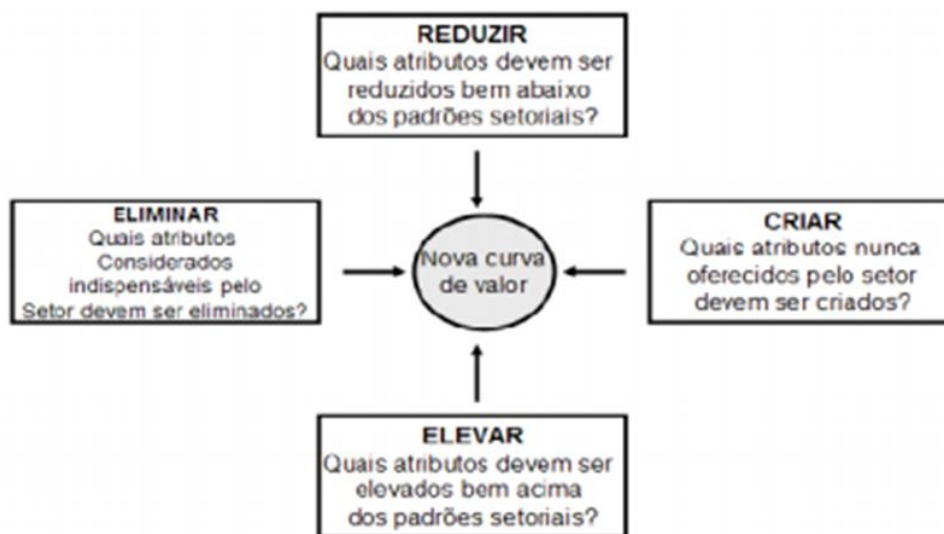
Princípios de Formulação	Fatores de Risco Atenuados por Cada Princípio
Reconstrua as fronteiras do mercado.	(baixo) risco de busca.
Concentre-se no panorama geral, não nos números.	(baixo) risco planejado.
Vá além da demanda existente.	(baixo) risco de escala.
Acerte a seqüência estratégica.	(baixo) risco de modelo de negócios.
Princípio de Execução	Fatores de Risco Atenuados por Cada Princípio
Supere as principais barreiras organizacionais.	(baixo) risco organizacional.
Introduza a execução na estratégia	(baixo) risco de gestão.

Fonte: KIM. W.; MAUBORGNE, R. (2005)

Recentemente, algumas organizações passaram por esse processo de saída do oceano vermelho para a criação de seu oceano azul e conseqüente navegação por mercados inexistentes, que se tornaram únicos. Organizações detentoras de marcas tais como: Uber, Netflix, Havaianas, *Cirque du Soleil* e mais recentemente a Buser, flanaram nessa estratégia e alcançaram resultados expressivos.

Visando estabelecer um modelo de estratégia de oceano azul, foram desenvolvidas ferramentas que pudessem fixar tal estratégia. Kim e Mauborgne (2005) elaboraram o instrumento que se chama modelo de quatro ações, baseado em quatro perguntas-chave, ele redireciona a estratégia organizacional em busca do oceano azul, definindo uma nova curva de valor, conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 3: Nova curva de valor da estratégia do Oceano Azul



Fonte: KIM. W.; MAUBORGNE, R. (2005)

Dessa maneira, ao atender os critérios estabelecidos pelo modelo de quatro ações e gerar nova curva de valor para a organização, estabelece-se um novo cenário de ação o que pode gerar um reposicionamento de mercado, alavancando-a a um oceano azul.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Tendo em vista a pergunta investigativa que incitou esta pesquisa, será conduzido um estudo de caso no Clube de Regatas do Flamengo de cunho qualitativo, de acordo com o descrito por Creswell (2010), trata-se de uma pesquisa de caráter interpretativo, pois os pesquisadores fazem inferências do que enxergam, ouvem e entendem.

Através dessas interpretações, ficam claras as múltiplas visões que podem emergir do problema. Goldenberg (2009), determina que as pesquisas qualitativas são adequadas quando englobam questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais, o que serão trazidas à baila neste trabalho de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica será a principal fonte de coleta de dados, buscando mapear a produção dos autores que vêm tratando da problemática suscitada nesse estudo para o embasamento teórico, bem como a busca de obras recentes nas plataformas, nos bancos de dados, repositórios de teses e dissertações.

Como metodologia de pesquisa adotar-se-á a abordagem qualitativa, por meio de Estudo de Caso como método de investigação, segundo YIN (1989), deve ser utilizado no estudo de eventos hodiernos, onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas.

Para a coleta de dados desse estudo, realizou-se o uso de instrumentos de investigação como exame de documentos oficiais da instituição tais como: legislações, normas, relatórios, atas, diretrizes, instruções, portarias, registros relativos à temática abordada.

Além disso, foram utilizadas pesquisas em sítios da internet e em jornais de grande circulação, buscando dados secundários de pesquisas já realizadas sobre o tema, procurando situar o objeto de estudo com mais propriedade.

Com relação à análise dos resultados, utilizou-se categorização de conteúdo nos achados da pesquisa, interligados com as quatro ações descritas no referencial teórico deste artigo.

RESULTADOS

Tendo em vista o modelo de quatro ações estabelecido para gerar uma nova curva de ação e proporcionar a organização encontrar um oceano azul, esta pesquisa aplicará tal ferramenta as ações desenvolvidas pelo Clube de Regatas do Flamengo buscando analisar sua aderência a estratégia empresarial acima mencionada.

Iniciando pelo item reduzir, busca-se responder a seguinte pergunta: Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais? Com o fulcro de responder esta pergunta, verifica-se a redução do endividamento frente ao faturamento do clube.

Esta redução, deve-se principalmente ao início da gestão capitaneada por Eduardo Bandeira de Mello que, após auditoria, implantou uma política de austeridade financeira, adotando uma postura responsável pela diretoria do clube com relação a progressão de endividamento.

O Flamengo fechou o ano de 2012 com um endividamento de R\$ 738 milhões dos quais R\$ 400 milhões de dívida fiscal, R\$ 193 milhões de dívida trabalhista, R\$ 85 milhões de dívida bancária e R\$ 60 milhões alocados em outras dívidas. O advento da Lei 13.155/15, que instituiu o Profut, mudou o panorama com relação a renegociação da dívida fiscal de clubes com o governo. Por meio do Profut os clubes puderam equalizar a dívida e a administrarem de forma mais responsável, tendo em vista que o texto da lei permite penalidades gravíssimas em caso de não cumprimento, tais como sanções econômicas e desportivas, como o rebaixamento a divisão inferior do campeonato brasileiro, a exclusão de registros de novos contratos de trabalho desportivos, a exclusão do próprio programa, dentro outros.

Com a adesão ao Profut as dívidas fiscais, parte relevante no montante financeiro principal, foram alongadas proporcionando fôlego ao fluxo de caixa do clube e possibilidade de negociação de outras dívidas. De acordo com a matéria publicada em novembro de 2019 pelo site globoesporte.com, Bandeira de Mello explana que o “Flamengo passou a pagar as verbas rescisórias, passou a agir de maneira correta e essas dívidas diminuíram. Trabalhamos para fazer acordos”.

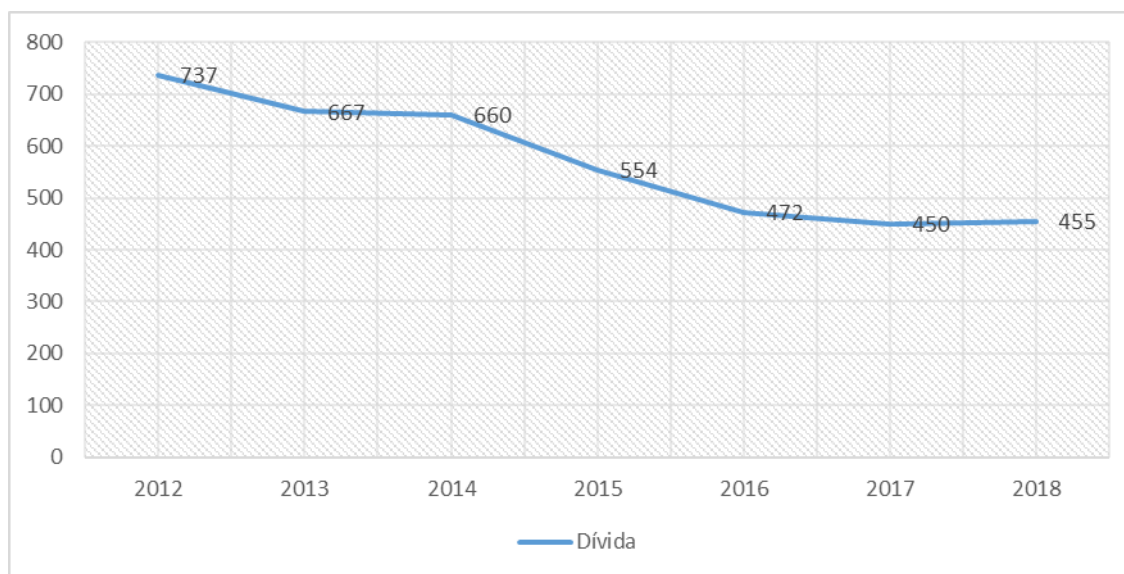
A tabela 1 abaixo demonstra o comparativo da redução da dívida entre os anos de 2012 e 2018, e o gráfico 1 a progressão da dívida do início ao fim da gestão Bandeira de Mello, de acordo com os balanços financeiros do clube:

Tabela 1: Relação de endividamento 2012 e 2018.

Dívida	2012 (R\$ milhões)	2018 (R\$ milhões)
Fiscal	400	306
Trabalhista	193	60
Bancária	85	25
Outros	60	64
Total	738	455

Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 1: endividamento do Clube de Regatas do Flamengo 2012-2018



Fonte:

Balancos financeiros do Clube de Regatas do Flamengo

O modelo das quatro ações persegue um segundo item, o objetivo passa a ser eliminar atributos que são considerados indispensáveis para a criação de uma nova curva de valor para a organização.

Com relação aos atributos que devem ser eliminados, o início de 2013 para o Clube de Regatas do Flamengo, marcou o início de uma nova era no que diz respeito a gestão do clube. O modelo que vigorava e ainda prevalece nos mais diversos clubes espalhados pelo Brasil, é de uma gestão amadora com tomadores de decisão, sem nenhum critério técnico de conhecimento especializado que os norteiem, tampouco com um vínculo de remuneração que permita avaliações e cobranças.

Esse cenário é estarrecedor para um negócio que movimenta bilhões ao ano, somente no Brasil. Em entrevista no ciclo de palestras promovida pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em setembro de 2019, Alexandre Rangel, sócio da Ernest & Young para esportes, cunhou a seguinte afirmação: "O problema dos clubes não é dinheiro. Hoje, os clubes da Série A faturam mais de R\$ 5 bilhões por ano. O problema é gestão".

A gestão iniciada em 2013 pregou como pilares principais da reconstrução do Flamengo a austeridade financeira, responsabilidade fiscal e planejamento, prezando pela profissionalização da gestão, passando a mentalidade de eliminar uma gestão amadora, esta ação favoreceria aos tempos de negócios pujantes que estavam por vir no universo do futebol.

Em 2015, o então Vice-presidente de Futebol do Clube, relatou o seguinte: "Hoje, o Flamengo está mais para uma empresa, como eu disse, era muito amadorismo, muitos diretores que passavam por lá sem saber o que estavam fazendo". (TENENBAUM, 2015).

Após dois anos de gestão, a nova estrutura que conduzia o Flamengo era reconhecida por seu trabalho à frente do clube, o Diretor Geral, Fred Luz, recebeu o prêmio Brasil Sport Market de melhor CEO do futebol brasileiro (FLAHOJE, 2015). Além disso, o clube foi premiado, naquele momento, como a melhor transparência financeira, pelo segundo ano consecutivo, além da melhor gestão entre os clubes.

Outro passo importantíssimo com relação a profissionalização da gestão do clube ocorre, também em 2015, com a mudança do estatuto que modificou os seguintes pontos para melhoria da gestão: punição a dirigentes; mudanças no orçamento anual do clube e medidas práticas para garantir transparência de gestão durante todo o exercício.

Conforme elucidado por Azevedo (2015), as normas evidenciadas no estatuto não eram totalmente adequadas, houve ajustes importantes. A “Lei de Responsabilidade Fiscal Rubro-Negra”, emenda estatutária aprovada em abril de 2015, imputou aos dirigentes responsabilidades por prejuízos financeiros ou de imagem causados ao clube.

Trilhando os passos que definem a eliminação amadora na gestão do clube, Costa e Silva (2016) expõe que o grau de profissionalização do clube define o tamanho da diretoria e dos departamentos, que aumentará à medida que o clube for mais empresariado.

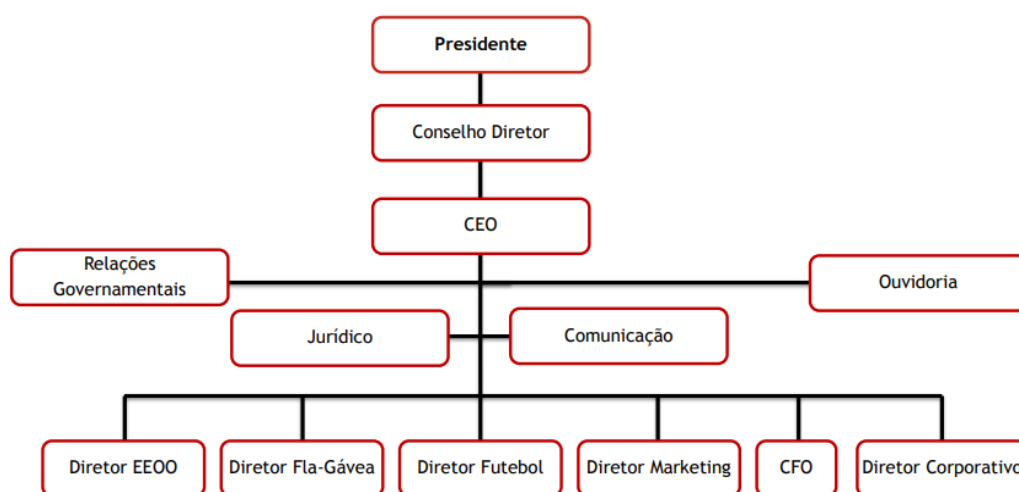
Na contemporaneidade das competições nacionais e internacionais, equipes de futebol profissionais modernas e bem-sucedidas precisam de uma gestão de excelência para agregar e atender as necessidades de todas os *stakeholders*, que aumentam significativamente à medida que o clube se profissionaliza (BÁCS, 2014).

A remuneração é permitida àqueles que contratam gestores, corroborando Costa e Silva (2006). À medida que o clube profissionaliza sua gestão, remunerar os executivos passa a ser uma via de transformar a ótica de atuação desses profissionais, pois a partir dessa decisão, a experiência profissional, formação técnica, regime integral, dedicação exclusiva e cobrança por resultados são exigidos.

Sob a luz da gestão profissionalizada nos clubes, ter profissionais remunerados, considera-se um aspecto preponderante, pois, quando não remunerados, embora se dediquem ao clube devido seu vínculo enquanto torcedor e voluntário, esses precisam dedicar-se a outra atividade que lhes garanta sua receita, sendo o clube uma atividade secundária.

Sendo assim, a evolução da estrutura organizacional do Clube de Regatas do Flamengo, enfatiza o aperfeiçoamento do clube enquanto gestão profissionalizada no decorrer desses últimos anos, dois quais seis de gestão Bandeira de Mello e, após, gestão Rodolfo Landim, conforme demonstrado abaixo.

Figura 4: Organograma Clube de Regatas do Flamengo, 2020.



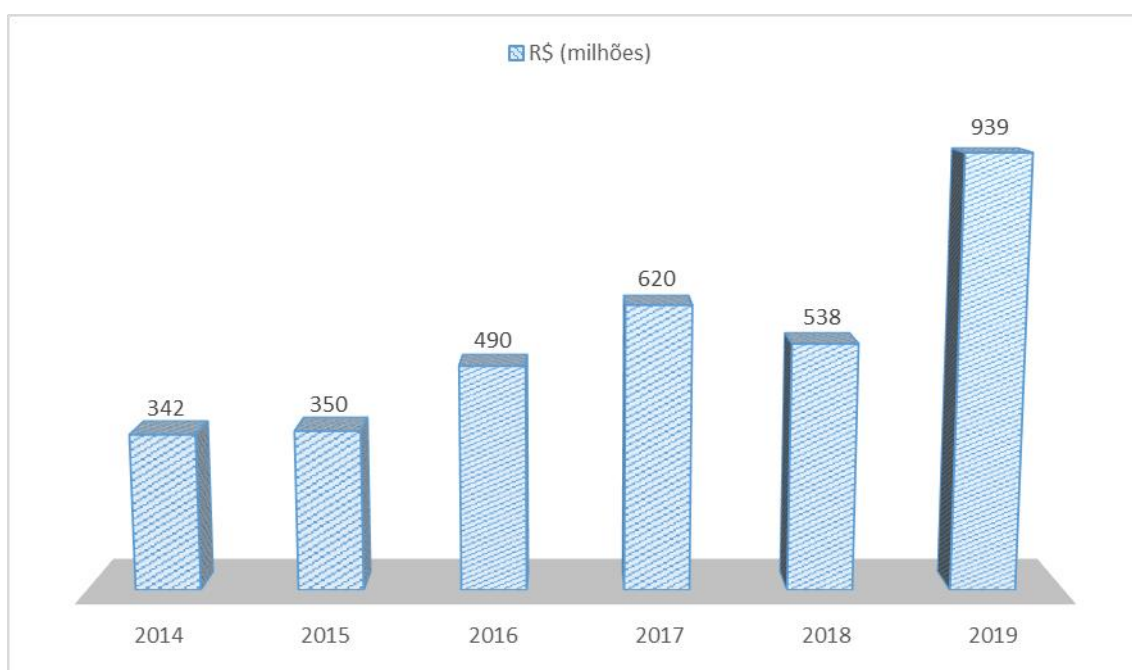
Fonte: Portal oficial do Flamengo, 2020

Para além disso, em seu Planejamento Estratégico, o clube determina sua filosofia de gestão, pautado nos seguintes pilares: Profissionalização, Credibilidade, Transparência e Foco Estratégico. Dessa forma, demonstra-se o nível de profissionalismo em que o clube rubro-negro é gerido (PLANO ESTRATÉGICO, 2020).

Quando se analisa o cenário atual dos clubes brasileiros com relação a captação de receitas e poder de negociação no mercado, infere-se, instantaneamente, a liderança do Flamengo neste quesito, frente aos demais. Assim, buscando traçar paralelo com a o modelo de quatro ações, caracterizando uma organização em busca do oceano azul, depreende-se a seguinte pergunta, o clube da gávea conseguiu elevar esses atributos bem acima dos padrões setoriais?

O gráfico abaixo demonstra a evolução das receitas do Flamengo de 2014-2018, com as informações consolidadas em balanços financeiros, evidencia-se o salto que o clube conseguiu em cinco anos de adoção de uma gestão em ritmo de profissionalização. Em 2019 o Flamengo faturou R\$ 939 milhões, recorde de arrecadação entre clubes brasileiros.

Gráfico 2: Receitas do Clube de Regatas do Flamengo 2014-2019



Fonte: Balanços financeiros

Com essa progressão de receitas, o Flamengo caminha para ser o clube brasileiro, e sul-americano, com o maior poder de geração de receita, advindo das competições esportivas e de seu poder de negociação se posicionando com um *player* diferente dos demais clubes no mercado.

As receitas dos clubes do futebol brasileiro são obtidas seguindo um rito muito similar, com as captações orbitando entre: direitos de tv, patrocínios, clube social, bilheteria, transferência de jogadores, premiações de competições e sócio-torcedor.

Esta soberania do Flamengo com relação a receitas, o coloca em patamar de destaque perante os demais clubes de futebol e aos parceiros comerciais que desejam realizar negócio com o clube. No momento atual, o clube rubro-negro deixou de seguir a cartilha dos clubes que permanecem em situações financeiras delicadas, com exceções pontuais, para colocar-se em posição confortável nas negociações.

Elevando o seu poder de negociação diante dos *players* que compõem o negócio futebol, o Flamengo tornou-se mais forte e com poder de barganha nas disputas comerciais. Constata o fato a forma distinta como o clube trata suas captações de receita nos últimos anos, não se colocando na condição de desprovido de receitas e sim como parte mais forte da negociação.

Com relação à venda de ativos formados pelo clube, quais sejam, jogadores fabricados em suas categorias de base, nos últimos anos cabe destaque a postura do rubro-negro nos processos de negociação com outras agremiações. Computando-se apenas as vendas desses ativos, num recorte temporal entre 2018-2020, o Flamengo obteve um faturamento de €136,4 milhões (TRANSFERMARKT, 2020)

Dentro desse faturamento obtido, observa-se que o clube da gávea para alcançar tal receita, negociou apenas seis ativos produzidos em sua base, trata-se dos jogadores: Vinícius Júnior, Lucas Paquetá, Reinier, Léo Duarte, Jean Lucas e Felipe Vizeu.

Demonstrando como a gestão rubro-negra gerencia o tema, na temporada 2018/2019, conforme calendário de futebol europeu, pós-copa do mundo de 2018, o Flamengo foi o 5º clube em *ranking* de maiores vendedores de atletas do planeta, com a impressionante marca de € 50 milhões, conforme evidenciado no site Transfermarkt (2020).

Na relação de captação de receitas com patrocínios, o rubro-negro carioca, demonstra, mais uma vez, a condição elevada nas negociações perante o debate em busca de um denominador comum. Os dados demonstrados pelos clubes em 2018, mostram Palmeiras e Flamengo consolidados como líderes de arrecadação com patrocínio, conforme elucidado pela Sportsvalue (2019).

Do ano de 2018 para 2019, o aumento em relação ao patrocínio master, exibido como patrocínio principal nas exposições do clube, teve um aumento de mais de 20% em relação ao contrato anterior (FLAMENGO, 2019). Os resultados esportivos obtidos em 2019, proporcionaram uma ampliação no acordo de negociação com o patrocinador master para 2020 (FLAMENGO, 2020), elevando ainda mais a receita captada.

Esse ímpeto na captação de receitas, demonstra-se, também, na negociação com as organizações que detêm os direitos de transmissão televisivos dos jogos, que compõe a principal receita dos clubes brasileiros. Com um resultado esportivo em ascensão, o clube coloca na mesa de negociação fatores que elevam o valor a ser pago pelos direitos de transmissão, e que sejam acima dos demais clubes.

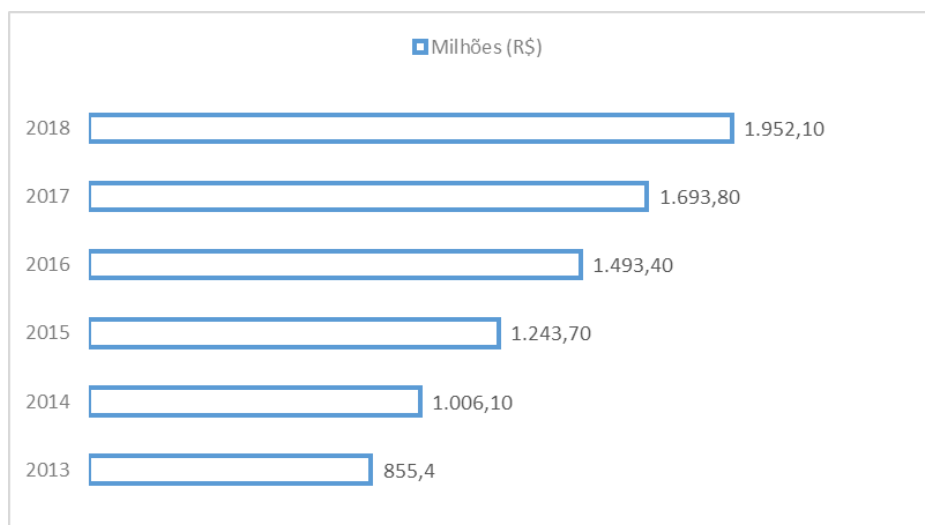
A negociação para captação dessas receitas dava-se de uma forma até 2018, com os clubes negociando diretamente com as emissoras, as variáveis consideradas foram o perfil do clube – tamanho da torcida, renda e potencial de audiência - e as condições financeira e de barganha, as cifras eram decididas individualmente, havia uma vantagem do Flamengo em relação aos demais clubes, dadas as características do clube nas negociações.

Para 2019 e os anos seguintes, com relação ao formato nacional, houve uma diferenciação na forma de distribuição dos valores entre os clubes, como forma de mitigar disparidades esportivas derivadas do poderio econômico. Entretanto, mais uma vez o clube da gávea liderou tal *ranking*.

Isso posto, passar-se a apresentação do quarto item classificado no modelo de quatro ações de Kim e Mauborgne, a variável criar. O arquétipo criado pelos citados autores, pretende responder a seguinte perquirição: Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

O Flamengo criou uma marca impactante e envolvente no futebol brasileiro, apesar de a marca existir a mais de cem anos, em seus últimos, conseguiu aliar sua torcida apaixonada ao consumo de produtos licenciados pelo clube, transformando os torcedores em consumidores, permeando cada recôndito do Brasil com sua marca. O gráfico abaixo demonstra a evolução da marca Flamengo.

Gráfico 3: Evolução da Marca Flamengo 2013-2018



Fonte: Portal oficial do Flamengo, 2019.

Em 2018, o rubro-negro se consolidou como a marca mais valiosa do futebol no Brasil pelo quarto ano seguido, deixando claro o posicionamento criado pelas suas ações no mercado do futebol brasileiro (VALOR ECONÔMICO, 2018).

Aproveitando-se da explosão de sua marca no contexto nacional e seu novo posicionamento frente às rodadas de negócios, o clube mergulhou em inovação e expandiu sua atuação para a área de *eSports*, em 2017, tornando-se em 2019 campeão do Campeonato Brasileiro de *League of Legends* (CBLol), consolidando-se como uma das principais equipes do Brasil.

O vínculo criado entre marca, torcida e time de futebol, principal produto do clube, ascende o Flamengo a outro patamar, pois gera uma fidelização entre público consumidor, que transcende o limite do torcedor rubro-negro, e a marca. Cria-se assim uma sinergia propensa a conduzir o popular clube da Gávea a patamares de lucratividade maiores, o que poderá proporcionar, melhores resultados esportivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Flamengo tem conseguido criar uma atmosfera que envolve o binômio entretenimento-paixão, aliando o jogo de futebol, um dos maiores entretenimentos do povo brasileiro, com a paixão de mais de 40 milhões de torcedores, algo aproximadamente em torno de 20% da população existente no país.

Para além disso, o clube da Gávea conquistou consumidores, que transcende o número de torcedores, empiricamente, constata-se que torcedores de outras agremiações acompanham os jogos pela televisão, avultando sua audiência e, por conseguinte, ampliando o seu poder frente as negociações dos direitos de Tv.

A criação de uma nova demanda dentro do mercado futebolístico, captando flamenguistas, torcedores de outros times de futebol e até mesmo não torcedores, considerando-os agora consumidores, deve-se ao fato da conjugação do binômio acima mencionado.

Ao atingir resultados esportivos, que fundamentados pela gestão profissional desaguando nas quatro ações delineadas nesse estudo, tendem a ser progressivos e constantes, e não somente pontuais, o clube demonstra sua capacidade de destaque frente às demais agremiações do futebol.

De 2014 a 2019 o Flamengo liderou o ranking de maior captador de receitas no cenário do futebol brasileiro, excetuou-se o ano de 2018, quando o Palmeiras foi o maior arrecadador, contudo há que se fazer uma análise das características entre as arrecadações.

Em seu plano estratégico 2013-2020, um fragmento da visão estabelecida pelo clube é assim descrita: “ser o maior e mais vitorioso time de futebol das Américas e um dos 20 maiores clubes de futebol do mundo, sendo para tal suportado pela maior plataforma de ativação e engajamento através do esporte e do entretenimento de massa na América do Sul...” (FLAMENGO, 2017).

Sendo assim, observa-se o delineamento do cumprimento da visão estabelecida pelo início da gestão Bandeira de Mello, e o quanto o Flamengo progrediu com consistência nesses últimos anos, contrastando com os demais clubes brasileiros e destacando-se no cenário esportivo e administrativo.

Nesse contexto, o rubro-negro demonstra estar instigado a galgar patamares maiores, provocando uma consolidação do modelo e ampliando a hegemonia sob seus concorrentes no mercado do futebol.

Metaforizando com a política utilizada no Império Romano relacionada às questões sociais, o Flamengo demonstra uma perspectiva a respeito do futebol, não somente com a velha política do “pão e circo”, mas observa-o como um mercado consumidor voraz, em que a demanda procura a oferta e a encontra junto ao seio do entretenimento rubro-negro. Seguindo tendência mundial, pós-globalização.

Seu projeto estratégico deságua em um oceano azul, onde o digladiar-se com a concorrência sobre *marketshare* já não é concebível. Gerar uma nova curva de valor e transladar-se do oceano vermelho é subir um degrau, ou degraus, frente aos demais clubes de futebol. É, verdadeiramente, estar em outro patamar com relação à sua marca, resultados esportivos, gestão e expansão no mercado de atuação. Passa-se, então, segundo Kim e Mauborgner (2005), a navegar em um oceano azul.

Este artigo limitou-se a observar sob a perspectiva do modelo de quatro ações desenvolvido para identificar se uma organização alcançou um oceano azul em seu mercado de atuação, mediante a geração de uma nova curva de valor para aquela organização. Portanto, entende-se que elementos característicos que subsidiaram o entendimento na aplicação do modelo poderão ser aprofundados em novos estudos.

Como contribuições, há uma pesquisa sob a égide acadêmica que trouxe à baila elementos vinculados ao estudo de estratégia empresarial nas organizações e um estudo de caso com a aplicabilidade de uma organização recente com nuances que podem ser exploradas, outras mais bem expostas e, ainda, outras que merecem ser aprofundadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

As maiores torcidas do Brasil. Disponível em <https://universidadedofutebol.com.br/wp-content/uploads/2017/11/G20-AS_MAIORES-TORCIDAS-DO-BRASIL.pdf>. Acessado em 25/01/2020.

AZEVEDO, Daiana de Oliveira. **Mudanças Administrativas no Clube de Regatas do Flamengo: Uma análise da gestão de Eduardo Bandeira de Mello.** Rio de Janeiro, 2016. Número de páginas 47. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

BÁCS, É. B. M. (2014). **Challenges to Professional Football Companies and their Answers with Particular Regard to Organisational Changes**. *Danube: Law and Economics Review*, 5(2), 105-125.

BS2 amplia patrocínio com Flamengo para todas as categorias de futebol. Disponível em <<https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/bs2-amplia-patrocinio-com-Flamengo-para-todas-as-categorias-de-futebol>>. Acessado em 14/02/2020.

CARVALHO, Ricardo Monteiro.; HOLANDA, Lucyano Moreira Cardoso; REIS, Dálcio Roberto; FRANCISCO, Antonio Carlos. **A obtenção de uma nova curva de valor através do modelo das quatro ações de KIM e MAUBORGNE**: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2, 3 e 4 de Julho de 2009.

Clube é premiado por gestão e transparência, Flamengo.com, 2015. Disponível em: <http://www.flamengo.com.br/site/noticia/detalhe/21172/flamengoe-premiado-por-gestao-e-transparencia-financeira> > Acesso em: 02/02/2020.

Costa, C. E. S. & Silva, R. C. (2006). **Empresarização e controle organizacional: um estudo nos clubes de futebol de Santa Catarina**. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(4), 1-16

COUTINHO, Renato Soares. **Um Flamengo grande, um Brasil maior: O Clube de Regatas do Flamengo e o imaginário político nacionalista popular**. 2013. Tese (Doutorado em História Política) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

De deverdor a potência econômica: veja linha do tempo da ascensão financeira do Flamengo. Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/de-devedor-a-potencia-economica-veja-linha-do-tempo-da-ascensao-financeira-do-flamengo.ghtml>>. Acessado em 29/01/2020.

Desempenho financeiro do Flamengo em 2014. Análise de dados financeiros do Flamengo que apresentaram sensível melhora graças à maximização das receitas e controle do endividamento. Disponível em < [https://universidadedofutebol.com.br/wp-content/uploads/pdf/Desempenho%20financeiro%20do%20Flamengo-2014\(1\).pdf](https://universidadedofutebol.com.br/wp-content/uploads/pdf/Desempenho%20financeiro%20do%20Flamengo-2014(1).pdf)>. Acessado em 19/01/2020.

Flamengo anuncia novo patrocinador master. Disponível em < <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/flamengo-anuncia-novo-patrocinador-master>>. Acessado em 14/02/2020.

Flamengo aumenta dívida em 31%, mas vai fechar 2019 com receita recorde de R\$ 857 milhões Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-aumenta-divida-em-31percent-mas-vai-fechar-2019-com-receita-recorde-de-r-857-milhoes.ghtml>>. Acessado em 16/02/2020.

Flamengo lidera de novo ranking de marcas, mas Palmeiras cresce mais. Disponível em <<https://valor.globo.com/empresas/coluna/flamengo-lidera-de-novo-ranking-de-marcas-mas-palmeiras-cresce-mais.ghtml>>. Acessado em 15/02/2020.

FREITAS, Hélio Viana; FONTES, Joaquim Rubens Fontes Filho. **A governança corporativa no clubes de futebol: um estudo de caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo**. *Revista ADM.MADE*, Rio de Janeiro, ano 11, v.15, n.3, p.39-60, setembro/dezembro, 2011.

Impacto no Futebol Brasileiro. Disponível em <https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf>. Acessado em 25/01/2020.

KASZNAR, I.; GRAÇA FILHO, A. S. **A indústria do esporte no Brasil: economia, PIB - produto interno bruto, empregos e evolução dinâmica**. São Paulo: M. Books, 2012.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. A Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 20., 2000. São Paulo. Anais... São Paulo, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MYSKIW, M. Marketing esportivo no futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

Organograma do Clube de Regatas do Flamengo. Disponível em <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/organograma>>. Acessado em 14/02/2020.

Patrocínios em crise no futebol brasileiro. Disponível em <<https://www.sportsvalue.com.br/patrocínios-em-crise-no-futebol-brasileiro/>>. Acessado em 15/02/2020.

PORTER, M.. Competitive Estrategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

SEIXAS, T. Gestão dos clubes de futebol no Brasil: críticas e reflexões. Agosto de 2011. Disponível em < <http://www.efdeportes.com/efd159/gestao-dos-clubes-de-futebol-nobrasil.htm>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

SEM AUTOR. Estatuto do Clube de Regatas do Flamengo. Rio de Janeiro, 1992.

SORIANO, F. A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Larousse, 2010

SPESSOTO, R. E. N. (2008) Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2004.

Tenenbaum, Daniel Miller. A importância de uma gestão profissional para o desempenho dos clubes de futebol – Estudo de caso do CR Flamengo. Rio de Janeiro, 2015. Número de páginas p. 83 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Time de preferência. Disponível em <<http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2019/09/17/77975ecbd43522f8fe59b29b8f93d09atdp.pdf>> . Acessado em 27/01/2020.

Transferência mais caras temporadas 2018/2019 e 2019/2020 <https://www.transfermarkt.com.br/campeonato-brasileiro-serie-a/transferrekorde/wettbewerb/BRA1/plus/1/galerie/0?saizon_id=2018&land_id=alle&ausrichtung=&spielerposition_id=alle&altersklasse=&leihe=&w_s=&zuab=0>. Acessado em 14/02/2020.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. (1989). Case study research: Design and methods. London: Sage Publications.