

**FACULDADE DE TECNOLOGIA FORTEC-FATEF SÃO VICENTE**  
**Curso de Bacharelado em Administração de Empresas**  
**8ª Turma**



**FLAMENGO: ESTUDO DE CASO SOBRE O PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO IMPLANTADA PELA GESTÃO ATUAL DO CLUBE.**

**Elionai Santos Silva**

São Vicente  
2018

**FACULDADE DE TECNOLOGIA FORTEC-FATEF SÃO VICENTE**  
**Curso de Bacharelado em Administração de Empresas**  
**8ª Turma**



**FLAMENGO: ESTUDO DE CASO SOBRE O PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO  
DA ADMINISTRAÇÃO IMPLANTADA PELA GESTÃO ATUAL DO CLUBE.**

**Elionai Santos Silva**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de graduação em Administração da Faculdade de Tecnologia FORTEC-FATEF São Vicente como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Ms. Rosana Cammarosano.

São Vicente  
2018

## RESUMO

Há muito tempo que o futebol brasileiro vem se notabilizando por más gestões que colocam a saúde financeira dos clubes em cheque e na maioria das vezes os levando a falência funcional. Além disso, a severa crise financeira a que o Brasil atravessa atualmente acentua o impacto sob as gestões temerárias postas em prática sob os clubes de futebol no Brasil. Para que o futebol brasileiro não seja evidenciado apenas pelas ingerências de gestores amadores, é necessária uma reestruturação geral tanto administrativa quanto desportiva. O Clube de Regatas Flamengo por ter em evidencia seu processo de profissionalização de sua gestão é o objeto de estudo deste projeto e gerou a seguinte questão: COMO SE DEU O PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO IMPLANTADA PELA ATUAL GESTÃO DO CLUBE. Para entender e analisar esse processo utilizou-se como marcos conceituais a teoria burocrática de Max Webber e a teoria clássica da administração de Henri Fayol, que ajudam a entender a gestão desenvolvida pelo clube atualmente. Tendo por base que o futebol ao longo do tempo foi aprimorado e fez caminho sem volta do amadorismo para o profissionalismo, o Flamengo através de sua gestão atual optou dentre vários modelos de gestão o apresentado e difundido pelo Real Madrid da Espanha, onde os dirigentes voluntários (Amadores) compõem um conselho gestor composto por uma diretoria e um CEO faz uma interface entre este conselho gestor e toda a estrutura profissional do clube. Através destas premissas, o maior clube de futebol do país conseguiu sair de maior dívida entre os clubes de futebol do Brasil em 2012, com todas as receitas para 2013 comprometida, com uma gestão desacreditada e sob um mercado incrédulo para maior marca do esporte brasileiro em 2017, atingiu o melhor balanço patrimonial e financeiro da história do clube em 2017, é hoje o clube com a maior receita do Brasil e tem hoje um dívida mais que administrável, o Flamengo consegue sanar suas dividas dentro de seu orçamento, tudo isso conquistado através de uma administração séria focada em resultados e com objetivos definidos, sob alicerces históricos dentro do clube, com transparência e através de uma política austera e focada em resgatar o passado de glórias do clube de maior torcida do mundo.

Palavras- Chave: Profissionalização, Flamengo, Gestão, Futebol.

## **ABSTRACT**

For a long time, Brazilian football has been making itself known by bad management that put the financial health of clubs in check and most of the time leading them to functional bankruptcy. In addition, the severe financial crisis that Brazil is currently experiencing has increased the impact of the reckless practices implemented under Brazilian football clubs. So that Brazilian football is not only evidenced by the interference of amateur managers, it is necessary a general administrative and sports restructuring. The Flamengo Regatta Club for demonstrating its professionalization process of its management is the object of study of this project and generated the following question: HOW WAS THE PROCESS OF RATIONALIZATION OF THE ADMINISTRATION IMPLANTS BY THE CURRENT MANAGEMENT OF THE CLUB. To understand and analyze this process, the bureaucratic theory of Max Webber and the classic theory of Henri Fayol's administration were used as conceptual frameworks, which help to understand the management developed by the club today. Based on the fact that football has been improved over time and has made way for amateurism professionalism, Flamengo through his current management has chosen among several models of management presented / disseminated by Real Madrid of Spain, where the volunteer managers (Amateurs) comprise a management board composed of a board of directors and a CEO interface between this board of directors and the entire professional structure of the club. Through these premises, the largest football club in the country managed to emerge from greater debt among Brazil's football clubs in 2012, with all revenues for 2013 compromised, with discredited management and under a disbelieving market for the biggest brand of Brazilian sport in 2017, achieved the best balance sheet and financial history of the club in 2017, is today the club with the highest revenue in Brazil and today has a debt more than manageable, Flamengo can heal its debts within its budget, all this conquered through of a serious administration focused on results and with defined objectives, under historical foundations within the club, with transparency and through an austere policy and focused on rescuing the glory past of the club with the biggest fans in the world.

Keywords: Professionalization, Flamengo, Management, Football.

## **SUMÁRIO**

<b>RESUMO .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 – MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	<b>7</b>
<b>3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓTICA .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 – O FUTEBOL .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 – HISTÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 – A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO PROFISSIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>3.4 – FINANÇAS X DESPORTO – AFINAL QUAL O OBJETIVO DA GESTÃO? .....</b>	<b>13</b>
<b>3.5 - PROFISSIONALISMO: O FLAMENGO DO PRESENTE PREPARADO PARA O FUTURO .....</b>	<b>15</b>
<b>3.6 – COMPARAÇÃO ENTRE FLAMENGO E REAL MADRID.....</b>	<b>18</b>
<b>3.7 – TEORIA BUROCRÁTICA E PROCESSO ADMINISTRATIVO COMO MEIOS DE GESTÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>10 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>23</b>
<b>11 – ANEXOS.....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO/ANUÊNCIA DO CLUBE .....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS B – A CONSTRUÇÃO DA MARCA .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS C – PRODUTO FLAMENGO .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS D – FOTO DOS DIRIGENTES DO FLAMENGO.....</b>	<b>30</b>

## 1 – INTRODUÇÃO

Diferentemente de outros clubes de futebol o Flamengo não foi um clube criado em salas de reuniões, nem tampouco nasceu em homenagem a outro clube. O Flamengo é um movimento social que se tornou clube, foi quando seis remadores freqüentadores da praia do Flamengo decidiram criar um clube de remo, que em 1912 através de dissidentes do Fluminense fundaram a seção de futebol do clube que a época treinava na rua do Russel e isso ajuda a explicar um pouco do porque o clube em tão pouco tempo se tornou o clube de maior torcida do planeta.

Ao longo dos anos, no entanto o Flamengo sofreu com administrações amadoras, perversas que transformaram o maior clube do país em maior devedor do país chegando a dever 750 milhões de reais em 2012 segundo auditoria contratada pelo clube.

Foi nesse cenário que Eduardo Bandeira de Melo foi eleito presidente do Flamengo, com o desafio de gerir um clube com débitos 300% maiores que a gestão anterior havia colocado em balanço financeiro e todas as suas receitas comprometidas, pressionado por um clube que desde 2009 não ganhava um título de expressão.

Hoje o cenário é outro, após iniciar um profundo processo de profissionalização dos setores do clube, Bandeira foi reeleito, hoje o clube tem uma situação financeira totalmente diferente. Tornou-se a marca mais valiosa do esporte brasileiro e da América Latina, detentor das maiores receitas entre os clubes de futebol do Brasil, tem uma dívida que é inferior as receitas do clube disponíveis para o exercício 2018 o que faz do Flamengo, que já é detentor da maior torcida de futebol do planeta, uma das maiores receitas do planeta.

Tudo isso sob premissas da administração e do que há de mais moderno no ambiente corporativo, através de regras de governança e processos que fizeram do clube externamente uma super potência do esporte e internamente uma instituição muito bem estruturada, baseada em conceitos em que tem clubes como Real Madrid e Bayer de Munchen como exemplos.

É nesse contexto que se dá a pesquisa a seguir, se empenhando em explanar quais aspectos transformaram o Clube de Regatas Flamengo de maior devedor em mais promissor clube de futebol do Brasil.

A seguir a pesquisa irá apresentar seu desenvolvimento, material e métodos, resultado e discussão, considerações finais e suas referências.

## **2 – MATERIAIS E MÉTODOS**

A metodologia consiste nos métodos pelos quais se desenvolve a pesquisa. Para Lakatos e Marconi 2003, partindo do princípio de que as atuais formas de vida social, as instituições e os costumes têm origem no passado, é importante pesquisar suas raízes para compreender sua natureza e função. Tomando este ensinamento por base, neste trabalho será empregado o método histórico, com enfoque dedutivo tendo seu resultado sido fruto de pesquisa bibliográfica e documental. Será utilizada uma pesquisa descritiva para averiguar os fatos.

Segundo YIN (2001) o estudo de caso representa uma maneira de investigar um determinado assunto empírico seguindo-se procedimentos especificados, contribuindo para compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Como unidade de análise foi utilizado o Clube de regatas Flamengo e como benchmarking o Real Madrid Futebol Clube.

Para referencial teórico foi utilizado a pesquisa bibliográfica com base em livros, reportagens, documentos e sites especializados.

A metodologia do trabalho foi baseada em estudo de caso, contemplando análise documental e bibliográfica. Inicialmente, foi consultado o Estatuto do Clube de Regatas Flamengo (1992) e destacados os principais aspectos relacionados à sua estrutura de governo e aos relacionamentos entre órgãos e poderes da governança.

O modo analítico tomou como referência princípios e propostas associadas a boas práticas de governança, tendo como base as recomendações de principais

organizações nacionais e internacionais dedicadas ao tema. Importante salientar o caráter preliminar deste enquadramento, uma vez que são premissas identificadas com elevada relevância a outros setores, porém não necessariamente adequadas a clubes de futebol profissional brasileiros. É sim uma tentativa de explorar a governança corporativa e a saúde financeira dos clubes a partir de premissas e práticas consideradas usualmente importantes em outros setores. Por fim, é de suma importância que a natureza e problemas específicos do contexto dos clubes sejam reconhecidos para, então, aparecerem proposições robustas de boas práticas de governança, administração financeira e mercadológica, para o que se busca contribuir com esta pesquisa.

### **3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Weber como descrito por Chiavenato (2003, p. 268) a burocracia torna a organização eficiente e eficaz, garantindo rapidez, racionalidade, homogeneidade na interpretação das normas, redução dos atritos ou discriminações e padronização (decisões iguais em situações iguais). A burocracia busca amenizar as influências externas à organização, harmonizar a especialização dos seus colaboradores e o controle das suas atividades através da competência e eficiência, sem considerações de ordem pessoal.

Conforme foi observado por Maximiano (1995, p. 61) o processo administrativo quando observado sob uma ótica simplista, demonstra as funções do administrador como um processo seqüencial, ou seja, constituem as funções administrativas as quais são: planejamento, organização, direção e controle. Que ao serem aplicadas e visualizadas, formam o conjunto para o alcance dos objetivos da empresa e são denominados processos administrativos que derivam do conceito de administração.

Para Seixas (2011) quando o assunto é futebol, o primeiro país que pensamos é o Brasil “o país do futebol” que possui um altíssimo potencial de rentabilidade. Entretanto, em todo o mundo, o setor movimento cerca de 250 bilhões de dólares, sendo que o Brasil representa menos de 1% de participação desse total.



Em 1998 foi criada a Lei nº 9.615 de 24 de março 1998, que ficou conhecida como “Lei Pelé” que tinha como principal objetivo transformar os clubes brasileiros de clubes associativos para clubes-empresa, ou seja, sociedades que visam o lucro (PLANALTO)

Segundo Mattar (2014), a expectativa no momento da criação desta lei era de que os clubes buscassem a direção de uma gestão mais efetiva, uma vez que teriam que perseguir suas próprias viabilidades econômico-financeiras, sob o risco de, no caso de insucesso, além de colocarem em risco suas próprias existências, seus dirigentes também responderiam com seus bens particulares, pelos prejuízos eventualmente causados. Isso tenderia a elevar o grau de responsabilidade, assertividade e comprometimento de seus dirigentes no que se refere à maneira de gerir o clube, além de, como empresa suas contas seriam fiscalizadas com maior facilidade.

O futebol atual coloca cada vez mais peso em cima do planejamento estratégico, fator preponderante para que o clube vá em busca de seus objetivos financeiros e mercadológicos, sendo este, peça chave para levar o clube ao lugar onde almeja chegar.

Para Kotler (1999) 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.

Oliveira (1991) considera o planejamento estratégico como um instrumento relacionado à estratégia empresarial que contribuiu para seu desenvolvimento e sustentação.

Segundo Brunoro e Afif (1997) como em qualquer organização, os clubes de futebol podem valorizar mais a importância do planejamento no desenvolvimento de suas equipes, assim como, organizar seus processos e métodos em metas. Sendo assim as ações serão tomadas com maior eficiência e com mais segurança.

O Clube de Regatas Flamengo instituiu o planejamento estratégico como pedra fundamental de seu modelo de gestão, pautando o mesmo em metas gerenciais, metas contábeis e financeiras e metas desportivas, todas com objetivos factíveis e

projetados a curto, médio e longo prazo interligados a práticas de transparência, demonstrando na totalidade quais são as metas da organização e conforme essas metas vão sendo alcançadas, o associado e o sócio torcedor tem não só a ciência como participa através de ações mercadológicas de muitas dessas metas.

### 3.1 – O FUTEBOL

Segundo levantamento realizado em 2003 pelo Atlas do Esporte no Brasil (DACOSTA, 2006), o futebol era então o esporte praticado no País pelo maior número de pessoas, com ampla margem sobre o vôlei, segundo colocado. O levantamento alcançou 110,4 milhões de pessoas entre 7 e 59 anos de idade, o que equivale 62,4% da população brasileira a época. Os dados coletados são demonstrados na Tabela 1.

ESTADO	REGISTRADOS EM FEDERAÇÕES (MIL)	OCASIONAIS E FREQUENTES (MILHÕES)
1°. Futebol	11,0	30,4
2°. Vôlei	85,1	15,3
3°. Tênis de Mesa	14,8	12,0
4°. Natação	63,0	11,0
5°. Futsal	267	10,5
6°. Capoeira	N/D	6,0
7°. Skate	N/D	2,7
8°. Surfe	N/D	2,4
9°. Judô	200,0	2,0
10°. Atletismo	25,0	2,1

Fonte: DaCosta (2006).

Através destes dados, os números do futebol mostram-se de grande importância. Um total de 300 estádios e 102 milhões de torcedores, movimentaram naquele ano um mercado de pares de chuteiras de 3,3 milhões para futebol de campo e 5,6 milhões para futsal e society, de 6 mil bolas de couro e 32 milhões de camisetas, e que geraram em torno de 150 mil empregos diretos.

Apesar de ser o esporte mais praticado no Brasil, os clubes de futebol brasileiros há algum tempo atravessam uma crise financeira e de gestão, mesmo com o fortalecimento do mercado consumidor.

Ao contrário do que ocorre em alguns países europeus, os clubes brasileiros são constituídos como entidades sem fins lucrativos, e sua gestão é atribuída aos sócios eleitos para os cargos diretivos.

### **3.2 - HISTÓRICO**

O Clube de Regatas do Flamengo é o maior clube do Brasil no que tange aos números de torcedores. Segundo levantamento do jornal Lance junto com a empresa, o Flamengo conta com aproximadamente 33 milhões de pessoas em sua torcida. (Lancenet.com.br, 2014)

Fundado em 1895, o clube é o principal clube de futebol carioca do estado do Rio de Janeiro sendo até então o único a conseguir o título desportivo do Mundial Interclubes da FIFA (1981), maior campeão estadual da história com 31 títulos (34 títulos).

Possuindo 123 anos de história, já contou com as serviços de grandes ídolos do futebol mundial em seu elenco, como Zico, Zinho (considerado maior atleta da era pré Pele), Leônidas da Silva (O diamante negro), Romário (Melhor jogador de futebol do mundo em 1995), Ubaldo Fillol (Melhor goleiro de futebol do mundo em 1978), Ronaldinho Gaúcho (Melhor jogador do mundo em 2004 e 2005).

O clube era conhecido mundialmente por seguidas crises administrativas que culminaram com um colapso financeiro, desorganização gerencial e atuações desportivas vexatórias. Entretanto em 2013 com a eleição de Eduardo bandeira de Mello, entram no cotidiano flamenguista os princípios de austeridade financeira, responsabilidade fiscal, planejamento, ou seja, tornando a gestão do clube profissional.

Desde então, o Flamengo vem conseguindo reestruturar sua estrutura gerencial e, assim, se equilibrar contábil e financeiramente se tornando atualmente um exemplo

de administração no cenário brasileiro. Em 2015 o Flamengo ganhou o prêmio Brasil Sport Market, que reconhece as melhores práticas esportivas no país. O clube venceu os prêmios de “Melhor Gestão”, “Transparência Financeira”, e teve seu Diretor Geral Fred Luz eleito o melhor gestor do futebol brasileiro. Uma demonstração que fora de campo, o clube está solidificando e desenvolvendo seus processos gerenciais. A única ressalva a essa evolução administrativa se deve a questão desportiva que é desproporcional a evolução administrativa e não condiz com esse crescimento organizacional.

### **3.3 – A importância de uma gestão profissional**

O início da atual reestruturação está diretamente ligada a chegada de Eduardo Bandeira de Mello á presidência. Bandeira, graduado em administração de Empresas na UFRJ (Universidade federal do Rio de Janeiro), foi durante 35 anos funcionário do BNDES (Banco nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

Uma das primeiras ações de profissionalização foi buscar no mercado um CEO para o clube. Fred Luz foi o escolhido. Formado em Administração de empresas na PUC-RIO, e com grande experiência no setor varejista.

Um dos fatores que poderia prejudicar essa profissionalização era o modelo associativo do clube, ou seja, uma organização sem fins lucrativos. Diversas são as características do associativismo, uma das principais é o trabalho voluntário de seus gestores, isso significa que o trabalho é executado com dedicação parcial, de maneira não remunerada e não necessariamente especializada. O artigo 162 do Estatuto do clube confirma isso, “Os membros dos Poderes não poderão ser remunerados” (Estatuto Flamengo, 1992).

A saída encontrada pela direção do clube foi aderir ao modelo já adotado pelo Real Madrid da Espanha, reunindo os diretores amadores em um conselho de gestão e contratar diretores executivos para as principais áreas do clube: Futebol, Marketing,

Finanças, Recursos Humanos e Recursos Tecnológicos e criar o conselho de administração sob a coordenação do Diretor Executivo.

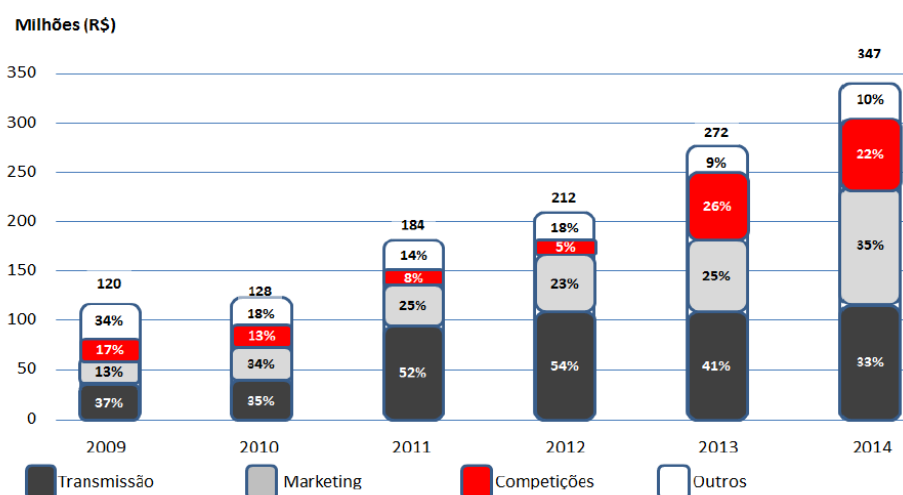
### 3.4 – FINANÇAS X DESPORTO – AFINAL QUAL O REAL OBJETIVO DA GESTÃO?

Superados os desafios iniciais de gestão corporativa, era chegado o momento de fazer o clube superar o fato de ser o clube de futebol mais endividado do Brasil, com um potencial gigantesco de captação de recursos, porém mergulhado num emaranhado contábil e financeiro que a primeira vista parecia sem fim.

A credibilidade adquirida através da segurança legal e burocrática que a gestão recém eleita do Flamengo produzia através da implementação de regras de governança corporativa, fez com que o clube melhorasse sua situação junto ao mercado e assim agregasse valor a sua marca o que fez com que suas receitas aumentassem consideravelmente.

No Gráfico abaixo é possível acompanharmos a evolução das receitas do clube com o passar dos anos.

Gráfico nº 01 – Evolução de Receitas do Flamengo entre 2009 e 2014.



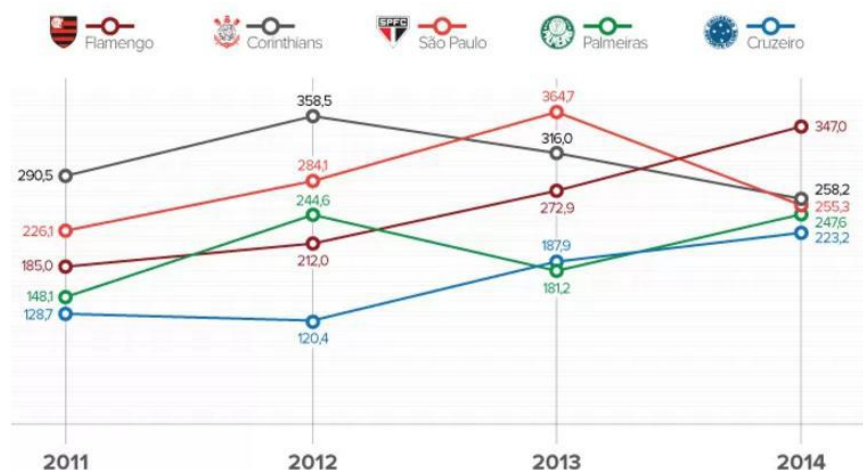
Fonte: flamengo.com.br

É possível notar o crescimento acentuado da arrecadação oriunda do marketing do clube com ações de patrocínio e captação de recursos com a iniciativa privada. Outro importante aspecto a ser observado trata-se do percentual arrecadado com competições. Devido o despreparo organizacional do clube, o Flamengo participava apenas de maneira esporádica das principais competições continentais, fato que ocorre com maior frequência de 2013 até os dias atuais elevando a arrecadação com participação nestas competições.

Segundo informações do portal globoesporte.com em 2015 o flamengo liderava o ranking de arrecadação dos clubes brasileiros isso só é possível segundo a reportagem porque o clube utiliza um tripé fundamental para o equilíbrio: maximizar receita, controlar gastos e pagar dívidas. Assim, o flamengo ainda hoje é o único clube do país que consegue crescer seus níveis de receita e diminuir suas dívidas.

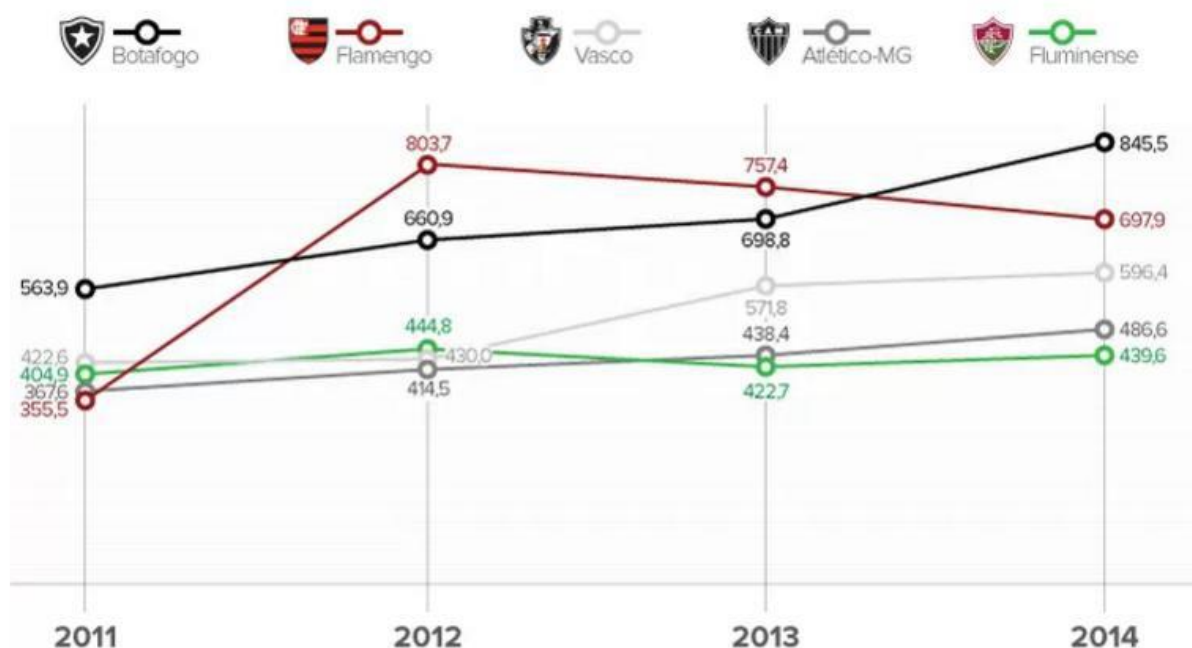
Com relação ao desempenho desportivo, o clube não alcançou os objetivos traçados durante os dois mandatos de Eduardo Bandeira de Melo, mesmo tendo um dos times mais competitivos do país com jogadores nos últimos anos sendo convocados para seleções nacionais como Paolo Guerreiro e Miguel Trauco (Peru), Lucas Paquetá, Alex Muralha, Diego e Diego Alves (Seleção Brasileira), Federico Mancuello (Argentina) e Gustavo Cuellar e Orlando Berrio (Colômbia).

Gráfico n° 2 – As cinco maiores rendas do Brasil em milhões de reais (2014)



Fonte: Globoesporte.com

Gráfico 3 – As 5 maiores dívidas do Brasil em milhões (2014)



Fonte: Globoesporte.com

### 3.5 – PROFISSIONALISMO: O FLAMENGO DO PRESENTE PREPARADO PARA O FUTURO

Em 2012 o Flamengo elegeu Eduardo Bandeira de Melo para ser seu presidente. Administrador de empresas e chefe do departamento de meio ambiente do BNDES durante 35 anos. Trouxe consigo João Henrique Areias, home que iniciou em 1980 o processo de profissionalização do clube. Como primeiro ato o clube pegou 3 modelos de gestão usuais na Europa e colocou sobre a mesa.

Modelo de Manchester (Com gestores 100% profissionais e clube de capital aberto com ações na bolsa), Modelo de Munique (Com planificação dos processos e Gestores Profissionais) e Modelo de Madrid (Gestores Amadores, Horizontalização do Organograma e criação de uma camada organizacional profissional).

Por ser uma Associação sem fins lucrativos e ter questões estatutárias, o clube optou pela opção de Madrid e revolucionou todo seu organograma. Criou-se no clube um

processo definido de recrutamento e seleção, onde nenhum profissional seria contratado senão por este processo. Todos os profissionais sob contrato com o clube seriam remanejados para suas área de formação e teriam seus trabalhos reavaliados, independente da corrente política a que pertencesse somente os que tivessem um trabalho relevante para o clube permaneceria.

Somado a isso, o Flamengo contratou uma auditoria externa junto a empresa Ernst & Young (a mesma que audita as contas do Real Madrid) para avaliar sua situação financeira e contratou o CEO da TIM empresa de telefonia Fred Luz para centralizar a organização administrativa do clube e implantar dentro do cotidiano do clube de maneira sistêmica o processo administrativo.

O Flamengo descobriu que suas dividas eram de 750,7 milhões de reais, que todas as suas receitas para 2013 estavam comprometidas, que a gestão anterior havia errado em 300% o valor das despesas, ou seja, o clube era inviável financeiramente, com uma receita muito inferior as despesas.

Fred Luz (CEO) conseguiu estruturar o clube administrativamente. Todas as pastas tinham um organograma preenchido com os profissionais mais renomados em suas áreas, foi ai que Luz partiu para a estruturação do futebol, se utilizando de premissas administrativas para embasar seu trabalho.

O Flamengo contratou a empresa *Double Pass*, responsável por revolucionar o futebol alemão para revolucionar seu futebol. Foi imposta então uma padronização de seu futebol. Todos os departamentos do futebol do Clube desenvolveriam o mesmo futebol, com o mesmo esquema tático, com a mesma postura, com a mesma característica. Criou-se o CEP (Centro de Excelência em Performance e Pesquisa) responsável por cuidar do rendimento de todos os jogadores do clube e o CAM (Centro de Análise de Mercado) responsável de mapear no mercado os jogadores que se encaixam na filosofia do clube.

Com isso o Flamengo definiu estrategicamente o esquema tático, como deve jogar um jogador de todas as posições, qual a postura o seu treinador deve ter. Traçou metas factíveis e criou uma identidade para seu futebol.



Na parte administrativa o flamengo tinha vice - presidentes amadores (uma vez que eram voluntários e tinham seus respectivos empregos), porém Bandeira teve o cuidado de colocar cada vice presidente profissional em sua área com exceção do futebol; e todos com um diretor executivo profissional e remunerado com metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo incluindo o futebol.

Todos os jogadores passaram a jogar com um dispositivo atado em suas costas para mapear velocidade, desempenho, faixa do campo que atuam, e assim o estilo por posições foi sendo moldado, até que o clube chegasse no que julgava ideal. Jogadores do passado também foram estudados para que se pudesse chegar numa identidade genuinamente rubro-negra.

O clube então conseguiu estruturar seu departamento de futebol, hoje o Flamengo contrata por convicção e não mais de maneira aleatória. O projeto de fazer do Flamengo a maior potência do futebol nas Américas tornou o Flamengo em 2017 a alcançar o maior balanço financeiro e patrimonial do clube.

Bandeira terminou a construção do módulo do futebol de base, que é hoje o mais moderno Centro de Treinamento do País.

A gestão do Flamengo fez o Clube um Clube 100% profissionalizado (o único clube profissional do Brasil), aprovou tais regras no estatuto do clube e serviu de inspiração para a criação do PROFUT que financiou as dívidas tributárias dos clubes de futebol do Brasil com o governo federal. Bandeira ainda dissolveu o Clube dos 13, foi responsável por remodelar a maneira como a detentora pelos direitos de transmissão pagava aos clubes até então. Reavaliou todos os contratos de patrocínio do clube, pagou as dívidas trabalhistas, registrou todos os profissionais do clube em regime CLT incluindo os jogadores e com isso gerou credibilidade ao mercado financeiro.

O Flamengo assim saiu do vermelho, passou a ser um clube altamente rentável, um clube com sua receita superior a sua dívida e com perspectivas virtuosas para o futuro.

A estrutura administrativa do clube permitiu ao flamengo buscar novas perspectivas, haja vista a robustez gerencial do clube. O dirigente passou a ser punido por gestão temerária seja financeira ou administrativa conforme estatuto. O estatuto do clube

também inclui os profissionais executivos, únicos no quadro de funcionários do clube a serem remunerados. Hoje, o Flamengo tem uma administração moderna, o processo administrativo é imposição dentro do clube, tendo suas funções executadas pelo diretor executivo do clube que desenvolve planilhas e relatórios ao conselho diretor onde estão os gestores amadores responsáveis estatutariamente pela tomada de decisão.

Mesmo sendo uma associação sem fins lucrativos o Flamengo assume a faceta empresarial, o que torna o clube em uma empresa funcional, pela relevância que exerce em seu meio, sendo o maior clube de futebol do Brasil, um dos maiores do planeta, hoje não só a maior torcida do Planeta como também a maior marca do futebol brasileiro segundo o Itaú BDA.

### **3.6 – COMPARAÇÃO ENTRE FLAMENGO E REAL MADRID**

Em 2000 o Real Madrid avaliou a necessidade de reestruturar administrativamente o clube. Dessa maneira, em 2001, seu presidente recém eleito Florentino Perez formado em engenharia civil, também presidente do grupo ACS (Actividades de Construcción y Servicios), desta forma conseguimos observar que ele possui vasta experiência na área de administração. Somado a isso, ele assumiu o Real Madrid com um discurso de reformar o modelo de comando do clube, tornando a gestão profissional, com novas estratégias, práticas e processos. E assim foi feito. O clube conseguiu se estabilizar e depois crescer financeiramente.

No Flamengo a situação foi semelhante. Em 2012 o clube estava em situação de atenuada asfixia financeira. Com a eleição de Bandeira de Melo formado em administração em com mais de 30 anos de experiência no alto comando, o Flamengo também teve um presidente eleito para produzir uma gestão profissional, algo surpreendente tanto para o clube quanto para todos os outros clubes brasileiros.

Vale ressaltar a diferença nas receitas entre os dois clubes. Enquanto o Real Madrid obteve receita de 549,5 milhões de euros em 2014, o Flamengo obteve uma receita de 347,4 milhões de Reais no mesmo ano. Esse fato se deve pelo tempo em que o Real Madrid já se reestruturou, no final de 2006, e o continuo processo de

administração profissional. Já o Flamengo está começando o seu processo, está atrasado cerca de 10 anos. Faz-se portanto importante que haja continuidade desse processo para que o Flamengo tenha a possibilidade de um dia chegar ao mesmo patamar que o Real Madrid.

### **3.7 – TEORIA BUROCRÁTICA E PROCESSO ADMINISTRATIVO COMO MEIOS DE GESTÃO**

Max Webber conclui que a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. (MAXIMIANO, p. 64. 1995). Foi levando esse aspecto como base que a atual gestão do flamengo iniciou em 2012 o processo de administração racional do clube, estruturando-se na racionalidade burocrática de Webber para se organizar organizacionalmente.

Segundo Rebouças (2009), Departamentalização pode ser definida como agrupamentos em unidades organizacionais realizados conforme critérios específicos de atividades e recursos, tais como humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, etc. Nesse aspecto, após a estruturação da relação comando/comandados instituída pela teoria de Webber, constituindo através da burocracia o status de dominação da gestão, a departamentalização se fez necessária para dividir o trabalho entre os setores e assim especializar e aumentar tanto a qualidade do trabalho exercido quanto a qualidade da avaliação feita pela administração. Para isso foi feita uma análise cuidadosa das competências necessárias para a resolução dos projetos e serviços desenvolvidos pelos setores do clube.

Feito a análise dos serviços a serem desenvolvidos pelos departamentos, foi necessário sistematizar o clube de maneira organizada e amplamente interligada, de modo que a cadeia de gestão tivesse acesso a todos os resultados de maneira eficiente, colaborando na tomada assertiva de decisão. Foi nesse contexto que se criou o organograma atual do clube focado sob as premissas de Daniel MacCallum (1815-1878), em cima da necessidade de se demonstrar as camadas gerenciais do clube, destituindo assim de vez o componente amador dos quadros funcionais do clube e inserindo em seu organograma o componente profissional, impondo a partir

deste momento processos de recrutamento e seleção que vieram a profissionalizar por completo o ambiente corporativo.

Com todo clube estruturado administrativamente, faltava ainda estipular uma maneira eficaz de se avaliar a execução dos serviços prestados por seus colaboradores. Foi nesse contexto que o clube encontrou em Henry Fayol sua solução, através do emprego do processo administrativo.

De acordo com Fayol o gerente tem papel distinto do restante da empresa, e caso não perceba esta distinção coloca todo trabalho de gestão a perder, pois se concentra na execução e não na fiscalização do serviço prestado pelos colaboradores. Fayol. Ainda difundiu que a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (MAXIMIANO, p.60. 1995).

Nesse contexto o clube instituiu o processo administrativo que consiste em planejar, executar, dirigir e controlar seus serviços e impôs que a camada gerencial formada por dirigentes estatutários (amadores não remunerados) e não estatutários (profissionais remunerados) cabe a eles instituir o planejamento, a direção e o controle dos serviços enquanto ao nível operacional cabe a execução do serviço proposto.

É nesses aspectos que se tomou a racionalização do processo de administração do clube, focado principalmente na transformação gerencial do clube de amador para profissional, transformando toda administração do clube sob a interface empresarial.

#### **4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Flamengo mudou. De um clube endividado, sem perspectivas e viciado em práticas amadoras tornou-se uma potência, com receita recorde na história do futebol brasileiro

e com expectativas de um balanço superior em 2018 ao de 2017 que é recordista na história do Clube.

Isso foi possível porque ao se profissionalizar, ao se submeter a regras administrativas austeras e ao ter a alta administração comprometida com a missão do clube o Flamengo adquiriu credibilidade no mercado, conquistando os maiores patrocínios do Brasil e com isso colocando em prática o compromisso de seus gestores de acabar com a dívida que se mostrou ao longo da história recente do clube, tirando-o da situação constante de asfixia financeira.

O Flamengo cresceu, assim como João Henrique Areias foi um visionário em 1980 quando ninguém sequer imaginava em profissionalização de um esporte tão amador em sua essência. Assim como ninguém imaginava que Claudio Coutinho criaria uma nova maneira de pensar o esporte de maneira tática. Assim como Zico revolucionou a maneira de pensar em Flamengo.

A Gestão de Eduardo Bandeira está além das quatro linhas, está além dos quatro cantos e é um marco para o Flamengo. Tem administração em sua essência. Tem a especialização do trabalho de TAYLOR, tem o processo administrativo de FAYOL, tem a teoria da departamentalização burocrática de WEBERmas sobre tudo, traz consigo perspectiva de futuro para um futebol onde a última grande revolução havia sido o advento da Copa União em 1987 que trouxe o aspecto mercadológico aos clubes que tiveram que se preparar pra começarem a de fato ganhar dinheiro.

A Gestão Bandeira esta para o futebol brasileiro o que o iluminismo está para a humanidade, trouxe luz diante de gestões obscuras, com clubes de futebol assíduos em páginas policiais. Colocou o futebol na rota do desenvolvimento e difundiu a administração como uma importante indexadora do futebol brasileiro e grande parceira no auxílio de gestão responsável e comprometida com suas instituições.

O Movimento Social Flamengo, esparramado pelo mundo, com mais de 40 milhões de torcedores, que se tornou clube e que se agigantou tornando-se a maior instituição do futebol brasileiro vive dias azuis assim como seu ultimo balanço, longe do mau tempo que as dividas trouxeram ao clube, e está completamente estruturado para

viver durante um longo e duradouro período a magnitude e benignidade que essa transformação lhe traz.

## **5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CASTRO, R. **Flamengo o vermelho e o negro**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editoro, 2004.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MANSUR, C. E.; RIBEIRO, L.C. **O time do meu coração**. 1.ed. Minas Gerais: Leitura, 2009.

MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. 2. New York: Harper & Row; 1970.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WEBBER, M. **Economy and Society**. Ed 1. University of Califórnia press Berkeley. Los Angeles. London. 1968.

SEM AUTOR. **Estatuto do Clube de Regatas do Flamengo**. 1992. Disponível em: <[http://www.flamengo.com.br/site/upload/editor/20130425102732\\_298189.pdf](http://www.flamengo.com.br/site/upload/editor/20130425102732_298189.pdf)>  
Acesso em: 31 mai. 2018.

SEM AUTOR. **Informações dos presidentes do Clube de Regatas do Flamengo**. 2012. Disponível em: <<http://www.flaestatistica.com/presidentes.html> >  
Acesso em: 31 mai. 2018.

<https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2017/12/o-flamengo-tem-um-plano-para-dominar-o-futebol-brasileiro-em-grana-e-tacas-ate-2020.html>  
versão disponível em 31/05/2018 às 14:10

<https://www.infoescola.com/administracao/departamentalizacao/> versão disponível em 05 jun. 2018 as 07h49min

CARLEZZO, E. Governança **corporativa em clubes de futebol**. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, setembro 2003. Disponível em

<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDp=334&IDArea=723>. Acesso em 15/10/2018 as 08h50min

Flamengo e Corinthians são os times com as maiores torcidas. Datafolha Esporte, em 24/04/2010. [http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver\\_po.php?session=965](http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=965), em 15/10/2018 as 09h12min

MARQUES, D.S.P. **Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo**, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. **A survey of corporate governance**. Journal of Finance, v. LII, n. 2, p.737-783, jun., 1997.

SEM AUTOR. **SITE OFICIAL DA CBF**. Disponível em: <http://www.cbf.com.br/>>. Acesso em: 13 nov. 2018 às 22h52min

SEM AUTOR. **Real Madrid é a equipe mais valiosa do mundo**. Site Época negócios, Julho 2014. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2014/07/real-madri-equipe-mais-valiosa-do-mundo.html>. Acesso em: 13 nov. 2018 às 22h59min

SEM AUTOR. BOM SENSO FC. **Bom senso F.C.** por um futebol melhor para todos, 2013. Disponível em: <http://www.bomsensofc.org/>>. Acesso em: 13 nov. 2018 às 23h18 min

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

YIN, R. Estudo de Caso – **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. P.32 e 35. YIN, Robert K. – Case Study Research – Design an Methods. SagePublications Inc., USA, 1989

EXTRA.GLOBO.COM. **Em cinco anos, CBF vê seu faturamento crescer 97%, enquanto dívida dos clubes aumenta 103%**. Jornal Extra, Maio 2015. Disponível em: <http://extra.globo.com/esporte/em-cinco-anos-cbf-ve-seu-faturamento-crescer->



[97-enquanto-divida-dos-clubes-aumenta-103-16310246.html#ixzz3llj46elO](http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicaCarlosBasagliaculturafutebol.html#ixzz3llj46elO)>. Acesso em 13 nov. às 23h24min

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: 13 nov. às 23h38min

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

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

CALLEJO, M.B.; FORCADELL, F. **Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain. Global Business and Organizational Excellence,** EUA, volume 26, p.51-64, Nov. /Dez. 2006.

CARVALHO, A.F. **Desenvolvimento do mercado do futebol: um estudo da relação entre gestão profissional e desempenho dos clubes.** 2014, 64 f. Dissertação (Graduação de Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CASTELLANI, R.F. **A liderança e coesão grupal no futebol profissional: o pesquisador fora do jogo.** São Paulo, Setembro 2012. Disponível em: [http://scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-5509201000300009](http://scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-5509201000300009)>.

Acesso em: 13 nov. 2018 às 23h45min

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

GLOBOESPORTE.COM. **Fla lidera ranking de receitas e é o único dos grandes a reduzir dívida.** Maio 2015. Disponível em: <http://globoesporte.com/futebol/noticia/2015/05/fla-lidera-ranking-de-receitas-e-e-unico-dos-grandes-reduzir-divida-veja-lista.html>>. Acesso em: 13 nov. 2018 às 23h49min

KFOURI, J. **A gestão dos clubes de futebol – Regulação, Modernização e Desafios para o esporte no Brasil.** Site UOL, Brasil, Julho de 2012. Disponível em:

<http://blogdohuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacao-modernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/>>. Acesso em: 22 Ago. 2018

LANCENET.COM. Pesquisa Lance e Ibope. Abril de 2015. Disponível em: [http://www.lancenet.com.br/minuto/Pesquisa-LANCE-Ibope-Flamengo-Brasil\\_0\\_1200480135.htm](http://www.lancenet.com.br/minuto/Pesquisa-LANCE-Ibope-Flamengo-Brasil_0_1200480135.htm)>. Acesso em: 06 nov. 2018 às 21h18min

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: <http://rodrigomattos.blogsfera.uol.com.br/2015/05/01/dividas-dos-grandes-clubes-atinge-r5-bi-veja-ranking-dos-debitos/>>. Acesso em: 06 nov. 2018 às 23h42

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

SEM AUTOR. **SITE OFICIAL DO REAL MADRID**. Disponível em; <http://www.realmadrid.com/>>. Acesso em: 26 out. 2018 às 18h48min

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-no-brasil.htm>>. Acesso em: 22 ago. 2018 às 19h52

RUIZ, J.A. **Metodologia Científica**. Rio de janeiro: Atlas, 1991.

PLANALTO. **Lei nº 93615, de Março de 1998**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm)>. Acesso em: 08 nov. 2018 às 19h58min

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

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

DRUCKER, P.F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

## 6 – ANEXOS

### ANEXO A - CARTA DE AUTORIZAÇÃO/ANUÊNCIA DO CLUBE



**CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO**  
Campeão do Mundo  
Fundado em 15 de novembro de 1895

**CARTA DE AUTORIZAÇÃO/ANUÊNCIA**

**CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO**, entidade de prática desportiva, sem fins lucrativos, com sede na cidade do Rio de Janeiro, na Avenida Borges de Medeiros, n° 997, Lagoa, inscrita no CNPJ/MF sob o n.º .33.649.575/0001-99, vem, por seu Presidente em Exercício **Eduardo Carvalho Bandeira de Mello**, representado por seu procurador, informar que temos a ciência do trabalho acadêmico, e que autorizamos a realização da pesquisa utilizando os dados oficiais obtidos no site oficial do Clube ([www.flamengo.com.br](http://www.flamengo.com.br)), no que diz respeito às demonstrações financeiras que resultem de pesquisa exploratória acadêmica, para que seja apresentado junto a banca avaliadora do TCC, no curso de administração de empresas da Faculdade de Tecnologia de São Vicente em São Vicente – SP, sob responsabilidade do pesquisador **ELIONAI SANTOS SILVA** (CPF: 3792.769.628-59).

**Rio de Janeiro, 22 de maio de 2018.**



André Guedes Brilhante - OAB/RJ 141.640  
- Advogado do Clube de Regatas do Flamengo -

UMA VEZ FLAMENGO, SEMPRE FLAMENGO

Av. Borges de Medeiros, n.º 997, Lagoa  
22430-040 – Rio de Janeiro – RJ – Brasil  
Tel.: (0055 21) 2529-0116 Fax: (00 21) 2529-0212  
E-MAIL: juridico@flamengo.com.br

## **ANEXO B - A CONSTRUÇÃO DA MARCA**



Fonte: [www.lancenet.com.br](http://www.lancenet.com.br)

Maior torcida do Brasil segundo pesquisa Ibope 2015

## **ANEXO C – PRODUTO FLAMENGO, A MARCA MAIS VALIOSA DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL**



FONTE: WWW.FLAMENGO.COM.BR

**ANEXO D - FOTO DOS DIRIGENTES RESPONSÁVEIS PELA  
PROFISSIONALIZAÇÃO DO C. R. FLAMENGO**



Fonte: www.flamengo.com.br

CEO Fred Luz (esquerda) e Presidente Eduardo Bandeira (direita).