



Estratégia Fora das Quatro Linhas: O Caso do Clube de Regatas do Flamengo

Aluno: Enonjúnior de Almeida Borges Filho – enonjunior@hotmail.com

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges – alexborges@ufu.br

Resumo

O objetivo deste trabalho consistiu em identificar as práticas de administração estratégica utilizadas no Clube de Regatas do Flamengo. Especificamente, buscou-se caracterizar a organização estudada, identificar sua visão, missão, valores e objetivos, e identificar as ações e ferramentas de administração estratégica utilizadas, com destaques à adoção de planejamento estratégico e seu conteúdo. Foram consultados, através de uma pesquisa documental de orientação qualitativa, o Estatuto, Planos de Desenvolvimento Institucional, Planejamentos Estratégicos, Planos Orçamentários, Planos de Gestão, documentos diversos publicados nos *sites* do clube, bem como reportagens publicadas em jornais, revistas, televisão, *blogs*, dentre outras fontes de informação. Verificou-se que as últimas gestões do Clube de Regatas do Flamengo buscaram estruturar administrativamente a instituição, visando resgatar sua credibilidade, sanar suas dívidas, aumentar suas receitas, e recuperar o protagonismo esportivo no âmbito nacional e reconquistar o espaço perdido no âmbito internacional. Com isso, foi possível observar a implementação de diversas ferramentas de gestão e de administração estratégica, incluindo a elaboração de Planejamento Estratégico e o estabelecimento de objetivos e metas a serem realizadas em curto, médio e longo prazo, que impactaram sobremaneira tanto em termos de maximização dos resultados financeiros, como mais recentemente em termos de desempenho esportivo.

Palavras-chave: Estratégia; Administração Estratégica; Planejamento Estratégico; Futebol.

1. Introdução

O processo de formação de estratégias no ambiente empresarial e organizacional tem sido abordado de forma recorrente na literatura (BULGACOV *et al.*, 2007). Com efeito, as pesquisas sobre estratégia assumem posição de destaque na área da administração, sobretudo quando se considera a produção científica nacional (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003; COLLA; MARTINS; KATO, 2012), e até mesmo a produção científica internacional (FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008). O crescimento e evolução dos estudos sobre o tema apresenta um amplo conjunto de esforços no sentido de elucidar questões como a delimitação conceitual do termo estratégia e de suas diversas aplicações, a geração de instrumentos e ferramentas para intervenção administrativa, e a formulação de soluções para variadas realidades organizacionais (BORGES *et al.*, 2014).

De fato, as decisões e ações estratégicas, e sua apreensão sob o ponto de vista acadêmico, podem ser observadas em diferentes tipos de organizações, para além do espectro empresarial. É neste cenário que se inserem instituições tradicionais no Brasil, como aquelas vinculadas ao futebol (PINHO; CABRAL, 2009). O futebol, enquanto atividade esportiva lúdica e também profissional, está inscrito de forma importante na cultura brasileira, fazendo parte do cotidiano de milhões de pessoas e do imaginário coletivo, e configura não só um fenômeno social, mas também uma oportunidade de pesquisa no âmbito dos estudos organizacionais (CORREIA; CARRIERI, 2019).

De acordo com Rodrigues e Silva (2009), o futebol, assim como outras organizações culturais que constroem suas identidades a partir daquilo que expressam (como as artes, as festas, o carnaval e a religião), tem sido influenciado por um processo contínuo de mercantilização. Nota-se, neste sentido, que a referida atividade, caracterizada enquanto um esporte organizado no âmbito de clubes e associações, parece estar migrando de uma instituição fundamentada em valores e tradições para um modelo de negócio, que enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade (ALBINO et al., 2009; RODRIGUES; SILVA, 2009). De fato, é possível observar diversas transformações no ambiente do futebol brasileiro, que revelam movimentos de profissionalização e institucionalização, incluindo o advento das transmissões televisivas, passando pela criação e queda do Clube dos Treze, pela Lei Zico (Lei nº 8672/1993), pela Lei Pelé (Lei nº 9615/1998), pelo Estatuto do Torcedor (Lei nº 10671/2003) e pelas recentes discussões sobre o Projeto de Lei do Clube-Empresa e das Sociedades Anônimas do Futebol (SAF) no Congresso Nacional. Essas transformações em termos jurídico-legais, institucionais e econômicos, permitiram o surgimento de uma nova forma de perceber o esporte, passando o futebol a ser visto como um negócio, como uma atividade econômica e mercadológica (FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018; LEONCINI; SILVA, 2005; RODRIGUES; SILVA, 2009; SILVA; LAS CASAS, 2018).

Portanto, torna-se importante estudar e compreender o futebol sob o ponto de vista da administração, identificando suas características particulares, seus limites e suas perspectivas futuras em termos de gestão esportiva, incluindo aí as ações estratégicas de clubes e associações que operam nesse contexto. Atualmente, existem questionamentos acerca da efetividade dessas organizações, sobretudo em termos da relação entre desempenho econômico-financeiro e mercadológico e o desempenho esportivo. Vários clubes e associações futebolísticas sofrem com problemas financeiros, tributários, trabalhistas, e de gestão – com desalinhamentos estratégicos e falta e/ou erros de planejamento, que acabam refletindo em suas receitas e trazem complicações em suas atividades de planejamento, execução e controle orçamentários, prejudicando sua capacidade de investimento e sua competitividade mercadológica e desportiva (FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018; LEVRINI; NIQUE; POETA, 2019).

Logo, pode-se dizer que, independentemente do tipo de organização – se empresarial ou sem fins lucrativos – a estratégia e a administração estratégica são de vital importância, uma vez que contribuem para o alcance de metas e objetivos organizacionais, e para a competitividade do negócio futebol. Diante disso, tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais práticas de administração estratégica têm sido utilizadas no contexto do futebol brasileiro? Para responder a esta pergunta, o objetivo deste trabalho consiste em identificar as práticas de administração estratégica utilizadas em um Clube da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol – Clube de Regatas do Flamengo. Especificamente, busca-se: a) caracterizar a organização estudada; b) identificar a visão, missão, valores e objetivos da organização estudada; c) identificar as ações e ferramentas de administração estratégica utilizadas, com destaques à adoção de planejamento estratégico e seu conteúdo.

O presente trabalho se justifica pela necessidade de analisar como é feita a administração estratégica e o planejamento dos clubes de futebol brasileiros, historicamente associados a gestões amadoras, à falta de profissionalização, problemas de natureza política, e a situações de corrupção. Neste cenário, torna-se relevante analisar as particularidades dos processos de gestão do clube estudado, de modo a observar evidências sobre os modelos de gestão utilizados, a aplicação de ferramentas e instrumentos do campo da estratégia organizacional, e os resultados disso em termos de desempenho administrativo e esportivo. De modo específico, a escolha do Clube de Regatas do Flamengo deu-se pelo presente momento de ascensão dentro do cenário futebolístico brasileiro, conquistando títulos importantes após enfrentar momentos conturbados em suas gestões anteriores, fato que sugere a importância de um bom desempenho administrativo/financeiro pode gerar competitividade ou desempenho esportivo.

2. Estratégia e planejamento estratégico

O processo de formação de estratégia em organizações pode ser considerado como um componente relevante na busca por competitividade e longevidade empresarial. De acordo com Ronda-Pugo e Guerras-Martin (2012), o termo estratégia vem assumindo diferentes conotações e evoluindo de forma sistemática ao longo do tempo, a partir de sua aplicação nas pesquisas em administração e nos estudos organizacionais, e a partir do volume de produção científica da área. Com efeito, diversas têm sido as tentativas de se estabelecer definições para o termo estratégia, e suas variadas áreas de aplicação e as diferentes interpretações sobre o tema tornam esse exercício de delimitação conceitual um desafio (BEPPLER *et al.*, 2011; NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007; WHITTINGTON, 2006).

Mintzberg *et al.* (2000) apresentam cinco definições diferentes para o conceito de estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. Cada definição abrange um aspecto particular do processo de formação de estratégia, e a visão do todo engloba a ação estratégica das organizações de maneira mais integrada que os conceitos tradicionais sobre o tema. De um lado, a estratégia como plano constitui a definição dos estrategistas em relação ao que se pretende alcançar em longo prazo. De outro, a estratégia como padrão refere-se a uma coerência de comportamento ao longo do tempo. Nesse momento, os autores diferenciam as estratégias deliberadas das estratégias emergentes. As estratégias deliberadas são as intenções plenamente realizadas, ou seja, aquilo que é pretendido pela alta administração sendo posteriormente realizado. Já no caso das estratégias emergentes, o padrão realizado não é, necessariamente, aquele que fora anteriormente pretendido. Adicionalmente, a estratégia como posição refere-se à localização de determinadas empresas e/ou produtos no mercado, em relação aos concorrentes, e a estratégia como perspectiva é proveniente da concepção pessoal dos estrategistas e de sua visão mais ampla sobre o futuro, definindo a ‘maneira de atuar’ das organizações. Por fim, a estratégia como um truque representa uma ‘manobra’ para enganar um concorrente. Dessa forma, toma-se como intenção real a ameaça, induzindo os concorrentes a uma percepção errônea de sua estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Além dos esforços para o estabelecimento de unidade conceitual no campo, surgem iniciativas para se abarcar os diferentes enfoques e abordagens da estratégia enquanto um quadro teórico de amplitude e densidade reconhecida. Whittington (2006), por exemplo, abre possibilidades para a compreensão do campo de pesquisas em estratégia a partir de quatro perspectivas básicas do pensamento estratégico: clássica, evolucionária, sistêmica e processual. O autor afirma que, no contexto da escola clássica, o planejamento pode se adaptar e se antecipar as mudanças de mercado, a partir de estratégias desenvolvidas por meio de análise racional, afastada do “campo de batalha” dos negócios. Não obstante, surgem alternativas a esta visão clássica da estratégia. No âmbito da escola evolucionária, os mercados são imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico, fato que sugere a manutenção de custos baixos e abertura a oportunidades de mercado. A escola processualista também questiona a abordagem clássica, pois defende que as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento com as operações diárias e as forças básicas da organização. Por fim, a abordagem sistêmica argumenta que as estratégias devem ser “sociologicamente eficientes”, apropriadas a contextos sociais específicos. Do ponto de vista sistêmico, não há um caminho melhor para se desenvolver uma estratégia, contrariando perspectivas prescritivas que dominam a área (WHITTINGTON, 2006).

Atualmente, vigoram visões concorrentes sobre o conceito de estratégia, variando em torno das diferentes concepções e/ou abordagens apresentadas acima. Neste sentido, Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que estratégia é o ponto de partida de tomadas de decisões que: indicam os objetivos de uma empresa; apresenta caminhos para chegar as metas; identifica os investimentos que a empresa deve realizar; modelo econômica e humana que pretende seguir;

mostrar o que a empresa pode oferecer de valor econômico ou não para todos seus parceiros em sua volta seja de seus acionistas a comunidade. Porter (1980), por sua vez, compreende a estratégia como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas que tem o intuito de colocar a organização em uma posição que a possibilite enfrentar as forças competitivas de mercado e obter maior retorno sobre o investimento. Assim, segundo o autor, a estratégia poderia ser enquadrada em um modelo de análise, a partir da identificação das possíveis maneiras em que uma organização se posiciona no mercado para responder às forças competitivas, estabelecendo, com isso, diferenciais em relação à concorrência.

Para Steiner e Miner (1977), o conceito de estratégia pode ser definido como o modo de elaborar missões, medidas e metas básicas de longo prazo para uma organização. Isso inclui os processos e meios estabelecidos para viabilizar o alcance de objetivos, de modo que as estratégias apresentadas sejam executadas para garantir que as metas propostas sejam atingidas. Chandler (1990), por sua vez, defende que a estratégia consiste na definição de objetivos básicos a longo prazo da organização, e envolve a adoção dos meios e recursos necessários suficientes para conseguir atingir as metas propostas. Por fim, Ansoff (1965) afirma que as estratégias derivam de processos controlados e conscientes de planejamento formal, definição esta que abre espaço para o surgimento da chamada Escola do Planejamento e da ferramenta conhecida como Planejamento Estratégico.

Segundo Barbosa e Brondani (2004), o planejamento estratégico surgiu em meados da década de 1970. Em décadas anteriores, o que se praticava era o planejamento operacional, aonde ações e metas eram realizadas, sem a interligação a um planejamento deliberado mais amplo. Então, na década de 1970, com as grandes mudanças proporcionadas pelos movimentos de globalização, foram elaborados instrumentos de planejamento estratégico para propiciar um modelo de estratégia para prevenir ou permitir a adequação rápida das organizações às mudanças observadas no ambiente externo, bem como para facilitar e acelerar a tomada de decisões nas organizações. Assim, o planejamento estratégico pode ser definido como uma ferramenta que possibilita aos gestores de organizações determinarem seus objetivos principais e os métodos necessários para os atingirem. Esse instrumento envolve a análise de prioridades, a consideração das ameaças e oportunidades, e a definição de objetivos, estratégias e metas minuciosas a serem alcançadas em diferentes horizontes de planejamento, isto é, no curto, médio e longo prazo, assim como a determinação de mecanismos de controle de desempenho e resultados, se tornando um interessante meio para a averiguação do sucesso empresarial.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento estratégico não é apenas um plano formalizado e deliberado; ele faz parte de um princípio norteador que busca promover a estruturação de processos de planejamento ações e cursos de ação direcionados deliberadamente para o futuro. Empresas de diversos portes, assim como outros tipos de organizações, exigem níveis de formalização diferentes, pois tem-se metas, objetivos, projeções e recursos divergentes. Assim, a intenção do planejamento estratégico consiste em facilitar as tomadas de decisões evitando erros, contribuindo para otimizar as chances de alcance dos objetivos e metas estabelecidos, fazendo com que a empresa tenha uma gestão mais precisa, cumprindo sua missão como organização e aumente sua efetividade no mercado (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Tavares (2010) afirma que o planejamento estratégico é uma ferramenta que necessita estar em constante observação, uma vez que as organizações estão sujeitas a diversos fatores de influência externa e a variações dentro do mercado. Isso faz com que a própria estabilidade proposta pelo planejamento estratégico seja colocada em questionamento, haja vista que o planejamento efetuado precisará ser ajustado aos cenários e às particularidades que a organização se enfrentará.

De acordo com Mintzberg (2004), há vários modelos de planejamento estratégico, porém, cabe a cada organização escolher o modelo que se melhor encaixa à sua realidade,

considerando o tipo de organização e o ambiente externo em que ela está inserida. Segundo Morgado e Pinho (2009), as vantagens do planejamento estratégico encontram-se ligadas a possibilidade de análises mais detalhadas para a tomada de decisões mais eficientes e eficazes, sendo que decisões decorrentes de processos de planejamento estratégico: tem maiores chances de sucesso; possibilitam a interação entre diferentes áreas da organização e sua articulação estratégica e operacional em torno do objetivo traçado; facilita a delegação de responsabilidades e de tarefas; melhora a comunicação interna; motiva pessoas através dos instrumentos de ação, avaliação e controle de desempenho; e melhora a alocação de recursos para a realização das atividades da organização. Porém, como todo planejamento tem suas vantagens, ele também apresenta algumas desvantagens: sujeição a erros de estimativas e projeções internas e externas; controle e monitoramento excessivo sobre o trabalho e o desempenho; resistência a mudanças e ao planejamento efetuado; dificuldades em termos de execução, considerando limitações em relação a metas, prazos e orçamentos; problemas de flexibilidade e adaptação a mudanças no decorrer da execução do planejamento; e menor abertura à inovação.

3. Futebol: estratégia e gestão

As organizações, para alcançar seus objetivos, assumem uma diversidade de métodos gerenciais que as distinguem de suas concorrentes. Esse cenário não é diferente no meio esportivo, especialmente no que se refere ao Futebol. Segundo Leoncini *et al.* (2000), a gestão da atividade futebolística apresenta grande relevância no cenário desportivo mundial, uma vez que as decisões e ações de organizações inseridas neste contexto não se resumem apenas às quatro linhas dos campos de futebol, mas também repercutem em todas as iniciativas internas, nos bastidores, nas ações institucionais, na geração e gerenciamento de recursos financeiros, e no relacionamento com o ambiente externo, fazendo com que as atividades ligadas ao futebol sejam vistas como um negócio FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018; LEONCINI; SILVA, 2005; RODRIGUES; SILVA, 2009; SILVA; LAS CASAS, 2018). Isso sugere a configuração de um processo de mercantilização do futebol, em que se cria um objeto para ser comercializado e consumido por empresas e pelo público em geral, com repercussões financeiras e econômicas relevantes para essas organizações (COSTA; SILVA, 2006).

Em termos de gestão, pode-se afirmar que houve, ao longo do tempo, uma busca pela profissionalização do futebol brasileiro, embora de forma lenta e impactada fortemente por questões políticas internas dos clubes e por resistência de diversos grupos. Os estudos de Albino *et al.* (2009), Levrini (2017) e Levrini, Nique e Poeta (2019) apontam os clubes brasileiros de futebol apresentam uma grande receita financeira, mas frequentemente se encontram em crise em função da negligência de fatores como a capacidade administrativa e de gestão, do baixo grau de profissionalização dos administradores dos clubes, e do nível de amadorismo que ainda persiste no modelo associativo, fatores estes que prejudicam a competitividade econômico-financeira e desportiva dessas organizações.

Segundo Gonçalves e Carvalho (2006), no momento em que o futebol assume uma lógica de mercado, associada a elementos como o estabelecimento de metas, a obtenção de lucro, à preocupação com eficiência e otimização na utilização de recursos, passa-se a exigir dos clubes e associações a introdução de técnicas, modelos e ferramentas administrativas, levando à profissionalização da gestão. Esse movimento trouxe à gestão do futebol um conjunto amplo de ferramentas do ambiente empresarial, incluindo aí planejamentos estratégicos, planos orçamentários, medidas e indicadores de desempenho econômico-financeiro, gestão de imagem e outros métodos do chamado marketing esportivo.

Neste cenário, através da implantação dessas ferramentas gerenciais, há uma relação, ainda que observada apenas em alguns casos em uma perspectiva brasileira, entre o aumento da competitividade econômica e dos níveis de capacidade de gestão, e a melhoria do

desempenho esportivo dos clubes de futebol (ALBINO *et al*, 2009; FERREIRA; MARQUES; MACEDO, 2018; LEVRINI; NIQUE; POETA, 2019). Neste sentido, o atual contexto do futebol brasileiro, em que pese as diferenças regionais e entre os principais clubes e associações desportivas do país, revela particularidades que merecem ser investigadas, sobretudo em termos de sua ação estratégica e da adoção de técnicas e ferramentas de administração estratégica, fatos ainda pouco explorado no âmbito dos estudos sobre o tema. Embora o histórico seja negativo, quando se trata da observação da estratégia e do planejamento estratégico em clubes brasileiros de futebol, e quando se trata da qualidade da gestão dessas organizações e de sua forma de relacionamento com o mercado, com empresas e com o público em geral, existem evidências que apontam para possibilidades de profissionalização da gestão de clubes do futebol brasileiro, e que merecem ser objeto de reflexão e de problematização científica, como será aqui efetuado.

4. Metodologia

Conforme exposto anteriormente, o presente trabalho foi estruturado com o objetivo de identificar as práticas de administração estratégica utilizadas em um Clube da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol – Clube de Regatas do Flamengo. Para tanto, a pesquisa fundamentou-se na abordagem qualitativa de investigação. Segundo Takahashi (2013), a pesquisa qualitativa tem a particularidade de buscar entender e interpretar os fatos que ocorrem dentro dos ambientes de pesquisa, e os pesquisadores possuem o trabalho de lapidar os dados recebidos, para que se possa assim retirar o que realmente é necessário para se chegar a uma interpretação e uma compreensão do assunto abordado. Em outros termos, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa busca estabelecer um padrão para: compreender e explicar sobre a relação do ambiente com o objeto de estudo; descrever, compreender e explicar o fenômeno observado; levantar informações com o máximo possível de veracidade; analisar as particularidades do objeto de estudo, dentre outras.

Adicionalmente, cumpre destacar o recurso à estratégia de estudo de caso (YIN, 2001), estruturada a partir da técnica de pesquisa documental enquanto técnica de coleta de dados. De acordo com Vergara (2014), a pesquisa documental contempla a identificação, a seleção, a categorização e a análise de dados encontrados em documentos oficiais das organizações e em documentos externos que de alguma forma são vinculados a essas organizações. Conforme Oliveira (2016), a principal característica de uma pesquisa documental consiste na análise de documentos que ainda não receberam nenhum tipo de tratamento científico e de pesquisa acadêmica, considerando assim a realização do estudo através de fontes primárias.

Neste trabalho, foi considerado como objeto de estudo o clube da série A do Campeonato Brasileiro de Futebol – o Clube de Regatas do Flamengo. O *corpus* de material empírico coletado foi formado por diferentes documentos sobre esse clube de futebol, incluindo seu Estatuto, Planejamentos Estratégicos, Planos Orçamentários, Planos de Gestão, documentos diversos publicados nos *sites* do clube, e reportagens publicadas em jornais, revistas, televisão, *blogs*, dentre outras fontes de informação que se fizerem relevantes ao presente estudo.

Por fim, o conjunto de dados coletados foi tratado com base na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004). De acordo com Moraes (1999), a análise de conteúdo é obtida através da categorização do conteúdo observado nas formas de comunicações verbal ou textual, e permite capturar informações a respeito do fenômeno em questão. A análise de conteúdo foi orientada de modo pré-estabelecido, a partir das categorias que compõem o quadro teórico do presente estudo: aspectos históricos da organização estudada; elementos de seu processo estratégico; e a adoção de instrumentos e ferramentas de administração estratégica. Estas categorias, além de permitirem a classificação do conteúdo dos documentos consultados,

encontram-se em consonância com o problema de pesquisa e os objetivos deste trabalho, justificando assim a sua pertinência enquanto elementos orientadores da realização do estudo.

Quadro 1: Documentos utilizados.

Documentos Flamengo	Data de acesso	Link
Estatuto Social Flamengo	06/12/2019	https://www.flamengo.com.br/estatuto-do-clube
Relatório de Gestão 2013-2018	06/12/2019	https://www.flamengo.com.br/transparencia/relatorios-anuais-relatorios-de-gestao
Relatório de Gestão 2019	09/10/2020	https://www.flamengo.com.br/transparencia/relatorios-anuais-relatorios-de-gestao
Planejamento Estratégico Original	06/12/2019	https://www.flamengo.com.br/transparencia
Planejamento Estratégico Revisado	06/12/2019	https://www.flamengo.com.br/transparencia
Código de Ética Flamengo	06/12/2019	https://www.flamengo.com.br/transparencia/rh
Orçamento	06/12/2019	https://www.flamengo.com.br/transparencia/orcamentos

Fonte: elaborado pelo autor.

5. Resultados e discussão

5.1. Caracterização da organização estudada

O Clube de Regatas do Flamengo, popularmente conhecido como Flamengo, teve sua história iniciada no final do século XIX. Naquela época, o esporte com maior visibilidade na cidade do Rio de Janeiro era o remo. Pessoas se juntavam aos domingos nas praias para acompanhar as apresentações esportivas de diversas equipes. Sendo assim, jovens da praia do Flamengo, inconformados por não participarem das apresentações, se reuniram e decidiram fundar um novo clube de regatas (RONDINELLI, 2020).

Em 17 de novembro de 1895, ocorreu a reunião que daria início ao Grupo de Regatas Flamengo (COMUNICAÇÃO FLAMENGO, 2019). Nela, ficou determinado que a fundação oficial do clube seria na data de 15 de novembro, no dia da Proclamação da República (RONDINELLI, 2020). As primeiras cores a representar o clube eram azul e dourado. Porém, pela dificuldade de fabricação do uniforme e os imprevistos com as cores, acharam melhor substituí-las. Em 23 de novembro de 1896, foi feita a mudança das cores para preto, branco e vermelho, que representam o clube conhecido como rubro-negro (FLAMENGO, 2019).

A criação de um segmento de futebol dentro do Flamengo foi efetivada em 8 de novembro de 1911, com a fundação do “Departamento de esportes terrestres Rubro-Negro” (FLAMENGO, 2019). Depois da criação do time, entre os anos de 1912 e 1933, o Clube de Regatas do Flamengo começou sua trajetória futebolística pelos campeonatos da cidade e do país. No ano de 1931, o clube adquiriu um terreno próximo à Lagoa Rodrigo de Freitas, no Rio de Janeiro. José Padilha o qual futuramente seria presidente do clube, conseguiu dar início às obras do estádio e também do campo de treinamento, que seria reconhecido como Centro de Treinamento da Gávea. Nesta época, o futebol ficou marcado por um período de transformação, saindo do amadorismo e se configurando como uma atividade profissional. Contudo, foi apenas em 1937 que foi criada a Liga de Futebol do Rio de Janeiro (LFRJ), fato que condicionou todos os times do Rio de Janeiro a se ajustarem às particularidades do futebol profissional (ENCICLOPÉDIA DO FLAMENGO, 2020).

Em 1933, houve uma grande transformação na gestão do clube, que passava por um aumento nos números de torcedores e de sua popularidade. O Flamengo também conseguiu disputar sua primeira competição internacional. Em 1942, o clube conquistava seu primeiro tricampeonato Carioca. Outro grande marco da história do clube, foi a criação da primeira torcida organizada do clube e do Brasil. Entre 1945 a 1955, o clube conseguiu conquistar outro

tricampeonato e também passou por outra transformação na gestão administrativa. (FLAESTATÍSTICA, 2020).

Um dos grandes destaques na história da instituição Flamengo remonta ao ano de 1973. Naquele ano, várias jovens promessas subiram para o profissional e alavancaram o nome do clube. Neste cenário, jogadores como Júnior (lateral-esquerdo), Andrade (volante), Leandro (Lateral-direito), e Zico (Meia Atacante), começaram a ter destaque jogando pela equipe e são, até hoje, considerados como os principais da história do Flamengo. Começava então a “Era Zico”. Neste período, o Clube de Regatas do Flamengo construiu seu maior período de dominância no futebol brasileiro, em um período compreendido entre os anos de 1981 e 1992, conquistando quatro títulos do Campeonato Brasileiro, além de se tornar campeão da Copa Libertadores da América e a Copa Europeia/Sul-Americana de 1981 (reconhecido pela FIFA como Mundial Interclubes). Foi, inclusive, neste momento que o Flamengo se consolidou como o time de maior torcida do país.

Após a conquista do Campeonato Brasileiro de 1992, o Flamengo se viu no início de uma que seria de suas piores crises financeiras. Embora o clube não tenha sofrido com longos períodos sem títulos, a crise que se instalava era algo preocupante, o que trouxe não só problemas de natureza financeira, mas também a perda de competitividade esportiva em campeonatos de nível nacional e internacional. Em 1999, presidente da época, foi responsável por um grande acordo financeiro, uma empresa que tinha como atividade principal o marketing esportivo, mas que não trouxe resultados significativos do ponto de vista esportivo. Em 2001, o Flamengo se via escapando do rebaixamento para a segunda divisão do campeonato brasileiro de futebol, situação que era reflexo da postura do time, mas também de sua gestão.

Em 2002, o Flamengo perdeu seu principal patrocinador, o que agravou ainda mais sua situação financeira. Com a falta de investimento e aporte financeiro para arcar com as dívidas atribuídas ao Flamengo, começava-se ali um dos momentos mais complicados do clube, mais uma vez lutando para escapar do rebaixamento. O presidente acabou sendo afastado do cargo por questões administrativas. No ano de 2004, o Flamengo se via com uma dívida superior a R\$150 milhões, resultado de uma administração desastrosa. Posteriormente, o clube conseguiu um aporte financeiro com seu patrocinador máster, e com isso buscou maneiras para reduzir as graves dificuldades financeiras que o clube passava, porém, o mesmo estava distante extinguir os problemas e crise. Em 2006, o Flamengo mesmo com toda dificuldade administrativa e financeira, conseguiu conquistar o título da Copa do Brasil. Logo após, em 2009, depois de três anos praticamente lutando contra rebaixamento, o Flamengo se consagrou campeão brasileiro, mas mesmo assim, o clube ainda se via de frente com suas crises organizacionais e monetárias.

Em 2013, Eduardo Bandeira de Mello foi eleito presidente do Flamengo, sendo considerado pela mídia esportiva como responsável pela principal mudança de postura administrativa e de gestão do clube em sua história. Quando Bandeira de Mello assumiu a presidência do clube, tratou rapidamente de fazer uma auditoria sobre a situação financeira da instituição. O resultado foi a identificação de uma dívida de 750 milhões de reais, um valor superior o que do que estava sendo divulgado como oficial (LEME; SOUZA, 2013).

No primeiro ano do novo presidente, O Flamengo conseguiu conquistar o título da Copa do Brasil. Em 2014, foi campeão do campeonato carioca. No campeonato brasileiro, o clube manteve desempenho regular, e na Copa Libertadores passou a se habituar com eliminações logo nas primeiras fases. No ano de 2014, Bandeira de Mello e sua gestão conseguiram o maior lucro da história do futebol brasileiro, com um superávit de 64,311 milhões desde a entrada da nova diretoria (ALVES, 2015). Chega-se então à conclusão de que o Flamengo poderia potencializar ainda mais seus lucros, através de uma gestão esportiva e administrativa profissional e planejamentos bem estruturados.

Desde então, o Flamengo arcou com mais de R\$ 250 milhões de dívidas deixadas por administradores anteriores. O clube começou a recuperar novamente sua credibilidade no

mercado e com isso começou a ter uma gestão profissionalizada dentro do clube. Os novos diretores diziam que ainda havia uma grande dívida, porém se encontrava de forma controlada e administrada pela nova diretoria. Eduardo Bandeira de Mello transmitiu a presidência do clube depois de dois mandatos, nos triênios de 2013-2015 e 2016-2018, legando ao Flamengo um grau de evolução administrativa e financeira (o clube continuava com uma dívida de 420 milhões de reais, porém controlada). No entanto, Bandeira de Mello deixou o clube sob fortes críticas pelo futebol apresentado em sua gestão e a falta de títulos nacionais.

Em 2019, Rodolfo Landim assumiu a presidência do clube pelo triênio de 2019-2021 (PIRES, 2019). Essa gestão está sendo marcada pela boa gestão administrativa e pelos importantes títulos conquistado até a presente data, como o Campeonato Brasileiro e a Copa Libertadores da América. Porém, esse período também ficou marcado pela tragédia no Centro de Treinamento Presidente George Helal, popularmente conhecido como CT Ninho do Urubu, que ocasionou o falecimento de dez jogadores das categorias de base do clube. Este episódio teve uma repercussão negativa para o Flamengo e envolvidos, e os processos decorrentes do acidente se encontram em andamento na justiça até o presente momento.

Portanto, verifica-se as particularidades da trajetória recente do Clube de Regatas do Flamengo, fora das quatro linhas. Um clube que, se há alguns anos atrás tinha falta de credibilidade pela sua gestão limitada, atualmente é considerado pela mídia esportiva especializada como um exemplo de profissionalismo e de gestão no meio do futebol. Essa evolução pode ser, em parte, explicada pelo aumento da receita do clube com patrocínios, cotas de televisão, venda de produtos licenciados, bilheteria de jogos, e venda de jogadores para o mercado europeu, fatos que, associados à qualidade da gestão administrativa, aos investimentos em marketing, e à melhoria de suas instalações esportivas e de gestão, aumentaram a competitividade esportiva e a capacidade de investimento do clube, elevando-o de patamar no cenário futebolístico brasileiro.

5.2. Particularidades estratégicas do Clube de Regatas do Flamengo

Como destacado anteriormente, os princípios e técnicas que orientam a teoria e a prática da administração podem ser observados em diferentes tipos de organizações. De modo geral, o grau de profissionalização da gestão, ou ainda, o grau de burocratização e estruturação administrativa de um negócio, acaba por influenciar as mais variadas perspectivas de um empreendimento, envolvendo desde sua capacidade gerencial, sua competitividade, sua longevidade e, no limite, sua sobrevivência.

Embora parte seja aplicável ao ambiente empresarial, os princípios e o próprio sentido mais amplo da teoria administrativa é adequado a qualquer tipo de organização, independentemente de seu modelo, estrutura ou finalidade. Explorando essa realidade, tem-se a oportunidade de analisar as particularidades estratégicas organizacionais de entidades esportivas, como é o caso dos clubes de futebol (ESTENDER, 2013). De modo geral, instituições ou entidades esportivas são organizadas em torno de estruturas departamentais, que abrigam diferentes funções associadas à gestão: um departamento técnico, que se ocupa com o esporte especificamente; um departamento administrativo, que lida com as rotinas gerenciais da organização, incluindo a execução dos processos burocráticos internos e a gestão de recursos humanos; um departamento financeiro, responsável pela gestão dos recursos de capital, investimentos, financiamentos e desempenho econômico; um departamento de marketing, responsável pelo gerenciamento da imagem e da marca da instituição, busca e gestão de patrocínio, gestão de contratos de publicidade, e direitos de transmissão e licenciamento; e um departamento patrimônio, que cuida pela administração e manutenção das instalações físicas da organização, incluindo centros de treinamento e estádio (BRUNORO; AFIF, 1997). Assim,

pensar estrategicamente a gestão e o futuro de um clube de futebol passam a ser uma chave para o sucesso não apenas administrativo, mas também esportivo.

Mais recentemente, a gestão de alguns clubes no Brasil vem se espelhando nos modelos de negócio estabelecidos por clubes europeus, como Real Madrid, Barcelona, Liverpool, Manchester United, entre outros (SPESSOTO, 2008). Essas agremiações, mesmo se configurando como instituições sociais, implementaram gestões marcadas pela profissionalização e pelo pensamento estratégico, obtendo sucesso no cenário esportivo após a implementação de processos, técnicas e ferramentas administrativas, conquistando títulos importantes e contratando jogadores de renome mundial e recebendo altos investimentos de grandes patrocinadores.

No início do mandato do Eduardo Bandeira de Mello, em 2013, a crise que havia no departamento financeiro, que refletia em todas as áreas do clube. A gestão buscou os objetivos de resgatar a credibilidade com seus *stakeholders*, melhorar reconhecimento da marca, organizar as finanças, gerar receitas extraordinárias, aprimorar a utilização das mídias e buscar estratégias para melhorar o desempenho dos atletas. O presidente deixou claro que foi necessária uma gestão altamente profissionalizada para que se pudesse alcançar os resultados sem interferências políticas. (FLAMENGO, 2020).

Foi possível observar que a nova gestão se preocupava bastante com essa situação presente no clube, buscou-se então planejamento financeiro para facilitar o alcance das metas estabelecidas. Além disso, O Flamengo, em seu planejamento estratégico apresentou que as dificuldades financeiras, econômicas e de gestão que foram as principais ameaças e fraquezas naquele período e posteriormente foram contidos (FLAMENGO, 2020).

Assim, o Clube de Regatas do Flamengo vivenciou um período de reestruturação administrativa-financeira que repercutiu em sua gestão, com o aumento de sua capacidade de investimento, captação de recursos via patrocínios, licenciamentos e quotas de transmissão e direito de imagem, e com redução de suas dívidas, o que conseqüentemente repercutiu também em termos esportivos – com a conquista de títulos estaduais, nacionais e internacionais, sobretudo no ano de 2019. As iniciativas que contribuíram para o atual momento foram projetadas a partir de ações diversas, que se voltaram à definição dos elementos estratégicos norteadores das principais atividades de gestão do clube, o que inclui a sua missão, a sua visão, os seus valores e princípios, e os seus objetivos principais do ponto de vista financeiro, institucional, gerencial, mercadológico, estrutural e esportivo (Quadro 2):

Quadro 2: Elementos estratégicos norteadores

Elemento estratégico norteador	Planejamento Estratégico 2013-2020 (Original 2013)	Planejamento Estratégico 2013-2020 (Revisado 2017)
Missão	“Ser um clube formador de talentos esportivos, com ênfase no futebol profissional, no remo e em esportes Olímpicos ligados a tradição do Flamengo, sendo socialmente responsável, cumprindo de forma exemplar seus compromissos com a sociedade e trazendo resultados esportivos relevantes aos seus torcedores”	“Ser um clube esportivo, com ênfase no futebol profissional, no remo e em esportes Olímpicos ligados a tradição do Flamengo, sendo socialmente responsável, cumprindo de forma exemplar seus compromissos com a sociedade e trazendo resultados esportivos relevantes aos seus torcedores”
Visão	“Ser o maior e melhor time de futebol das Américas e um dos 10 maiores clubes de futebol do mundo, ser um dos melhores clubes social na cidade do Rio e o melhor no plano esportivo, ser principal formador de atletas olímpicos para o Time Brasil e alcançar a excelência nacional e	“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. Ser um dos principais formadores de base de atletas olímpicos para o

	internacional no remo e no basquete”.	Time Brasil e alcançar a excelência nacional e internacional no remo e no basquete”.
Valores	Profissionalismo, Transparência, Honestidade, Comprometimento, Dedicação, Disciplina, Respeito, Trabalho em equipe, Paixão.	Profissionalismo, Transparência e Mensuração, Honestidade, Comprometimento, Planejamento, Disciplina, Respeito, Trabalho em equipe, Paixão.
Princípios Éticos	Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Ampla Participação, Pluralismo de Ideias, Economicidade e Eficiência, Sustentabilidade	Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Blindagem a interferência política, Ampla Participação, Pluralismo de Ideias, Economicidade e Eficiência, Sustentabilidade, Princípio da Realidade

Fonte: Site Clube de Regatas do Flamengo

Os dados relevam elementos estratégicos norteadores – missão, visão, valores e princípios – que fazem parte do conjunto do processo de administração estratégica e que atuaram para orientar as ações do Planejamento Estratégico do Clube de Regatas do Flamengo nos anos recentes. O primeiro elemento a ser abordado consiste no conceito de missão. Para Mintzberg *et al.* (2000), a missão se configura como o propósito geral da organização, alinhando os valores dos grupos e pessoas às expectativas dos *stakeholders*. No caso do Flamengo, a missão estabelecida no no Planejamento 2013-2020 contemplou ações do clube em torno das suas principais atividades esportivas, como o Futebol, os esportes aquáticos, e os esportes olímpicos, com um foco em “ser um clube formador de talentos esportivos”. Já na revisão deste planejamento, efetuada em 2017, verificou-se que a questão da formação de atletas deixou de fazer parte dos termos utilizados na missão do Clube. Isso sugere uma reorientação da missão do clube, o que é intrigante em função da trajetória recente de destaque na formação de talentos e posterior venda de atletas da base e de outros recém-promovidos ao time profissional (como nos casos dos jogadores Vinícius Júnior, Lucas Paquetá, dentre outros). No entanto, isso também parece sugerir um foco maior nas atividades do time profissional, visando não apenas o ganho financeiro, mas também o ganho esportivo.

O segundo elemento norteador estratégico visualizado consiste no conceito de visão. Mintzberg *et al.* (2000) define a visão como o estágio futuro que a organização pretende alcançar. A visão de uma empresa e o possibilita enxergar oportunidades que se tem no mercado e determina a concentração de esforços para conseguir alcançar os objetivos e metas traçadas (TAVARES, 2010). No Planejamento 2013-2020, foram estabelecidos rumos ambiciosos, que procuram vislumbrar o posicionamento do Flamengo como “o maior e melhor time de futebol das Américas e um dos 10 maiores clubes de futebol do mundo”, e como o “principal formador de atletas olímpicos”. Já em sua revisão realizada em 2017, buscou-se atenuar o alcance dos objetivos a serem alcançados, passando a uma busca por tornar o Flamengo “um dos 20 maiores clubes de futebol do mundo”. Interessante destacar a sua própria definição enquanto detentor da “maior plataforma de ativação e engajamento através do esporte e do entretenimento de massa na América do Sul”, algo que reconhece e assume seu papel de protagonismo no cenário esportivo regional, e que não vinha sendo adequadamente trabalhado ao longo das últimas décadas. No entanto, um aspecto crítico a ser observado na delimitação da visão consiste no fato de que ambas as formulações contemplam apenas o aspecto esportivo, deixando de lado outros contextos relevantes à competitividade do clube, como as esferas administrativas, financeiras, mercadológicas, dentre outras.

Verificou-se, ainda, a definição dos valores norteadores das estratégias e da gestão do Clube. Em relação ao escopo do Planejamento 2013-2020, observa-se em sua revisão (ocorrida em 2017) a inclusão dos termos “Mensuração” e “Planejamento”. Nota-se, evidentemente, a influência de elementos que são próprios da gestão, o que demonstra uma preocupação maior com a qualidade e a efetividade dos processos administrativos e com o impacto que a valorização dessas ações pode ter sobre o desempenho econômico e esportivo. Paralelamente,

observam-se a delimitação de alguns princípios éticos, que também se alinham a essa possibilidade de profissionalização do clube e de melhoria da gestão administrativa, com a inclusão do termo “Blindagem a interferência política”, um problema historicamente associado aos clubes de futebol brasileiros.

Portanto, a definição de elementos como missão, visão, valores e princípios éticos permitiu a sua consideração enquanto elementos estratégicos norteadores das decisões e ações do Clube de Regatas do Flamengo. Mais ainda, esses elementos acabam por delimitar as questões específicas que são próprias ao desenvolvimento e aplicação da ferramenta Planejamento Estratégico, a qual será explorada na próxima sessão.

5.3. Planejamento estratégico do Clube de Regatas do Flamengo

O planejamento estratégico pode ser considerado como uma ferramenta de apoio na busca pela orientação das atividades organizacionais ao longo do tempo, bem como um roteiro para o estabelecimento de ações estratégicas voltadas ao alcance de objetivos e resultados e à busca de competitividade empresarial. Neste sentido, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), o planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta que busca entregar, com maior facilidade, as tomadas de decisão organizacionais, observando suas competências, além de analisar o ambiente interno e externo da organização. Esse conceito demonstra a importância da elaboração e da implementação da referida ferramenta, visto que a empresa busca antecipar seus concorrentes, para que possa conquistar sucesso no mercado.

Maximiano (2004) deixa claro que o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia na análise de todas as áreas empresariais, como marketing, finanças, gestão, institucional, e todas os departamentos que ajudam a constituir uma organização. Sendo assim, o levantamento de dados secundários permitiu constatar que o Clube de Regatas do Flamengo efetuou a elaboração e implementação de planejamentos estratégicos ao longo de suas últimas gestões eleitas. O clube vem passando por um período de profissionalização de sua gestão e de conquistas de resultados esportivos importantes, que vem sendo atribuídos justamente à sua capacidade administrativa recentemente adquirida. No âmbito do Planejamento Estratégico, foram estabelecidos objetivos específicos e metas em diversas áreas, o que inclui a parte financeira, marketing, institucional, gerencial, estrutural e esportiva (Figura 1):



Financeiras

Item	2013	2020
Receita Total	R\$ 273 Milhões	R\$ 650 milhões
Receitas sem Atletas	R\$ 273 milhões	R\$ 580 milhões
Receitas TV	R\$ 110 milhões	R\$ 230 milhões
Receitas bilheteria	R\$ 48 milhões	R\$ 110 milhões
Receitas sócios / ST	R\$ 30 milhões	R\$ 105 milhões
Receitas Marketing	R\$ 65 milhões	R\$ 135 milhões
Receitas Atletas	R\$ 0	R\$ 70 milhões
Despesas Totais	R\$ 279 milhões	R\$ 605 milhões
Despesas Futebol / base	R\$ 180 milhões	R\$ 360 milhões
Despesas Olímpico	R\$ 16 milhões	R\$ 80 milhões
Despesas Social / demais	R\$ 33 milhões	R\$ 65 milhões
Despesas financeiras (líq)	R\$ 46 milhões	R\$ 40 milhões
Capacidade de Invest.	(R\$ 20 milhões)	R\$ 60 milhões
Indicadores		
Margem Líquida	-7%	> 15%
Rentabilidade dos Ativos	-5%	> 15%

Item	2013	2020
Divida		
Endividamento Líquido	R\$ 625 milhões	< R\$ 300 milhões
Endividam / Receitas	2,42	< 0,4
Necess. Capital de Giro	(R\$ 157 milhões)	> R\$ 10 milhões
Índice de liquidez corrente	0,29	> 1,25
% dividas de cur prazo	27%	< 15%

Esportivas

Item	2013-2017	2017-2021
Futebol		
% sucess títulos estaduais	40%	80%
% sucess títulos Nacionais	< 10%	50%
% sucess títulos Regionais	0	> 20%
Remo	40%	Hegemonia
Basquete	70%	Hegemonia
Olimpicos	Top 5 time Brasil	TOP 1

Figura 1: Indicadores de desempenho 2013-2020 (Plano 2013)

Fonte: Clube de Regatas do Flamengo

Os dados apresentados revelam as principais metas e indicadores de desempenho financeiro e esportivo esperados no âmbito do Planejamento Estratégico (2013-2020) do Clube de Regatas do Flamengo. A análise revela uma tentativa de resgate da credibilidade do clube, perdida ao longo dos anos 1990 e 2000. Foram delimitadas metas para convergir a gestão do Flamengo a um contexto de responsabilidade fiscal e austeridade, a partir de projeções financeiras que visavam duplicar as receitas com quotas de televisão e bilheteria, triplicar as receitas com o programa sócio torcedor, patrocínios, licenciamentos e ações de marketing, e passar a contar com receitas na negociação de atletas. Assim, embora as despesas também apresentassem projeção de aumento, os indicadores de margem líquida, rentabilidade de ativos, endividamento, necessidade de capital de giro, e índice de liquidez teriam melhora significativa. Ao mesmo tempo, foram estabelecidas projeções em nível esportivo, com o estabelecimento de percentuais de conquista de títulos estaduais, nacionais, e regionais no Futebol. Para fins comparativos, a figura 2 apresenta os números alcançados no ano de 2017 (Figura 2):

Receita operacional bruta (em milhões de Reais)

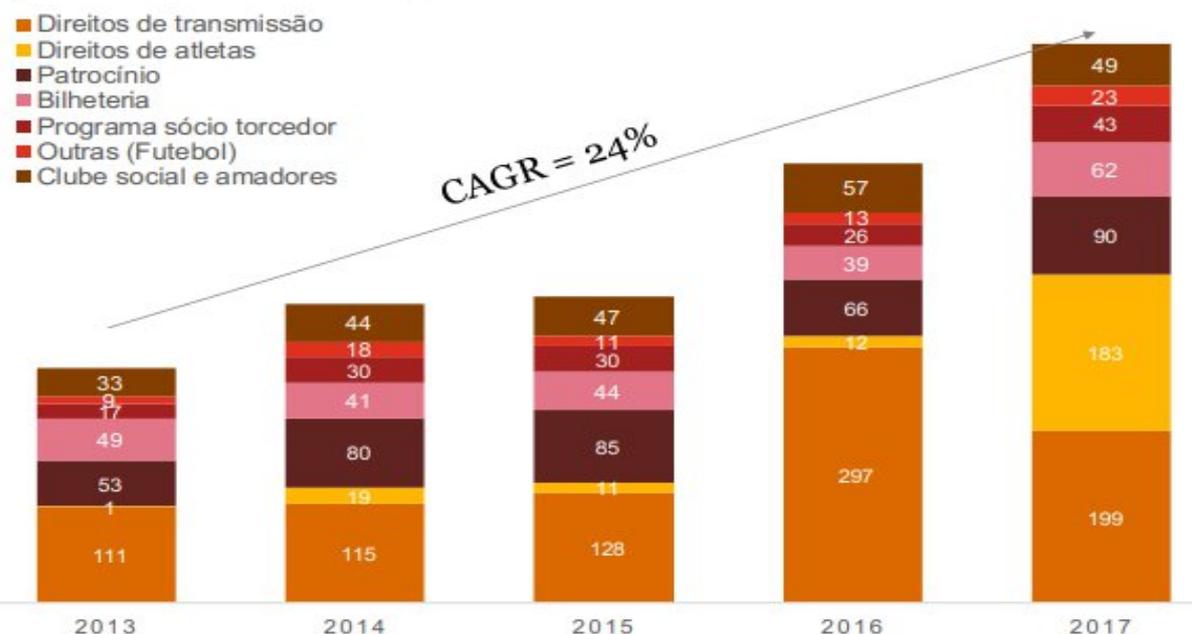


Figura 2: Indicadores de desempenho realizado 2013-2020 (Plano 2013)

Fonte: Clube de Regatas do Flamengo

Se entre os anos de 2013-2015 o clube buscou o ganho de credibilidade no mercado, em 2016-2017 o clube buscou novos horizontes. Com as dívidas controladas, o clube começou a se importar agora com um ciclo de investimento que tinham como objetivo a transformação do clube em uma potência esportiva sul americana, tanto dentro dos campos como na gestão social. Logo em seguida nos entre 2018-2020, o clube buscou outros objetivos, de certa maneira mais ambiciosos: conseguir uma gestão eficiente e através disso fazer o clube competitivo com clubes internacionais (FLAMENGO, 2020).

Assim, com base nos dados acima apresentados, e na revisão do Planejamento Estratégico efetuada em 2017, o Clube conseguiu atingir várias das metas propostas do primeiro planejamento, e buscou novas metas e objetivos para conseguir alavancar mais ainda o sucesso do clube em termos de gestão profissional e também esportiva (Figura 3):

Plano de Metas 2013-2020 (revisado)

Indicadores de desempenho esperados (meta revisada)



Financeiro

Item	2013	2017 Proj	2020 Novo
Receita Total	R\$ 273 mi	R\$ 637 mi	R\$ 760 mi
Receitas sem Atletas	R\$ 273 mi	R\$ 439 mi	R\$ 665 mi
Receitas Broadcasting	R\$ 110 mi	R\$ 196 mi	R\$ 240 mi
Receitas Matchday/ST	R\$ 63 mi	R\$ 92 mi	R\$ 150 mi
Receitas Clube	R\$ 15 mi	R\$ 50 mi	R\$ 50 mi
Receitas Marketing	R\$ 65 mi	R\$ 101 mi	R\$ 170 mi
Inovação	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 55 mi
Receitas Atletas	R\$ 0	R\$ 198 mi	R\$ 95 mi
Despesas Totais	R\$ 279 mi	R\$ 537 mi	R\$ 705 mi
Despesas Futebol / base	R\$ 180 mi	R\$ 281 mi	R\$ 400 mi
Despesas Olímpico	R\$ 16 mi	R\$ 29 mi	R\$ 35 mi
Despesas Social / demais	R\$ 33 mi	R\$ 47 mi	R\$ 15 mi
Despesas financeiras (líq)	R\$ 46 mi	R\$ 45 mi	R\$ 30 mi
Impst + Amortiz + Invest.	(R\$ 20 mi)	R\$ 135 mi	R\$ 225 mi
Indicadores			
Margem Líquida	-7%	26%	> 15%
Rentabilidade dos Ativos	-5%	23%	> 15%

Financeiro

Item	2013	2017 Proj	2020 Novo
Dívida			
Endividamento Líquido	R\$ 770 mi	R\$ 308 mi	< R\$ 250 mi
Endividam / Receitas	> 3,5	0,48	<= 0,35
Necess. Capital de Giro banco	(R\$ 157 mi)	R\$ 43 mi	<= R\$ 20 mi
Índice de liquidez corrente	< 0,3	0,8	> 1,0
% dívidas de cur prazo	> 40%	32%	< 20%

Esportivo

Item	2013-2017	2017-2021
Futebol		
% sucess títulos estaduais	40%	80%
% sucess títulos Nacionais	< 10%	50%
% sucess títulos Continentais	0	> 20%
Remo	40%	Hegemonia
Basquete	70%	Hegemonia
Olímpicos	Top 5 time Brasil	Top 3 time Brasil

Figura 3: Indicadores de desempenho projetado 2013-2020 (Plano 2017)

Fonte: Clube de Regatas do Flamengo

Os dados refletem um maior aprimoramento do modelo de gestão profissional. Tal evidência sugere a instituição de um conjunto de iniciativas para maximizar as receitas do clube, projetando a obtenção de valores superiores a R\$ 760 milhões, e alcançar com a ajuda desse processo a hegemonia esportiva no âmbito do Futebol nacional e sul-americano. Paralelamente, foi possível observar uma reorganização nas propostas esperadas e realizadas não somente para a receita total, mas também para os indicadores de despesas, endividamento, margem líquida, rentabilidade de ativos, necessidade de capital de giro e índice de liquidez. Visualizou-se que a maior parte das fontes de receita projetadas apresentou superávit realizado, o que, juntamente com o saneamento financeiro do clube, permitiu a melhoria dos indicadores de desempenho e margem de retorno. Por outro lado, as despesas também apresentaram aumento, o que pode ser explicado pelo aumento dos investimentos para realizar os objetivos esportivos: se em 2013 as despesas totais giravam em torno de R\$ 279 milhões, em 2017 o projetado já estava na casa de R\$ 537 milhões e é esperado para 2020 um valor total de R\$ 705 milhões. Não obstante, mesmo com o aumento das despesas, o Clube de Regatas do Flamengo vem conseguindo ter receitas maiores que os gastos, fazendo com que tenha uma rentabilidade e margem líquida crescente. Mais ainda, o clube conseguiu melhorar significativamente seus indicadores de endividamento, o que auxiliou sobremaneira na realização dos resultados observados.

Embora a gestão de Bandeira de Mello tenha dado início à reestruturação administrativa-financeira, foi no mandato de Rodolfo Landim que o clube conseguiu atribuir os sucessos de sua gestão dentro de campo. De acordo com Capelo (2019), o novo presidente do clube mudou a estratégia anterior, de poupar recursos para pagamento de dívidas, e modificou para aumentar o investimento e poder facilitar a competitividade. E foi o que se concretizou: o clube conseguiu alcançar a maior receita do futebol brasileiro e montar um time competitivo.

Para o ganho de competitividade dentro e fora de campo, a gestão 2018-2020 do Flamengo buscou se beneficiar de algumas ferramentas e ações administrativas na parte

financeira. O clube destaca duas implementações que foram primordiais para a alavancagem na gestão do clube: a primeira foi a implementação de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP). De acordo com Souza (2000), a implantação de um sistema ERP auxilia na obtenção de informações que facilitam a tomada de decisão dentro da empresa, permitindo um eficiente e eficaz gerenciamento de diversas áreas, como administrativo, vendas, marketing, finanças, recursos humanos, etc. O segundo sistema que auxiliou nas tomadas de decisões financeiras da empresa foi o CMNET, sistema de gestão fiscal que foi um pilar para atingir a responsabilidade fiscal do clube. Esta responsabilidade fiscal tem como parâmetros empresariais o planejamento financeiro, a transparência nas contas e o controle interno fiscal. Além desses instrumentos, a instituição buscou utilizar outros meios de processos e ações que auxiliassem na boa administração do clube, como orçamento base zero, auditoria interna, contratação de empresa de auditoria líder no mercado mundial para examinar as demonstrações financeiras, capacitação dos gestores para explorar as potencialidades de análise e gestão de dados contidos no SAP.

Adicionalmente, o clube passou por uma reorganização completa da área de marketing, através da montagem de uma equipe de profissionais do mercado. Depois de estruturar o marketing do clube, adicionou-se mais uma engrenagem responsável não só por resgatar a credibilidade do clube, mas também por contribuir para a potencialização das receitas e resultados econômico-financeiros (FLAMENGO, 2020). O clube procurou inovar na área de marketing, desenvolvendo ações como: utilização das redes sociais do clube; estabelecimento de novas parcerias para patrocínio e licenciamento; e refundação do programa sócio torcedor (FLAMENGO, 2020). O departamento de marketing também ficou encarregado com a questão da responsabilidade social, o que demonstra solidariedade com os torcedores e contribuindo com ações sócio educativas na cidade do Rio de Janeiro. Não obstante, o marketing do clube foi considerado como um setor crucial na busca pela maximização das receitas do clube. Assim, segundo Fred Luz, ex-CEO do Flamengo, o departamento de marketing, foi peça fundamental para melhorar o balanço financeiro do clube, visto que a área de marketing engloba boa parte das ações e relacionamentos com os faturamentos com televisão, programa sócio torcedor, bilheteria, etc. (BARROS, 2018).

Por fim, cumpre salientar que, do ponto de vista esportivo, destaca-se que o período 2013-2017 foi marcado como mais um período sem títulos futebolísticos de grande expressão. Nesse intervalo, o Flamengo sagrou-se campeão da Copa do Brasil em 2013, campeão da Taça Guanabara em 2014, e campeão Carioca em 2014 e em 2017, este último de forma invicta. Assim, as metas estabelecidas para o período não foram realizadas, o que abre espaço então para questionamentos sobre, mesmo em um cenário de alcance de objetivos e resultados administrativos e de saneamento financeiro do clube, a incapacidade de atingir a missão e a visão estabelecidas pela gestão 2013-2017 em seu Planejamento Estratégico. Assim, a revisão do Planejamento Estratégico proposta em 2017 para o período 2018-2020 reforçou a ênfase nos objetivos esportivos, inclusive com maior ambição, o que permitiu a mudança de cenário observada nos anos de 2018 e 2019 em termos de desempenho esportivo.

O cenário de qualidade e profissionalização da gestão, estabelecido a partir de 2013 e consolidado a partir de 2017, permitiu com que o clube finalmente alcançasse resultados esportivos expressivos, sagrando-se, em 2019, campeão da Taça Guanabara em 2018, campeão da Taça Rio em 2019, campeão Carioca em 2019 e 2020, campeão Brasileiro em 2019, campeão da Copa Libertadores da América em 2019, e obtendo o vice-campeonato do Mundial Interclubes da FIFA em 2019. Além disso, foram observados aumentos expressivos nas médias de público nos jogos em que o Flamengo atuava como mandante, no número de sócios torcedores, das participações de atletas do clube em seleções, e na participação nos direitos econômicos de atletas da base (Figura 4):

Indicadores de performance

Indicadores não financeiros:

Indicador	Resultado 2019	Resultado 2018
Performance da equipe principal de Futebol – Copa Libertadores da América	Campeão	Oitavas de final
Performance da equipe principal de Futebol – Campeonato Brasileiro	Campeão	2º lugar
Média de público pagantes dos jogos com mando de campo do clube no Maracanã	53.140	45.105
Número de Sócios Torcedores	125.242	80.470
Gastos totais com as categorias de base do Futebol	31,6 MM	R\$ 23 MM
% médio detido pelo clube dos direitos econômicos dos atletas das categorias de base do Futebol	82%	87%
Atletas e técnicos convocados para seleções adultas nacionais – EEOO e Remo	54	46

Figura 4: Indicadores de desempenho não-financeiros realizados (2018-2019)

Fonte: Clube de Regatas do Flamengo

Cumprir, ainda, o desenvolvimento de algumas ferramentas que ajudaram o Flamengo a alcançar o referido sucesso no plano esportivo. Primeiro, houve a criação de um Centro de Excelência e Performance, que tinha como principal função analisar o desenvolvimento físico dos atletas e também na recuperação dos lesionados. Segundo, houve a criação do Centro de Inteligência de Mercado, que tinha o objetivo de acompanhar seus jogadores emprestados e identificar novos talentos em outros clubes com potencial para contratação. Além disso, algo que impactou diretamente nos resultados positivos dentro de campo foi o alto investimento feito em instalações do Centro de Treinamento, para que os jogadores tivessem uma estrutura que os auxiliassem a atuar sempre em alta performance (FLAMENGO, 2020).

Portanto, além das quatro linhas, o Clube de Regatas do Flamengo e seus gestores, conseguiram realizar feitos que antes pareciam impossíveis. De acordo com Maleson e Capelo (2019), os novos gestores do Flamengo, no começo teve grande preocupação com a credibilidade, pois o clube tinham baixo poder de barganha com outros agentes, neste mesmo período o clube se preocupou com o pagamento das dívidas que estavam em torno de R\$ 750 milhões, além de buscar reduzir consideravelmente os déficits. Nos anos seguintes, o clube buscou maiores receitas, para que assim tivesse um alto aporte financeiro, buscando boas contratações. No ano de 2019, o clube investiu pesado em contratação de atletas de alto nível. Diante disso, podemos considerar que o clube traçou e cumpriu as metas propostas, de entregar um time competitivo e que desse “orgulho” ao torcedor ver o time jogar, através do marketing o clube conseguiu alavancar seu público o que facilitou ainda mais a arrecadação de recursos e posteriormente melhorou o investimento do time de futebol e do clube.

6. Considerações finais

O objetivo deste trabalho consistiu em identificar as práticas de administração estratégica utilizadas em um Clube da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol – Clube de Regatas do Flamengo. Especificamente, buscou-se caracterizar a organização estudada,

identificar a visão, missão, valores e objetivos da organização estudada, e identificar as ações e ferramentas de administração estratégica utilizadas, com destaques à adoção de planejamento estratégico e seu conteúdo. Para tanto, foram consultados, através de uma pesquisa documental de orientação qualitativa, o Estatuto, Planos de Desenvolvimento Institucional, Planejamentos Estratégicos, Planos Orçamentários, Planos de Gestão, documentos diversos publicados nos *sites* do clube, bem como reportagens publicadas em jornais, revistas, televisão, *blogs*, dentre outras fontes de informação que se fizerem relevantes ao presente estudo, formando assim um *corpus* de material empírico que permitisse o alcance dos objetivos aqui propostos.

Com efeito, o cenário atual do futebol brasileiro aponta para a configuração de seus clubes enquanto empreendimentos ou negócios esportivos. A implementação de práticas de gestão com graus elevados de profissionalização, qualidade, eficiência e efetividade, com o recurso a ferramentas e ações próprias das áreas de gestão, estão cada vez mais impactando o desempenho administrativo, econômico-financeiro e esportivo das entidades futebolísticas ao redor no mundo e também no Brasil. No caso aqui analisado, verificou-se que as últimas gestões do Clube de Regatas do Flamengo buscaram estruturar administrativamente a instituição, visando resgatar a credibilidade do clube, sanar suas dívidas, aumentar suas receitas, e recuperar o protagonismo esportivo no âmbito nacional e reconquistar o espaço perdido no âmbito internacional. Com isso, foi possível observar a implementação de diversas ferramentas de gestão (nas áreas de infraestrutura, financeira, de marketing, comunicação e esportiva) e de administração estratégica, incluindo a elaboração de Planejamento Estratégico e o estabelecimento de objetivos e metas a serem realizadas em curto, médio e longo prazo, que impactaram sobremaneira tanto em termos de maximização dos resultados financeiros, como mais recentemente em termos de desempenho esportivo.

O clube buscou implantar uma gestão sólida, e diante disso obter novos processos, aumentar o uso da tecnologia ao seu favor, montar uma equipe profissional de gestores/diretores, que tenham competências e são reconhecidos pelas suas atuações em determinados mercados, estes aspectos foram encontrados na esfera institucional. Na gestão foi inserido ações a serem seguidas, a transparências, meritocracia, sustentabilidade, correção e profissionalismo, esses princípios, o clube deverá atendê-los em todos seus atos, tanto administrativo como esportivo (FLAMENGO, 2020).

Portanto, acredita-se que a profissionalização recente da gestão e o uso das ferramentas de administração estratégica auxiliaram o Clube de Regatas do Flamengo a obter resultados importantes dentro e fora do campo que colaboram e reafirmam a eficiência de sua gestão e a efetividade de suas estratégias. O endividamento do clube está controlado, houve aumento nos investimentos na esfera esportiva, e o faturamento do clube no ano de 2019 foi o maior dentre os times do futebol brasileiro (CAPELO, 2019). Com isso, além de consolidar a administração e a orientação estratégica do clube, os esforços aqui relatados contribuíram para resultados e competitividade esportiva, configurando-se como fatores que podem ser potencializados pelo próprio Flamengo nos próximos anos, e que devem estudados, analisados e replicados por outros clubes, para viabilizar a desejável e necessária profissionalização e modernização gerencial e esportiva do futebol brasileiro.

7. Referências

ALBINO, J. C. A. et. al. Sport Club Internacional e a Constituição da Identidade Corporativa de “Clube-Empresa”. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, 4, p. 81-100, 2009.

<https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000100004>

ALVES, M. Flamengo tem o maior lucro da história do futebol brasileiro. **ESPN**, 16 de Abril de 2015. Disponível em: <http://www.espn.com.br/noticia/501393_flamengo-tem-o-maior-lucro-da-historia-do-futebol-brasileiro>. Acesso em: 03 de Outubro 2020.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. Boston: McGraw-Hill Inc., 1965.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BARROS, D. Marketing foi decisivo para que Fla tivesse melhor balanço da história ? Checamos. **GLOBO ESPORTE**, Rio de Janeiro, 24 de Maio de 2018. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/marketing-foi-decisivo-para-que-fla-tivesse-melhor-balanco-da-historia-checemos.ghtml>>. Acesso em: 14 de Novembro de 2020.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. Discussão Conceitual sobre o Processo de Estratégia nas Organizações: Formulação e formação estratégica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 128-146, 2011.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. (2003) Estratégia Empresarial: A produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BORGES, A. F. et. al. Comportamento Estratégico: Estudo de caso em uma organização do setor sucroenergético brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 80-92, 2014.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. Gente, 1997.

BULGACOV, S. *et al.* **Administração estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAPELO, R. Opinião: ao implodir convicção sobre bola e gestão, o flamengo pode mudar o futebol brasileiro. **GLOBO ESPORTE**, 2019. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2019/11/25/opinioao-ao-implodir-conviccoes-sobre-bola-e-gestao-o-flamengo-pode-mudar-o-futebol-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 01 de Set. de 2020.

CAPELO, R. As finanças do Flamengo em 2019: se ambições não comprometerem as contas, tudo indica que a hegemonia rubro-negra começou. **GLOBO ESPORTE**, 15 de Junho de 2020. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrigo-capelo/post/2020/06/15/as-financas-do-flamengo-em-2019-se-ambicoes-nao-comprometerem-as-contas-tudo-indica-que-a-hegemonia-rubro-negra-comecou.ghtml>>. Acesso em: 13 de Novembro 2020.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. Boston: MIT Press, 1990.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Da Intenção aos resultados-Fundamentos e Aplicações**. São Paulo: Elsevier-Campus, 2009.

COLLA, J. E.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. (2012) A Produção Científica em Estratégia entre os Anos 2000 e 2010. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais... ANPAD: Rio de Janeiro**, 2016.

CORREIA, G. F. A.; CARRIERI, A. P. Histórias, Memórias e Futebol Amador: Reflexões e Possibilidades nos Estudos Organizacionais. **Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 8-24, 2019. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23013.08-24>

COSTA, C. E. S.; SILVA, R. C. Empresarização e controle organizacional: um estudo nos clubes de futebol em Santa Catarina. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 4, n. 4, p. 1-16, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000400006>

ESTENDER, A. C. A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista Administração em Diálogo**, v. 15, n. 3, p. 18-32, 2013. <https://doi.org/10.20946/rad.v15i3.13093>

FERREIRA, H. L.; MARQUES, J. A. V. C.; MACEDO, M. A. S. Desempenho Econômico-Financeiro e Desempenho Esportivo: Uma Análise com Clubes de Futebol do Brasil. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 124-150, 2018. <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i3.39907>

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FLAMENGO, C. Fundação do Grupo de Regatas do Flamengo. **Flamengo**. Rio de Janeiro, 13 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/futebol/nossa-origem>. Acesso em: 03 de Set. de 2020.

FLAESTATÍSTICA. **Historia ano a ano do Clube de Regatas do Flamengo**. 2020 Disponível em: <https://flaestatistica.com.br/historia-ano-a-ano>. Acesso em: 06 de Outubro de 2020.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVKAIA, A. The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>

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

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A. A Mercantilização do Futebol Brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000200003>

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Pearson Prentice Hall, 2007.

LEME, F. SOUZA, R. Dívida de R\$ 750 mi assusta, mas Fla traça meta com torcida: “É pagável”. **Globoesporte**, Rio de Janeiro, 11 de Abril de 2013. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/04/divida-de-r-750-milhoes-assusta-fla-e-pagavel-mas-nao-no-curto-prazo.html>. Acesso em: 02 de Outubro de 2020.

LEONCINI, Marvio P.; SILVA, MT da. A Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP**, v. 20, 2000.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o Futebol como um Negócio: Um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 1-20, jan. 2005. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000100003>

LEVRINI, G. R. D.; OLIVEIRA, G. S. B. Planejar não Ganha Título? Proposta de Modelo de Planejamento Estratégico para Gestão de Clubes de Futebol Baseado nos Principais Pilares a Partir da Percepção dos Principais Atores do Universo do Futebol. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 6, n. 2, p. 158-184, 2017.

LEVRINI, G. R. D.; NIQUE, W. M.; POETA, C. D. A Paixão Supera a Razão: O Futebol Brasileiro e a Crise Econômica. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 8, n. 1, p. 1-19, 2019.

MALESON, R.; CAPELO, R. De devedor a potência econômica: veja a linha do tempo da ascensão financeira do Flamengo. **Globo esporte**. Rio de Janeiro, 29 de Novembro de 2019. 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>. Acesso em: 11 de Novembro de 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2004.

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

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. <https://doi.org/10.1590/1981-5271v22.1-005>

NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. What is Strategic Management, Really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 935-955, 2007. <https://doi.org/10.1002/smj.615>

Enciclopédia do Flamengo. **Origem** Disponível em: <<https://sites.google.com/site/enciclopediadoflamengo/--clube>>. Acesso em: 08 de Outubro de 2020.

FLAMENGO. 2020 Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia>. Acesso em: 27 de Setembro 2020.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2016.

OLIVEIRA, B. Das dívidas ao topo: as lições do campeão Flamengo para seu negócio. **A Gazeta**, Capixaba, 25 de Novembro de 2019. Disponível em: <<https://www.agazeta.com.br/es/economia/das-dividas-ao-topo-as-licoes-do-campeao-flamengo-para-o-seu-negocio-1119>>. Acesso em: 07 de Outubro de 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHO, J. A. G.; CABRAL, S. Por que Futebol, Organizações e Sociedade? **Organizações & Sociedade**, v 16, n. 48, p. 9-13, jan. 2009. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000100007>

PIRES. B. Rodolfo Landim, o cartola novo que já nasceu velho. **El País**, São Paulo, 08 de Dezembro de 2019. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2019/12/06/deportes/1575659190_636564.html>. Acesso em: 09 de Outubro de 2020.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. A Estrutura Empresarial nos Clubes de Futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 17-37, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000100001>

RONDA-PUPO, G.; GUERRAS-MARTIN, L. Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: A co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012. <https://doi.org/10.1002/smj.948>

RONDINELLI, P. **"Flamengo"**; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/educacao-fisica/flamengo.htm>. Acesso em 03 de setembro de 2020.

SILVA, E. C.; LAS CASAS, A. L. Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: Marca, Receitas e Torcedores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 155-168, 2018. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p155>

SPESSOTO, R. E. N. **Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. 2008.

SOUZA, C. A. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP**. 2000. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

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

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 434 p.

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

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

YIN. R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.