

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS DO SERTÃO
UNIDADE EDUCACIONAL SANTANA DO IPANEMA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

PAULEANDRO XAVIER DE QUEIROZ

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO: ESTUDO DAS AÇÕES
DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO EM 2022**

Santana do Ipanema

2023

PAULEANDRO XAVIER DE QUEIROZ

**MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO: ESTUDO DAS AÇÕES
DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO EM 2022**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Anderson David Gomes dos Santos.

Santana do Ipanema

2023

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

Q3m Queiroz, Pauleandro Xavier de.
Marketing esportivo no futebol brasileiro: estudo das ações do Clube de Regatas do Flamengo em 2022 / Pauleandro Xavier de Queiroz. – 2023.
46 f. : il.

Orientador: Anderson David Gomes dos Santos.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Alagoas. Campus Sertão. Santana do Ipanema, 2023.

Bibliografia: f. 44-46.

1. Clube de Regatas do Flamengo - Programa Sócio-Torcedor. 2. Marketing esportivo. 3. Inovação. I. Título.

CDU: 658.8:796.332(81)

FOLHA DE APROVAÇÃO

PAULEANDRO XAVIER DE QUEIROZ

Marketing esportivo no futebol brasileiro: estudo das ações do Clube de Regatas do Flamengo em 2022

Monografia submetida à banca examinadora do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Alagoas e aprovada em 23 de maio de 2023.



Documento assinado digitalmente
ANDERSON DAVID GOMES DOS SANTOS
Data: 23/05/2023 11:00:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

(Prof. Dr. Anderson David Gomes dos Santos, UFAL) (Orientador)

Banca examinadora:



Documento assinado digitalmente
HERMANI MAGALHAES OLIVENSE DO CARMO
Data: 01/06/2023 14:57:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

(Prof. Ms. Hérmani Magalhães Olivense do Carmo, UFAL) (Examinador Interno 1)



Documento assinado digitalmente
MANOEL VALQUER OLIVEIRA MELO
Data: 23/05/2023 12:00:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

(Prof. Dr. Manoel Valquer Oliveira Melo, UFAL) (Examinador Interno 2)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que me conduziu a chegar onde estou hoje, dando-me discernimento, sabedoria e forças para sempre seguir em frente, mesmo nos momentos difíceis e não me deixando desistir dos meus sonhos.

Aos meus pais Pauleandro e Rubeline e toda minha família, que sempre estiveram presentes, incentivando e apoiando minha formação. Não mediram esforços para que isso fosse possível, mesmo diante de dificuldades, obrigado por todo amor e carinho.

À minha namorada Lohane pela paciência, apoio e incentivo, me ajudando na conclusão deste estudo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Anderson David Gomes dos Santos, pelos ensinamentos e paciência, por ter me ajudado ao longo desse período, sempre atencioso, obrigado por mostrar os meios mais adequados para seguir, e pelas conversas e direções a respeito de futebol.

A cada um dos professores do curso de Ciências Econômicas, pela colaboração, pelo conhecimento passado ao longo da graduação, pelo apoio e disponibilidade demonstrados. Eles foram fundamentais para a concretização da minha formação.

À Universidade Federal de Alagoas por ter me formado como homem e profissional, onde pude vivenciar inúmeros eventos inesquecíveis, somado a um ensino de qualidade, além de estímulos para o desenvolvimento humano e profissional, a partir de diversas iniciativas que pude ter contato.

A todos os colegas e amigos que fiz ao longo desses anos de faculdade, pela troca de conhecimento e apoio que sempre dávamos uns aos outros.

E a toda nação rubro-negra, que me proporcionou a chance de demonstrar meu amor pelo Clube de Regatas do Flamengo através deste trabalho acadêmico.

Por fim, agradeço a todos que de forma direta ou indireta fizeram parte da minha formação acadêmica.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar as práticas de marketing esportivo do Clube de Regatas do Flamengo no ano de 2022. Observa-se a importância do marketing esportivo voltado para a valorização, bem como solidificação de um clube, proporcionando uma maior divulgação e evolução das variadas modalidades existentes, o que incrementa as receitas. Para atender ao objetivo proposto, trata-se de pesquisa qualitativa que utiliza-se de levantamento bibliográfico e pesquisa documental para contextualizar o tema, descrever as ações no período recortado e analisar se foram de fato adotadas estratégias de marketing ligadas ao *branding* do Flamengo. Como análise específica, apresenta-se ainda as ações ligadas aos programa sócio-torcedor, entendido como o elemento de relação mais direta do clube com o torcedor. Esta pesquisa contribui para futuros estudos voltados a estratégias de marketing no futebol brasileiro e, ainda, entender o funcionamento desse setor nos clubes, com a finalidade de promover conhecimento e inovação para esse mercado que ainda funciona de forma mais empírica. Percebe-se com este caso que a preocupação com o marketing esportivo é relativamente recente no futebol brasileiro mesmo para um clube com a visibilidade do Flamengo, porém, com algumas ações já destacadas.

Palavras-chave: Marketing esportivo; Flamengo; Sócio-torcedor; Inovação.

ABSTRACT

The present work aims to identify and analyze the sports marketing practices of Clube de Regatas do Flamengo in the year 2022. It is observed the importance of sports marketing aimed at valuing, as well as solidifying a club, providing greater dissemination and evolution of the various existing modalities, which increases revenues. In order to meet the proposed objective, this is a qualitative research that uses bibliographical research and documentary research to contextualize the theme, describe the actions in the cut period and analyze whether marketing strategies related to Flamengo's branding were actually adopted. As a specific analysis, it also presents the actions linked to the supporters' partner program, understood as the element of the club's most direct relationship with the supporters. This research contributes to future studies focused on marketing strategies in Brazilian football and also to understand the functioning of this sector in clubs, with the aim of promoting knowledge and innovation for this market that still works in a more empirical way. It can be seen from this case that the concern with sports marketing is relatively recent in Brazilian football, even for a club with the visibility of Flamengo, however, with some actions already highlighted.

Keywords: Sports marketing; Flamengo; Fan member; Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Modelo de administração do marketing esportivo.....	16
Figura 2	- Organograma do Clube de Regatas do Flamengo.....	24
Figura 3	- Organograma da diretoria de Marketing do Flamengo.....	25
Figura 4	- Terceiro Uniforme do Clube em 2022.....	29
Figura 5	- Planos da operadora Nação.....	30
Figura 6	- Cartão pré-pago.....	31
Figura 7	- Pulseira de pagamento por aproximação.....	32
Figura 8	- Planos Nação.....	34
Figura 9	- Publicidade do Programa Nação sócio-torcedor.....	36
Figura 10	- Compra de ingresso para o Nação sócio-torcedor.....	37
Figura 11	- <i>Cashback</i> para sócio-torcedor.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento do Clube com o Programa Sócio Torcedor	38
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRS	<i>Brasil Sports Marketing</i>
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CND	Conselho Nacional de Desportos
CT	Centro de Treinamento
EEOO	Esportes Olímpico
FIFA	Federação Internacional de Futebol
IPEC	Inteligência em Pesquisa e Consultoria Estratégica
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	METODOLOGIA	12
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
3.1	Marketing	14
3.2	Marketing Esportivo	16
3.3	Marketing esportivo e seu impacto no futebol	19
4	AÇÕES DE MARKETING ESPORTIVO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO	22
4.1	Caracterização do clube	22
4.2	O desenvolvimento das campanhas de marketing do Flamengo	25
4.3	As campanhas de marketing esportivo do Flamengo em 2022	28
4.4	Análise do programa de sócio-torcedor “Nação”	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

O esporte em todo o mundo tem se tornado um dos nichos de mercado cada vez mais rentável. Isso gera atenção não apenas para empresas específicas para o esporte, como as de materiais esportivos, mas também aquelas que não atuam neste ramo, que podem aproveitar para usar a imagem de atletas ou equipes para se associarem às suas marcas.

O marketing esportivo surge como alternativa para as empresas, que ao investirem no esporte, divulgam a sua marca e conseguem espaço na mídia, além de obter um retorno mercadológico e institucional. Diante disso, a empresa que utiliza as oportunidades que são apresentadas pelos eventos esportivos a seu favor, sendo de grande ou de pequeno porte, tem mais chances de atingir um alto grau de proximidade com o seu consumidor.

É perceptível que uma das principais fontes de receita arrecadada pelos clubes de futebol se origina por intermédio do marketing esportivo, casos de patrocínios diretos, ações de ativação dessas marcas com o clube, assim como, aquelas que podem interferir na bilheteria em seus jogos. Isso, portanto, é uma forma de garantir lucratividade e aumentar o capital a ser aplicado no clube.

Sobre o atual momento histórico para esses tipos de ações, Moraes (2017) destaca a evidência que o Brasil teve diante do mundo na última década pelo fato de ter sediado dois dos principais eventos esportivos mundiais, a Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 e os Jogos Olímpicos de Verão do Rio de Janeiro de 2016, podendo esse ser um fator de incentivo para o crescimento de estudos e publicações nas áreas de gestão, marketing esportivo, economia e demais interesses das Ciências Humanas e Sociais de forma geral.

Assim, constitui-se o seguinte problema para esta pesquisa em Economia: Como um clube de futebol de Série A do Campeonato Brasileiro funciona no marketing?

Para responder a isso, esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as práticas de marketing esportivo do Clube de Regatas do Flamengo no ano de 2022. Através dessa pesquisa, busca-se uma melhor compreensão da importância do marketing esportivo voltado para a valorização e solidificação de um clube, e ainda apresentar as ações ligadas aos programas sócio-torcedor, que é como o elemento de relação mais direta do clube com o torcedor.

Para um melhor entendimento a respeito do conteúdo deste TCC, é apresentada a seguir a estrutura do trabalho. Além desta Introdução, a pesquisa é constituída por mais quatro seções: a segunda seção trata da metodologia do estudo, que são os métodos utilizados para que fosse possível realizar a pesquisa; a terceira seção trata da fundamentação teórica, que traz os

conceitos de marketing e marketing esportivo e seu impacto diante do futebol; a quarta seção refere-se às ações do marketing esportivo do Clube de Regatas do Flamengo, em que se apresenta o clube e depois especifica-se para o histórico de estudos sobre campanhas de marketing do Flamengo, posteriormente, o foco é no estudo de caso do desenvolvimento do marketing desta equipe em 2022, finalizando com a apresentação e análise do programa Sócio-Torcedor; por fim, a quinta seção refere-se às conclusões geradas a partir da pesquisa.

2 METODOLOGIA

Para a construção do trabalho e alcance dos objetivos propostos, foram utilizados procedimentos metodológicos por meio de pesquisa documental, dividida em revisão de literatura num sentido de pesquisa bibliográfica realizada nas Ciências Sociais Aplicadas; e pesquisa em fontes primárias.

A principal diferença entre a pesquisa documental e a bibliográfica, segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 6) é que “a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a matérias que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias”.

Nesta pesquisa, como primeiro momento, para compreensão do tema em estudo, realizou-se revisão de literatura sobre marketing esportivo, como também na análise de mercado esportivo, através da concepção de autores como Monteiro (2021), Souza (2010), Malagrino (2011), Afif (2000), entre outros. Para Marconi e Lakatos (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica:

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Para além disso, foi realizada uma pesquisa documental que teve como objetivo fazer a investigação das fontes primárias, ou seja, os dados que não foram ainda codificados, organizados e elaborados para os possíveis estudos científicos. Para, assim, poder descrever melhor e analisar as situações, fatos e acontecimentos anteriores e fazer uma comparação com dados da realidade presente (MARCONI; LAKATOS, 2001). Analisou-se especialmente os dados e informações divulgadas no site oficial do Clube de Regatas do Flamengo, como as demonstrações financeiras, o organograma da diretoria, as notícias e matérias sobre as ações de marketing do clube e a página do programa sócio-torcedor.

Após ser realizada a coleta de dados suficiente para realização da pesquisa, os dados foram analisados em estruturação que utilizou como abordagem o método dedutivo, indo do geral ao particular, respondendo ao problema e alcançando os objetivos gerais e específicos. Sobre o método dedutivo, Santos (2001, p. 166) afirma que:

As fases principais são a evidência, a análise, a síntese e a enumeração. Entre as áreas do conhecimento onde pode ser usado estão a Sociologia, a Economia, a Matemática,

a Lógica e a Física Teórica. Pode fundamentar estudos nas ciências formais e nas ciências da Natureza. O método dedutivo tem suas proposições enfocadas na situação geral para explicar as particularidades e chegar à conclusão da afirmativa. Ex.: Todo ser humano é racional – ideia geral. Sebastião e Maria são humanos – ideia particular. Logo, Sebastião e Maria são racionais – conclusão (SANTOS, 2001, p. 166).

O presente trabalho também se trata de pesquisa qualitativa visto que, ainda que conte com dados quantitativos para ilustrar certos cenários aqui analisados, ela abrange a bibliografia que já foi publicada e seu objetivo é colocar o pesquisador diante de um contato direto com tudo divulgado sobre determinado assunto.

Diante disso, tomando como base publicações científicas cujo tema estivesse voltado ao segmento do marketing esportivo no futebol, especialmente sobre o Clube de Regatas do Flamengo, além de tratar das manifestações socioeconômicas atreladas ao tema em questão, através da interpretação de textos, documentos, artigos acadêmicos, opiniões de autores diversos e análise dos dados colhidos, foi possível obter um melhor entendimento sobre o assunto.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, abordaremos as teorias que sustentarão o desenvolvimento da pesquisa, levando a uma análise detalhada e revisão da literatura relacionada aos temas abordados e sua relação com a pesquisa.

A fundamentação teórica primeiramente irá tratar do conceito de Marketing. Em seguida será feita uma análise mais aprofundada sobre o marketing esportivo. Por fim, apresentamos as principais discussões que tratam do marketing esportivo e seu impacto no futebol.

3.1 Marketing

Para entender o marketing esportivo, é válido trazer nesse primeiro momento o conceito de marketing. Entende-se por marketing como a capacidade de produzir, explorar e entregar valor para assim satisfazer as necessidades de uma demanda de mercado e, com isso, gerar lucro.

O marketing reconhece e determina as necessidades e desejos de um mercado e, a partir disso, adapta a organização para promover as devidas satisfações desejadas de uma forma que seja o mais efetiva e eficiente possível do que seus concorrentes. Possui ainda como um dos principais objetivos observar as necessidades ou desejos dos consumidores para dessa forma, ofertar e desenvolver produtos para atender a essas necessidades.

Monteiro (2021, p. 15) define marketing como sendo o estudo de mercado que abrange as ferramentas e estratégias tendo como objetivo entender os fatores que envolvem o processo e venda de produtos e serviços visando aumentar o lucro de uma empresa.

É possível observar que as técnicas têm aplicação em todos os sistemas políticos, suas aplicações e os estudos dos seus métodos estão presentes em diversos segmentos das Ciências Sociais, casos de Psicologia, Sociologia e Economia.

Em relação à Economia, Souza (2010, p. 3) afirma que “o marketing identifica necessidades e altera configurações para alcançar um melhor resultado, as ferramentas de marketing podem auxiliar a neutralizar efeitos que descontrolam a economia”. Ou seja, um acontecimento na economia pode levar o consumidor a mudar a sua opinião sobre algum produto ou serviço a partir daquilo que é apresentado pelo marketing precisa gerar. Porém, da mesma forma que uma atitude diferente do consumidor pode alterar a economia, isso pode gerar necessidades diferentes em relação ao tipo de uso do marketing pelas empresas.

Identifica-se que os consumidores diante da tomada de decisão de compra, normalmente são influenciados por três fatores: as comunicações de marketing em diversas mídias (publicidades, anúncios televisivos ou impressos, entre outras ações); através das opiniões dos familiares e amigos; e o fato de que cada consumidor tem conhecimentos e experiências próprias que gera um sentimento a determinadas marcas (SOUZA, 2010)

Ainda segundo Souza (2010, p. 7), a inovação tecnológica é o ponto crucial para que a correlação de todos esses setores esteja cada vez mais aparente, tendo participação em dois diferentes momentos: primeiro no aumento da produtividade diante do avanço dos meios de produção através das inovações tecnológicas; e, segundo, está a facilidade de disseminar informações por todo o mundo, que possibilita cada vez mais diferentes meios tanto de vendas quanto de divulgações de produtos.

É válido observar que o marketing está sempre se modificando, ao passo que o comportamento da sociedade também muda. Assim como os desejos, a essência, as necessidades de cada indivíduo sofrem mudanças constantes, o marketing segue em constante transformação para permanecer em harmonia com essa variação.

Diante do atual cenário, os profissionais marketing se deparam com um novo desafio relacionando aos consumidores. Isso ocorre por estes estarem cada vez mais desconfiando da comunicação das marcas e levarem mais em consideração a opinião do seu círculo social, ou seja, familiares e amigos, seguidores e influenciadores.

Sobre isso, Kloter, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 29) afirmam que:

Os profissionais de marketing precisam embarcar na mudança para um cenário de negócios mais horizontal, inclusivo e social. O mercado está se tornando mais inclusivo. A mídia social elimina barreiras geográficas e demográficas, permitindo às pessoas se conectarem e se comunicarem, e, às empresas, inovar por meio da colaboração.

As mídias para a comunicação do marketing, da televisão à mídia social, tendem a se complementar, isso porque geralmente as pessoas veem e buscam notícias através das mídias sociais, mas é através da televisão e de sites noticiosos que procuram a veracidade e têm mais confiança no que é noticiado (KLOTTER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Assistir à televisão segue gerando um incentivo nas pessoas, através de propagandas e anúncios comerciais, entre uma programação e outra, serve de gatilho para que comprem algo ou pesquisem por um produto ou serviço *on-line*.

Ainda segundo Kloter, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 41), isso leva a uma necessidade de mesclar a observação para direcionamento de campanhas do setor:

As características dos novos consumidores nos levam a perceber que o futuro do marketing será uma mescla contínua de experiências on-line e off-line. No início, a consciência e o apelo da marca virão de uma mescla de comunicações de marketing acionadas pela análise de dados, experiências passadas de clientes e recomendações de amigos e familiares, tanto on-line quanto off-line.

Isso reforça o quanto área de atuação do marketing é ampla e compreende não apenas o ato de comercializar seja um produto ou serviço, mas também se refere ao planejamento, à pesquisa e ainda ao posicionamento de mercado, considerando ainda as mutações na sociedade especialmente a partir do desenvolvimento de tecnologias digitais de informação e comunicação. É preciso ter um equilíbrio com a necessidade do cliente, ou seja, entre o que o cliente deseja, bem como os objetivos da empresa.

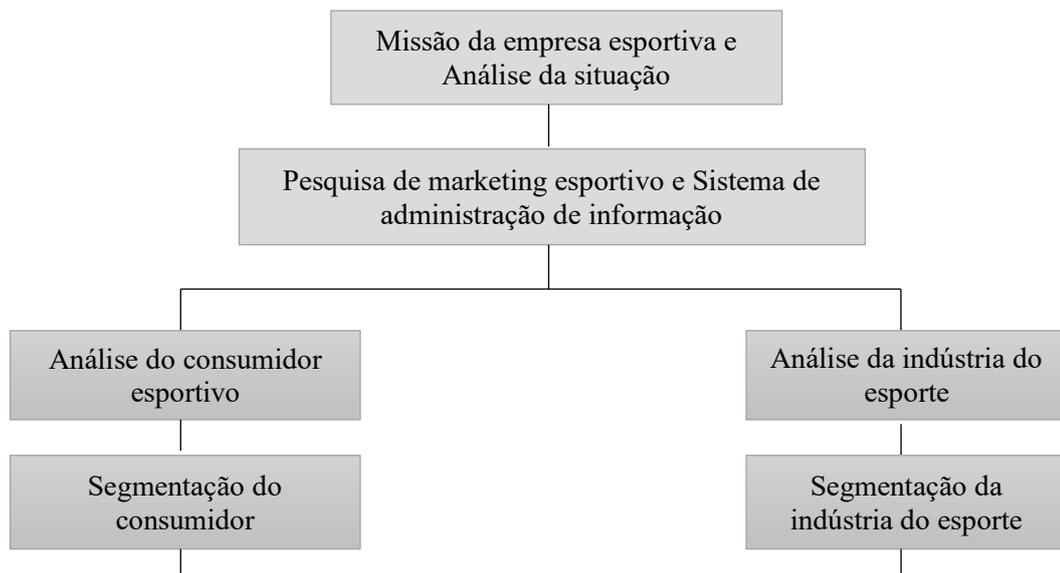
Diante disso, observa-se que o marketing quando bem elaborado necessita gerar um valor para ambas as partes interessadas, empresa e consumidor. É a partir dessa discussão geral prévia, que seguiremos para as especificidades do mercado esportivo de marketing.

3.2 Marketing esportivo

Para analisar os componentes do marketing esportivo, antes é necessário buscar entender alguns passos que são determinantes para ele. Para além de conceituar o marketing esportivo, é ainda importante buscar compreender que, para que seja possível, é válido e necessário conhecer o consumidor esportivo, bem como a indústria do esporte, e dessa forma definir a base de segmentação desses dois ramos de negócios.

Para isso, parte-se de modelo elaborado por Pitts e Stolar (2002), apresentado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Modelo de administração do marketing esportivo





Fonte: Adaptado a partir de Pitts e Stotlar (2002).

Ao analisar a Figura 1, fica evidente a interdependência dos estágios existente no modelo. Nesse cenário, é fundamental compreender que o consumidor esportivo deve ser o foco ao se trabalhar a marca de um clube, de maneira a identificar o público-alvo e os consumidores em potencial. Segundo Malagrino (2011), essa seria a primeira etapa para começar as estratégias de segmentação para a indústria do esporte, com o foco para o consumidor esportivo.

Ao fazer a análise de um mercado específico, o marketing esportivo faz a ligação presente entre a empresa e o esporte, tendo como objetivo despertar o interesse dos fãs do esporte, com ação relacionada a determinado produto/serviço que vai estar diretamente ligado à empresa anunciante. Através de um trabalho do marketing bem-feito, o torcedor possui a oportunidade de apreciar ou conhecer uma marca, através da associação dela com seu time. O torcedor traz com ele a paixão que possui pelo time e as lembranças podem-no fazer defender a marca assim como defende o seu time.

Desde essas análises, é possível determinar qual o mercado-alvo a ser atingido, que irá compor a base das estratégias do marketing esportivo, o qual os componentes poderão ser definidos, como abordam Morgan e Summers (2008, p. 7), a partir da “aplicação dos quatro Ps (preço, produto, promoção e ponto de venda – distribuição) de forma específica em um contexto esportivo”. Sobre isso, Pitts e Stotlar (2002), mostram que o marketing esportivo está voltado

ao processo de elaborar assim como de implementar essas quatro atividades para assim satisfazer as necessidades e, ou, desejos de consumidores realizando os objetivos da empresa.

Para Bertoldo (2000), o marketing esportivo perpassa todas as ações ligadas à divulgação de modalidades esportivas, dos clubes e de associações que fazem parte desse conjunto de atividades para difusão da marca, seja pela promoção, divulgação de eventos ou torneios feitos por meio do patrocínio das equipes e dos clubes esportivos.

Segundo Afif (2000), o marketing esportivo faz parte de uma das estratégias que fazem uso do esporte para alcançar seus objetivos. Para o autor, existem duas formas de caracterizar essa estratégia: marketing de produtos e serviços que estão ligados diretamente aos consumidores, que se relacionam de algum modo ao esporte, seja fazendo uso das camisas oficiais do time, assim como de outros produtos da marca; a segunda se dá no uso do esporte em questão como um meio para realizar a divulgação de produtos, dos quais não possuam uma ligação com as atividades ou ações esportivas, esse é o caso dos patrocinadores em geral.

Já Pitts e Stotlar (2002) defendem que uma ampla diversidade de negócios no âmbito do marketing esportivo se apresenta, dentro da chamada indústria do esporte. Tais atividades incluem os patrocínios, a criação e a exploração de eventos, assim como licenciamentos e franquias, material esportivo e a promoção de vendas.

Diante disso, empresas e marcas famosas têm o hábito de privilegiar esta área, aproveitando e fazendo uso da imagem de atletas que se destacam, ou ainda equipes esportivas em conjunto com a opinião pública, no intuito de gerar resultados positivos para suas imagens.

Sobre isso, Afif (2000) afirma ainda que os profissionais de marketing precisam fazer uso de muita criatividade para se diferenciar do que é apresentado na publicidade tradicional, de maneira a inovar com algo que represente um diferencial e que tenha o poder de influenciar as pessoas.

Outro ponto observado é que não somente as vendas, mas a estratégia de unir a empresa ao esporte acaba gerando um rejuvenescimento significativo da marca, isso se dá diante do efeito que o esporte gera entre os jovens. A ação de se inserir na camisa de uma equipe uma marca de determinada empresa produz uma relação de cumplicidade junto da performance esportiva, que acaba recebendo de forma positiva toda a credibilidade que é obtida através dos atletas.

Assim, conforme o bom desempenho dos atletas ou do time como um todo, os torcedores que se mostrarem impassíveis com determinada marca patrocinadora passam a ter mais credibilidade e acabam construindo uma imagem positiva da empresa. Mas as empresas

também correrem o risco, caso algum atleta apresente um comportamento que seja inadequado, pois poderá ter sua imagem mesmo que indiretamente afetada.

Segundo as análises de Teitelbaum (1997), a utilização do marketing esportivo procura incentivar as transações, tendo foco no esporte e seus atores, seguindo duas vertentes distintas para essa relação:

[...] de um lado, com empresas investidoras voltadas tanto para o fomento à geração de um produto no terreno esportivo quanto para a obtenção de resultados junto ao público e, de outro, com o próprio público interessado em consumir eventos e produtos do esporte em si e, conseqüentemente, sensível às mensagens daquelas organizações que demonstram uma clara identidade com suas preferências. (TEITELBAUM, 1997, p. 3-4).

No Brasil, Cardia (2004, p.17) relata que a forma mais evidente de patrocínio esportivo é a usada nas camisas dos clubes. Assim é possível perceber que a propaganda presente nos uniformes dos jogadores é vista como sendo o ponto inicial do marketing esportivo, e atualmente é notório que praticamente todas as equipes contam com um fornecedor oficial responsável pelo material esportivo, assim como um patrocinador do time.

Diante de tantas estratégias de marketing esportivo, o patrocínio esportivo é a que mais têm chamado atenção nos últimos anos. É essa estratégia que mais recebe investimentos e ainda acaba sendo a mais confundida com o marketing esportivo propriamente dito.

Para além disso, é válido ressaltar que muitas pessoas passam a entender e compreender que não só com patrocínio esportivo, mas também podem obter a oportunidade de realizar outros tipos de negócios. O que leva mais destaque é no futebol, onde podem participar de investimentos ou ainda licenciando a marca do time em questão para assim utilizar em suas ações de marketing.

3.2.1 Marketing esportivo e seu impacto no futebol

Num primeiro momento, quando falamos de futebol, o que vem a princípio na mente das pessoas é a associação aos aspectos tangíveis, como a bola, os jogadores, os estádios, gols etc., entretanto os sentimentos e sensações são despertados de maneiras diferentes em cada pessoa ao assistir ao mesmo jogo. Diante disso, é possível observar que uma mesma partida pode ser vivenciada de diferentes maneiras e por este motivo os aspectos intangíveis do futebol também devem ser levados em consideração.

Segundo Pozzi (1998), o esporte pode ser definido como sendo qualquer forma de atividade física que vai confrontar o talento, a aptidão de uma pessoa contra um oponente em

potencial. O esporte como produto não se diferencia de qualquer outro ligado ao consumo, pois possui tanto os aspectos tangíveis, sendo o produto principal, como os intangíveis, ou seja, emoções e as experiências geradas pelo esporte.

Assim, os clubes e as equipes foram o meio para que houvesse a geração de uma terceira renda, o conhecido marketing esportivo, caracterizado por valores que são repassados por patrocinadores, pelo *merchandising* presente nos jogos e campeonatos.

Diante disso, acredita-se que o desenvolvimento do marketing esportivo tenha sido transformado em uma ferramenta que foi determinante para mudar o esporte diante da atividade empresarial. Levando isso em consideração, o futebol passou a vender não apenas entretenimento, mas também um produto.

Segundo Myskiw (2006), a relação do marketing e o futebol é um fato histórico que começou após a Segunda Guerra Mundial. As empresas perceberam não só a visibilidade, mas também a atração desse acontecimento esportivo e levantaram a possibilidade de fazer a associação ou expor seus produtos e marcas através dele.

No Brasil, segundo Melo Neto (1998), o marketing presente nos clubes de futebol surgiu em 1977, assim que o Conselho Nacional de Desportos (CND) autorizou a publicidade nos uniformes dos jogadores. Nesse primeiro momento, o marketing esportivo no então cenário futebolístico profissional estava vinculado a dois pontos, o primeiro era o futebol como sendo uma excelente ferramenta de marketing para as empresas interessadas em retorno institucional; o segundo era uma forma de buscar receitas alternativas para os clubes.

Dias e Monteiro (2020), explicam que, de lá para cá, os torcedores se tornaram os principais atores do mercado futebolístico, de maneira que:

Isso reforça a importância de estudar seus diferentes tipos, assim como a necessidade de os clubes estabelecerem relações recíprocas com os torcedores, a fim de aumentar seus níveis de internalização de marca (time) e contribuir para o aumento das intenções comportamentais positivas (DIAS; MONTEIRO, 2020. p. 4).

Entretanto, algumas empresas, com intuito de buscar o retorno rápido de seus investimentos, acabam divulgando mais a sua marca do que o nome da equipe, esquecem que o que leva o torcedor ao estádio são as equipes e não as suas marcas.

As principais receitas que integram um clube de futebol provêm da formação bem como da negociação de atletas; da televisão; dos eventos, sendo jogos, shows, entre outros; das empresas patrocinadoras; *merchandising*; poder público e do clube social. Sobre isso, Lima, Sabila e Borges (2007, p. 3) dissertam:

Como mídia, o marketing esportivo possui um plus que é a segmentação. Sabendo que nos dias de hoje o marketing individualizado é o que gera resultados mais

prósperos, é importante que as empresas acreditem e tenham uma opção de mídia para veicular para as pessoas certas no momento certo.

Assim, é possível perceber que os clubes possuem potenciais de mercado distintos, apresentando características sociais e culturais que são próprias de cada um. Além disso, pertencem a regiões diferentes, devendo assim escolher em que mercado devem focar as suas ações e assim poder conquistar seu diferencial para que possa atingir os objetivos.

Observa-se ainda a necessidade de desenvolver linhas de produtos voltadas para cada mercado-alvo, comunicar através da propaganda, a promoção, relações públicas, o marketing direto, entre outros, e desenvolver também canais de distribuição, além de estabelecer preços e vender.

4 AÇÕES DE MARKETING ESPORTIVO DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Este tópico abordara mais especificamente o Clube de Regatas do Flamengo, trazendo histórico da equipe, com aprofundamento posterior na descrição dos estudos de campanhas de marketing do Flamengo, assim como as principais campanhas realizadas no ano de 2022, tendo como destaque a análise da campanha do programa sócio-torcedor.

4.1 Caracterização do clube

O Clube de Regatas do Flamengo, ou apenas Flamengo, é um clube poliesportivo que foi fundado em 17 novembro de 1895, o qual inicialmente tinha suas atividades esportivas voltadas à disputa de remo, com sede no Rio de Janeiro-RJ.

Com o passar dos anos com o potencial crescimento, em 28 de outubro de 1902, ocorreu a transformação para o então Clube de Regatas do Flamengo. Foi nesse ano que o remo passou a dividir espaço com o futebol, que hoje em dia é a preferência popular e, na época, dava seus primeiros passos enquanto prática esportiva no Brasil.

Dentre as maiores glórias do Flamengo no futebol, se destacam as conquistas da Copa Intercontinental em (1981); como também das Copas Libertadores da América nos anos de (1981, 2019 e 2022). Além disso, o Flamengo foi o também conquistou o título de uma Copa Mercosul em 1999, e uma Recopa Sul-Americana em (2020).

Nacionalmente, o Flamengo venceu oito títulos do Campeonato Brasileiro¹, somando ainda quatro títulos da Copa do Brasil (1990, 2006, 2013 e 2022), outro da Copa dos Campeões, um Torneio Rio-São Paulo e uma Taça dos Campeões Estaduais Rio-São Paulo. Além disso, em escala estadual, foi campeão de trinta e sete títulos do Campeonato Carioca. Diante destes resultados, o clube segue é o líder nacional do ranking de clubes em 2023, divulgado pela CBF (2022).

¹ Um dos títulos do Campeonato Brasileiro que o clube assume como o seu, em 1987, é entremeadado por polêmicas judiciais, pois, por uma regra da CBF criada pouco antes do torneio nacional começar (a Copa União daquele ano), era para campeão e vice dela jogarem um quadrangular com esses mesmos relativos ao Módulo Amarelo. Flamengo e Internacional se recusaram a isso, com o Sport e o Guarani, vindos do módulo abaixo, sendo os representantes brasileiros na Copa Libertadores do ano seguinte como se fossem campeão e vice brasileiros. Até o presente momento, o Supremo Tribunal Federal considera apenas o Sport como campeão brasileiro de 1987, apesar de tentativas da CBF em dividir aquele título para as duas equipes rubro-negras.

Além do notório prestígio com o futebol, o Flamengo também leva destaque em outras modalidades esportivas sendo coletivas ou individuais, como no remo, polo aquático, voleibol e no basquete.

Pesquisa realizada pelo jornal *O Globo* com o instituto Ipec em 2022 (GE, 2022) mostra que o Flamengo tem a maior torcida do Brasil, com 21,8 % das respostas espontâneas. Sua torcida é estimada em 42 milhões de torcedores, que estão espalhados por todas as regiões do país. Diante do tamanho de sua torcida, o clube é o que mais recebe valores de direitos de transmissão.

O departamento de futebol do Flamengo é representado por dirigentes, comissão técnica, o departamento médico e jogadores. A Figura 2 a seguir apresenta como os departamentos do clube estão divididos, com os respectivos diretores na atual gestão (2022-2024) atualizado em dezembro de 2022, ano de recorte desta pesquisa.

Figura 2 – Organograma do Clube de Regatas do Flamengo



Fonte: Adaptado do site oficial do Flamengo (2023).

Atualmente na presidência do clube está Luiz Rodolfo Landim Machado, seguido do diretor-geral Reinaldo Belotti. Seguido da Diretoria Geral, como possível observar na imagem acima, o clube ainda é composto pela Diretoria de Comunicação; Diretoria Corporativa; Diretoria de CT (Centro de Treinamento); Diretoria de EEOO (Esportes Olímpicos); Diretoria Financeira; Diretoria de Futebol; Diretoria Fla Gávea; Diretoria Jurídica; e, para finalizar, a Diretoria de Marketing.

O diretor de marketing do Flamengo atualmente é Marcos Senna que, junto com vice-presidente de Comunicação e Marketing Gustavo Oliveira, lideram a equipe de comunicação. Em entrevista feita por Fred Huber quando questionado o dirigente Gustavo Oliveira afirma que “o marketing do clube trabalha nos conceitos da valorização do conteúdo sobre a equipe, bem como o estímulo para um maior engajamento do plano para sócios-torcedores nas mídias sociais e ainda a busca de grandes e sólidas parcerias.” (HUBER, 2021).

Na figura abaixo é possível observar detalhadamente o organograma da diretoria de marketing do Flamengo.

Figura 3 – Organograma da diretoria de Marketing do Flamengo



Fonte: Adaptado do site oficial do Flamengo (2023).

Como é visto na figura 3, a equipe de marketing conta com o gerente de planejamento e operações, o gerente de relacionamento, gerente de produto e o gerente comercial, que trabalham em conjunto para obter os melhores resultados através das ações do marketing.

É a partir dessa organização interna do clube que o departamento de marketing atua em ações específicas, como será discutido a partir de agora.

4.2 O desenvolvimento das campanhas de marketing do Flamengo

Como visto em parte anterior deste trabalho, alguns autores trabalharam sob a temática do marketing esportivo voltado aos clubes de futebol, mostrando o potencial que o marketing traz para o aumento das receitas desses clubes.

De modo geral, os clubes de futebol possuem uma grande vantagem em relação às empresas tradicionais, pois os clubes não precisam trabalhar um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento de uma marca que é a fidelidade dos seus clientes, ou seja, uma vez

que é decidido o time que vai torcer, dificilmente será mudado. Diante disso, os clubes consideravam até pouco tempo que ter uma base de clientes que passe de geração em geração era suficiente, não havia uma preocupação aparente em agregar novos torcedores.

Nas últimas décadas, com a noção da importância dessas receitas, os clubes aumentaram os investimentos no marketing esportivo, cada vez mais considerando que se trata de uma ferramenta indispensável para a construção da própria marca e para difundir grandes marcas de outros setores de mercado, as quais apostam nesse tipo de publicidade.

O marketing esportivo ainda é um elemento em construção e expansão no que se refere a receita e rendimentos financeiros do Clube de Regatas do Flamengo. É apenas a partir de 2008 que o clube passa a desenvolver ações de marketing esportivo, cujo propósito é tirar proveito dos bons momentos vividos pelo time rubro-negro e, a partir da exposição, aumentar sua receita. (FLAMENGO, 2022). As ações de marketing são necessárias para que esse conhecimento só aumente e se difunda por todos os torcedores, que se dá através da propaganda, publicidade e divulgação do clube e das empresas parceiras.

Dentre outras grandes campanhas de marketing, um exemplo citado por Monteiro (2021, p 38) foi a contratação de Ronaldinho Gaúcho em janeiro de 2011 para alavancar a marca. Com isso, segundo o autor, as lojas oficiais venderam seis vezes mais camisas do que em dias normais. E a contratação ainda trouxe diversos torcedores de volta ao estádio, aumentando o público e a renda.

Outro exemplo de ação feita pelo Flamengo, abordada por Barros (2019, p. 36), é a com o Banco BS2, que ganhou uma grande visibilidade e uma valorização da marca ao patrocinar o time rubro-negro desde 2018.

Para Santos (2020), nesse tempo que demarca os ajustes administrativos do clube – sob presidência de Eduardo Bandeira de Mello –, o Flamengo acaba se reequilibrando financeiramente e adota assim uma gestão mais profissional, o que o leva a se destacar no BRS 2015 (*Brasil Sports Marketing*) que reúne os principais e maiores patrocinadores e players no que se refere ao segmento esportivo brasileiro, dessa forma o Flamengo passou a buscar novas formas de trazer recursos para o time levando em consideração a criação de novos ativos, como o patrocínio para além das camisas, receitas oriundas da transmissão das partidas ou da venda de jogadores, que já é algo bastante explorado no mundo futebolístico.

Segundo Daniel Orlean, ex-vice-presidente de marketing do Flamengo em 2017, em relato comentado por Santos (2020, p. 24), havia a busca pela “criação de produtos e exploração de interação com o mercado consumidor”. O exemplo dado por Orlean de ações voltadas ao marketing estratégico do clube, para além do patrocínio, teria sido os casos das

marcas IFood (aplicativo de pedido de comida e outros produtos), parceira da equipe desde 2016, e a Carabao (marca internacional de isotônicos), cuja parceria se iniciou em 2017.

Santos (2020) ainda aborda que o Flamengo passou a fazer com que seus patrocinadores tivessem visibilidade em outros meios, como ter aparições em vídeos com os jogadores do elenco promovendo produtos, no centro de treinamento e nos vestiários. Um exemplo disso foi uma ação em que Zico, maior ídolo da história do Flamengo, foi utilizado pela Uber em 2017 para uma sessão de autógrafos e fotografias para estimular que todos pedissem o “UberFla” (SILVA, 2020).

Para além disso, o programa Sócio-Torcedor, a entrada nos esportes eletrônicos, utilização de estratégia transmídia, o licenciamento de produtos (além do têxtil), lojas e escolinhas do clube também foram apontadas por Santos (2020) como estratégias de marketing esportivo praticada pelo Flamengo nos últimos anos.

Segundo as demonstrações financeiras do clube nos anos de 2020, 2021 e 2022, o marketing se destacou através do posicionamento de mercado que foi adotado. Analisando apenas o departamento comercial (licenciamento de produtos, patrocínio e publicidade) do clube em 2022 houve uma entrada de R\$ 110.131 milhões nos cofres do Flamengo apenas desse setor. (FLAMENGO, 2022).

O Flamengo também se posiciona como plataforma de marketing voltada aos anunciantes. A mídia kit direciona os posts que são patrocinados, as páginas em sites de redes sociais do clube estão à disposição para posts patrocinados com conteúdo integrado à marca Flamengo.

A fim de incluir as novas gerações, uma vez que não consomem apenas o futebol, mas também o entretenimento esportivo de uma forma diferente das que a geração anterior consumia, o objetivo do Flamengo, segundo o site oficial (FLAMENGO, 2022) foi expandir a atuação do clube de uma forma alinhada com as novas tendências de mercado, colocando-o assim presente em outros ambientes que vai além do futebol para atender essa nova demanda. As estratégias de patrocínio foram pensadas também além do padrão, como o nome presente na camisa e os direitos de *naming*.² A maior parte das entregas são direcionadas para as plataformas digitais e de *livestreaming*.

Para além disso, o programa sócio-torcedor também é uma forma de captação de recurso. O clube busca sempre explicitar à torcida rubro-negra a importância de se associar, que

² Direitos de *naming* é o direito aplicado à concessão da propriedade nominal de um determinado local a uma marca. Ou seja, o nome que um local, seja ele um estádio de futebol ou um estabelecimento para eventos, recebe.

os beneficia com uma série de vantagens, tornando este programa uma ferramenta de relacionamento com os torcedores e captação de recursos.

É válido ressaltar que o sucesso do Flamengo em campo influencia também na saúde financeira do clube. Um exemplo disso é o dinheiro arrecadado com bilheteria em 2022, que segundo os dados da demonstração contábil do clube chegou a R\$ 74.164 milhões (ZUBELLI, 2022). Parte disso é proporcionado por intermédio da relação de proximidade do time com seus torcedores. Este marketing é estimulado através dos perfis em sites de redes sociais e desperta o desejo e a vontade do torcedor em consumir os produtos oficiais da marca Flamengo.

De forma geral, a diretoria de marketing do Flamengo busca estimular sintonia entre os variados ativos promocionais do clube, para vender não apenas a exibição de uma marca no uniforme, mas também o engajamento dos torcedores como parceiros do time. A partir dessa contextualização, partimos agora para a verificação disso nas ações específicas de 2022, com destaque posterior para o caso do programa de sócio-torcedor do clube.

4.3 As campanhas de marketing esportivo do Flamengo em 2022

As ações de marketing esportivo, em geral, são direcionadas para as práticas e divulgação das mais variadas modalidades esportivas, seja de clubes, associações, agremiações, que ocorrem por meio da promoção de eventos, assim como torneios e patrocínios de clubes e equipes esportivas.

O orçamento do Flamengo em 2022 previa um retorno de R\$ 292 milhões em marketing e publicidade, que seria a segunda maior fonte de receita recorrente do rubro-negro (HUBER, 2021).

Dentre as ações de ordem corriqueira no futebol, 2022 marcou a renovação com a Adidas, patrocinadora do material esportivo. Como destaque de ação de marketing usada para esta parceria, houve o lançamento do terceiro uniforme, inspirado no movimento das arquibancadas que foi desenhado para homenagear a nação rubro-negra em 16 de outubro – como pode ser observado na figura a seguir.

Figura 4 – Terceiro uniforme do clube em 2022



Fonte: Site oficial do Flamengo (2023).

O clube fechou ainda parceria com a Star+, plataforma de *streaming* do grupo Disney, para divulgar as semifinais da Libertadores no dia 31 de outubro de 2022, quando o Flamengo jogou contra o Vélez Sarsfield no jogo de ida; com jogo de volta em 07 de setembro.

Outra parceria que foi aprovada sem rejeições pelo Conselho Deliberativo do clube foi com a *Assist Card*, que se tornou patrocinadora oficial do Flamengo. A Assist Card pertence ao Grupo *Starr Companies*, uma organização que fornece assistência integral a viajantes. A empresa expôs sua logomarca nas camisas de jogos, de treinos e ainda nos uniformes de viagem da equipe masculina de futebol.

O Flamengo também fechou parceria global com a MoonPay, que é uma empresa líder mundial em infraestrutura web3. Ao anunciar a parceria, clube e empresa informaram que, “como parte do acordo, a MoonPay ajudará a aumentar as receitas do Rubro-Negro e o engajamento dos torcedores com o uso de NFTs e web” (FLAMENGO; MOONPAY, 2022).

Além dessas parcerias, Flamengo, TIM e Surf Telecom lançaram o Fla-Chip no Maracanã, Estádio Mário Filho, onde anunciaram os planos da primeira operadora voltada para rubro-negros de todo o país. Na figura 5 a seguir são vistos os planos da operadora “Nação”.

Figura 5 – Planos da operadora Nação

Conheça os planos da operadora da Nação
peça seu chip e faça parte da nossa torcida

Comprar Chip

Plan	Data	Portability	Other Benefits	Price
FLA 50	20GB	+ 2GB	+100GB para sócio torcedor, +5GB para assinantes do FlaTV+, Whatsapp ilimitado, Waze grátis durante todo o mês, Minutos ilimitados para qualquer operadora, Internet acumulativa, Skeelo Regular, 100 SMS	R\$50,00
FLA 40	14GB	+ 2GB	+100GB para sócio torcedor, +5GB para assinantes do FlaTV+, Whatsapp ilimitado, Minutos ilimitados para qualquer operadora, Internet acumulativa, Skeelo Regular, 100 SMS	R\$40,00
FLA 30	8GB	+ 1GB	+100GB para sócio torcedor, Whatsapp ilimitado, 100 minutos de ligações para qualquer operadora, Internet acumulativa, Skeelo Light, 100 SMS	R\$30,00

Fonte: Site Fla-Chip (2023).

Segundo Gustavo Oliveira, vice-presidente de Comunicação e Marketing do clube, em entrevista para Huber (2022):

O Fla-Chip é mais um lançamento para fortalecer nosso Flamengo e trazer mais benefícios para a Nação, principalmente aquele rubro-negro que já utiliza outros produtos do clube, como sócio-torcedor e assinante da FlaTV+. Nossa ideia é oferecer cada vez mais produtos agregados, e de qualidade, para a nossa torcida.

Outra ação de 2022 do Flamengo quanto aos patrocinadores foi assinar o contrato com uma empresa de apostas esportivas Pixbet, com o intuito da exibição da marca no ombro direito da camisa. Assim como todo o ramo de apostas esportivas, a PixBet tem investido fortemente no futebol brasileiro. Além do Flamengo a PixBet apoiou outros cinco times na primeira divisão do Campeonato Brasileiro em 2022, sendo eles o América-MG, Avaí, o Flamengo, o Goiás, Juventude e o Santos (EXAME, 2022).

A equipe também renovou em 2022 com a ABC Construção para exibir a marca no calção do uniforme. Além disso, o uniforme conta ainda com o patrocínio da Havan na manga.

Para além disso, o Flamengo fez parceria com a Sportfive, uma empresa global de marketing esportivo, com o objetivo do clube de impulsionar a presença da sua marca no mercado global, o que acaba levando o reconhecimento do clube rubro-negro a um novo patamar no mercado inglês. A parceria ainda inclui o desenvolvimento de ações internacionais do clube carioca, assim como do público digital inglês, dos ativos e dos serviços de vendas comerciais, e ainda de eventos ao vivo.

Segundo Gustavo Oliveira: “a parceria era relevante por ser com uma empresa internacional e que entende o Flamengo como uma marca global e que tem um enorme potencial para crescer muito mais no cenário internacional.” (HUBER, 2022)

Para o que interessa apontar aqui enquanto ação de marketing que construa uma identidade de clube e marca, o caso do banco digital “Nação BRB FLA,” parceria entre o BRB e o Flamengo, é bastante interessante. Ainda que seja um modelo que outros clubes brasileiros como São Paulo (com banco Inter) e Corinthians (com BMG) tenham usado para cartões, parte-se neste caso mais de uma sociedade num banco que necessariamente de parceria³, com percentual de vendas de determinado serviço ou produto.

Em 2022, ampliou novamente seu portfólio de produtos voltados aos torcedores que são apaixonados pelo time. Dentre outras ações para isso, ocorreu o lançamento do novo cartão pré-pago em comemoração ao tricampeonato da Libertadores da América, que foi conquistado em outubro de 2022, em Guayaquil. A imagem abaixo mostra imagem de divulgação disso.

Figura 6 – Cartão pré-pago



Fonte: Site do banco BRB (2023).

O presidente do BRB, Paulo Henrique Costa (2022) afirmou sobre o programa que:

O Nação BRB FLA já nasceu completo e inovador. O foco é sempre promover a melhor experiência para os fãs apaixonados pelo time do Flamengo. Para isso, oferece produtos personalizados, vasto portfólio de serviços, além de uma robusta plataforma de investimentos. Este novo cartão chega para homenagear mais um importante título do clube e reforçar nossa proximidade com os torcedores.

Outra ação do BRB Fla em setembro de 2022 foi o lançamento da pulseira de pagamento por aproximação. De edição limitada e exclusiva, o item personalizado permite

³ Isso se confirmou em 2023, com autorização do Banco para que o Flamengo e o BRB tivessem a liberdade de criar uma empresa que fizesse a gestão do banco digital. A empresa então irá realizar a gestão dos negócios dos clientes do banco digital com o intuito de gerar dividendos e acionistas. Disponível em: <https://maquinadosporte.com.br/futebol/banco-central-autoriza-flamengo-e-brb-criarem-empresa-para-gestao-de-banco-digital/>. Acesso em: 3 maio 2023.

compras no crédito, acúmulo de pontos e podia ser solicitado através do aplicativo do banco digital da parceria. A divulgação é ilustrada abaixo.

Figura 7 – Pulseira de pagamento por aproximação



Fonte: Site oficial do Flamengo (2023).

Além do modelo mais próximo ao tradicional de marketing esportivo, que é a ocupação de espaços públicos, a direção do clube afirma sempre buscar uma entrega ao público que seja completa, ou seja, que não fique apenas para o uniforme, mas que se amplie pelas redes sociais, a FlaTV+ (aplicativo de *streaming* audiovisual do clube) e ainda em ações promocionais. Essas iniciativas trouxeram receitas mais relevantes para o clube e para os parceiros (FLAMENGO, 2022).

O marketing esportivo está sempre em transformação e o clube vem buscando se adaptar e aproveitar as oportunidades que surgem em meio a este processo. Diante disso, possui direitos de transmissão para a plataforma própria de audiovisual FLATV+, que foram discutidos com os parceiros, chegando a R\$ 43,363 milhões (ZUBELLI, 2022). Com isso, houve o lançamento dos novos planos de assinaturas e modelos de estrutura de conteúdo da FLATV+.

Outros exemplos de ações de marketing são a criptomoeda do clube, a “Fladelivery” e a atenção ao programa de sócio-torcedor que, por ser algo mais direto para a torcida, receberá atenção especial neste trabalho.

4.4 Análise do programa de sócio-torcedor “Nação”

Antes de tratar do caso específico do Flamengo, é preciso informar que o programa de sócio-torcedor foi criado pelos clubes brasileiros com o intuito de incentivar e promover uma aproximação entre eles e seus torcedores, proporcionando aos associados diversos benefícios e experiências exclusivas.

Numa perspectiva de análise crítica sobre esse processo, para I. Santos e A. Santos (2018, p. 253):

A associação era, por um lado, uma tentativa de enfraquecer o papel das torcidas organizadas, seja financeiramente ou na sua representatividade no imaginário do torcedor comum; e, por outro lado, consolidava-se enquanto uma modalidade de filiação de torcedores a planos de benefícios na compra de ingressos e produtos relacionados ao clube.

Ainda segundo os autores, esse processo no Brasil foi caracterizado pela história da estruturação do futebol brasileiro, que inicialmente acabou reproduzindo o modelo de clubes para famílias que tem muito dinheiro aproveitarem os seus momentos de lazer, essa categoria permanece ainda em vários clubes até os dias atuais. O programa sócio-torcedor, diferente das antigas modalidades de sócios, foi considerado mais como uma estratégia de mercado que serviu para consolidação de uma nova receita que fosse livre das flutuações típicas do futebol, do que mesmo uma vida de integração que um indivíduo pode ter voltado aos círculos decisórios do clube (I. SANTOS; A. SANTOS, 2018).

O sócio-torcedor possui uma relação contratual e formal com o clube, buscando através disso benefícios que um torcedor comum não possui. Para isso, é necessário fazer regularmente o pagamento de um valor em dinheiro, que pode variar conforme o plano escolhido.

As instituições esportivas procuram evidenciar às suas respectivas torcidas a importância de se tornarem sócios, cujo programa promove uma série de benefícios com vantagens significativas, que acaba tornando este programa como uma ferramenta de relacionamento importante com os torcedores e ainda para captação de recursos.

Sobre isso, Azevedo (2013, p. 22) disserta que:

[...] a ampliação de captação de recursos pelo programa Sócio-torcedor tende a conduzir os clubes a um maior potencial na contratação de atletas de ponta, atraindo maior interesse de patrocinadores e da mídia, acarretando em um maior consumo dos seus produtos licenciados.

O programa sócio-torcedor do Flamengo é composto por cinco planos: Nação Diamante, Nação Platina, Nação Ouro, Nação Prata e Nação Bronze. Na figura 2 é possível visualizar os benefícios detalhado de cada plano Nação.

Figura 8 – Planos Nação

NAÇÃO DIAMANTE	NAÇÃO PLATINA	NAÇÃO OURO	NAÇÃO PRATA	NAÇÃO BRONZE
1 Prioridade 1 na compra de ingressos	2 Prioridade 2 na compra de ingressos	3 Prioridade 3 na compra de ingressos	4 Prioridade 4 na compra de ingressos	5 Prioridade 5 na compra de ingressos
50% de desconto no ingresso sobre o valor da meia-entrada	30% de desconto no ingresso sobre o valor da meia-entrada	30% de desconto no ingresso sobre o valor da meia-entrada	20% de desconto no ingresso sobre o valor da meia-entrada	Direito a compra de ingresso com meia-entrada
Até 3 convidados R\$ 35,00/cada	Até 2 convidados R\$ 35,00/cada	Até 1 convidado R\$ 35,00	-----	-----
Assinatura mensal gratuita da FlaTV+	Assinatura mensal gratuita da FlaTV+	Assinatura mensal gratuita da FlaTV+	Desconto de 50% na assinatura mensal da FlaTV+	Desconto de 50% na assinatura mensal da FlaTV+
Direito a uma Camisa Oficial por ano	-----	-----	-----	-----
+10GB de bônus de internet	+10GB de bônus de internet			
10% de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo **	10% de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo **	10% de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo **	10% de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo **	10% de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo **
Personalização grátis na Camisa Oficial	Personalização grátis na Camisa Oficial			
Experiências, sorteios e rede de parceiros	Experiências, sorteios e rede de parceiros			
R\$ 321,00 / mês*	R\$ 199,00 / mês*	R\$ 119,00 / mês*	R\$ 58,00 / mês*	R\$ 43,00 / mês*

Fonte: Site oficial Clube de Regatas do Flamengo (2023).

Os benefícios incluem ter prioridade na compra de ingressos no Maracanã, além de descontos e de meias entradas, podendo incluir convidados no plano, que é exclusivo apenas nos planos Nação Diamante, Nação Platina e Nação Ouro, que também está incluso na compra de ingressos com os mesmos descontos.

Ainda disponibiliza descontos que chega de 50% a 100% para a assinatura mensal da FlaTV+, que é a nova plataforma de *streaming* do Flamengo que traz conteúdos exclusivos. Além disso, os associados podem visitar o vestiário antes do jogo, conhecer e tirar fotos no campo e receber os jogadores antes da partida, podem ainda visitar o Ninho do Urubu local de treinamento dos atletas e conhecer toda a estrutura de preparação para os jogos.

Outro benefício que é exclusivo para sócios-torcedores do plano Nação Diamante é que o titular do plano tem direito a resgatar uma camisa oficial a cada ciclo de 12 meses consecutivos como sócio-torcedor. Há ainda a personalização grátis da camisa oficial comprada nas lojas oficiais, e ainda possui 10% de desconto nas lojas oficiais com exceção nas camisas oficiais 1, 2 e 3.

Em 2022, o clube obteve um aumento no número de sócios-torcedores, chegando a ter 65 mil sócios titulares e 104.500 com convidados⁴ (MATTOS, 2022). Esse aumento se deu em virtude da reformulação dos planos, especialmente nas mudanças no plano Nação Platina e Ouro que passaram a ter direito a convidados, que antes era privilégio apenas do Nação Diamante. O clube acreditava que a possibilidade de entrada de convidados nos três planos mais caros iria permitir que alguns torcedores dividissem o valor com os amigos (SENA, 2022).

Sobre isso, a partir de entrevista realizada pelo diretor de marketing do Flamengo, Marcos Sena (2022), a justificativa para as mudanças no plano era “incentivar quem tem os planos antigos a fazerem a migração imediata”, ainda que pudessem permanecer nos antigos até o final do contrato. Ainda segundo o diretor, a migração não geraria multa caso fosse para um plano semelhante ou superior.

A campanha de divulgação realizada foi através dos perfis do clube em sites de redes sociais, Instagram, Facebook e Twiter; e pelo próprio site oficial do clube, usando a imagem dos atletas para a divulgação. O Flamengo faz postagens constantes sobre o programa e sobre ações de descontos, benefícios e privilégios para quem é sócio torcedor. Na imagem a seguir é visto como essa publicidade ocorreu.

⁴ Nos novos planos, o sócio-torcedor pode incluir convidados que ajudam a dividir o valor que, para cada convidado, atualmente é de R\$ 35 por mês.

Figura 9 – Publicidade do programa Nação sócio-torcedor



Fonte: Instagram oficial do Flamengo.

Um exemplo dos benefícios gerados pelo programa é a prioridade na compra dos ingressos. Os sócio-torcedores compram em primeira mão, como é visto na publicidade abaixo nas redes sociais do clube.

Figura 10 – Compra de ingressos para o Nação sócio-torcedor



Fonte: Instagram oficial do Flamengo.

É reservado um dia e horário específico para cada plano, o sócio torcedor de cada plano tem que realize a sua compra no dia determinado como é visto na imagem acima, o plano diamante é o que tem uma prioridade maior.

Há também ações de descontos com os patrocinadores parceiros. Quem possui o programa Sócio-Torcedor ganha *cashback* e cupons nas compras realizadas. Como é visto na imagem abaixo.

Figura 11 – *Cashback* para sócio-torcedor



Fonte: Instagram oficial do Flamengo.

Para um melhor entendimento do quão importante o programa sócio-torcedor é para o clube, é válido analisar a evolução das receitas oriundas do programa nos demonstrativos financeiros do Flamengo. A tabela 1 tem como objetivo evidenciar as receitas obtidas com o programa e comparar com as receitas totais do clube com o futebol nos anos de 2021 e 2022.

Tabela 1 – Faturamento do Clube com o Programa Sócio Torcedor

FATURAMENTO SEGMENTADO (em milhares de R\$)		
Ano	2021	2022
Receita Operacional Total	R\$185.194	R\$208.647
Receita Programa Sócio torcedor	R\$29.346	R\$48.696
Percentual em Relação à Receita	15,85%	23,34%
Total		

Fonte: autoria própria a partir da demonstração financeira do Clube de Regatas do Flamengo (2022).

A partir da tabela 1, percebemos que o clube apresentou um crescimento em suas receitas operacionais totais. Em relação à receita gerada pelo programa, houve um aumento significativo de 15,85% para 23,32%, o que reforça a eficácia na gestão do programa e pelas mudanças e adaptações que foram realizadas no decorrer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou o marketing esportivo do Clube de Regatas do Flamengo, de maneira a mostrar o quão importante é um bom gerenciamento de marketing para poder gerar de benefícios financeiros para um clube de futebol. Tomando como base a fundamentação teórica, através da metodologia abordada e os dados demonstrados e analisados aqui, acredita-se que o objetivo geral deste estudo foi alcançado.

Como foi visto no modelo teórico, as organizações analisam e avaliam o efeito dos benefícios que são oferecidos, com a finalidade de identificar quais são mais eficazes e assim excluir os que possuem um resultado insatisfatório. Os efeitos considerados potencialmente negativos tendem a representar uma grande dificuldade para que seja feito o avanço do marketing. Dessa forma, a análise feita dos programas auxilia os gerentes a fazer uma melhor identificação dos pontos fracos que podem ser prejudiciais para o desempenho. Não é diferente para um clube de futebol ou uma empresa que quer patrociná-lo ou estabelecer parceria.

O marketing esportivo pode obter um excelente e significativo retorno econômico para as empresas que possuem o desejo de criar uma relação de fidelidade com o consumidor final. Para o clube, o retorno também é satisfatório, pois se acaba se tornando uma forma de sobrevivência financeira. Assim, o investimento do patrocinador e as ações de marketing do clube são responsáveis por arcar também, junto com outras fontes de receita, tanto com contratações de jogadores como com as despesas gerais da equipe.

Identificaram-se nesta pesquisa como isso pode ocorrer a partir das práticas e ações de marketing esportivo utilizadas pelo Flamengo no ano de 2022. Além do tradicional patrocínio na camisa, houve ainda outras estratégias que buscaram inovação, que foram descritas neste trabalho, com modelos como chip de celular e cartão do clube. Destacou-se aqui o programa Sócio-Torcedor “Nação”, com as novas atualizações e novidades para os torcedores associados.

É perceptível que a motivação que leva os torcedores a consumir os produtos e acompanhar o time está diretamente ligado ao fato das associações que eles possuem com a marca. Pode-se dizer que o Flamengo utiliza essa associação dos torcedores para com o clube e a identificação que cada um possui para gerar receitas, pois de nada adiantaria todo o esforço se não resultar em aumento também nisso.

O departamento de marketing do clube desempenha suas ações em virtude do benefício econômico e social da marca. Porém, o Flamengo ainda se encontra distante em relação ao alcance de um nível de excelência nessa área, ainda que, como visto aqui, esteja cada

vez mais chegando perto dos que são considerados os melhores resultados em marketing esportivo do futebol.

A equipe de marketing, com o intuito de buscar recursos para o time e pensando na criação de novos ativos para o clube carioca, levou o Flamengo para além do patrocínio em camisas, vendas de jogadores e ainda mídia televisiva, algo que já é bastante explorado no mundo futebolístico.

Os dados e conceitos aqui abordados proporcionaram uma análise do Clube de Regatas do Flamengo, levando ao fortalecimento e solidificação da imagem do mesmo diante de seus respectivos torcedores que passam a se tornar o público-alvo consumidor.

Diante disso, o Clube de Regatas do Flamengo, se permanecer conduzindo de forma profissional o departamento, desde que também aliado a uma gestão ética, tem grande potencial para expandir e alcançar a solidificação da marca através do marketing esportivo, ganhando assim uma maior visibilidade, receita e ainda competitividade com outras empresas/times.

Esta pesquisa contribui para futuros estudos voltados a estratégias de marketing no futebol brasileiro e ainda para entender o funcionamento do marketing dos clubes esportivos, direcionado a pesquisa para análise de uma prática de interesse econômico com a finalidade de promover conhecimento e inovação para esse mercado que ainda funciona de forma empírica.

Diante do que foi visto e analisado, é recomendado que este estudo tenha continuidade, tendo o intuito de fortalecer as pesquisas a respeito de valor de marca, bem como o marketing esportivo atrelado ao esporte/futebol no Brasil. Da mesma forma, estudar estruturas de comunicação, gestão e marketing nos times de futebol brasileiros, de maneira a observar ações e estratégias inovadoras de marketing esportivo que são aplicadas em prol do valor e solidificação de marca, bem como o alcance de todos os seus públicos.

É recomendado ainda que sejam realizadas entrevistas estruturadas com os consumidores/torcedores, sobre a gestão, a imagem do clube e percepção das ações realizadas através da visão dos mesmos, tendo em vista que isso não foi possível realizar nesta pesquisa, dada a limitação de tempo e as escolhas metodológicas.

REFERÊNCIAS

AFIF, A. **A Bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.

ALVES, C. S. Relações entre Economia e Marketing. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.8, n.1, p. 64-71, 2017. DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2017.001.0005.

ALVES, C. S. Relações entre Economia e Marketing. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.8, n.1, p.64-71, 2017.

Banco Central autoriza Flamengo e BRB a criarem empresa para gestão de banco digital, **Máquina do Esporte**, São Paulo, 20 jan. 2023. Disponível em: <https://maquinadoesporte.com.br/futebol/banco-central-autoriza-flamengo-e-brb-criarem-empresa-para-gestao-de-banco-digital/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

BARROS, B. N. C. de. **Marketing Esportivo: a percepção do consumidor em relação ao patrocínio do banco BS2 ao futebol profissional do Clube de Regatas do Flamengo**. 2019. 44f. TCC (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

BARTOLAZZI, V. T. Marketing esportivo no futebol: ações de marketing no Clube de Regatas Flamengo no ano de 2019. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 4, n. 7, p. 117-137, 2022.

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: Umesp, 2000.

CARDIA, W. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. São Paulo: Bookmam, 2004.

CHVINDELMAN, R. Marketing Esportivo é um mercado de ouro. **Revista PEGN**, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,ERT125206-17171,00.html>. Acesso em: 17 jan. 2023.

DIAS, P. S. de. MONTEIRO, P. R. R. Sports Marketing and Perceived Value: an application of the conjoint analysis in the Fan Membership Programs of Football, 2020. **Brazilian Business Review**, Ribeirão Preto/SP, Belo Horizonte/MG, v. 17, n. 3, p. 253-274, maio/jun. 2020.

FLAMENGO. **Clube de Regatas do Flamengo**, Rio de Janeiro, 10 mar. 2023. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/home>. Acesso em: 10 mar. 2023.

FLAMENGO. Relatório de Transparência econômico-financeiro das Demonstrações Financeiras referentes ao terceiro trimestre de 2022. **Clube de Regatas do Flamengo**, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: [file:///C:/Users/pc/Downloads/relatorio-de-transparencia-economico-financeiro-das-demonstracoes-financeiras-do-3o-trimestre-de-2022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/relatorio-de-transparencia-economico-financeiro-das-demonstracoes-financeiras-do-3o-trimestre-de-2022%20(1).pdf). Acesso em: 16 mar. 2023.

Flamengo com folga na liderança, Palmeiras em 2º e Corinthians fora do top 5: CBF divulga ranking de clubes para 2023, **ESPN**. 20 nov. 2022. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/brasileirao/artigo/_/id/11250611/flamengo-folga-lideranca-palmeiras-segundo-corinthians-fora-top-5-cbf-divulga-ranking-clubes-2023. Acesso em: 10 mar. 2023.

GE. Pesquisa mostra Flamengo e Corinthians como maiores torcidas do Brasil; veja o ranking, **GE**, Rio de Janeiro, 19 jul. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/futebol/noticia/2022/07/19/pesquisa-mostra-flamengo-e-corinthians-como-maiores-torcidas-do-brasil-veja-o-ranking.ghtml>. Acesso em: 22 fev. 2023.

HUBER, F. Flamengo lança novos planos de sócio-torcedor; veja os valores e benefícios. **GE**, Rio de Janeiro, 01 jun. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2022/06/01/flamengo-lanca-novos-planos-de-socio-torcedor-veja-os-valores-e-beneficios.ghtml>. Acesso em: 10 mar. 2023.

HUBER, F. VP de marketing do Flamengo revela planos para 2022 e meta de renovação com a Adidas. **GE**, Rio de Janeiro, 25 dez. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/vp-de-marketing-do-flamengo-revela-planos-para-2022-e-meta-de-renovacao-com-a-adidas.ghtml>. Acesso em: 02 fev. 2023.

KLOTNER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, M. Gestão de marketing. ed. 8, Rio de Janeiro: **Editora FGV**, 2007. p. 162.

LIMA JÚNIOR, E. B. O *et al.* Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n.44, p. 36-51, 2021.

MELO NETO, F. P. M. de. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MONTEIRO, M. V. **Marketing Esportivo**: Impacto no Futebol. 2021. 51 f. TCC (Graduação em Administração) – Departamento de Gestão e Negócios, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021.

MORAES, I. F. **Gestão do Marketing Esportivo no futebol**: proposta de modelo teórico/prático para clubes profissionais brasileiros. 2020. 406 f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

MORGAN, M. J; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson, 2008.

MATTOS, R. Flamengo atinge 104 mil sócios, e ingressos decisivos tornam-se escassos, **Uol Esportes**, Rio de Janeiro, 31 ago. 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2022/08/31/flamengo-atinge-104-mil-socios-e-ingressos-decisivos-tornam-se->

escassos.htm#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20divulgado%20era%20de,total%20de%20104.500%20com%20convidados. Acesso em: 01 fev. 2023.

MYSKIW, M. **Marketing esportivo no futebol:** um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento. 2006. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

PITTS, B. B.; STOTLAR, D. K. Fundamentos de marketing esportivo. São Paulo: **Phorte**, 2002.

POZZI, L. F. **A grande jogada:** teoria e prática de marketing esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

ROCHA, J. D. da. **Análise do Valor da Marca baseado no Espectador Esportivo do Clube de Regatas do Flamengo.** 2018. 97f. Monografia (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

SANTOS, I. S. C; SANTOS, A. D. G. Democracia torcedora versus Vantagens consumistas: uma análise da associação clubística de futebol-negócio. **Mosaico**, v. 9, n. 14, p. 1-16, 2018.

SANTOS, I. A. S. dos. **Tua glória é lutar:** estudo de caso a respeito de estratégias de marketing para impacto na marca Flamengo no período de 2016 a 2018. 2020. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

SILVA, E. C; CASAS, A. L. Premissas de Marketing Esportivo – Ecossistema, Composto de Marketing e Torcedores. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 138-151, 2019.

TEITELBAUM, I. **Marketing esportivo:** um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.