



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO – FAC
PROJETO FINAL EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

**TUA GLÓRIA É LUTAR: ESTUDO DE CASO A RESPEITO DE ESTRATÉGIAS DE
MARKETING PARA IMPACTO NA MARCA FLAMENGO
NO PERÍODO DE 2016 A 2018**

Ingrid Aparecida da Silva dos Santos

Orientador: Edmundo Brandão Dantas

Brasília/DF
2020

TUA GLÓRIA É LUTAR: ESTUDO DE CASO A RESPEITO DE
ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA IMPACTO NA MARCA
FLAMENGO NO PERÍODO DE 2016 A 2018.

Projeto Final em Comunicação apresentado ao curso de
Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação
Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob a
orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas.

Ingrid Aparecida da Silva dos Santos

Brasília/DF
2020

TUA GLÓRIA É LUTAR: ESTUDO DE CASO A RESPEITO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA IMPACTO NA MARCA FLAMENGO NO PERÍODO DE 2016 A 2018.

Projeto Final em Comunicação apresentado ao curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob a orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas.

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas
Orientador

Prof. Maria Fernanda Valetim
Examinador(a)

Prof. Délcia Maria Vidal
Examinador(a)

Prof. Rodrigo Braz
Suplente

Brasília
2020/DF

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e toda a espiritualidade pela proteção e luz durante os caminhos. Aos meus pais e à minha família, que são a minha base, pelo incentivo, cuidado, apoio e amor de sempre.

Ao professor Edmundo Brandão, pela paciência, orientação e conselhos durante o processo. Às professoras da banca, Délcia Vidal e Maria Fernanda por aceitarem o convite e todas as observações apontadas. Também a todos os professores e técnicos da Faculdade de Comunicação por todo o aprendizado e auxílio em processos importantes ao longo da graduação. Agradeço ao Daniel Orlean, pela paciência, disponibilidade de tempo e atenção em conceder uma entrevista para a construção deste projeto.

Agradeço à Empresa Júnior, Facto - Agência de Comunicação, e a todos os membros que compartilharam comigo essa experiência empreendedora, por tanto aprendizado, conhecimento técnico, pessoal e por despertar o interesse nos estudos em relação à *branding*. E por não me deixarem esquecer jamais que: “se tá com medo, vai com medo mesmo! Bora bora!”. À Ana Laura Pinheiro, Duda Ribeiro, Gabriela Magalhães, Juliana Eichler, ao Leonardo Gomes, Nicolau Oliveira e Rafael Araruna, o agradecimento especial por manterem o sentimento de "família".

Aos meus amigos da Comunicação Organizacional, por dividirem todo o processo da graduação comigo, pelo incentivo diário, trocas de conhecimento, amizade e carinho desde o começo. Em especial, à Amanda Nobre, Beatriz Roscoe, Erika Alexandre, Fernanda Gonçalves, Gabriel Anderson, Giuliana Abade, Gustavo Pompeu, Marina Rodrigues, Prisley Zuse e Yuri Araujo. Principalmente aos que foram intensamente presentes neste último semestre e durante todo o processo de construção deste projeto com tanta paciência, companhia, ajuda e apoio incansáveis. À Ana Novelli e Camila Carrijo, que compartilharam comigo toda a jornada, do começo ao fim da pesquisa, com tanta ajuda e carinho neste fim de graduação, tornando o processo mais leve.

Ao Caio Cavalcante, à Fernanda Borges, Lorena Moraes, Mariana Porfírio, Maysa Alves, Thuanny Borba, por serem amigos(as) tão presentes, incentivadores e pelo companheirismo, confiança, apoio e carinho desde sempre. À Luiza Lassi e Nathalia Flor que, mesmo com pouco tempo, também fazem parte dessa caminhada, com amizade e carinho. Agradeço também à Gabriela Michetti, Isabella Wolney, Cristiana Baltar e Aline Nehring, por tantos anos de amizade e confiança. Ao Guilherme Ximenes, pelas diversas conversas sobre o

Flamengo, que foram muito válidas para esta pesquisa, e amizade verdadeira. Ao Rafaell Pereira, pela ajuda e incentivo desde o começo.

Agradeço à Gruv por todo aprendizado, em especial à Clara Miranda e Luiza Neves pelo companheirismo, preocupação, conversas e incentivos diários, foram muito importantes para mim.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa caminhada por meio de incentivos, ligações, ajudas, discussões sobre o Flamengo, apoio, mensagens, preocupações, interesse com o tema e apoio. Foi muito especial para mim.

RESUMO

Este projeto tem como objetivo identificar possíveis práticas de marketing esportivo utilizadas no Clube de Regatas do Flamengo, nos anos de 2016 a 2018. Por meio de uma pesquisa metodológica, o estudo tem como objetivo identificar a possível utilização de práticas de marketing esportivo utilizados no Flamengo. Avaliar, se no recorte temporal de estudo, foram realmente adotadas estratégias de marketing aliadas ao branding do clube, analisando ainda a possível importância do marketing esportivo para a valorização e solidificação do clube como marca. A pesquisa contribui para estudos a respeito de estratégias de marketing no futebol brasileiro, profissionalismo na área de marketing e comunicação dos clubes e construção de valor para a marca enquanto clube de futebol, fortalecendo-a e solidificando-a nesse aspecto. Conclui-se que a aplicabilidade de um planejamento estratégico aliado às estratégias de marketing esportivo podem trazer resultados expressivos, de forma profissional, aos clubes de futebol.

Palavras chave: Marketing Esportivo, Branding, Clube de Regatas do Flamengo, Brand Equity, Flamengo, Sócio-Torcedor.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Tema e delimitação do tema	9
1.2 Problema de pesquisa	9
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Justificativa	10
1.6 Síntese da metodologia	11
1.7 Estrutura do trabalho	12
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1 O futebol no Brasil	16
3.2 Marketing Esportivo nos times de futebol	19
3.3 Branding nos times de futebol	20
4. APROFUNDAMENTO DO TEMA	23
4.2 Marketing do Flamengo	24
4.2.2 Patrocínios	30
4.2.3 Além da camisa	31
4.2.4 Sócio-torcedor	32
4.2.5 E-Sports	35
4.3 Branding no Flamengo	35
5. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	40
5.1 Futebol como negócio	40
5.2 Propostas satisfatórias aos stakeholders	41
5.3 Patrocínio confundido com o próprio marketing esportivo	42
5.4 Brasil ganha evidência com eventos internacionais e nacionais	42
5.5 Consolidação e competitividade	43
5.6 Brand Equity	44
5.7 Preocupação com o Branding	45

5.8 Quadros comparativos (teoria x prática)	46
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE I	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e delimitação do tema

Dentre os quatro principais pilares do Marketing definidos por Jerome McCarthy e difundido por Philip Kotler – preço, produto, praça e promoção, tem-se produto como o conjunto de características e atributos, tangíveis e intangíveis, que podem ser oferecidos e encontrados no mercado por meio de uma marca. De forma clara, entende-se que as opções de marca são vastas diante do mercado contemporâneo, acarretando uma livre concorrência. Segundo Frid (2007, p. 7), “essa é a maneira como consumidores são capazes de distinguir e optar pela oferta que acreditam ser mais apropriada para atender seus desejos e necessidades.”. É válido ressaltar que um *branding* bem estruturado e praticado de forma contínua, vai auxiliar no direcionamento para as estratégias de atração desse público. É notório que aquelas que traçam as melhores estratégias, a partir das ferramentas do composto de marketing, e possuem uma comunicação estruturada, têm maiores chances de atrair o mercado-alvo. Com a crescente Indústria do Esporte, o Marketing está cada vez mais envolvido nesse nicho.

Pitts e Stotlar (2002, p. 90) conceituam o marketing esportivo como “o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”. Segundo Calado (2007), o esporte, como negócio, hoje, é encarado de forma séria, pois tem um prestígio que advém da imagem que ele proporciona, tanto ao atleta como a indústria. A indústria esportiva mundial movimenta bilhões de dólares anualmente, e o segmento esportivo é amplo e complexo, tendo em vista que existem mais de 140 modalidades esportivas sendo praticada em todo o mundo.

1.2 Problema de pesquisa

O **problema de pesquisa** que ensejou este estudo é sintetizado no questionamento: há possíveis estratégias de marketing esportivo utilizadas pelo Flamengo para ter uma valorização e solidificação de sua marca?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Em consonância com esse conceito, Demarqui e Proni (2008, p. 7) afirmam que, ao falar do futebol como um negócio, o torna um mercado como qualquer outro mercado. Há um produto vendido (o futebol), as empresas concorrentes (clubes) e outros tantos agentes que se relacionam, de forma direta ou indireta com essas empresas (*stakeholders*). Desta forma, sabe-se que a importância do marketing esportivo tem causado impactos. Portanto, diante desse cenário apresentado, o **objetivo geral** deste estudo é identificar as possíveis práticas de marketing esportivo utilizadas no Clube de Regatas do Flamengo. Os estudos serão delimitados aos anos de 2016 a 2018, este recorte de tempo foi comandado por Eduardo Bandeira de Mello, ex-presidente do Clube.

1.3.2 Objetivos específicos

Os **objetivos específicos** da presente pesquisa são:

- Identificar a possível utilização de práticas de marketing esportivo utilizados pelo Clube de Regatas do Flamengo.
- Verificar a possível importância do marketing esportivo para a valorização e solidificação da imagem do clube como marca.
- Avaliar se, na gestão de Eduardo Bandeira de Mello durante os três anos de seu último mandato, foram realmente adotadas estratégias de marketing aliadas ao *branding* do clube.

1.4 Justificativa

Justifica-se essa análise ao interesse no estudo, no Brasil, relacionado ao marketing esportivo no futebol e ao *branding* para os clubes. No caso desta análise, o Clube de Regatas do Flamengo foi o foco da pesquisa. O intuito é contribuir para análises cada vez mais

aprofundadas sobre estratégias de marketing esportivo no futebol profissional brasileiro, contribuir também com o estudo para o entendimento da necessidade do profissionalismo nas práticas de estratégias bem definidas, que podem gerar valor para o clube como marca (*brand equity*), fortalecê-lo e solidificá-lo nesse aspecto, e também fidelizar o seu público-alvo (torcedor) a partir dessas estratégias.

1.5 Limitações de pesquisa

As limitações encontradas para esta pesquisa são pautadas nos fatos: 1) apenas o mídia *kit* do ano de 2016 está disponibilizado na transparência do clube para a análise, dos anos de 2017 e 2018 não foram disponibilizados. 2) não foi possível aplicar uma pesquisa de opinião para entender a visão de, pelo menos, uma amostra de torcedores em relação à gestão e marca do Flamengo no último triênio comandado por Bandeira de Mello. 3) os estudos encontrados que atrelam *branding* e marketing esportivo, relacionados à imagem da marca, visão do esporte como negócio no Brasil e outras estratégias de marketing esportivo – que não seja o patrocínio estampado na camisa ou mídia televisiva – ainda são escassos.

1.6 Síntese da metodologia

A metodologia utilizada para a realização deste projeto de pesquisa consiste em pesquisas exploratórias e descritivas, baseadas em livros, artigos, trabalhos acadêmicos, os dados divulgados na transparência no site oficial do Flamengo, o mídia *kit* disponibilizado pelo clube nessa mesma transparência, uma entrevista via *WhatsApp* com o ex-Vice-Presidente de marketing do Flamengo, Daniel Orlean (veja Apêndice I), além de conteúdos de sites voltados para os conceitos e atualizações do marketing e do futebol. Dados e conceitos de pesquisas qualitativos e quantitativos foram utilizados, proporcionando uma análise que reflete ainda a falta de profundidade nos estudos que corroboram a utilização do marketing esportivo atrelado ao *branding* da marca – marca esta que aqui entende-se como o time de futebol Clube de Regatas do Flamengo – para fortalecer e solidificar a imagem dos clubes diante de seus respectivos torcedores que, por consequência, tornam-se o público-alvo consumidor.

1.7 Estrutura do trabalho

Neste capítulo introdutório há um esclarecimento a respeito do tema e sua delimitação, o problema de pesquisa, os objetivos – geral e específicos –, justificativa da análise do projeto, as limitações encontradas, a síntese da metodologia utilizada e a estrutura do trabalho elaborado. O capítulo 2 expõe a metodologia aplicada para executar este projeto. No capítulo 3, é apresentado um referencial teórico que elucida alguns conceitos importantes advindos da literatura e análises a respeito do futebol no Brasil e seus clubes, marketing – especificamente no que se trata do marketing esportivo -, *branding*, *brand equity* e o Clube de Regatas do Flamengo. No capítulo 4 ocorre o aprofundamento do tema que compõe este trabalho. O capítulo 5 apresenta análises, discussões desenvolvidas e resultados obtidos a partir das pesquisas. No capítulo 6, reúnem-se as conclusões e devidas recomendações do estudo realizado. Por fim, encontram-se as referências bibliográficas.

2. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos deste projeto de pesquisa, foram utilizados procedimentos metodológicos de caráter exploratórios e descritivos. Segundo Churchill Jr. (1987), a pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Após uma pesquisa entre os artigos no Congresso Brasileiro de Estudos sobre Administração de Empresas – ENANPAD, Perin et al. (2000), constatou que os tipos mais utilizados de pesquisa são: as pesquisas exploratória, descritiva e causal. A utilização destes três tipos de pesquisas foi avaliada partir dos artigos aprovados para apresentação no Congresso.

A partir disso, apontou-se a pesquisa descritiva como a mais utilizada dentre as três. De acordo com Gil (2008), esse tipo de pesquisa tem como objetivo descobrir a frequência com que um evento ocorre, sua relação e conexão com outros fatos. Das diversas formas que uma pesquisa descritiva pode assumir, a utilizada neste trabalho, será para descobrir a existência da associação de variáveis, sendo eles o marketing esportivo e o *branding*. O autor afirma que as pesquisas descritivas, em conjunto com as exploratórias, são as que os pesquisadores sociais têm o hábito de realizar preocupados com a atuação prática.

Conforme Richardson, “A pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências de dito fenômeno” (RICHARDSON, 1989, p. 281). Neste projeto, o objeto de pesquisa será o Clube de Regatas do Flamengo e as possíveis ações de marketing esportivo adotadas pelo clube. De acordo com Mattar, a pesquisa exploratória

(...) visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1994, p.84).

Ainda segundo Gil (2008), a pesquisa documental é bastante semelhante à pesquisa bibliográfica, o que as difere são as naturezas das fontes, entretanto o desenvolvimento de ambas segue os mesmos passos.

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008, p. 51).

Para concepção deste projeto e aprofundamento do tema, a exploração é bibliográfica e documental, foi feita por intermédio de livros e Internet, buscando conceitos de autores especialistas no assunto. Optou-se também por uma pesquisa histórica. Segundo A. Filho, “as pesquisas históricas permitem conhecer e refletir acerca de um fenômeno, considerando basilar o domínio acerca de conceitos e hipóteses, da compreensão das relações da História com o Tempo, com a Memória ou com o Espaço” (A. FILHO, 2016, p.1). Diante disso, foi feita uma análise dos dados de transparência do clube, do mídia *kit* divulgados pelo próprio CRF e do projeto de *redesign* de identidade visual do clube. Os dados da transparência tratam-se dos números relacionados às métricas anuais de alcance das mídias sociais, - como seguidores, inscrições, entre outros – divulgadas no site para acesso público. Conforme o conceito de Gil (2008),

pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. (GIL, 2018, p. 109)

De acordo com Triviños (1987, p. 146), conforme citado por Xavier (2015), uma das principais fontes de dados para um investigador é a pesquisa semiestruturada. O autor caracteriza essa modalidade de pesquisa como:

parte de questionamentos básicos, fundamentado nas teorias e nas hipóteses que interessam à pesquisa, oferecendo-lhe uma diversidade de interrogativas a partir das respostas dos entrevistados (informantes), ou seja, no momento que o informante, seguindo espontaneamente a sua linha de pensamento, responde os questionamentos feitos pelo investigador, esta resposta poderá gerar uma série de novos questionamentos e a partir desse momento o informante passa a participar da elaboração do conteúdo questionado pela pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987, p.146)

Neste trabalho, uma entrevista semiestruturada foi aplicada para o Ex-Vice-Presidente de Marketing do Flamengo, Daniel Orlean. Essa modalidade de entrevista é assim caracterizada por ter um aspecto mais fluido e que permite a elaboração de novas perguntas durante a conversa. A pesquisa foi feita via *WhatsApp*, devido à distância geográfica e o contexto pandêmico que se encontra o mundo neste momento (2020). As respostas foram enviadas via áudio, todos eles foram decupados e registrados como apêndice neste trabalho. As vantagens de ter uma entrevista como essa é entender a visão que um Membro do

Conselho Diretor do Clube de Regatas do Flamengo, responsável pela área de marketing do Clube, no último triênio da gestão Bandeira de Mello, tinha a respeito de todo o contexto de marketing e marca do CRF, além do custo baixo e possibilidade de resposta no momento que for mais adequado para o entrevistado. O fato de ser via aplicativo de comunicação garantiu que as respostas fossem registradas. A desvantagem é não conseguir fazê-la pessoalmente, o que, possivelmente, tornaria a conversa mais fluida e detalhada nas respostas.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o melhor entendimento deste projeto, é necessário relembrar alguns acontecimentos históricos a respeito do futebol no Brasil, bem como conceitos a respeito do marketing esportivo e branding nos times de futebol.

3.1 O futebol no Brasil

Charles Miller, filho de uma brasileira e um inglês, nasceu no Brasil, mas foi para a Inglaterra aos nove anos para estudar. Dez anos depois, em 1894, retornou ao seu país de origem trazendo duas bolas de futebol na bagagem e as regras da prática bem definidas. Desde então é considerado o precursor da atividade no país. Como cita Bellos (2003), o esporte em algumas décadas tornou-se o símbolo mais forte da identidade brasileira, tendo a seleção canarinho – a seleção brasileira – como a que venceu mais Copas do Mundo (cinco vezes campeã) dentre todas as outras seleções. No início, o esporte era praticado apenas por aqueles que eram considerados como elite, sendo vetada a participação de negros e de classes com menor poder aquisitivo.

Com o tempo, a prática foi massificada, principalmente na Era Vargas, no fim da década de 1920, onde o governo passou a incentivar práticas coletivas no país buscando alcançar a maior quantidade de pessoas possíveis. Mezzadri et al. (2011) afirma que o governo garantia projetos de leis, saúde, educação e esporte, tendo o futebol como destaque. Mattar (2012) destaca que muitos clubes reconhecidos grandemente no futebol, foram originados em outras práticas esportivas e só futuramente se inseriram no mundo do futebol. Desta forma surgiram os nomes de muitas equipes como o Clube de Regatas do Flamengo e Botafogo de Futebol e Regatas, por exemplo, que iniciaram suas atividades nas disputas de remo.

Em 14 de abril de 1941, o presidente Getúlio Vargas baixou o Decreto-Lei n. 3.199, uma das primeiras ações regulatórias a respeito da organização dos desportos em todo o Brasil. A partir dele, foi criado o Conselho Nacional de Desportos (CND), por exemplo. Apesar da notoriedade, o decreto-lei dificultava a prática feminina do desporto no Brasil, pois limitava as modalidades esportivas liberadas para as mulheres. O decreto-lei foi válido até 1979.

Supõe-se que a regulamentação auxiliou na construção da identidade nacional, já que o posicionamento do Estado Novo pregava a consolidação de uma base nacionalista. Segundo Manoel (2017), conforme citado por Gade (1998), foi bem-sucedida a concepção do futebol como identidade nacional, afirmando que o futebol:

Tornou-o um dos esportes mais popularizados da nação, passando de geração em geração pelas pessoas. Os grupos de referência na vida dos indivíduos (família e amigos, por exemplo), fazem com que essa modalidade esportiva se perpetue. Considerando que essas instituições influenciam as preferências, valores e crenças dos indivíduos - se eles são fãs de determinado clube - possivelmente alguém que se identifica com eles também torcerá, disseminando assim essa atividade. (GADE, 1998)

Na década de 1950, alinhados ao que o Governo Federal projetava, de ter o futebol como forma de intervenção na sociedade brasileira, estados e municipais passaram a construir estádios, vendo no esporte uma possível oportunidade de desenvolvimento e vantagens eleitorais. Na inauguração do estádio do Pacaembu, em 27 de abril de 1940, é possível compreender no discurso de Vargas, a ação do Governo Federal em busca de estreitar a relação Estado e Futebol:

Agora mesmo assistimos ao desfile de dez mil atletas, em cujas evoluções havia a precisão e a disciplina, conjugadas no simbolismo das cores nacionais. (...) Quero dizer-vos: Povo de São Paulo, compreendestes perfeitamente que o Estádio do Pacaembu é obra vossa e para ela contribuístes com o vosso esforço e a vossa solidariedade e compreendestes ainda que este momento é como um marco da grandeza de São Paulo a serviço do Brasil. Declaro, assim, inaugurado o Estádio do Pacaembu. (NEGREIROS, 1997, p.42)

Seguindo a mesma direção, de estreitar a relação Estado e Futebol, outros estádios também foram construídos, como por exemplo: Fonte Nova (Governo do Estado da Bahia), Maracanã (Governo do Estado do Rio de Janeiro), Castelão (Governo do Estado do Ceará), Mineirão (Governo do Estado de Minas Gerais), Mané Garrincha (Governo do Distrito Federal) entre outros exemplos estaduais e municipais espalhados pelo Brasil. A história do futebol no país foi avançando e por volta da década de 1970, foi criada a Lei do Passe, lei que regulamentava a atuação dos jogadores dos clubes como uma relação trabalhista, delegando assim aos clubes a responsabilidade de administrar a vida profissional do jogador. Nesse mesmo período, ocorre a mudança da Confederação Brasileira de Desportos (CBD) para a Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

Com o artigo 217 da Constituição Federal de 1988, iniciou-se uma mudança no entendimento do esporte, proporcionando uma abertura para espaços mais democráticos que trouxeram a possibilidade de maior autonomia na administração de clubes, federações, confederações e na participação dos jogadores de futebol. Com isso, o Governo foi intervindo cada vez menos nas instituições de futebol, o que caracterizava o novo modelo político do Brasil na década de 1990, com os presidentes Collor de Melo, Itamar Franco e futuramente Fernando Henrique Cardoso (Mezzadri, 2011). Conforme cita Manoel (2017), segundo Mattar (2012), ainda na década de 1980 – de forma involuntária – aconteceram várias transações de jogadores, que uma vez associados aos direitos de poder transmitir pela televisão e ao expressivo uso de patrocínios como tática de marketing das empresas, fortaleceram a mudança do cenário de um futebol amador para um futebol profissional, firmado nas décadas de 1990 e 2000, alinhado com uma tendência mundial. Como afirma Mezzadri “O futebol tornou-se um forte produto mercantil no Brasil, principalmente a partir da década de 1990, embora o governo, através da autonomia aferida procurasse alternativas de maior diálogo com setores da sociedade (MEZZADRI, 2011, p. 411).

Para que o futebol fosse considerado de forma absoluta um elemento da identidade nacional era necessário uma disputa entre os times. Torneios como a Taça Brasil, Torneio Rio-São Paulo e o Torneio Nacional de Clubes aconteceram anteriormente, porém o campeonato nacional foi disputado pela primeira vez em 1971, tendo o Atlético Mineiro como campeão. Com a necessidade de ter um torneio que envolvesse todo o país, o Brasileirão foi criado e desde então o Campeonato Brasileiro é assim que é conhecido popularmente pelos torcedores (CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2015a).

A lógica dos pontos corridos no campeonato acontece por meio da distribuição de pontos em 38 rodadas. Conforme cada partida é disputada, o time vencedor ganha três pontos. Se empatar, um ponto para cada equipe. Se perder, não pontua. Na série A do Brasileirão, a que é considerada o nível mais alto, os quatro últimos colocados são rebaixados para a série B. Já as quatro melhores colocadas da série B, sobem para a série A. Essa lógica funciona para todos os níveis da competição. (MANOEL, 2017).

Manoel (2017) ainda explica que no Brasil, de forma paralela ao Brasileirão, também é disputado a Copa do Brasil. O torneio possui caráter eliminatório, jogos de ida e volta e todos os 26 estados brasileiros, além do Distrito Federal, têm pelo menos um representante. O Brasileirão e a Copa do Brasil viabilizam aos vencedores lugares na disputa da Libertadores da América, campeonato disputado por vários representantes da América do Sul. No caso do Brasileirão, além do vencedor do torneio, os outros três primeiros colocados da tabela também

garantem a chance de disputa da Libertadores. Ganhando a Libertadores, garante a chance de disputar o Mundial de Clubes.

Segundo levantamento do GloboEsporte.com (2019), atualmente, 128 times disputam o Brasileirão sendo 20 equipes na série A, 20 na série B, 20 na série C e 68 na série D.

3.2 Marketing Esportivo nos times de futebol

Dias e Monteiro (2020), citando Pozzi (1998), conceituam o marketing da imagem de um bem ou um serviço por meio do esporte, aquilo que caracteriza a expressão marketing esportivo. Entendendo como a atividade, por parte das instituições, que utiliza o esporte para propor, comunicar e identificar propostas satisfatórias aos diversos patrocinadores, gestores de times e torcedores, sendo estes considerados *stakeholders*.

Fortalecendo esse pensamento, Pitts e Stotlar (2002) afirmam que marketing esportivo é todo o processo que elabora e implementa atividades satisfatórias aos consumidores e, conseqüentemente as instituições envolvidas, por meio de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo. Segundo Myskiw (2006), é um fato histórico a relação do marketing e o futebol que começou após a Segunda Guerra Mundial. Empresas passaram a perceber a visibilidade e atração desse acontecimento esportivo e, tão logo, despontaram a possibilidade de associar ou apenas expor seus produtos e marcas.

Como explica Dias e Monteiro (2020), os atores principais do mercado futebolístico tornaram-se os torcedores.

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)

Entre tantas estratégias de marketing esportivo, a que mais têm despertado atenção nos últimos anos é o patrocínio esportivo. Por consequência, é onde mais recaem os investimentos e acontece de essa estratégia ser confundida com o próprio marketing esportivo (LOIS, 2013).

Segundo Myskiw (2006), citando Melo Neto (1986), o marketing nos clubes de futebol no Brasil surge em 1977, assim que o Conselho Nacional de Desportos (CND) permitiu a publicidade nos uniformes dos jogadores. Nesse momento inicial, o que se entendia por marketing esportivo no cenário futebolístico profissional estava de forma expressiva vinculado a dois pontos: 1) o futebol como excelente ferramenta de marketing para empresas

interessadas em retorno institucional; 2) forma de buscar receitas alternativas para os clubes. Entretanto, no Brasil ocorreu de forma menos expressiva comparada à realidade da Europa. Corroborando a afirmação de Lois, as primeiras ações nacionais diziam respeito à negociação de patrocínio nas camisas dos times e à venda de direitos de transmissão às emissoras televisivas. (UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2007).

A consolidação efetiva do marketing esportivo, como elemento importante na gestão dos clubes de futebol, ocorreu na década de 1990. Grande exemplo disso foi a parceria de co-gestão entre Palmeiras e a empresa Parmalat, teve início em 1998 e rendeu bons frutos ao clube e ao investidor. (MYSKIW, 2006). Moraes (2017), destaca a evidência que o Brasil teve diante da sociedade, principalmente pelo fato de ter sediado dois principais eventos esportivos mundiais, a Copa do Mundo de Futebol (2014) e os Jogos Olímpicos (2016), podendo esse ser um fator de incentivo para a crescente de estudos e publicações na área de gestão, marketing esportivo e o futebol no geral.

3.3 Branding nos times de futebol

Segundo *American Marketing Association* (AMA), marca pode ser definida por “ um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes” (apud PINHO, 1996, p.14). Frid (2007), afirma que:

São vínculos entre produtores e consumidores, pois à medida que este se relaciona com uma marca determinada, formula suas próprias percepções a cerca da mesma que serão importantes para manutenção do relacionamento. Marcas fortes evocam sensações como de destaque, prestígio, confiança, liberdade, diversão e pertencimento (FRID, 2007, p. 11)

Para Laux (2019), citando Rein, Kotler e Shields (2008), “na indústria do esporte, são consideradas marcas consolidadas e competitivas aquelas que conseguem propor aos seus fãs experiências significativas, sem uma dependência exclusiva em resultados de jogos ou competições” (REIN; KOTLER; SHILDES 2008, p. 113). Portanto, é preciso “saber trabalhar a identidade da marca e seus significados latentes, amarrando uma estratégia que busque provocar no consumidor as percepções de marca ideais” (FRID, 2007, p.14).

Atualmente, o aumento do acesso rápido à informação impacta na comunicação e na forma como as pessoas se relacionam com as marcas, fazendo com que elas prestem mais atenção nos posicionamentos de marca, para formarem uma opinião própria a respeito e, conseqüentemente, tomarem a decisão de consumo. Kotler e Keller (2006, p. 270), referenciam essa prática como “criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa”. Diante disso, a preocupação com o *branding* ganhou ênfase entre as empresas.

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. (KOTLER, 2005, p.269/270)

Essa gestão resulta no *brand equity* (equidade de marca), que trata do valor atribuído a algum produto ou serviço. Esse valor impacta nas percepções e comportamentos que os consumidores podem ter em relação a uma marca. De acordo com Frid (2007, p. 17), “o *brand equity* baseado no cliente surge da resposta que estes têm sobre a marca. A resposta, por sua vez, varia de acordo com as palavras, imagens, experiências e sensações que associam à marca.” Rocha (2018) declara que o conceito de *brand equity* é entendido como:

um conjunto de atributos (tangíveis e intangíveis) relacionados à marca de uma organização, podendo abordar dois tipos de perspectiva (financeira-contabilista ou de marketing), onde o foco vai variar entre empresa e consumidor. Tais análises são importantes para saber como determinado traço da organização se apresenta na mente dos consumidores, de forma a evidenciar isso e, conseqüentemente, trabalhar em ações de respostas (corretivas ou de reforço) para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Questão como essa que não é diferente no meio esportivo e necessita dessa mensuração. No futebol, por exemplo, tem-se uma relação muito fiel entre clube e torcedor, com características que diferenciam este mercado dos demais e as equipes. (ROCHA, 2018, p. 28).

Conforme citado por Frid (2007) e Kotler e Keller (2006) esse repertório como é conceituado como conhecimento de marca. “Os investimentos em marketing devem ter por objetivo fomentar e aprimorar o conhecimento dos consumidores sobre a marca” (FRID, 2007, p. 17).

A motivação de grandes empresas a investirem no esporte, está ligada ao espaço que a mídia reservou para divulgação dos eventos, consequência do sucesso obtido em competições nacionais e internacionais, além do retorno institucional e de vendas que eles traziam.

(CORRÊA; CAMPOS, 2008) e isso tem como objetivo “resultar em projeção da marca, simpatia junto ao público e à mídia, visual direto do produto, sem custos, rejuvenescimento da imagem da empresa e venda de produtos com a marca da equipe e do patrocinador.” (BERTOLDO, 2004).

Rocha (2018), citando Keller e Machado (2016), aponta a estrutura do *Customer Based Brand Equity*, que é o conjunto de etapas (evoluções) desde a identificação de categoria e satisfação das necessidades, passando por avaliação do desempenho, formulação de imagens, julgamentos e sentimentos associados, até a questão de fidelidade, adesão, comunidade e engajamento com a marca. (ROCHA, 2018, p. 29). Neste projeto, essa estrutura foi analisada sob o viés futebolístico, especificamente voltado para o Clube de Regatas do Flamengo.

4. APROFUNDAMENTO DO TEMA

Este tópico falará de forma mais específica do Clube de Regatas do Flamengo, o contexto nos anos de 2016 a 2018, o último triênio comandado por Eduardo Bandeira de Mello, e sobre algumas estratégias de marketing que podem ter impactado no clube como marca.

4.1 O Flamengo

O Clube de Regatas do Flamengo, conhecido simplesmente como Flamengo, é um clube poliesportivo fundado em 17 de novembro de 1895, inicialmente para disputas de remo, com sede no Rio de Janeiro. Inicialmente, foi criado no mesmo bairro do nome do clube, mas na metade do século XX mudou-se para a Gávea. A primeira diretoria eleita foi: Domingos Marques de Azevedo (presidente), Francisco Lucci Colas (vice-presidente), Nestor de Barros (secretário) e Felisberto Cardoso Laport (tesoureiro), a data de 15 de novembro ficou marcada como oficial de fundação do clube. (SPM365). O time, que é popularmente conhecido como *Mengão*, *Fla* e *Mengo*, iniciou a atuação no futebol em 1912. Possui ícones marcantes para a história do time como: Zico, Junior, Zagallo, Zizinho, Adriano, Romário e Petkovic, entre outros.

Pesquisas do Datafolha revelam que o Flamengo tem a maior torcida do Brasil. 20% dos brasileiros têm como preferência o Rubro-Negro carioca, em seguida aparece o Corinthians, com 14%. A margem de erro da pesquisa é de dois percentuais para mais ou para menos, entretanto a diferença entre os torcedores dos dois times supera esse valor. (GLOBOESPORTE.COM, 2019).

Depois de um período de crise, envolvendo pagamentos atrasados e risco de rebaixamento, na gestão de Patrícia Amorim, o ex-presidente Bandeira de Mello foi eleito em 2013. Entre algumas demissões, trocas técnicas e riscos de rebaixamento, o resultado em campo foi diferente do resultado obtido nas finanças do clube em 2014, tendo em vista que o clube terminou o ano com o maior lucro da história do futebol brasileiro, na época, cerca de 70 milhões de reais, depois dos oito anos com prejuízos. (ESPN.COM, 2015)

Neste projeto, o tempo de referência são os anos de 2016 a 2018, essa temporada marca a reeleição e assim o segundo triênio da gestão Eduardo Bandeira de Mello. Em 2016, o Flamengo foi o clube de maior receita no Brasil, recebendo R\$510,1 milhões no ano, o que

reflete um percentual de 43% em relação à receita anterior (R\$355,6 milhões), atingindo um superávit de 153,4 milhões. Em 2017, ocupou o primeiro lugar no *ranking*, com o faturamento de 648,7 milhões e um superávit que girou em torno de 159 milhões. Em 2018, ficou em segundo lugar no *ranking* brasileiro, com 542 milhões e superávit de 45,8 milhões, atrás do Palmeiras que atingiu 688,6 milhões e superávit de 30,7 milhões. Todos esses dados foram auditados, assinados e disponibilizados na transparência do clube no site oficial.

Durante o mandato de Bandeira de Mello, o clube passou por transformações nas instalações da Gávea, teve um Centro de Treinamento do futebol totalmente novo, aumento do patrimônio, equilíbrio de finanças, conseguiu controlar as dívidas existentes, fortaleceu a parte de esportes olímpicos, ganhou títulos em outras modalidades esportivas e atuou na formação dos jogadores da base.

Em uma entrevista concedida para o site oficial do Flamengo em 2018, como um intuito de “prestação de contas”, o ex-presidente afirma que deixa como legado um Flamengo responsável, transparente e cidadão. Afirma que o processo de profissionalização foi fundamental para atingir os resultados alcançados, destacando a necessidade de uma administração profissional, com o corpo diretor de vice-presidentes que agem alinhados ao planejamento estratégico, sendo administrado como uma sociedade anônima como outras existentes. (BANDEIRA DE MELLO, 2018)

4.2 Marketing do Flamengo

Em uma entrevista concedida ao canal “Blog Ser Flamengo” no Youtube, em março de 2017, Daniel Orlean, ex-vice-presidente de marketing do Flamengo, respondeu e esclareceu alguns questionamentos que estão expostos neste projeto.

Ao ser questionado sobre sua chegada ao time, Orlean relata que assim que assumiu oficialmente o cargo, houve um encontro com a equipe de marketing para o desenvolvimento do planejamento estratégico, usando ferramentas modernas de gestão e posicionamento, gerando, a partir disso, diversas responsabilidades. Nos primeiros meses de sua atuação, o então Vice-Presidente (VP) deu continuidade aos processos já em andamento, que trouxe bons resultados e patrocinadores. Após isso, a equipe começou a buscar novas formas de trazer recursos ao time e pensar na criação de novos ativos para o clube. A ideia era levar o

Flamengo para além do patrocínio em camisas, mídia televisiva e venda de jogadores, algo já bastante explorado no mundo futebolístico. Na fala, criação de produtos e exploração de interação com o mercado consumidor foram citados como estratégias, exemplificando com as marcas IFood e a Carabao, onde não foram trabalhados somente o patrocínio, mas a plataforma de marketing estratégico que o Flamengo traz. Orlean explica esse posicionamento estratégico, tendo o CRF como força propulsora, dependendo da necessidade de cada parceiro, de uma marca, de valores, de mercado consumidor, de uma rede de distribuição, meio de pagamento, produto, pensando também o clube como um conjunto de ativos de marketing que podem ser trabalhados de maneira estratégica e comercial, tendo um viés de inovação.

A ideia era colocar em prática a soma da força propulsora do time (engajamento) com um direcionamento estratégico voltado para *branding*, posicionamento de produtos, *trade marketing* e outras ferramentas do marketing, que até há algum tempo, anterior àquele momento, não era algo tão explorado pelos clubes. Orlean ressalta o diálogo com parceiros de todos os tipos e preocupados em estarem próximos do torcedor em todos os momentos da rotina diária, não somente nos jogos.

Em outra entrevista, feita por Danúbia Paraizo para a revista Propmark, em 2017, Daniel fortalece suas falas apontando que a nova forma de se posicionar do clube, como plataforma de marketing para anunciantes, trouxe frutos para o Flamengo. Nessa mesma entrevista, foram identificadas estratégias de comunicação e marketing utilizadas pelo CRF, que também foram utilizadas como base para aprofundamento do tema neste projeto.

4.2.1 Transmídia

Figueiredo (2016), citando Jenkins (2009), conceitua a narrativa transmídia como a “utilização de várias plataformas midiáticas que convergem para contar uma história, sendo que cada novo texto contribui de forma distinta para tal.” O Flamengo apostou em mais de uma plataforma para se conectar com o público, utilizou o Twitter, Facebook, Instagram, Youtube e Snapchat com contas oficiais do clube, indo além da ida ao estádio e acompanhamento via *pay-per-view*. No site do CRF, há disponível, um mídia *kit* com as métricas de 2016. Apesar de matérias que falam a respeito nos anos seguintes, o mesmo material, que reúne números das mídias em 2017 e 2018, não estão disponíveis no site para conhecimento público. A seguir observa-se a métrica em relação aos números totais de

seguidores nas redes sociais, atingindo a marca de 16,5 milhões de seguidores:



Imagem 1. Fonte: site oficial do Clube de Regatas do Flamengo

Os dados apontam que, no Twitter e no Facebook, o público percentualmente é de maioria masculina. No Twitter, 64% é do gênero masculino, 36% feminino. No Facebook, 55% é do gênero masculino e 45% do feminino. Entretanto, nota-se uma diferença de idade dos públicos nas duas plataformas, uma vez que no Twitter a maioria (64%) possui 25 a 34 anos de idade. Já no Facebook, a maioria representada por 38% do público possui de 18 a 24 anos de idade. Nas plataformas Instagram, Snapchat e Youtube não há dados relacionados a idade e gênero. Em todas as mídias o país que mais as acessou foi o Brasil.

O Instagram atingiu 1,5 milhão de seguidores, sendo 600 mil novos seguidores em 2016 e uma média de 100 mil visualizações por publicação nos stories da plataforma. O Snapchat, plataforma responsável por transmitir diariamente as atividades do Flamengo, atingiu a média de 30 mil visualizações por dia.

Dados relacionados ao site do clube foram contabilizados no mês de Agosto de 2016, antes do final do ano. Não há análises de meses anteriores. Indica-se que na plataforma havia cobertura em tempo real do clube, repercussão dos jogos do Flamengo, vídeos para todo o público e para sócios-torcedores de forma exclusiva, cobertura de todas as modalidades do Flamengo. As visualizações da página atingiram 1,8 milhões, sendo 950 mil sessões e 615 mil

usuários. As sessões indicam um grupo de interações ocorridas em um determinado período no site. Os dados relatados podem ser observados na imagem a seguir:



Imagem 2. Fonte: site oficial do Clube de Regatas do Flamengo

O canal do Youtube também teve a análise até o mês de agosto de 2016. Assim como as plataformas Twitter e Facebook, o público masculino teve o maior percentual (91%) em relação ao feminino (9%), a faixa etária do público teve um percentual de 37% de 18 a 24 anos e a mesma porcentagem de 25 a 34 anos. O dispositivo mais utilizado para o acesso são os celulares, com 71%. Foram 4,3 milhões de views, contabilizando 10,3 milhões de minutos assistidos e 170 mil horas de conteúdos consumidos de conteúdos consumidos pelo público.

Conforme aponta a Imagem 3, os números de crescimento do canal foram comparados com a soma dos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015. O ano de 2016 - até agosto - alcançou um número maior de visualizações do que a soma dos últimos quatro anos (7.523.164), sendo 13.348.579 visualizações. O canal teve 32.648.277 minutos assistidos em 2016, a soma dos 4 anos anteriores chegou a 13.091.786 minutos assistidos. O número de likes contabilizado nos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015 foram 86.909, em 2016 o canal atingiu a marca de 843.001 likes. Na análise, a métrica de inscritos no canal aponta 91 mil inscrições, comparado aos 27 mil inscritos no canal do Corinthians, 26 mil do Santos, 25 mil do Palmeiras e 24 mil do São Paulo. O número total de inscritos no canal da Fla TV foram 236 mil até agosto de 2016. Conforme a imagem a seguir:

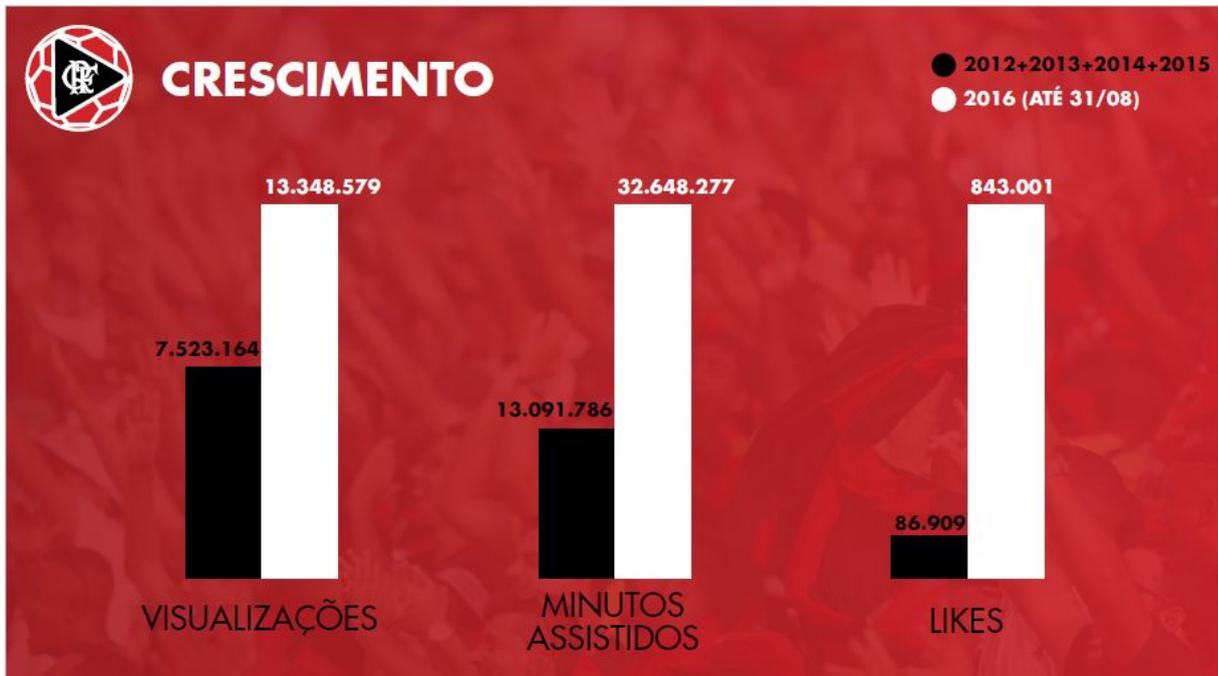


Imagem 3. Fonte: site oficial do Clube de Regatas do Flamengo

Há também um quadro comparativo com os times europeus, onde o Flamengo ocupa o segundo lugar do *ranking* com 91.712 inscritos, ficando atrás do Barcelona que atingiu 159.380 inscritos. Como demonstrado a seguir:



Imagem 4. Fonte: site oficial do Clube de Regatas do Flamengo

Para a Propmark, Orlean ressalta a experiência de transmitir os jogos do feminino e da base via redes sociais. Apontou o engajamento e interação do público na plataforma nos dias dessas ações. No mídia *kit*, isso também foi retratado na demonstração das peças visuais do chamado “*Match day*”, onde as mídias são movimentadas, a partir da meia-noite até o pós-jogo, com peças que lembram sobre o dia e horário da partida, escalação do time, gols feitos e seus respectivos jogadores responsáveis, substituições feitas durante a disputa e números comparativos da partida e das equipes, como vitórias entre eles, posse de bola e lances do jogo. Conforme mostrado na Imagem 5:



Imagem 5. Fonte: site oficial do Clube de Regatas do Flamengo

Ratificando o que Orlean já havia dito sobre o Flamengo se posicionar como uma plataforma de marketing para os anunciantes, o mídia *kit* aponta os *posts* patrocinados, utilizando o espaço das mídias para divulgar produtos de parceiros, integrados à marca Flamengo, para incentivar e alavancar o consumo do torcedor rubro-negro às marcas parceiras. Como é possível observar na Imagem 6:



Imagem 6. Fonte: site oficial do Clube de Regatas do Flamengo - mídia kit

Além desses conteúdos, também são disponibilizados os vídeos do(s) gol(s) feitos pelo Flamengo na partida, vídeos das coletivas com falas e opiniões de jogadores, técnicos e dirigentes e dos bastidores que mostram o vestiário, pré/pós jogo para que o torcedor possa acompanhar de maneira mais próxima a rotina do clube.

4.2.2 Patrocínios

Segundo as demonstrações financeiras dos anos de 2016, 2017 e 2018, o marketing colheu frutos do posicionamento de mercado adotado e as perspectivas para o ano de 2017 foram positivas. Acordos de patrocínio foram assinados com a Caixa Econômica Federal, Yes Escola de Idiomas, MRV Engenharia, TIM e Carabao. A Carabao é uma marca internacional, de origem asiática, que até o acordo com o Flamengo não tinha entrado no Brasil. O CRF foi escolhido como parceria estratégica para ser a força propulsora da venda do produto no país, o plano estratégico foi em conjunto entre o clube e a Carabao, com a palavra final da parte patrocinadora. O investimento foi de R\$ 190 milhões.

As marcas expostas no uniforme profissional e rubro-negro chegaram a um valor de R\$78,6 milhões no ano de 2016 estampando CAIXA, Adidas, MRV Engenharia, Yes! TIM,

IFood, Eurocolchões, Konami e Clipper. No ano de 2017 o valor saltou para R\$104,5 milhões, estampando CAIXA, Adidas, MRV, Yes!, Carabao, Universidade Brasil e Kodilar. Em 2018, diferente dos anos anteriores, não há citação dos nomes dos patrocinadores na demonstração financeira, entretanto tornou-se público na época que os patrocinadores que tinham espaço na camisa eram CAIXA, Adidas, Descomplica, Carabao, MRV Engenharia e Tim.

4.2.3 Além da camisa

Além da estratégia de patrocínio nas camisas, o Flamengo fazia com que seus patrocinadores tivessem visibilidade em outros meios, como ter a aparição em vídeos, os próprios jogadores promoverem os produtos, no centro de treinamento e nos vestiários. Um exemplo desse cenário, foi uma ação com a Uber que consistiu em uma sessão de autógrafos e fotografias com o Zico, personalidade histórica do Flamengo, para todos aqueles que pedissem o UberFla. Outro exemplo dessa estratégia “além da camisa”, citada por Orlean algumas vezes, é a ampliação do contrato com o aplicativo IFood, passando a estampar a marca na camisa, mas que, inicialmente, teve como estratégia usar o engajamento das redes sociais para incentivar os torcedores a pedirem comida pelo aplicativo parceiro. Corroborando a ideia de ter outras estratégias de ativação, além da visibilidade da marca patrocinadora na camisa, e também de rentabilizar a presença digital do clube. A seguir, imagem da ação do UberFla:



Imagem 7. *Fonte: site oficial do Clube de Regatas do Flamengo.*

Em um jogo contra o Santa Cruz, o Flamengo e o IFood tiveram um filtro exclusivo a ser usado por quem fosse ao estádio ver a disputa. Outro exemplo de ação, feita pela agência Nobullshit (NBS), também envolvendo o IFood e o Flamengo, foi convidar um torcedor apaixonado pelo Flamengo e colaborador de um dos restaurantes conveniados do IFood para realizar uma entrega no horário de um dos jogos como parte de uma matéria para o Dia do Motoboy. No momento da entrega, o profissional foi recebido por Éverton, jogador do Flamengo na época. O torcedor assistiu o jogo com Éverton, na casa do jogador, e ganhou uma carteirinha de sócio-torcedor, que dá benefícios exclusivos aos associados. (PROMOVIEW, 2016). Abaixo um registro do vídeo da ação que está no canal da FLA TV:



Imagem 8. *Fonte: canal da FLA TV no Youtube.*

4.2.4 Sócio-torcedor

Segundo Azevedo (2013), citando Daolio (1998), o futebol é um esporte que expressa verdadeira paixão nacional no Brasil. Embasados nesse sentimento, as instituições esportivas explicitaram às suas respectivas torcidas a importância de tornarem-se sócios ao programa Sócio-torcedor, que os beneficia com uma série de vantagens, tornando este programa uma ferramenta de relacionamento com os torcedores e captação de recursos. O autor aponta 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” (AZEVEDO, 2013, p. 22).

No início de 2016, uma das principais fontes de renda do Flamengo, o programa sócio-torcedor, passou por um cenário de queda de 3,5 mil inscritos em Janeiro e Fevereiro. A perda se explica em um cenário de controle de corte rígido aos inadimplentes, crise financeira no país, ausência de jogos no primeiro mês do ano e uma temporada sem títulos em 2015. A projeção no início do ano foi a arrecadação de R\$ 30 milhões com aumento dos 60 mil sócios para 80 mil em 2016. (GLOBOESPORTE.COM, 2016).

O Flamengo terminou a temporada com a marca de 75 mil associados. No mês de outubro o crescimento atingiu cerca de 18 mil pessoas associadas e foi o maior do país no período, pelo segundo mês consecutivo. O número de sócios-torcedores alcançados pelas experiências exclusivas do time atingiu mais de 5.800 sócios participantes em mais 300 ações realizadas. Os associados também aproveitaram descontos e benefícios oferecidos pelo Movimento por Um Futebol Melhor, união de empresas, torcedores e grandes instituições que acreditam no desenvolvimento do futebol. Os parceiros são: Ambev (Brahma), Empório da Cerveja, Chopp Brahma Express, Unilever, Sky, Pepsico, Premiere, Centauro.com.br, Rede de Hotéis Arco, Méliuz e Bic. (TERRA.COM.BR, 2016).

Em 2017, o Flamengo ultrapassou a marca de 100 mil sócios-torcedores, chegando aos 105.921 sócios. O clube teve 30.430 novos associados no ano, fazendo com que o Flamengo liderasse o *ranking* de clubes que mais ganharam sócios-torcedores em 2017. (ESPN.COM.BR, 2017).

Em 2018, o clube perdeu cerca de 20 mil associados nos três primeiros meses do ano. Em uma matéria no blog esportivo do jornalista Rodrigo Mattos, foram apontados alguns fatores que tiveram impacto nessa redução, como por exemplo: a falta de jogos com torcida da Libertadores – devido a uma punição da Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol) –, falta de um estádio, sistema de atendimento ao torcedor, política de preços nos ingressos em jogos de menor apelo, reclamações com política de diretoria e vantagens oferecidas aos membros que se associam. Nesse ano o clube também deixou de fazer parte do Movimento Por um Futebol Melhor (RODRIGO MATTOS, 2018). Em setembro, o blog Yahoo Esportes fez um levantamento de dados apontando que o Flamengo estava recuperando sócios-torcedores e atingiu o número de 102.699 sócios, ocupando o 7º lugar no

ranking, em que o primeiro lugar foi ocupado pelo São Paulo com 153.149 associados. (YAHOO ESPORTES, 2018)

4.2.5 E-Sports

Em 2017 o Flamengo anunciou que o clube entraria no mundo dos esportes eletrônicos e teria um time para competições. Uma pesquisa identificou quais as modalidades estavam crescendo, quais geravam audiência e engajavam os jovens, o *League of Legends* - jogo eletrônico de estratégia onde duas equipes se enfrentam - foi o principal pelo crescimento no Brasil e movimentação financeira. (PROPMARK, 2017).

Em uma entrevista, feita por Luiz Gustavo Pacete do periódico Meio & Mensagem, Daniel Orlean conta que, assim que assumiu o cargo, uma das metas, dentre outras, era a ampliação dos ativos de marketing do clube, o desenvolvimento das receitas com parceiros e patrocinadores e a aproximação com o público, o que era atual e o que ainda viria futuramente. Estudando as inovações do mercado, analisou-se que as gerações Y e Z consomem não só o futebol, mas o entretenimento esportivo, de forma diferente que as anteriores consumiam. O objetivo foi expandir a atuação do Flamengo de forma alinhada com as tendências de mercado, colocando o Flamengo em outros ambientes além do futebol. As estratégias de patrocínio também foram pensadas além do padrão – nome na camisa – e direitos de *naming*. A grande parte das entregas estavam direcionadas para plataformas digitais e de *livestreaming*. (MEIO & MENSAGEM, 2017). O Flamengo abriu uma seletiva que possibilitou jogadores em todo o Brasil terem a chance de compor o elenco profissional rubro-negro na modalidade. Em sua estreia, não ganhou títulos, mas alcançou o vice-campeonato duas vezes e, em 2019, viria a conquistar o primeiro título no Campeonato Brasileiro de *League of Legends* (CBLLoL) (TECHTUDO, 2020).

4.3 Branding no Flamengo

Como já citado neste projeto, para o Eduardo Bandeira de Mello, a profissionalização da administração do clube foi fundamental para atingir os resultados que foram alcançados no período que ele foi responsável pela gestão do time. Em sua fala para a entrevista ao clube em 2018, o ex-presidente do CRF ressalta que é impensável que uma organização com a complexidade de um time de futebol, como o Flamengo, que abarca também esportes olímpicos e outras atividades, seja administrada de forma amadora. O conselho diretor era composto por vice-presidentes que agiam alinhados com o plano estratégico juntamente com

profissionais para que essa administração do clube ocorresse em todas as áreas pertencentes ao clube. Trazendo um comparativo de que assim como não se pode pensar no modelo não-profissional para administração de uma sociedade anônima, não se pode pensar no Flamengo sem os seus profissionais.

Na entrevista, Bandeira de Mello afirma que, ao chegar ao comando, a credibilidade do clube estava abalada com fornecedores, atletas, prestadores de serviços, técnicos e jogadores. Aponta que na mudança de postura de sua gestão, o CRF passou a conquistar novamente a confiança e credibilidade de seus *stakeholders*. Corroborando a fala do ex-presidente, no período de sua gestão, o Flamengo recebeu os prêmios da *Brasil Sport Market* (BrSM) de Melhor Gestão e de Transparência. Em 2017, um estudo feito pela BDO, uma das maiores empresas de auditoria e consultoria no Brasil, apontou o Flamengo como a marca mais valiosa do futebol brasileiro naquele ano, avaliado em R\$ 1.6938 bilhão. Para essa avaliação foram pautados 40 indicadores, sendo os três principais: torcida (conjunto de consumidores), mercado (onde está inserido) e receita (tudo o que consegue reverter com a marca). O patrimônio físico dos clubes não fez parte do estudo. (SPORT TV, 2017)

Em 2016, o clube escolheu a NBS, agência de publicidade, para cuidar do *branding* da marca Flamengo, foi também um passo no que tange o processo de modernização de gestão no clube carioca. Segundo o próprio clube tornou público em seu site, no que se trata de posicionamento de marca, a frase “Isso aqui é Flamengo!” passou a representar o conceito que o Flamengo usaria na comunicação a partir de 2017. O clube passou por um trabalho de branding, construção de marca e nesse ano, o trabalho desenvolvido pela agência de publicidade NBS - parceira do clube - pode ser visto nas redes sociais do CRF, entrevistas com jogadores e membros da diretoria e até no mosaico composto na estreia do clube na Libertadores, no Maracanã. Um comercial também foi elaborado para o programa Sócio-Torcedor, com um *storytelling* que começa com a geração de 1981 e suas conquistas, usa a mística de manto sagrado - popularmente conhecido entre os torcedores como a blusa do time -, o grande ídolo do clube, Zico, fala sobre a força da torcida rubro-negra e no final convoca os torcedores a aderirem ao programa de sócio-torcedor. (FLAMENGO.COM, 2017).

Os elementos permanentes de identidade visual do Clube de Regatas do Flamengo passaram por um processo de *redesign* que foi iniciado em 2017, por Fabio Lopez, com auxílio de Eduardo Franco, *designer* do clube na época. Após Franco desenvolver a

identidade visual das redes sociais do clube, iniciou-se um processo de pesquisa no material oficial do clube, utilizado e distribuído para fornecedores e parceiros que tinham os elementos principais de identidade visual do clube carioca. No projeto, Lopez explica que havia uma suspeita que desde a concepção do primeiro padrão visual (1980), os elementos passaram por alterações nas diversas versões por fornecedores de material esportivo. Segundo análise do *designer*, foram constatados problemas de natureza técnica, na parte tipográfica e de acabamento vetorial. O manual de marca de 2008 estava desatualizado. Dessa forma, fez-se necessário um trabalho para revisar, normatizar e padronizar os elementos visuais. A concepção foi desenvolvida em duas etapas, ajuste e evolução resultando em um novo manual de marca. O foco foi o monograma CRF, depois o escudo dos esportes terrestres e em seguida o de esportes aquáticos, elemento que remete às origens do clube. Depois dos ajustes técnicos, ocorreu um processo de modernização, mas sem descaracterizar o conjunto tradicional do clube. (DAD.PUC-RIO, 2018). As assinaturas tipográficas do clube também foram renovadas. É possível observar a evolução do monograma CRF na Imagem 9:



Imagem 9. Fonte: Behance - Fabio Lopez (*Redesign da Id Visual do Clube de Regatas do Flamengo*).

A Imagem 10 ilustra o escudo de esportes aquáticos, o monograma e o escudo de esportes terrestres, forma modernizada:



Imagem 10. Fonte: Behance - Fabio Lopez (Redesign da Id. Visual do Clube de Regatas do Flamengo).

As Imagens 11 e 12 são exemplos de aplicabilidade do manual de identidade visual para as redes sociais:



Imagem 11. Fonte: Behance - Fabio Lopez (Redesign da Id. Visual do Clube de Regatas do Flamengo)



Imagem 12. Fonte: Behance - Fabio Lopez (Redesign da Id. Visual do Clube de Regatas do Flamengo)

5. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Com o objetivo de utilizar a teoria trabalhada neste projeto, por meio metodológico, para estudos e análise da parte empírica, a respeito da utilização do marketing esportivo como ferramenta para solidificação e valorização do Clube de Regatas do Flamengo, como marca, aliado à entrevista com o ex-vice-presidente de marketing do clube, Daniel Orlean – concedida de forma exclusiva para a concepção deste estudo – identifica-se algumas análises válidas, são elas:

5.1 Futebol como negócio

Demarqui e Proni (2008) afirmam que ao encarar o futebol como negócio, o torna um mercado como qualquer outro, onde há produto vendido, empresas concorrentes e *stakeholders*. No período analisado neste estudo (2016 a 2018), na gestão Bandeira de Mello, o Flamengo foi administrado como uma grande sociedade anônima, como outras. A análise realizada demonstra que o clube foi profissionalizado internamente para que a administração alcançasse credibilidade de seus *stakeholders* e fosse restabelecida financeiramente. Na entrevista concedida, Orlean (2020) afirma essa prática, explicando que havia um planejamento estratégico traçado de todas as áreas – marketing, comunicação, financeiro, patrimônio, partes olímpicas, entre outras – baseado na metodologia ágil, onde foram trabalhadas a proposta de valor do clube e cada área tinha um canvas de acordo com sua responsabilidade. Existia um objetivo, metas e *Objectives and Key Results (OKR's)* que eram semanalmente acompanhados por todos. O ex-VP afirma que o Flamengo sempre teve essa parte de planejamento, antes mesmo da chegada dele. Em sua atuação, refez o planejamento dando mais profundidade em algumas visões que precisavam ser revisitadas para um crescimento e diversificação de receita. Segundo Orlean (2020), foi utilizada metodologia de planejamento e gestão estratégica ágil para conseguir desenhar o planejamento estratégico do clube, onde ele cuidou tanto do processo, quanto do aprofundamento na parte de marketing.

Entretanto, em sua fala, Orlean também ressalta que deve haver um equilíbrio entre a parte racional/operacional e a paixão quando se fala de um clube de futebol. Onde é preciso ter os processos de empresa, governança corporativa, governança estratégica, mas não se pode abrir mão da paixão. É preciso encarar além de só receita e despesa, é preciso criar um legado para os torcedores no presente e no futuro. A área de comunicação e marketing do clube têm que levar os sentimentos do torcedor em relação ao time em consideração, no que se trata de vitórias, derrotas em campeonatos e posicionamentos do clube.

5.2 Propostas satisfatórias aos *stakeholders*

Conceituar o marketing esportivo como a atividade que utiliza o esporte para propor, comunicar e identificar propostas satisfatórias aos patrocinadores, gestores de time e torcedores, segundo Pozzi (1998), citado por Dias e Monteiro (2020), foi uma prática observada durante a gestão Bandeira de Mello, pela concepção de ações estratégicas de marketing – inclusive além da estampa na camisa –, a quantidade de patrocínios obtidos em 2016 a 2018, não só como fonte de receita, mas como uma relação de ganha-ganha onde as empresas estavam interessadas no retorno que poderiam ter na parceria. Observou-se que alguns patrocínios alcançam sucesso, acarretam renovação, mas que também é um cenário possível que as marcas patrocinadoras não alcancem os resultados esperados e que não seja tão lucrativo como desejado. Orlean (2020) ressalta que um dos objetivos era transformar o Flamengo em uma plataforma estratégica de marketing para as marcas, uma “máquina de engajamento”, que utilizava a força propulsora do time aliado ao direcionamento estratégico – *branding*, posicionamento de produtos, *trade marketing*, entre outros – para alcançar resultados satisfatórios aos *stakeholders*. Manter o relacionamento com possíveis parceiros foi o que possibilitou a rápida substituição de Patrocínio *Master* quando se fez necessário. Em relação à torcida, é importante o entendimento de que ela é composta por pessoas de diferentes poderes aquisitivos, do “pop ao top”, como cita Orlean.

5.3 Patrocínio confundido com o próprio marketing esportivo

Conforme aponta Lois (2013), entre tantas estratégias de marketing esportivo, o patrocínio esportivo é o que mais desperta interesse e onde mais recaem os investimentos, possibilitando que essa estratégia seja confundida com o próprio marketing esportivo. As primeiras ações referiam-se à negociação de patrocínio nas camisas e dos times. Em comparação com a Europa, no Brasil aconteceu de forma menos expressiva. Citando Melo Neto (1986), Myskiw (2006) aponta o futebol como excelente forma de marketing para empresas interessadas em retorno institucional e busca de receitas alternativas para os clubes.

O patrocínio é, de fato, uma estratégia expressiva. Orlean (2020) destaca que é preciso ir além das estratégias tradicionais. No Flamengo outras estratégias ganharam destaque como o programa Sócio-Torcedor e o *e-Sports*, o licenciamento de produtos diversos – além do têxtil –, a rede de lojas e escolinhas que caracterizam um marketing esportivo além da camisa.

5.4 Brasil ganha evidência com eventos internacionais e nacionais

De acordo com Moraes (2017), o fato de o Brasil ter ganhado evidência por sediar a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos, há alguns anos pode ser um fator de incentivo para a crescente de estudos e publicações na área de gestão, marketing esportivo e futebol no geral. Na presente análise, observou-se que o Brasil também ganha visibilidade do esporte por conta de seus próprios jogadores, como por exemplo, Lucas Paquetá e Vinícius Júnior, atletas da base do Flamengo que logo após atuarem no time profissional, foram contratados em clubes europeus por conta do desempenho em campo. Além disso, há que ressaltar os prêmios recebidos pelo Flamengo em relação à gestão e transparência do time, que trazem visibilidade ao clube. Em relação aos números de alcance das mídias, o Flamengo pôde ser comparado aos números de alcance de mídias de grandes clubes da Europa, como o Barcelona, por exemplo.

5.5 Consolidação e competitividade

A teoria, segundo Laux (2019), citando Rein, Kotler e Shields (2008), afirma que as marcas consolidadas e competitivas, na indústria do esporte, conseguem proporcionar experiências significativas aos fãs, sem dependência exclusiva em resultados de jogos ou competições. Na prática, diante das análises, interpreta-se que o Flamengo conseguiu atingir uma consolidação e competitividade como marca, expressados pelo alcance e engajamento das mídias do clube, benefícios para os associados, entregou experiências significativas aos torcedores, mas é válido ressaltar que os resultados de jogos e competições influenciaram de forma expressiva também as experiências dos torcedores em relação ao clube, como por exemplo, a queda do número de sócios-torcedores na temporada em que o Flamengo foi punido, na Libertadores, com jogos sem torcida, o que demonstra a insatisfação dos torcedores com o clube advindo de resultados desportivos. Orlean (2020) destaca que a torcida do Flamengo é apaixonada, teve paciência para aguardar as modificações, muitas vezes sentia-se louvada, apoiou, outras vezes sentia-se desrespeitada por conta de precificação e a paciência esgotou-se ao esperar resultados desportivos que não vieram. Apesar da estrutura do clube, do ponto de vista financeiro, capacidade de contratação, elenco, a torcida queria título e como não tiveram esse resultado culminou em protestos e sentimentos de insatisfação, por parte de alguns, em relação ao clube.

5.6 Brand Equity

Frid (2007) declara que a resposta que o cliente tem sobre a marca é entendido como *brand equity*, sendo essa resposta expressada por palavras, imagens, experiências ou até mesmo sensações que associam à marca. Keller e Machado (2016), citados por Rocha (2018), identificam que há um conjunto de etapas evolutivas que abrange a identificação de categoria e satisfação de necessidades, avaliação do desempenho, formulação de imagens, julgamentos e sentimentos associados, até a questão de fidelidade, adesão, comunidade e engajamento com a marca.

Diante das análises dos conteúdos descritos neste projeto, aponta-se que o Flamengo trabalhou em ações estratégicas de marketing para aproximar-se de seu público. Como por exemplo, mesmo com um processo de redesign de identidade visual, o Flamengo manteve suas referências históricas nos escudos e monograma, mantendo a identificação já existe dos torcedores com a marca e a história do clube, uma vez que a concepção desses elementos é representativa para com a fundação do time. Trabalhou em prol de uma boa avaliação de desempenho administrativo do clube, para que uma imagem de credibilidade pudesse ser formulada diante de seus *stakeholders*, esteve sujeita às reclamações em relação a precificação e à parte desportiva (títulos), aos julgamentos de ter uma visão só de receita, mas também teve números expressivos no programa Sócio-Torcedor apontando adesão, fidelidade e comunidade, além dos estádios mais cheios corroborando a ideia de engajamento e sentimento de apoio junto ao CRF.

O que também impactou na imagem e sensação dos torcedores em relação à marca foi a tragédia do Ninho do Urubu, local de seleção, treinamento e hospedagem de potenciais novos jogadores, onde faleceram dez jovens jogadores da base em um incêndio. A condução do processo, que acontece em uma gestão pós-Bandeira de Mello, entretanto, impacta em julgamentos e em sentimentos negativos, protestos e indignação diante do acontecido, tendo em vista que nenhum recurso financeiro jamais será suficiente para indenizar as famílias desses jovens, a vida humana não tem preço. Orlean (2020), não estava mais no Flamengo quando ocorreu e também não tinha muito envolvimento com a parte de infraestrutura do time, mas declara que essa tragédia afeta na relação com os *stakeholders* e que a resposta à tragédia por parte do clube é algo que deve ser tratado com importância.

5.7 Preocupação com o Branding

O rápido acesso à informação, possibilita que as pessoas estejam mais atentas aos posicionamentos das marcas. Kotler e Keller (2006) declaram que esse processo torna a tomada de decisão mais esclarecida, uma vez que ajuda o consumidor a organizar o conhecimento sobre produtos e serviços, e gera valor à empresa.

Elementos relacionados ao Flamengo puderam compor esse processo, Orlean (2020) declara que as maiores diferenças que ele vê no Flamengo que ele pegou e deixou foram a credibilidade, o jeito ético de fazer e conduzir os processos, a governança, a profissionalização do clube, a mudança de patamar financeiro, de patamar esportivo, a inversão do cenário e o atingimento do faturamento maior que as dívidas. Foram, segundo ele, algumas mudanças expressivas, não só da parte do marketing, mas do clube como um todo. O Flamengo alcançou o resultado de marca mais valiosa do futebol brasileiro no de 2017, fato que corrobora as afirmações de mudança do clube.

O processo de *redesign* da identidade visual do clube, bem como a comunicação com o público via mídias sociais, as ações que davam benefícios aos torcedores e os envolviam na realidade do time, refletem uma preocupação com a imagem do clube e sua apresentação diante de fornecedores, patrocinadores e torcida. O conjunto tradicional e histórico do monograma e escudos do clube foram mantidos, mas passou por um processo de modernização paralelo ao que vinha acontecendo na gestão do clube como um todo. A contratação de uma agência de publicidade para cuidar do *branding* é um demonstrativo da preocupação que o CRF teve com a gestão da marca. Um conceito foi construído e um trabalho foi desenvolvido em prol do *branding* do Flamengo, tendo um posicionamento marcado pela frase “Isso aqui é Flamengo!”, que impactava de jogadores ao mosaico no estádio. Foi desenvolvida uma campanha, para divulgar o programa Sócio-Torcedor, utilizando-se um contexto baseado em elementos históricos do clube desde sua concepção. O projeto gera valor por meio da identificação com a marca Flamengo que foi proporcionada ao público a partir dos elementos abordados no material.

5.8 Quadros comparativos (teoria x prática)

Abaixo estão demonstrados os quadros que comparam as teorias com o que foi observado na prática. Alguns possuem observações complementares.

ANÁLISE	TEORIA	PRÁTICA	OBSERVAÇÕES
Futebol como negócio	<p>Futebol como negócio o torna um mercado como qualquer outro que tem produto vendido, empresas concorrentes e <i>stakeholders</i>.</p> <p>Demarqui e Proni (2008)</p>	<p>Planejamento estratégico, baseado em metodologia ágil. Objetivos, metas e <i>Objectives and Key Results (OKR'S)</i>. Proposta de valor e acompanhamento semanal.</p>	<p>Quando trata-se de futebol: é preciso ter equilíbrio entre a parte racional e a paixão. As áreas de Comunicação e marketing precisam levar em conta os sentimentos do torcedor em relação ao time.</p>

ANÁLISE	TEORIA	PRÁTICA	OBSERVAÇÕES
Propostas satisfatórias aos stakeholders	<p>Marketing esportivo: atividade que utiliza o esporte para propor, comunicar e identificar propostas satisfatórias aos patrocinadores, gestores de time e torcedores.</p> <p>Pozzi (1998)</p>	Objetivo era transformar o Flamengo como plataforma estratégica de marketing para as marcas. Força propulsora das mídias + direcionamento estratégico.	Troca rápida do patrocínio <i>master</i> . Entendimento em relação à torcida: “pop ao top”, tem público diverso.

ANÁLISE	TEORIA	PRÁTICA	OBSERVAÇÕES
Patrocínio confundido com o próprio marketing esportivo	<p>Patrocínio esportivo desperta mais interesse e é onde mais recaem investimentos, possibilitando que a estratégia seja confundida com o próprio marketing esportivo.</p> <p>Futebol como forma de marketing para empresas interessadas em retorno institucional e receita alternativa para o clube.</p> <p>Lois (2013), Myskiw (2006)</p>	Estratégia expressiva, mas no Flamengo outras estratégias também ganharam destaque: programa sócio-torcedor, E-sports, licenciamento de diversos produtos, rede de lojas e escolinhas de futebol.	-

ANÁLISE	TEORIA	PRÁTICA	OBSERVAÇÕES
Brasil ganha evidência com eventos nacionais e internacionais	Copa do Mundo e Jogos Olímpicos pode ser um fator de incentivo para estudos e publicações na área de gestão, marketing esportivo e futebol no geral Moraes (2017)	Visibilidade também por conta dos jogadores. Alcance das mídias comparado aos números de alcance de grandes clubes europeus, como o Barcelona.	Prêmios em relação à gestão e transparência do clube.

ANÁLISE	TEORIA	PRÁTICA	OBSERVAÇÕES
Consolidação e competitividade	Marcas consolidadas e competitivas, na indústria do esporte, conseguem proporcionar experiências significativas aos fãs, sem dependência exclusiva em resultados de jogos e competições. Rein, Kotlher e Shields (2008)	Entregou experiências significativas, mas os resultados de competições influenciaram de forma expressiva nas experiências negativas do torcedor em relação ao clube. Ex: queda de sócios-torcedores na temporada em que o Flamengo foi punido, com jogos sem torcida, na Libertadores.	Torcida e a expectativa de resultados desportivos, mesmo com a estrutura administrativa do time em um bom cenário.

ANÁLISE	TEORIA	PRÁTICA	OBSERVAÇÕES
<i>Brand Equity (valor agregado ao produto ou serviço)</i>	<p>Conjunto de etapas evolutivas que abrange a identificação de categoria e satisfação de necessidades, avaliação de desempenho, formulação de imagens, julgamentos e sentimentos associados, até a questão de fidelidade, adesão, comunidade e engajamento com a marca</p> <p>Keller e Machado (2016)</p>	<p>Manteve referências históricas no <i>redesign</i>. Imagem de credibilidade com os <i>stakeholders</i>. Julgamento em relação à precificação de jogos. Número de adesão ao Sócio-Torcedor. Escolha por um produto licenciado. Visão só de receita por parte do clube.</p>	<p>Tragédia do Ninho e a resposta ao ocorrido impacta na forma como o clube é visto.</p>

ANÁLISE	TEORIA	PRÁTICA	OBSERVAÇÕES
Preocupação com o Branding	<p>Rápido acesso à informação possibilita maior atenção aos posicionamentos das marcas. Esse processo torna a tomada de decisão mais esclarecida, gera valor à empresa e ajuda o consumidor a organizar o conhecimento sobre produtos e serviços.</p> <p>Kotler e Keller (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Redesign da identidade visual - Ações para os torcedores envolvendo-os com a realidade do time - Contratação de uma agência para cuidar do branding - Posicionamento: “Isso aqui é Flamengo!” - Campanha de divulgação do Sócio-Torcedor 	<p>Credibilidade, jeito ético de fazer e conduzir processos, governança, profissionalização do clube, mudança de patamar financeiro, esportivo e inversão de cenário da gestão antiga.</p> <p>Faturamento > dívidas.</p> <p>Marca mais valiosa do futebol brasileiro em 2017 (torcida, mercado e receita)</p>

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este projeto tinha como problema de pesquisa analisar se o Clube de Regatas do Flamengo preocupa-se em utilizar o marketing esportivo para ter uma valorização e solidificação de sua marca. Baseado na construção teórica elencada, através da metodologia estabelecida, e a entrevista do ex-vice-presidente de Marketing do Flamengo, Daniel Orlean, contando sua experiência de gestão na área, aponta-se que o objetivo geral deste estudo foi alcançado.

Identificaram-se as possíveis práticas de marketing esportivo utilizadas no Flamengo nos anos de 2016 a 2018, tendo a estratégia tradicional de patrocínio na camisa, mas outras estratégias, que buscavam inovação, envolvendo o parceiros patrocinadores além da estampa no uniforme, 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 como estratégias de marketing esportivo praticada pelo CRF durante o tempo estipulado para o estudo.

Esses exemplos alcançam o objetivo específico de avaliar e comprovar que, durante os três últimos anos do mandato de Bandeira de Mello, foram adotadas estratégias de marketing aliadas ao *branding* do clube. Conseqüentemente, essas estratégias adotadas refletiram em resultados e reconhecimentos ao Flamengo: prêmio por boa gestão, transparência e marca mais valiosa do futebol brasileiro em 2017 são alguns exemplos que possibilitam alcançar outro objetivo deste trabalho, o de verificar a importância que teve essas estratégias para a valorização e solidificação da imagem do clube como marca. Entre as diversas estratégias citadas e analisadas no trabalho, identifica-se que o marketing esportivo aliado a profissionalização da frente de comunicação e marketing de um clube pode levá-lo a resultados expressivos como marca. Faz-se necessário tratar a gestão de um clube com a governança de empresa, entretanto não se deve deixar de lado a relação de clube e torcida do esporte, principalmente quando se trata do Flamengo, por ser um time que atrai todos os tipos de público, das mais diversas situações sociais e financeiras.

Nas análises, não foi possível entender com clareza como as propostas chegam nas camadas com menor poder aquisitivo da torcida do Flamengo, como o Flamengo se conecta com aqueles que não conseguem acompanhar via Internet, tampouco pagar os ingressos para os jogos no estádio. Recomenda-se o estudo aprofundado deste recorte da temática.

É recomendado que este estudo tenha continuidade, com o intuito de fortalecer os estudos a respeito de valor de marca atrelado ao esporte/futebol no Brasil, estruturas de comunicação, marketing e gestão nos times de futebol brasileiros, estratégias inovadoras de marketing esportivo aplicadas em prol do valor e solidificação de marca, bem como o alcance de todos os públicos do CRF.

Recomenda-se também que seja feita uma pesquisa estruturada com os torcedores, para esclarecer de forma consolidada a percepção a respeito da gestão e imagem do clube como marca, nos anos de 2016 a 2018, da gestão Bandeira de Mello, tendo em vista que nesse projeto a possível percepção da torcida é apresentada por meio de análises metodológicas, mas não foi entrevistada em nenhum momento, constando somente a visão da gestão.

Por fim, conclui-se que os clubes brasileiros, se conduzirem de forma profissional a gestão do *branding* aliado a uma gestão ética, têm grande potencial para expandirem e alcançarem solidificação como marcas, através do marketing esportivo, ganhando visibilidade, receita e competitividade com outras empresas/times.

REFERÊNCIAS

A.FILHO, A.J. A pesquisa histórica: teoria, metodologia e historiografia. **Hist enferm Rev eletrônica** [Internet].Rio de Janeiro, 2016;7(2):381-2.

AZEVEDO, Alexsander Gomes de. **O desenvolvimento de estratégia do programa Sócio-torcedor relacionado com a visão Gerencial do futebol profissional no Distrito Federal**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Física. Brasília, 2013.

BELLOS, Alex. **Futebol: o Brasil em campo**. Zahar. Rio de Janeiro, 2003.

CALADO, Galber. **Marketing & Vendas: Marketing Esportivo**. Disponível em: <<http://marketingvendas.blogspot.com/2007/09/marketing-esportivo.html>> Acesso em: 18 de maio de 2020.

CHURCHILL JR., G. A.. **Marketing research: methodological foundation**. Flórida: The Dryden Press, 1999.

DIAS, Pâmela de Souza. MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. **Sports Marketing and Perceived Value: an application of the conjoint analysis in the Fan Membership Programs of Football**, 2020. Ribeirão Preto/SP, Belo Horizonte/MG. *Brazilian Business Review*, 17(3), 253-274.

DEMARQUI, Felipe Cruz; PRONI, Marcelo W. **Marketing Esportivo no Futebol Brasileiro: Análise de Três Clubes Paulistas**. Campinas: Unicamp, 2008.

FRID, Marina de Castro. **Branding nos esportes. Uma análise sobre a marca dos Jogos Olímpicos**. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social em habilitação de Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro, 2007.

FIGUEIREDO, Camila Augusta Pires de. **Narrativa Transmídia: modos de narrar e tipos de histórias**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. E.P.U., 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KELLER, K.L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAUX, Lauren Cristine. **O branding esportivo nos ambientes digitais: a GrêmioTV no youtube**. Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda. Porto Alegre, 2019.

LOIS, Nicolas Caballero. **Estratégias empíricas em patrocínio esportivo à luz da experiência de organizações esportivas e empresas investidoras**. Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MEZZADRI, Fernando Marinho; PRESTES, Saulo Esteves de Camargo; CAPRARO, André Mendes; CAVICHIOLLI, Fernando Renato; MARCHI JÚNIOR, Wanderley. **As interferências do Estado brasileiro no futebol e o estatuto de defesa do torcedor**. Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2011.

MORAES, Ivan Furegato. Sports Marketing In Football. **Brazilian Academic production and publication**, Rio de Janeiro, 2017.

MYSKIW, Mauro. **Marketing esportivo no futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração, Área e Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração. Santa Maria. 2006.

NEGREIROS, Plínio José Labriola de C. O Estádio do Pacaembu. **Coletânea do V Encontro Nacional de História do Esporte, Lazer e Educação Física**. ETFA; UNICAMP; UFAL. Maceió, 1997.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S.; LUCE, F. B. **A pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPAD'S da década de 90**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2000.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. Summus: São Paulo, 1996.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RICHARDSON, R. (coord.) et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, Jardel Dantas da. **Análise do valor da marca baseado no espectador esportivo do Clube de Regatas do Flamengo**, Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração, Natal, 2008.

SITE BEHANCE, Fabio Lopez, 2018.
<https://www.behance.net/gallery/61276561/redesign-da-idvisual-do-Clube-de-Regatas-do-Flamengo>.

SITE CAMPEÕES DO FUTEBOL, 2015a. Disponível em:
http://www.campeoesdofutebol.com.br/brasileiro_historia.html>. Acesso em: 11 de JUN de 2020.

SITE ESPN, **Flamengo tem o maior lucro da história do futebol brasileiro**. 2015. Disponível em:
http://www.espn.com.br/noticia/501393_flamengo-tem-o-maior-lucro-da-historia-do-futebol-brasileiro>. Acesso: 01 de SET de 2020.

SITE ESPN, 2017. Disponível em:
https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/3820412/fla-no-topo-palmeiras-e-corinthians-na-rabeira-o-ranking-de-quem-ganhou-e-perdeu-socios-em-2017>. Acesso em: 01 de SET de 2020.

SITE DO FLAMENGO, **Demonstrações financeiras**, 2020. Disponível em:
<https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em: 14 de ABR de 2020.

SITE DO FLAMENGO, **Mídia Kit 2016**. Disponível em
<https://www.flamengo.com.br/transparencia/marketing>. Acesso em: 14 de ABR de 2020.

SITE DO FLAMENGO, **Isso aqui é Flamengo!**, 2017. Disponível em:
<https://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/isso-aqui-e-flamengo>> Acesso em: 14 de

ABR de 2020.

SITE DO FLAMENGO, **NBS é a nova agência do Flamengo**, <https://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/nbs-e-a-nova-agencia-do-flamengo>>.

Acesso em 14 de ABR de 2020.

SITE DO FLAMENGO, **Entrevista exclusiva Eduardo Bandeira de Mello**, 2018. Disponível

em:<<https://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/entrevista-exclusiva--eduardo-bandeira-de-mello>> Acesso em: 14 de ABR de 2020.

SITE DO FLAMENGO, **Clube é premiado por gestão e transparência financeira**, 2015. Disponível em:

<<https://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/clube-e-premiado-por-gestao-e-transparencia-financeira>>. Acesso em: 14 de ABR de 2020.

SITE DO GLOBO ESPORTE, **Fla perde 3,5 mil sócios e aposta em campanha na TV para voltar a crescer**, 2016. Disponível em:

<<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2016/02/fla-perde-35-mil-socios-e-aposta-em-campanha-na-tv-para-voltar-crescer.html>> Acesso em: 13 de NOV de 2020.

SITE DO GLOBO ESPORTE, **Brasileirão 2020: conheça todos os 128 times que vão disputar as séries a, b, c e d no próximo ano**. 2019. Disponível em:

<https://globoesporte.globo.com/pb/futebol/noticia/brasileirao-2020-times-serie-a-serie-b-serie-c-serie-d.ghtml>. Acesso em: 13 de NOV de 2020.

SITE DO GLOBO ESPORTE, **Segundo pesquisa Datafolha, um em cada cinco brasileiros é torcedor do Flamengo**. Disponível em:

<<https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/segundo-pesquisa-datafolha-um-em-cada-cinco-brasileiros-e-torcedor-do-flamengo.ghtml>>. Acesso em: 22 de SET de 2020.

SITE MEIO & MENSAGEM, **Cinco perguntas sobre o time de e-Sports do Flamengo**. 2017: Disponível em:

<<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/07/10/cinco-perguntas-sobre-o-time-de-e-sports-do-flamengo.html>>. Acesso em: 22 de SET de 2020.

SITE PROPMARK, **Como plataforma de marketing, Flamengo quer ir além da camisa**. 2017. Disponível em:

<<https://propmark.com.br/anunciantes/como-plataforma-de-marketing-flamengo-quer-ir-alem-da-camisa/>> Acesso em: 14 de ABR de 2020.

SITE PROMOVIEW, **NBS cria ação para IFood e Flamengo em homenagem ao dia dos motoboys.** Disponível em: <<https://www.promoview.com.br/categoria/brand-experience/nbs-cria-acao-para-ifood-e-flamengo-em-homenagem-ao-dia-dos-motoboys.html>> Acesso em: 03 de SET de 2020.

SITE RODRIGO MATTOS, 2018. **Fla tem queda de sócio-torcedor, muda programa e ingressos.** Disponível em: <<https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2018/03/24/fla-tem-queda-de-socio-torcedor-muda-programa-e-ingressos/>> Acesso em: 04 de SET de 2020.

SITE DO SPORT TV, **Estudo coloca o Flamengo como a marca mais valiosa do futebol brasileiro em 2017,** 2017. Disponível: <<https://sportv.globo.com/site/programas/selecao-sportv/noticia/estudo-coloca-o-flamengo-como-a-marca-mais-valiosa-do-futebol-brasileiro-em-2017.ghtml>> Acesso em: 03 de SET de 2020.

SITE TECH TUDO, 2020. **Flamengo Esports: conheça time de League of Legends que veste camisa rubro-negra.** Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/flamengo-lol.html>> Acesso em 04 de SET de 2020.

SITE UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, **Marketing esportivo e o futebol brasileiro.** 2007. Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/marketing-esportivo-e-o-futebol-brasileiro/>> Acesso em: 03 de SET de 2020.

SITE UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, MANOEL, Glenda Bastos. **A evolução histórica do futebol no Brasil,** 2017. Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/a-evolucao-historica-do-futebol-no-brasil/>>. Acesso em: 03 de NOV de 2020.

SITE UOL, **Flamengo fecha 2016 com recordes no programa de sócios torcedores.** 2016. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/lancepress/2016/12/12/flamengo-fecha-2016-com-recordes-no-programa-de-socios-torcedores.htm>>. Acesso em: 04 de SET de 2020.

SITE YAHOO, **São Paulo ganha 35 mil sócios em 2018 e lidera ranking; Fla e Timão estão no negativo, 2018.** Disponível em: <<https://esportes.yahoo.com/noticias/sao-paulo-ganha-35-mil-socios-em-2018-e-lidera-ranking-fla-e-timao-estao-no-negativo-201821458.html>> Acesso em: 04 de SET de 2020.

SITE YOUTUBE, Papo com Daniel Orlean - VP de marketing: "Temos que pensar o Flamengo além da camisa. Disponível em <
https://www.youtube.com/watch?v=zeBipw4ecnE&t=1810s&ab_channel=BlogSerFlamengo
> Acesso em:14 de NOV de 2020.

XAVIER, Anderson Hander Brito. **Viajar e punir: processos interacionais e discursivos para (des)construção de cidadania(s) na Companhia do Metropolitano do Distrito Federal.** Dissertação. Departamento de Linguística, Português e Línguas Clássicas. Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

APÊNDICE I

Esta entrevista foi elaborada como apêndice do trabalho final de graduação, de Ingrid Aparecida da Silva dos Santos, do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília. O uso dessas informações foi autorizado para utilização no projeto pelo próprio Daniel Orlean, ex-vice-presidente de marketing do Flamengo, no dia 24/11/2020 às 12:13.

1. Li uma entrevista sua, há um tempo, que você falava sobre o planejamento estratégico feito, que nele vocês puderam identificar quais as frentes poderiam ser melhor trabalhadas, etc. Como esse planejamento foi estruturado, quais frentes foram identificadas e quais estratégias foram definidas na época?

DANIEL ORLEAN - Em relação ao planejamento estratégico a gente fez uma semana com todas as áreas eu até conduzi esse processo junto com o CEO, não só pro marketing e comunicação, mas pro marketing, comunicação, partes olímpicas, financeiro, patrimônio e enfim, todas as áreas do clube, né que a gente organizou baseada na metodologia ágil. Então a gente trabalhou não só a proposta de valor do clube, canvas para cada um das áreas. Fizemos todo o trabalho de objetivo, metas, okr's para acompanhamento. Então foi um trabalho que acabou envolvendo várias áreas. Cada gestor, cada vice-presidente, levantou com sua área todas as estratégias e as metas que deveriam ser alcançadas e a gente fazia um trabalho, todas as segundas, de acompanhamento dessas metas. O Flamengo sempre teve essa parte de planejamento estratégico até antes de eu chegar, que teve a EY, antiga Ernst & Young. Eu, quando cheguei, refiz esse planejamento para que a gente pudesse dar mais profundidade em algumas visões que precisavam ser revisitadas. Porque quando foi feito em 2013 era muito baseado em saneamento e quando eu cheguei em 2016, já era baseado em crescimento, em diversificação de receita e tudo mais. Então a gente usou toda a metodologia de planejamento e gestão estratégica ágil para conseguir desenhar o planejamento estratégico do clube e eu cuidei tanto do processo, quanto do aprofundamento na parte de marketing.

1. Na sua opinião, quais foram as ações mais difíceis? E por quê?

DANIEL ORLEAN - Nessa eu vou responder mais focada no marketing, até porque tinham muitas dificuldades no clube como um todo. Principalmente porque a gente passou por 3 fases: de saneamento, a de consolidação e a de crescimento. Eu entrei ali na metade da consolidação pro crescimento, então a primeira grande dificuldade era a mudança cultural da cabeça das pessoas que estavam muito ainda com a cabeça de saneamento. Ainda com muito receio de fazer investimento mesmo com você mostrando o retorno que esse investimento teria, o receio de correr certos riscos, dado que no passado se corria risco sem base nenhuma. Mas do ponto de vista do marketing, reestruturar o sócio-torcedor. A gente teve que fazer muito trabalho de bastidor, tanto de sistema quanto de processo, fornecedor, usabilidade. Eu digo que eu fiz muito aquém do que poderia ser feito, mas a gente avançou bastante. E a questão de precificação de ingressos que antes de eu entrar, existia uma visão de uma outra pessoa de ser muito mais elitista com o ingresso com ingresso caro, e eu tive que mostrar ao longo do tempo ali que se a gente fizesse uma composição bacana entre o sócio-torcedor e preço de ingresso a gente conseguiria ir muito além. Não só voltar a atender o nosso público que vai do pop ao top né, do mais popular ao melhor poder aquisitivo e com ingressos caros a gente tava de certa forma destruindo um pouco isso e afastando o nosso torcedor, que não que seja o mais engajado, mas um número muito grande de torcedores bem engajados que por sua vez fazem parte das camadas menos ricas da população. Então tinham que escolher se iam em um jogo ou dois, ou se comprava aquilo que era necessário para sua vida, para sua família. Então essas duas coisas: reestruturar sócio-torcedor e a nova precificação foram dois trabalhos grandes e a mudança cultural que não foi só pro marketing, era pra todo mundo.

3. Qual foi a ação de maior resultado? E a de menos resultado/mais criticada?

DANIEL ORLEAN - A gente trabalhou bem várias frentes, tanto de patrocínio quanto licenciamento, a reestruturação de todos os canais de venda, o próprio sócio-torcedor os canais de aquisição quando eu entrei tinha 40 mil a gente chegou a ter 120 mil sócios-torcedores, a precificação do ingresso ajudou a gente a bater recorde que a gente não batia desde 81/82, acho que 82, de quantidade de público. Obviamente, a gente teve alguns casos ruins, como por exemplo, a gente fechou um contrato com uma empresa internacional

que quis patrocinar a gente que queria um contrato de longo prazo, mas ao mesmo tempo a gente não deixou de ficar sempre em comunicação com outros parceiros que poderiam substituir aquela empresa se ela saísse. E foi o que aconteceu no segundo ano a empresa teve problema e a gente rapidamente substituiu pela Caixa. Para fora o pessoal critica, mas para dentro a gente não perdeu, receita porque a gente rapidamente conseguiu o Patrocínio Master ser substituído. Então muitas vezes a crítica vem em coisas que nem são o principal problema, mas eu acho que a gente conseguiu fazer muita coisa bacana do ponto de vista de mudar o patamar do clube mesmo em licenciamento, patrocínio, publicidade sócio-torcedor. Apesar de eu não ter conseguido emplacar tudo que eu queria em sócio-torcedor, mas foram áreas que cresceram bastante.

4. Sei que tiveram muitos frutos e o “todo” já é um case de sucesso, mas qual ação você acredita que mais marcou para o clube/torcedores?

DANIEL ORLEAN - A gente fez muitas ativações com nossos parceiros, MRV, a própria caixa, iFood, então a gente começou a mostrar que marketing esportivo era além de botar a marca na camisa, mas para mim o principal Foi sim trazer de volta o público para o estádio. Se você olhar o histórico de público que a gente tava ali 20/20 e poucos mil e aí tanto com o crescimento esportivo, tanto com as mudanças de políticas de precificação do sócio-torcedor, a gente passou a ter os estádios lotados nos nossos jogos. Apesar de alguns ainda terem criticado um preço outro, porque para compensar a gente tinha que fazer alguns jogos mais caros, para que pudesse fazer a maioria mais barato. Em algumas situações o pessoal reclamava quando percebia que naquele jogo mais importante o preço tava mais caro, mas de qualquer forma eu acho que teve sim um crescimento, não destrutivo, mas consolidado das nossas do nosso trabalho de marketing. Então eu acho que o melhor *case* é essa nova questão de precificação e a parte de esportes eletrônicos, que foi uma novidade que eu introduzi no clube com vários parceiros internos e externos. Hoje a gente já tá em três esportes eletrônicos, que algo que não existia na época que agora estamos conseguindo alcançar um público que a gente não alcançava, que era um público que já estava desconectado do futebol.

5. Qual foi a maior crise que você enfrentou enquanto estava no cargo de VP de Marketing do Flamengo?

DANIEL ORLEAN - O marketing é muito afetado pelo desempenho em campo. Então as derrotas nas finais, da Sul-Americana e da Copa do Brasil, foram bem ruins, porque a gente tinha tudo para vencer e a gente não conseguiu. Isso muitas vezes acaba impactando a imagem, muitos sócios-torcedores acabam dizendo que vão deixar de ser, mas não vêem que ao longo do tempo isso foi uma evolução quando a gente ficava brigando para não ser rebaixado, depois a gente briga ali para ficar nas cabeças e fica chateado porque perdeu uma final. Então eu acho que essas derrotas em campo acabaram afetando. Tivemos a questão do Carabao também, que perdemos o patrocinador, mas que conseguimos substituir rápido. E questões de discussões mesmo, outras áreas acabavam se posicionando, o presidente se posicionava e a gente tinha que, de certa forma, trabalhar os ânimos da torcida. Mas assim, grande, grande, grande crise dois mil e 2016 a 2018 foram muito mais desportivas do que outras áreas a gente teve alguns programas de tecnologia. Não da área de tecnologia do clube em si, mas dos parceiros de tecnologia que forneciam os ingressos também que a gente teve que trabalhar, atuar. Tivemos também as questões de violência em alguns jogos, como por exemplo, a polícia não estava capacitada para atender a demanda do público que foram alguns jogos importantes de finais. Tô me lembrando aqui enquanto eu tô falando, ali foram casos bem críticos que a gente começou a atuar, não só indo além da nossa responsabilidade, tanto como marketing, tanto quanto o clube e atuando na parte de segurança, que era uma questão das autoridades na então a gente precisou trabalhar muito em conjunto para garantir a segurança de quem ia no estádio.

6. O que você vê como as maiores diferenças entre o Flamengo que você pegou e o Flamengo que você deixou?

DANIEL ORLEAN - O principal foi a credibilidade, a gente fazer as coisas do jeito certo com ética, a gente fazer parte de instituições associações que prezam a ética, da forma como as coisas são conduzidas. O esporte sempre foi muito marcado como um setor onde se faltava com ética e tudo mais. Então a gente acabou ganhando como marca mais valiosa, como marca respeitada, como o clube que tinha uma governança diferenciada e que as marcas voltaram a confiar. Isso foi uma diferença grande, acho que a credibilidade do que era o Flamengo em 2013 e o que passou a ser o Flamengo em 2017/18 é muito grande. Processos tanto do ponto

de vista judicial, tanto que a gente tinha vários processos e passou a ter praticamente nenhum, tudo de certa forma encaminhado, a questão financeira pois tinha uma dívida muito grande e essa dívida muitas vezes maior que o próprio faturamento, quando a gente saiu em 2018 o faturamento era muitas vezes maior que a dívida, então a gente vai ter essa realidade. Isso não é só da área de marketing, mas também das áreas finanças, jurídico, da presidência, do administrativo, todo mundo trabalhando em conjunto para mudar os números. A gente devia 800 milhões, faturava 200. Passamos a dever 300 e pouco faturando 800/900, quase 1 Bi, no último ano, 2019. Então a gente mudou o patamar, de fato, mas com processos corretos, ética, valores, pessoas sérias, profissionalização do clube também foi uma coisa que aconteceu durante esses anos. Quando você é VP, você é amador, mas é importante você ter diretores, gerentes e coordenadores que sejam profissionais da área, profissionais qualificados para atender as demandas do clube. Mudança de credibilidade, de processo, de governança, profissionalização dos clubes, mudança de patamar financeira, mudança de patamar esportivo, questão de patrimônio, questão de estrutura física também. Não obstante o que aconteceu no Ninho, mas a gente tinha como CT um dos mais modernos do mundo, louvado antes do acontecido, pela sua qualidade, para os atletas tanto do ponto de vista de fisiologia, quanto treinamento e acompanhamento, então tudo isso foram alavancas para que o clube voltasse a ser super competitivo, muito diferente do que fazer voo de galinha, que a gente chama, onde uma vez ou outra tem um time bom, um técnico que encaixe e conseguir competir. A gente queria competir todos os anos, acho que nos últimos anos a gente tem mostrado isso.

7. Como foi a resposta da torcida às estratégias? Além dos números nas redes sociais, sócio-torcedor, como vocês mediram essa satisfação da torcida?

DANIEL ORLEAN - A torcida é muito apaixonada, então acho que durante um tempo ela teve paciência para aguardar as modificações que fossem feitas. Ela muitas vezes se sentia louvada, por outro lado se sentia respeitada em questão de precificação, parecia que só se preocupavam com a torcida na hora da receita. Pelo menos do meu lado, não era verdade, então a torcida durante muitos momentos apoiou, teve paciência, mas às vezes essa paciência se esgota. Aí você começa a ter algumas vozes, às vezes, mais dissonantes, protestos e tudo bem, faz parte, faz parte da relação de futebol, desde que seja feito no respeito, sem violência. A questão foi que, na grande maioria do tempo, muito respeito, muito apoio, é óbvio que ali

na eleição de 2018 para 2019 a torcida já estava esperando outro nível de resultados esportivo. E eu entendo perfeitamente, a gente estruturou um clube muito do ponto de vista financeiro, capacidade de contratação, elenco, a torcida queria título. A gente passou muito perto de muitos títulos, mas faltava um encaixe que acho que 2019 conseguimos alcançar com todo o capital que foi amealhado durante os anos com venda da base que também foi outra coisa importantíssima que eu não citei. Toda a construção dos atletas da base, falando do Paquetá, do Vinicius Junior, do Léo Duarte, do Vizeu e vários outros que foram vendidos e que encheram os cofres para que viessem contratações, como foram feitas nos últimos dois anos para que a gente pudesse ser tão competitivo quando a gente tava. E agora, é um momento crítico, mas acho que a gente vai recuperar essa competitividade, porque a gente tem estrutura, tem capital financeiro e força para isso.

8. Na sua opinião, quais são as principais diferenças entre a comunicação de uma empresa e a de um time de futebol?

DANIEL ORLEAN - As diferenças são enormes quando se fala de um clube de futebol e de uma empresa. Em uma empresa, se você for mal atendido, você troca, você troca um telefone por outro, uma operadora por outra, uma loja por outra. No clube você não troca, tem uma relação de fidelização diferente, então você continua sendo “cliente” daquela empresa, mas como você não troca ou você deixa de consumir, ou você protesta ou tem que participar mais ativamente da política do clube. Não dá para transformar o clube inteiro como empresa. Ele precisa ter processos de empresa, mas cabeça de clube acha que essa é uma diferença entre a maneira como eu penso, e a maneira como outras pessoas pensam. Tem que saber equilibrar as duas coisas, processos de empresa, governança corporativa, governança estratégica, mas ao mesmo tempo você não pode abrir mão da paixão. Quando houve a questão da mudança da política de ingresso, eu falava muito isso, não podemos encarar só como empresa, só como receita e despesa, tem que entender que estamos aqui para criar um legado para ver nossos torcedores hoje, amanhã e daqui a 50,100 anos, senão você acaba desaparecendo como clube. Então essa preocupação de sempre olhar a paixão e não olhar apenas a razão, quando você tá falando de um clube de futebol, é bastante importante. E a comunicação e marketing têm que levar isso em conta, o torcedor vai ficar feliz se você ganhar na quarta, mas vai ficar irritado se perder no domingo. Não importa se ao longo do tempo está gerando uma boa receita, um

bom lucro, pagando as dívidas. O torcedor quer vitória, quer título. Ele tem a paciência contada, então é preciso entender isso, quando somos líderes de um clube, de uma instituição, que tem outros valores além dos olhos corporativos.

9. Qual era o seu principal objetivo quando assumiu o marketing do Flamengo? Ele foi cumprido?

DANIEL ORLEAN - O marketing esportivo era muito baseado em tornar a camisa, o uniforme, uma mídia. Eu queria transformar o Flamengo em uma plataforma estratégica de marketing pras marcas, uma máquina de engajamento. A receita dos clubes hoje comparada com o potencial de consumo de seus públicos ainda tem muito o que crescer, e isso não seria alcançado pelas estratégias tradicionais. A gente via que muito além da camisa poderíamos trabalhar com programas de associação, licenciamento de produtos diversos (além do têxtil), rede de lojas e escolinhas, esportes eletrônicos, etc.

10. Eu encontrei o mídia kit de 2016 na transparência do site. mas não consegui encontrar o de 2017 e 2018. Quais foram os resultados finais da gestão na parte do marketing?

DANIEL ORLEAN - A gente fez, mas não divulgamos esse mídia kit, e hoje eu não tenho mais acesso a ele. Basicamente, a gente teve crescimentos absurdos na parte sócio-torcedor, quando eu tava, a gente tava 40 mil chegamos a 120 mil e agora 150 mil praticamente, tanto do ponto de vista tanto ponto de vista de número de associados, quanto do ponto de vista de receita, o crescimento foi ali na casa de 200 a 250%, do ponto de vista de licenciamento a gente cresceu também praticamente 200% de receita. Trabalhamos com 150 a 200 % nas receitas de marketing, público a gente saiu de uma média de 20 a 25 mil, para estádios lotados, 60 milhões. Passamos de um milhão de ingressos vendidos em 2018/2017, se não me engano, era um recorde que estava aí há décadas para ser batido no Maracanã, que cabia mais gente. São vários os fatores, mas acho que o principal é a estruturação no Marketing, criação de uma equipe profissional, vários resultados financeiros e corporativos ao longo do tempo.

11. Eu sei que é um assunto delicado e que ainda está em andamento, então se você não

estiver confortável pra responder sobre, tudo bem, ok? Mas como eu estou estudando o impacto das ações do Flamengo em relação ao time como marca, não posso deixar isso passar: como você entende que a tragédia do Ninho impactou no time como marca?

DANIEL ORLEAN - É um fato difícil para eu falar, porque eu não estava lá quando aconteceu e não era uma área que eu me envolvia quando eu estava lá, eu pouco me envolvi com essa parte de infraestrutura e patrimônio. O que eu sei é que a base sempre foi muito importante. Até durante a minha gestão a gente fez questão de trazer patrocinadores específicos para a base, não apenas a questão financeira fosse aplicada na base, mas que trouxesse valores para base como: educação, saúde e saúde dental, idiomas. Porque a gente acreditava, eu acreditava fortemente nisso, dado que nem todo atleta da base, vai virar atleta profissional, é importante compor as competências e formação dele, não apenas como atleta, mas como ser humano, então eu me dediquei sempre muito a isso. Foi assim uma questão trágica (o incêndio do Ninho), as responsabilidades têm que ser apuradas, o que eu sei é que o Centro de Treinamento quando ele foi inaugurado, foi inaugurado já pensando na migração dos atletas profissionais para o CT novo e dos atletas da base para o CT era dos atletas profissionais, os dois construídos ao longo da gestão Bandeira, com altíssima qualidade, empresas sérias, então isso é difícil avaliar. Do ponto de vista de imagem, sim. Obviamente não dá nem para começar a falar, a vida humana não tem preço, principalmente dos meninos ali, mas o que a gente tem é que, além disso, afeta sim a relação com um público relação, com patrocinadores, e a resposta à tragédia é tão importante nesse sentido, que eu nem queria jogar como estão fazendo, eu, se tivesse lá, trabalharia de uma maneira diferente, mas eu não quero julgar a maneira como estão fazendo, então o máximo que eu consigo falar é isso aí, porque eu não estou envolvido nesse processo.

12. E por último, uma coisa que eu tive curiosidade também, é sobre como o time de marketing era estruturado. Era um time enxuto ou de muitas pessoas? Como era o alinhamento com o time de Comunicação?

DANIEL ORLEAN - Se for comparar com empresas e com outros clubes europeus, a nossa equipe era muito enxuta perto da responsabilidade, era bem pequena quando eu cheguei, mas ela foi aumentando ao longo do tempo. Conseguimos trazer gente para cuidar de

licenciamento, montamos uma equipe de apoio aos sócios-torcedores, que era muito pequena e quase toda externa. Então a gente cresceu de uma equipe muito pequena a uma equipe pequena e enxuta, comparada com a demanda, com outras empresas e outros clubes europeus. O Arsenal, por exemplo, tinha 120 pessoas cuidando da área comercial e marketing, a gente não tinha 30 no melhor dos momentos. Então existia uma estrutura, um diretor, uma gerência de licenciamento, uma gerência de sócio-torcedor, gerência de operações de estádio, uma na área de gestão de patrocínio e publicidade, área de comunicação que era par da minha área, começou com o Tabet e terminou com o Wellington. Tinha a parte de imprensa e relações com a imprensa, a parte de redes sociais e canais digitais. Então estava bem dividido, mas tinha pouca gente perto da demanda.