



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS**  
**CONTÁBEIS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Sylas Campos Guimarães**

**MARKETING ESPORTIVO – O PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR DO CLUBE**  
**DE REGATAS DO FLAMENGO**

**Rio de Janeiro**  
**2021**

**Sylas Campos Guimarães**

**MARKETING ESPORTIVO – O PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR DO  
CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO**

Estudo apresentado à disciplina de Monografia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, para o Curso de Ciências Contábeis, como requisito à obtenção da aprovação da disciplina e conclusão do curso.

Orientador: Mônica Visconti

**Rio de Janeiro  
2021**

## RESUMO

O esporte é capaz de gerar sentimentos que levam os torcedores a acompanhar e torcer pelo clube escolhido por eles. Dentre as diversas modalidades esportivas, o futebol e seus eventos desportivos deixaram de ser ligados, primordialmente, ao entretenimento e viraram negócio, assim como grande parte de suas ações são feitas com motivo de comércio ou transferência de algum tipo de recurso. No entanto, este alcance pode ser muito mais amplo e eficaz para as partes envolvidas se for gerenciado de forma a conseguir a fidelização dos torcedores. Nessa nova era, o marketing acaba tendo uma função deveras importante, principalmente o esportivo, um de seus segmentos. O trabalho tem como objetivo investigar os anseios dos torcedores de times de futebol e como essa investigação pode contribuir para o progresso do Programa Sócio Torcedor implementado por esses clubes, verificando o que é essencial investir no seu crescimento e aperfeiçoamento. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa com torcedores do Clube de Regatas do Flamengo. A pesquisa buscou verificar o grau de satisfação de torcedores, sócios ou não, e analisar se as estratégias de marketing utilizadas pelo clube colaboram na valorização de sua marca, fazendo com que o mesmo seja reconhecido no mercado esportivo e atraia novos sócios ou mantenha os já filiados considerando a fase de crise ainda vivida pela pandemia da COVID 19.

**Palavras-chave:** sócio torcedor; futebol; Flamengo; marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Receita Operacional Bruta .....	21
Figura 2 – Mercado Livre .....	22
Figura 3 – Cartões Flamengo .....	23

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de sócio entre os associados .....	27
Gráfico 2 – Programas de Sócio Torcedor .....	27
Gráfico 3 – Frequência nos estádios antes da pandemia entre associados .....	28
Gráfico 4 – Frequência nos estádios antes da pandemia entre não associados .....	28
Gráfico 5 – Motivos para ser associado .....	29
Gráfico 6 – Fanatismo .....	29
Gráfico 7 – Se tornar associado .....	30
Gráfico 8 – Por que não se tornar sócio? .....	30
Gráfico 9 – O que te chama a atenção para se tornar sócio? .....	31
Gráfico 10 – Benefícios usufruídos .....	31
Gráfico 11 – Parceiros .....	32
Gráfico 12 – Produtos .....	32
Gráfico 13 – Conhecimento sobre o programa de sócio torcedor .....	33
Gráfico 14 – Cancelamento do plano .....	33
Gráfico 15 – Melhorias .....	34
Gráfico 16 – Satisfação .....	34
Gráfico 17 – Indicação .....	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Contextualização do assunto e formalização do problema.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Justificativa e Delimitação do estudo .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Marketing Esportivo .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2</b>	<b>Investimentos dos Clubes de Futebol.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3</b>	<b>Estratégias Econômicas e aspectos sociais.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4</b>	<b>Efeitos da Pandemia no âmbito esportivo .....</b>	<b>16</b>
<b>3.5</b>	<b>Programa Sócio Torcedor .....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1</b>	<b>Planos de Sócio Torcedor .....</b>	<b>23</b>
<b>5.2</b>	<b>Parceiros Nação .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3</b>	<b>Pela visão dos torcedores associados e não associados .....</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É inegável que, hodiernamente, o futebol e seus eventos desportivos deixaram de ser ligados, primordialmente, ao entretenimento e viraram negócio, assim como grande parte de suas ações são feitas com motivo de comércio ou transferência de algum tipo de recurso. Segundo Pereira et al (2004 apud SILVA; SANTOS; CUNHA, 2017), estão relacionados ao mercado e, conseqüentemente, movimentando grandes quantias de dinheiro, seja negociações por jogadores, publicidades, escolinhas franqueadas, materiais esportivos entre outros meios.

De acordo com Maia e Vasconcelos (2013), antigamente, os clubes de futebol só visavam atingir o sucesso dentro de campo sem se preocupar com o lado financeiro da instituição, algo que mudou consideravelmente nos dias atuais. Tornou-se essencial obter um equilíbrio dos lados desportivo e econômico do clube, sendo necessária a divulgação das informações financeiras e patrimoniais dos clubes de futebol, independente do ambiente institucional no qual estão inseridos.

Quatro estratégias devem ser consideradas pelos clubes de futebol no intuito de melhoria de suas condições: incremento da marca no mercado internacional, aumento na formação e manutenção de novos talentos, maior cautela com os times de base, criação de estratégias para enfrentar os imprevistos e foco maior nas expectativas de seus torcedores (RIBEIRO, 2003).

Tendo em vista essa nova era, o marketing acaba tendo uma função deveras importante, principalmente o esportivo, um de seus segmentos. Neil Patel, cofundador da NP Digital explica marketing esportivo como segmento de marketing que tem como objetivo criar negócios e atrair clientes para empresas inseridas no universo do esporte (<https://neilpatel.com/br/blog/marketing-esportivo/>).

Para isso, as ações são implementadas envolvendo pessoas e instituições ligadas ao esporte: clubes, atletas, personalidades influentes, eventos e ligas, dentre outros. E é justamente por meio desse processo que marcas promovem produtos esportivos, sempre com o intuito de captar a atenção de consumidores desse mercado, satisfazendo suas necessidades e desejos relacionados ao esporte.

De acordo com o estudo realizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e realizado pela consultoria Ernest Young (EY), podem ser considerados como efeitos indiretos aqueles não ligados especificamente à partida de futebol, mas todos os eventos correlatos, sejam anteriores, contemporâneos ou posteriores aos jogos propriamente ditos, dentre eles o aumento de consumo em bares em épocas de campeonato ou a venda de camisas para a torcida do time (<https://www.jornalcontabil.com.br/economia-brasileira-o-futebol-movimenta-milhoes-de->

forma-indireta/).

O mercado de marketing esportivo movimentava bilhões de reais por ano. Uma das estratégias é o Programa de Sócio Torcedor, utilizada no mundo todo.

O presente estudo objetiva a análise da avaliação e da expectativa do sócio torcedor a respeito do programa do time de futebol do Clube de Regatas do Flamengo.

O trabalho contempla uma abordagem sobre os investimentos realizados pelos clubes de futebol em geral, tendo em vista que não se restringem à arrecadação dos dias de jogos.

Seguindo este raciocínio, o estudo buscará analisar a participação dos clubes de futebol na criação de estratégias econômicas, considerando-se o período agravado mundialmente pela pandemia da COVID-19, e os aspectos sociais envolvidos no entretenimento e no consumo do público, especificamente do torcedor, com abordagem no programa de arrecadação realizado através do sócio torcedor.

Para atingir os objetivos a que se propõe, o trabalho estruturou-se em:

- a) Identificação do problema que é objeto do estudo, sua contextualização e justificativa.
- b) Referencial teórico para embasamento do trabalho, onde
- c) Metodologia, apresentando o tipo de pesquisa, métodos e técnicas para a coleta de dados e validação científica.
- d) Análise dos dados coletados.
- e) Conclusão do estudo.

Espera-se, a partir dos resultados obtidos, detectar a satisfação dos torcedores do Clube de Regatas do Flamengo em relação ao Programa de Sócio Torcedor e a contrapartida do clube, diante de sua arrecadação financeira, quanto aos anseios e necessidades da “nação rubro-negra”.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA**

### **2.1 Contextualização do assunto e formalização do problema**

É de conhecimento de todos os profissionais que atuam na área de esportes e entretenimento a importância do marketing esportivo na manutenção de um time de futebol, bem como a indispensabilidade do consumo dos torcedores, considerada a torcida o maior bem patrimonial e afetivo de um clube.



O esporte e seus eventos desportivos envolvem uma quantidade significativa de pessoas e, conseqüentemente um montante de dinheiro inimaginável. Pode-se afirmar que os esportes, em especial o futebol, fazem parte da cultura do povo brasileiro, visto que muitas famílias e amigos se reúnem, seja em casas ou em bares para assistir o seu time de coração nos fins de semana.

Com isso é comum que os clubes explorem o amor e fanatismo do torcedor por determinado clube, como uma forma de maximizar suas receitas, já que representam uma parte considerável da renda com bilheteria, compra de produtos da instituição, sócio torcedor, entre outros.

Como tal esporte atrai a atenção de um grande público, empresas e investidores veem uma oportunidade de negócios e retorno financeiro com os patrocínios em clubes de futebol.

Mesmo tendo milhares de aficionados, muitos clubes brasileiros possuem dificuldades de manter as contas em dia, atrasando salários e tendo assim uma má imagem em relação aos jogadores, já que em alguns clubes acabam passando meses trabalhando sem receber.

O Flamengo era um desses clubes, até se organizar financeiramente, rendendo até a famosa frase do jogador Vampeta, onde diz que “o clube finge que paga e ele finge que joga”. (<https://redacaorubronegra.com/vampeta-eles-fingem-que-me-pagam-e-eu-finjo-que-jogo/>).

Os clubes que possuíam dificuldades financeiras de equilibrar suas receitas e despesas em 2020 foram atingidos, assim como todo o mundo, com uma pandemia, através do coronavírus, família de vírus causadores da COVID 19. Com ela, as instituições viram as paralisações dos jogos e as pessoas sendo afetadas financeiramente, com isso diminuindo parte considerável de sua renda e complicando sua saúde financeira. Com a pandemia, a tendência é que clubes que já passavam por dificuldades, encontrem ainda mais, visto que possuem receitas reduzidas.

O Clube de Regatas Flamengo atualmente possui diversas formas de arrecadação que oportunizam rendimentos para o clube, uma dela é o Programa Sócio Torcedor que oferece uma série de vantagens para o associado, mas que foi impactado pela pandemia.

Para manter a adesão ao programa e fidelização dos sócios ao mesmo torna-se necessário identificar a satisfação dos associados bem como entender se as estratégias de fidelização implementadas pelo clube estão atingindo seus objetivos.

Diante do anteriormente exposto, o problema de pesquisa pode ser delimitado com o seguinte questionamento:

Qual a satisfação do associado com o Programa Sócio Torcedor do Clube de Regatas Flamengo?

Quais as estratégias implementadas pelo clube para conseguir a fidelização dos associados?

## **2.2 OBJETIVOS**

### **2.2.1 Objetivo Geral**

Verificar a satisfação do torcedor em relação ao Programa de Sócio Torcedor analisando se o clube tem sido efetivo na fidelização e arrecadação pelo torcedor.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar um levantamento sobre as características do Programa Sócio Torcedor do Clube de Regatas do Flamengo.
- Verificar a aceitação ou a rejeição do torcedor do Flamengo diante das vantagens oferecidas ao associado.
- Averiguar o nível de conhecimento que o Clube de Regatas do Flamengo possui sobre a eficácia de seu Programa Sócio Torcedor.

### **2.2.3 Justificativa e delimitação do estudo**

Este estudo tem importantes aplicações e é deveras importante pois o mesmo demonstra a relevância de ter uma saúde financeira e que, a falta da mesma, se reflete no âmbito desportivo. E mesmo caso um clube esteja endividado, há formas e estratégias de contornar a situação, ou seja, é possível através de planejamento e gerenciamento profissional conseguir uma total reestruturação e uma consolidação no cenário, seja europeu, sul-americano, africano ou asiático. No contexto de clubes brasileiros, há incontáveis exemplos de clubes que acabaram possuindo rebaixamentos e colocações desfavoráveis por conta de uma má gestão financeira. Também é considerável a quantidade de processos judiciais que os jogadores de futebol, e de outros esportes, dão entrada contra suas instituições pois as mesmas não conseguem honrar seus compromissos com seus funcionários.

Segundo Leoncini e Silva (2005), somente no Brasil um time de futebol gera mais de

300 mil empregos diretos; possui mais de 30 milhões de praticantes (formais e não formais); possui cerca de 500 clubes profissionais disputando uma média de 90 partidas por ano; há cerca de 580 estádios com capacidade para mais de seis milhões de torcedores. Ainda assim, segundo os autores, movimenta apenas cerca de um por cento dos cerca de 250 bilhões de dólares movimentados anualmente no futebol.

Dito isto, a forma como os clubes usufruem da paixão do torcedor através de estratégias de marketing é uma parte considerável de maximizar a arrecadação de um clube, tendo em vista que a torcida é seu maior patrimônio. O Clube de Regatas do Flamengo, clube no qual é o foco do estudo, possui 57.263 sócios em 21/04/2021, conforme citado em seu site [www.nrnoficial.com.br](http://www.nrnoficial.com.br).

Esse número é extremamente baixo, levando em consideração o tamanho da torcida do Flamengo, a maior do país. Historicamente, chegou a passar a marca de 100.000 sócios, levando a crer que a fase do time dentro de campo é um fator considerável para a fidelização do torcedor visto que o crescimento ocorreu na época em que o time vinha tendo resultados extremamente favoráveis dentro de campo, colhendo frutos de uma reestruturação financeira iniciada em 2013, na gestão do ex-presidente Eduardo Bandeira de Mello. Apesar de dentro de campo ainda estar sendo produtivo, é inegável que o momento em que vivemos, numa pandemia que assombra o mundo inteiro, tem influência na queda vertiginosa de sócios já que muitos não podem contribuir com o clube nesse momento difícil.

Todavia, mesmo na melhor fase, é evidente que o clube não explora ao máximo o poder da sua torcida, tendo em vista que é uma porcentagem referente a quantidade de torcedores. Clubes tanto europeus quanto sul-americanos, apesar de terem menos adeptos, possuem mais sócios, como o Boca Juniors e River Plate com 206.000 e 155.000, respectivamente e Bayern com 293.000 sócios (<https://financefootball.com/2020/06/12/top-10-clubes-com-mais-socios/>).

Essa pesquisa procura verificar as hipóteses acima e mostrar que a utilização adequada das ferramentas do marketing esportivo pode impactar de forma positiva nas finanças dos clubes esportivos, assim como no futebol, gerando renda, empregos e sustentabilidade dos clubes, portanto justifica-se e é relevante.

Como no Brasil temos uma infinidade de clubes esportivos e muitos desses clubes utilizam-se de várias formas de arrecadação, o presente estudo contemplou apenas uma forma de arrecadação de um único clube: o Programa Sócio Torcedor do Clube de Regatas Flamengo.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Marketing Esportivo

Com um mundo mais globalizado e digital, é mais do que essencial o marketing para o sucesso das empresas. A forma com que elas se organizam e planejam para atingir determinado público alvo é fundamental para o triunfo das mesmas. O marketing, no entanto, possui várias vertentes e uma delas é relacionada ao esporte, denominada marketing esportivo.

Conforme Melo Neto (2003), marketing esportivo é uma ferramenta utilizada para comunicar-se com clientes, colaboradores e comunidade, tendo o esporte como forma de contato com o público alvo (nesse caso, os torcedores) e, portanto, ligado diretamente à emoção e à paixão.

Para Bertoldo (2000), marketing esportivo é o conjunto de ações voltadas à prática e divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou por meio do patrocínio a equipes e clubes esportivos.

Na visão de Pitts & Stotlar (2002, p. 90) “marketing esportivo é 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”.

De forma complementar, Mullin, Hardy & Sutton (2004) ampliam o conceito de marketing esportivo ao argumentarem que este consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca, desenvolvendo dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas.

O marketing esportivo aplica os conceitos do marketing no esporte, utilizando estratégias para valorizar a marca esportiva.

Neil Patel, (2021), cita como estratégias de marketing esportivo: patrocínio, licenciamento, eventos esportivos, anúncios em estádios e produção de conteúdo.

Atendo-se especificamente ao patrocínio, é definido como uma ação promocional que, ao dar suporte às demais ações do composto promocional, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos de marketing da empresa, em especial no que se refere à imagem corporativa, promoção da marca, posicionamento do produto, promoção de vendas e comunicação com

clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros. Pode ser considerado, igualmente, como um acordo profissional entre patrocinador e patrocinado para que ambos alcancem os objetivos claramente definidos, visando assim o sucesso da equipe, como também o retorno no investimento da empresa, que implicará em uma definição, acompanhamento, controle e mensuração dos resultados contra os objetivos traçados previamente (MELO NETO, 2000).

Dito isso, considerando os clubes como verdadeiras empresas, Gaspar, Morais, Vallada e Debia (2014) se posicionam no sentido de que o marketing é uma das funções organizacionais das empresas modernas, o que influi diretamente no sucesso dos negócios. No âmbito esportivo, por consequência, o marketing é aplicado, segundo Las Casas (2006), como parte da profissionalização do esporte, uma específica modalidade de marketing promocional. E quando se analisa sob a ótica do clube de futebol, o objetivo é a busca de um mercado que viabilize a otimização de receitas através de um conjunto de ações como: animações durante o evento desportivo, transmissão do evento, comercialização da marca, gestão do espaço desportivo, venda de serviços de comunicação e publicidade, patrocínios, venda de bilhetes, venda de outros serviços em conjunto com o evento, venda de jogadores e criação de lojas do clube (D. SÁ & C. SÁ, 2008).

Tais estratégias podem ser exemplificadas com o Borussia Dortmund, clube alemão, onde visava a retomada de seu setor financeiro. Para tanto, utilizou-se de estratégias como a tentativa de lançar uma linha de uniformes próprias, a qual foi um fracasso, sendo necessárias medidas urgentes e de grande impacto. A venda dos *naming rights* que, segundo Urbano (2013, p. 4), representa “negócio jurídico pelo qual uma pessoa física ou jurídica adquire o direito de denominar um determinado equipamento ou evento, público ou privado, durante certo período de tempo, mediante o pagamento de uma contraprestação.”, do Westfalenstadion para a Signa Iduna e também a venda de alguns de seus principais atletas. Mesmo com tais medidas, visto que nem os salários dos remanescentes podiam pagar, o clube Bayern München realizou um empréstimo sem garantias de retorno. Tal empréstimo serviu de afago para o Borussia, que quase se encontrava em estado de falência (SECCO, 2016).

### **3.2 Investimentos dos clubes de futebol**

É inegável que o futebol deixou de ser apenas o que acontece dentro de campo e a paixão dos torcedores, pois transformou-se em negócio. Contudo, como o esporte atrai diversos “olhares” para si, sendo ressaltado em eventos mundiais, como a Copa do Mundo e as

Olimpíadas, torna-se possível perceber o quanto esse meio é lucrativo. Exemplos de tais lucros podem ser demonstrados através de vendas de jogadores, publicidade, materiais esportivos, escolinhas de futebol, entre outros, sempre com a finalidade de arrecadação e investimento no principal ativo de sua instituição, no caso, os jogadores. Entretanto, a ganância por resultados dentro de campo acaba por gerar mais gastos do que a arrecadação, acarretando endividamento.

De acordo com Kern e Sussmuth (2005 apud DANTAS; MACEDO; MACHADO, 2016) pode-se afirmar que boa parte dos grupos ainda vê os resultados desportivos em primeiro plano, sendo seu objetivo principal. No entanto, consideram que os clubes também estão preocupados com o retorno em relação ao investimento realizado. Da mesma forma, entende-se que os clubes vêm sendo mais cautelosos com relação aos seus investimentos, de forma que o ato de contratar jogadores não é mais realizado de maneira impulsiva e nem lhes promete falácias. Afinal, não é interessante para os clubes que tenham “má fama” no que se refere ao pagamento de salários. Do mesmo modo, o endividamento, bem como eventuais processos, tornam todo o processo que diz respeito ao investimento mais coerente e lógico do que costumava ser. Entende-se, portanto, que atualmente a relação dos times com os investimentos é realizada de maneira premeditada, sem contar que esses mesmos times visam a honra em seu compromisso. Sabe-se que as instituições conseguem controlar seus custos mesmo não havendo uma política de equilíbrio entre eles.

Conforme Barajas, Fernández-Jardón e Crolley (2007 apud DANTAS; MACEDO; MACHADO, 2016, p. 27), “[...] os gastos dos clubes podem ser facilmente controlados. Porém, não existe uma política de equilíbrio nos custos. [...] Contudo, o problema se encontra no retorno desse investimento em recursos que possam financiar atividade de um clube”. Ainda, de acordo com Frick e Simmons (2008), Dantas, Macedo e Machado (2016) indicam que:

[...] no esporte profissional, as metas organizacionais claramente estão pautadas em atingir os melhores resultados possíveis do que na maioria dos outros setores da economia, utilizando os recursos destinados ao pagamento/compra/formação de jogadores, comissão técnica, estrutura, etc. (FRICK; SIMMONS, 2008 apud DANTAS; MACEDO; MACHADO, 2016, p. 27).

Sabe-se que um clube que esteja muito bem financeiramente, provavelmente se tornará um time mais competitivo, pois poderá comprar e arcar com os salários dos melhores jogadores, conseguindo melhores resultados, classificações e até títulos. Tal time, uma vez que obtém bons resultados desportivos, atrairá mais patrocinadores para o seu lado e acabará arrecadando mais. Pode-se, portanto, dizer que o lado financeiro e o lado desportivo se complementam, formando

a base para um clube de futebol alcançar patamares elevados, conforme indicam Barros, Scarfato e Smagaio (2014 apud DANTAS; MACEDO; MACHADO, 2016).

Ressalta-se, do mesmo modo, que os clubes de futebol e seus torcedores acabam agindo de forma impaciente e querendo resultados, em curto prazo, ignorando o pensamento no futuro. O caso que melhor ilustra tal fato é o do Bayern München que, em aproximadamente 120 anos de história, abriu mão de muitas oportunidades de sucesso imediato para ser a potência mundial que é hoje e, obviamente, se o clube é tão saudável financeiramente e possui um elenco competitivo, deve-se à boa administração feita na equipe. O mesmo clube, por muito tempo, quando apontava um jogador diferenciado, o transformava em parte importante do time, visando seu próprio crescimento, além de proporcionar estudo, observação e análise. Do mesmo modo, quando um novo jogador promissor era encontrado em outra equipe, tal jogador era comprado, visando economizar gastos, criando, assim, um bom fluxo de caixa. Tal fórmula de crescimento segue sendo válida (SECCO, 2016).

### **3.3 Estratégias econômicas e aspectos sociais**

Como mencionado anteriormente, os clubes de futebol cada vez mais participam da economia mundial, locomovendo milhões de reais, deixando apenas de ser entretenimento e lazer. Nota-se a necessidade de estratégias que auxiliem a gestão para arrecadar cada vez mais, porém faz-se primeiramente necessário satisfazer o público alvo, no caso, o torcedor, uma vez que esta é a principal questão que difere os clubes de futebol de empresas. Entende-se, ainda, que há todo um envolvimento emocional em relação aos times de futebol devido aos fãs, tornando-se compreensível a escolha dos clubes pelo âmbito desportivo sem se importar com as finanças, pois a sua clientela quer títulos, classificações, bons resultados, sem compreender e, portanto, sem se importar com o ponto de vista econômico, a menos que o mesmo influencie dentro de campo. Salienta-se, novamente, a diferenciação dos times em relação às empresas, uma vez que estas visam apenas resultados financeiros, já que não há uma questão emocional envolvida.

Observa-se, também, segundo Rezende, Dalmácio e Pereira (2010) que o futebol é um relacionamento, onde os personagens que o englobam dependem da existência saudável dos “rivais”, desde os detentores de direitos de propriedade, administração até as torcidas ativas e o público passivo de televisão. O torcedor é o maior patrimônio de um clube. É através do torcedor que se torna possível arrecadar, através de bilheteria de jogos, transmissão de partidas

para o público que não costuma frequentar estádios, planos de sócio torcedor, materiais esportivos, escolinhas de futebol, entre outras formas. Sendo assim, o torcedor transforma-se em ponto positivo para o clube tanto no sentido econômico quanto no sentido desportivo.

De acordo com Rezende, Dalmácio e Pereira (2010), os torcedores são fiéis e é desse relacionamento tão estreito que surgem outros clientes como patrocinadores, televisão, entre outros. Ainda de acordo com Taylor (1998):

[...] os torcedores de futebol são clientes fiéis durante toda a vida. São considerados como uma base de clientes irracionalmente fiéis chamada de ‘patrimônio de fãs’ (recurso natural acumulado ao longo das gerações) e definem o valor base de um clube de futebol no mercado. Porém, o patrimônio de fãs pode ser colocado em risco caso estes percebam a existência de exploração econômica, necessitando-se, para tanto, de sensibilidade para conduzir a ‘exploração’ e manutenção deste recurso. (TAYLOR, 1998 apud REZENDE; DALMÁCIO; PEREEIRA, 2010, p. 100).

Reafirma-se, assim, a importância do torcedor no aspecto financeiro, mesmo que indiretamente, nos clubes.

Outra importante forma de investimento são as ações sociais utilizadas para fortalecer a marca de uma equipe. Muitas vezes direcionadas às crianças, onde há grande probabilidade de criar um futuro torcedor, o marketing de causas efetivamente nobres, dentre eles os jogos beneficentes, não objetivam o retorno institucional nem o alcance de lucros, mas sempre são vistos pela sociedade com admiração, o que cria uma simpatia, confiabilidade e proximidade com o clube.

### **3.4 Efeitos da Pandemia no âmbito esportivo**

Em março de 2020, chegou ao Brasil a Covid-19, sigla do inglês “*coronavirus disease* 2019, doença de coronavírus 2019”, referência do ano em que o surto foi relatado pela primeira vez à Organização Mundial de Saúde - OMS), devastou o mundo e também teve seus impactos no âmbito esportivo. Com ela, prejuízos financeiros gigantescos em diversos esportes.

No que tange ao futebol, competições foram paralisadas, funcionários foram demitidos, salários de jogadores reduzidos, estádios vazios entre outras situações que afetaram o equilíbrio financeiro dos clubes.

Outras modalidades também foram afetadas como:



**Automobilismo**

A Confederação Brasileira de Automobilismo (CBA) confirma para setembro a edição do 23º Campeonato Sul-Brasileiro de Kart, evento que será realizado no Kartódromo Beto Carrero Internacional, localizado em Santa Catarina.

**Atletismo**

A organização de Atletismo cancelou oficialmente a edição 2020 da Maratona de Chicago, nos Estados Unidos. O evento seria realizado dia 11 de outubro.

**Beisebol**

A Major League Baseball (MLB) anunciou oficialmente que o All-Star Game 2020, que seria em 14 de julho foi cancelado. A única vez que o All-Star Game da MLB não foi realizado foi no ano de 1945, por causa da Segunda Guerra Mundial.

**Vela**

Um dos maiores eventos desse esporte, a Semana Internacional de Vela de Ilhabela (SIVI) terá uma edição inédita: terá uma edição virtual nesse ano de 2020. Essa é a maior competição náutica que acontece na América Latina. O evento acontecerá no final de julho e, nessas provas, será realizado em um simulador oficial chamado Virtual Regatta

(<https://mrvnoesporte.com.br/esporte-e-pandemia-e-seus-impactos/>).

Em relação aos débitos tributários (ou não) das entidades desportivas profissionais de futebol perante a União, houve a promulgação da lei 14117 apenas no ano de 2021 e dispôs o seguinte em seu artigo 1º:

Suspende o pagamento do parcelamento de dívidas no âmbito do Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (Profut), criado pela Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015, durante a vigência de calamidade pública nacional reconhecida pelo Congresso Nacional; e altera as Leis nos 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.671, de 15 de maio de 2003.

No período, o valor total de receitas dos clubes teve queda de aproximadamente 25% em relação aos números financeiros obtidos pela CBF em 2019. Em 2020, a entidade arrecadou um total de R\$ 716 milhões, sendo que no ano anterior o número foi R\$ 957 milhões. As fontes principais de arrecadação foram, de acordo com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), patrocínios, direitos de transmissão e comerciais e Fundo de Legado da Copa do Mundo de 2014.

Neste sentido, Rogério Caboclo, presidente da CBF, afirmou:

No ano mais difícil da história conseguimos manter o nível de investimento no desenvolvimento do futebol brasileiro acima dos R\$ 500 milhões, perfazendo quase R\$ 2 bilhões nos últimos quatro anos. Afora os valores anuais aportados, ainda tivemos um plano extraordinário de socorro às Federações, Clubes e profissionais da arbitragem durante a pandemia, que chegou a R\$ 170 milhões. Além disso, garantimos a realização das 21 competições programadas para a temporada, o que permitiu a toda estrutura do futebol manter suas receitas e os empregos por ela gerados (<https://www.torcedores.com/noticias/2021/04/mesmo-com-pandemia-cbf-tem-lucro-milionario-em-2020-veja-valores>).

A pandemia também afetou uma das maiores fontes de renda dos clubes, as finanças do torcedor. Com essa situação, ficou mais complicado ajudar seu clube, tendo em vista a falta de bilheteria, o cancelamento da associação como sócio para os mais humildes e a redução de compras de produtos do clube, ainda que remanescente a utilização da Internet e de outras mídias virtuais, grandes aliadas dos clubes na geração de receitas.

É óbvio que ainda há muitas dúvidas sobre o que vai acontecer, sobre o impacto da pandemia na sociedade em geral, assim como no mundo esportivo, diante de todos os setores que esse vírus foi capaz de alcançar e das diferentes formas de encará-lo. (NEVES, 2020).

### **3.5 Programa Sócio Torcedor**

Uma das alternativas mais conhecidas no mundo para arrecadação é o programa de sócio torcedor onde o mesmo paga uma mensalidade ao clube em troca de alguns benefícios como descontos em jogos e em outras situações.

O Programa Sócio Torcedor adotado no Brasil constitui um modelo de fidelização originário de clubes europeus. Este modelo apresenta grande potencial a ser mais aproveitado pelos clubes nacionais, desvinculando a dependência dos resultados das partidas em campo e das oscilações de receitas com bilheteria, dado que a presença dos torcedores nos jogos é inconstante. Apenas torcedores fanáticos, que são somente uma parcela, frequentam os estádios regularmente (CARDOSO e SILVEIRA, 2014).

No Brasil, historicamente, o sócio de um clube caracterizava-se como o indivíduo que possuía uma função social, sejam em atividades familiares e recreativas nas dependências do clube, sejam para fins de direitos políticos em eleições presidenciais ou assembleias dentro da instituição, de acordo com a categoria do associado. Posteriormente, veio a surgir uma nova modalidade: a de sócios torcedores, que, até hoje, dependendo do plano em que ocorra a associação, acarreta ou não vida ativa dentro do clube. Fato é que, de um modo geral, as associações acontecem para vivenciar mais de perto a realidade futebolística e também as atividades rotineiras da vida social, financeira e política da instituição (MALAIA, 2012).

A figura do sócio torcedor surgiu com o Internacional Clube, através de Jorge Avancini, ex-Diretor de Marketing, no ano de 2006, através de televisão, com a campanha “100 anos 100 mil sócios”, a qual visou o alcance de 100 mil sócios no ano do centenário do clube, que ocorreu em 2009. Foi o pioneirismo de uma grande reestruturação, fazendo com que a comunicação do clube se transformasse em uma das referências da época, devido a eficácia de suas ações e do

contato estabelecido com os torcedores. A falta de recursos e ferramentas eram os desafios, inclusive porque a comunicação não era realizada através das redes sociais, as quais começaram a surgir em torno de 2010. Em fevereiro de 2009, o Internacional se tornou o clube com maior número de sócio torcedores da América Latina (ROMERO, 2020).

O Programa Sócio Torcedor aproxima os torcedores e o clube, incentivando a fidelização, benefícios e experiências exclusivas (PEREIRA et al., 2014). Vale destacar que, segundo Rodrigues (2010), o sócio torcedor é aquele torcedor que estabelece uma relação formal e contratual com o clube. Os benefícios podem ir desde produtos exclusivos até passar o dia do jogo com os jogadores, almoçar com o time, guichês exclusivos para a compra de ingressos, utilização de catracas especiais no dia do jogo, cartão para diferenciar esses torcedores dos outros, descontos em ingressos e em produtos licenciados do clube, “milhagem” para acúmulos de pontos e posterior trocas por brindes ou artigos do clube, extensão do programa para dependentes/familiares por uma taxa menor, promoções para o sócio torcedor cobrar faltas ou pênaltis, tentar acertar um gol olímpico ou um chute do meio do gol, possibilidade do clube mirim entrar de mãos dadas em campo com os jogadores.

O Programa de Sócio deve ser renovado com o tempo e atender às expectativas de cada fase social e econômica, de modo a não se esvair em seus objetivos. O do Clube de Regatas do Flamengo e suas possíveis alterações no decorrer da pandemia, bem como sua contrapartida às expectativas dos sócios, como já dito, serão analisados no decorrer deste trabalho.

#### **4 METODOLOGIA**

O presente estudo configura-se a partir de pesquisa bibliográfica que segundo Vergara (1997, p.46): “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”, capaz de fornecer o instrumental analítico para o desenvolvimento do contexto que configura a totalidade na qual surge o fenômeno.

Para desenvolver o objetivo do presente trabalho, foi adotado o método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo possui o objetivo de:

A pesquisa de análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999, p. 7 ao 32).

Com a finalidade de identificar as estratégias utilizadas pelo Flamengo, especialmente o Programa de Sócio Torcedor, a pesquisa se utiliza das demonstrações contábeis que o clube disponibiliza para ver o quanto o programa impacta nas finanças do clube hoje em dia, já que o mesmo vem sendo bem administrado. Isso pode ser visto com a quantidade de títulos e boas campanhas nos últimos anos.

Analisaram-se, portanto as últimas demonstrações divulgadas pela instituição e a do início de seu processo de reestruturação em relação a porcentagem de renda dos sócios torcedores.

O método utilizado para analisar as demonstrações da instituição Flamengo será a comparação de ambas as demonstrações, que refletem épocas diferentes. Na época em que o clube de futebol entrou em processo de reestruturação, e também hodiernamente, reestruturado e bem financeiramente.

A pesquisa pode ser classificada também como uma pesquisa descritiva e um estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Vergara (1997, p.47) é circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento. O presente estudo restringiu-se a análise de apenas um clube e a uma modalidade de marketing esportivo: o programa sócio torcedor do Clube de Regatas do Flamengo

Descritiva, visto que já existem estudos relativos à temática do presente estudo já publicadas em diversas fontes, revistas, artigos, entre outros. Além disso, em uma pesquisa descritiva fatos são registrados e classificados sem interferência do pesquisador, o que torna possível a análise e interpretação dos fatos através do uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática (PRODANOV, FREITAS: 2013)

O presente estudo utilizou-se de um questionário com perguntas abertas e fechadas envolvendo a satisfação dos torcedores em relação ao programa de sócio torcedor.

O questionário buscou evidenciar aspectos do Programa e a percepção dos torcedores acerca das vantagens oferecidas.

O questionário foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador e foi disponibilizado na Internet, entre os meses de julho e agosto de 2021, onde um total de 226 torcedores, somando os dois questionários, responderam à pesquisa.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O estudo em questão visa analisar o programa de sócio torcedor do Clube de Regatas do Flamengo. Com a finalidade de atingir a meta proposta foram utilizadas informações retiradas de notícias esportivas, monografias e do site de sócio do clube. Também foi feita uma pesquisa com o público alvo do trabalho: torcedores que fazem parte do programa de sócio torcedor e os que não fazem.

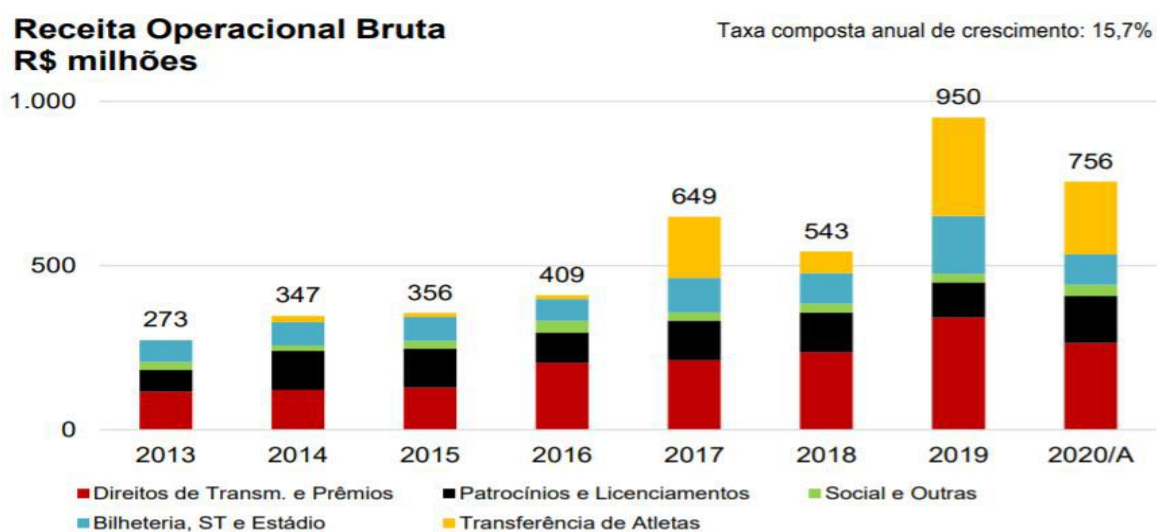
Os resultados e a análise dos dados coletados serão apresentados a seguir.

Em uma nova fase reestruturada, o Clube de Regatas do Flamengo vem conseguindo atrair patrocínios bem interessantes, mesmo em um período tão difícil devido a pandemia.

É possível observar a importância do sócio torcedor para receita do Clube de Regatas do Flamengo ao olhar a demonstração financeira de 2020 do clube, encontrada em <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>.

Na figura 1, podemos ver que bilheteria, sócio torcedor e estádio têm uma parcela considerável da receita operacional bruta do clube. Em 2013, início desse processo de reestruturação, é possível ver que já possuía uma influência. Teve seu pico em 2019, ano em que o clube se consagrou campeão brasileiro e da libertadores. Nos anos seguintes, é possível ver uma diminuição considerável, visto que a pandemia teve início em 2020, impossibilitando ida aos estádios e, conseqüentemente, diminuindo o número de ST. Também é notável o aumento da transferência de atletas nos últimos anos.

Figura 1 – Receita Operacional Bruta



(Fonte: imagem retirada de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-adi-1454.pdf>)

O Flamengo assinou recentemente, neste ano de 2021, um contrato de patrocínio do Mercado Livre, maior empresa da América Latina. O clube visou, além de ser um patrocínio, formar uma parceria onde terão outros benefícios além da marca estampada na camisa. O clube já possui algo parecido com seu patrocinador master, o banco de Brasília (BRB). Juntos assinaram contrato inovador para a criação de um novo Banco Digital. O projeto prevê a abertura de conta digital, comercialização de cartões e seguros e uma série de benefícios desenhados especialmente para cerca dos 40 milhões de torcedores do time (<https://novo.brb.com.br/imprensa/01-07-202-brb-e-flamengo-assinam-contrato-inovador-para-lancamento-de-banco-digital/>).

A parceria com o banco envolve todas as transações bancárias com o Clube, a abertura de contas, cartão de crédito, débito e pré-pago, seguros, investimentos e programas de relacionamento com benefícios aos torcedores. Um acordo inédito no futebol brasileiro, que estabelece a divisão de lucros igualitária entre o BRB e o Flamengo (<https://nacaobrbfla.brb.com.br/nacaofla/>).

A seguir, algumas imagens ilustrando que tais parcerias vão além do patrocínio em si, como engajamento e marketing por parte do Mercado Livre e cartões personalizados em relação ao Banco de Brasília.

**Figura 2 – Mercado Livre**



Fonte: (imagem retirada do google flaresenha.com)

Figura 3 – Cartões Flamengo



Fonte: (imagem retirada de <https://nacaobrbfla.br.com.br/nacaofla/>)

### 5.1 Planos de sócio torcedor

O Clube de Regatas do Flamengo, em seu programa de sócio torcedor, foi alterado em outubro de 2020. Passou a ser chamado Nação, embora a denominação “sócio torcedor”, já incorporada ao meio futebolístico, permaneça (<https://m.lance.com.br/flamengo/reformula-programa-socio-torcedor-mas-numero-associados-cair-pandemia.html.amp>). É dividido em seis planos que disponibilizam benefícios dependendo da sua escolha, ([https://www.nrnoficial.com.br/planos?gclid=CjwKCAjwy42FBhB2EiwAJY0yQjM9IaZDnNNe8xF80UYKLpEdjU0hK4mVOuVXp3roTjoD6ieYXFN1RoCBYEQAvD\\_BwE](https://www.nrnoficial.com.br/planos?gclid=CjwKCAjwy42FBhB2EiwAJY0yQjM9IaZDnNNe8xF80UYKLpEdjU0hK4mVOuVXp3roTjoD6ieYXFN1RoCBYEQAvD_BwE)). Os planos são:

- **Nação Jr**, de mensalidade R\$ 23,90, onde oferecem um copo exclusivo do Nação, experiências exclusivas para membros do plano, acesso à rede de parceiros e conteúdos exclusivos para membros do Nação;
- **Onde Estiver**, de mensalidade R\$ 34,90, onde oferecem uma *necessaire* exclusiva do Nação, experiências e conteúdos exclusivos para membros do Nação, acesso à rede de parceiros e prioridade 5 e desconto na compra de ingressos;
- **Jogamos Juntos**, de mensalidade R\$ 54,90, onde oferecem um copo exclusivo do Nação, experiências e conteúdos exclusivos para membros do Nação, acesso à rede de parceiros e prioridade 4 e desconto na compra de ingressos;

- **Sempre Contigo**, de mensalidade R\$ 139,90, onde oferecem um Power Bank exclusivo do Nação, experiências e conteúdos exclusivos para membros do Nação, acesso à rede de parceiros e prioridade 3 e desconto na compra de ingressos;
- **Mais Querido**, de mensalidade R\$ 189,90, onde oferecem um fone exclusivo do Nação, experiências e conteúdos exclusivos para membros do Nação, acesso à rede de parceiros e prioridade 2 e desconto na compra de ingressos; e
- **Maior do Mundo**, de mensalidade R\$ 294,90, onde oferecem uma mala exclusiva do Nação, experiências e conteúdos exclusivos para membros do Nação, acesso à rede de parceiros e prioridade 1, desconto na compra de ingressos e podem até 3 convidados no plano, onde os convidados devem ser cadastrados com nome, CPF e e-mail, tendo custo de R\$ 44,90 por convidado.

## 5.2 Parceiros Nação

Com o programa de sócio torcedor do Clube de Regatas do Flamengo, há diversas empresas em parceria, sendo disponibilizados diversos descontos. Entre essas empresas estão ([https://www.nrnoficial.com.br/parceiros?gclid=CjwKCAjwmeiIBhA6EiwAaeFQyLGY6Y5vj7ydiIDDow9d6d873\\_OzeaxJw\\_fJgblJVcaT8We2ixVRoCApoQAvD\\_BwE](https://www.nrnoficial.com.br/parceiros?gclid=CjwKCAjwmeiIBhA6EiwAaeFQyLGY6Y5vj7ydiIDDow9d6d873_OzeaxJw_fJgblJVcaT8We2ixVRoCApoQAvD_BwE)):

- Laboratório Lâmina;
- Laboratório Bronstein;
- Laboratório Sérgio Franco;
- Drogaria São Paulo;
- Drogarias Pacheco;
- Lojas Oficiais;
- Veloe;
- Redley;
- Loja Online do Flamengo;
- Yorgus;
- Boliche Social;
- Barbearia do Zé;
- Mobly;
- Zipp;



- Qconcurros;
- Americanas;
- Kaspersky;
- Royal pets;
- ENS – Escola de Negócios e Seguros;
- Brasas;
- Fundação Progresso;
- Renner;
- Tok&Stok;
- Museu do Flamengo;
- Don Barber Beer;
- Drogarias Tamoio;
- Farmalife;
- Angu do Gomes;
- Drogasmil;
- Compra Certa;
- Drogaria Rosário;
- OldFlix;
- CNA GO;
- Thistorres Seguros;
- Double Pizzaria;
- Clube do Malte;
- Electrolux;
- Evino;
- Hering;
- Tivoli Park;
- Centauro;
- Webfones;
- L'Occitane au Brésil;
- Philips;
- Dafiti;
- Giuliana Flores;
- Ciatoy;

- O Boticário;
- Hoje é dia de Flamengo;
- Pague Menos;
- Wizard Vitória da Conquista;
- Escola Flamengo;
- Churrascaria Tourão;
- Espaço Laser;
- Chefsclub;
- Clube da Picanha;
- Assist card;
- Descomplica;
- Canon;
- Helisight;
- Bagaggio;
- Colônia de Férias Gecrear;
- Suggar;
- Hotel Te Adoro;
- Petz;
- Sephora;
- World Study;
- Marcyn;
- Flores Online;
- Saúde 10;
- L'Occitane;
- Cestas Michelli;
- Puket;
- Casa das Cuecas;
- Hoteis.com;
- Marabraz;
- Nova Flor; e
- Ipiranga.

### 5.3 A visão dos torcedores associados e não associados sobre o Programa Sócio Torcedor

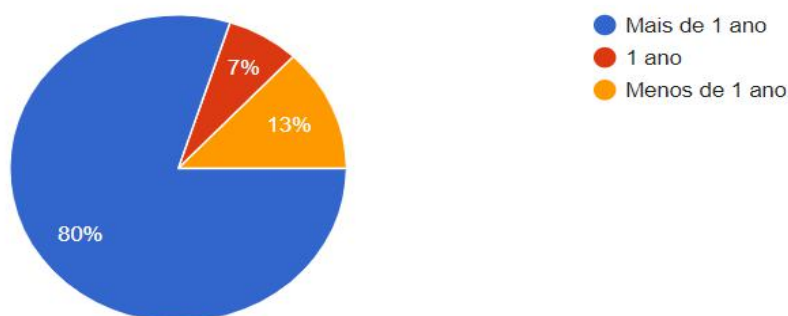
No presente estudo foram aplicados questionários, tanto para torcedores associados quanto não associados, procurando entender sua visão sobre o programa de sócio torcedor do Clube de Regatas do Flamengo.

Os questionários foram respondidos por pessoas de diversas idades e a maioria dos indivíduos que responderam são do sexo masculino, em ambos os questionários. Vale ressaltar que 80% dos sócios que responderam ao questionário são associados há mais de um ano, tendo assim um tempo considerável de associação. Entre seus seis planos, é possível ver uma maior concentração do plano “Jogamos Juntos”. Tais dados são ilustrados nos gráficos a seguir:

**Gráfico 1: Tempo de sócio entre os associados**

Tempo de associado

100 respostas

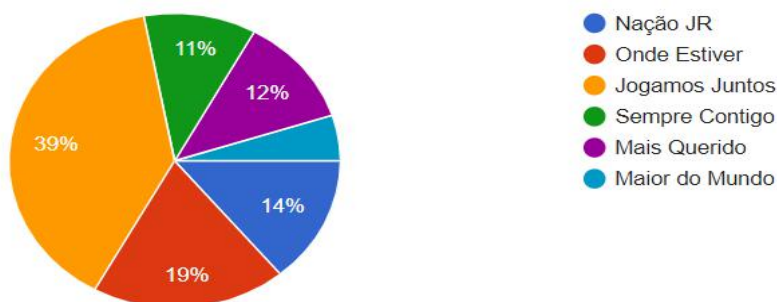


Fonte: Pesquisa de campo – 2021

**Gráfico 2 – Programas de Sócio Torcedor**

Qual plano do programa você faz parte?

100 respostas



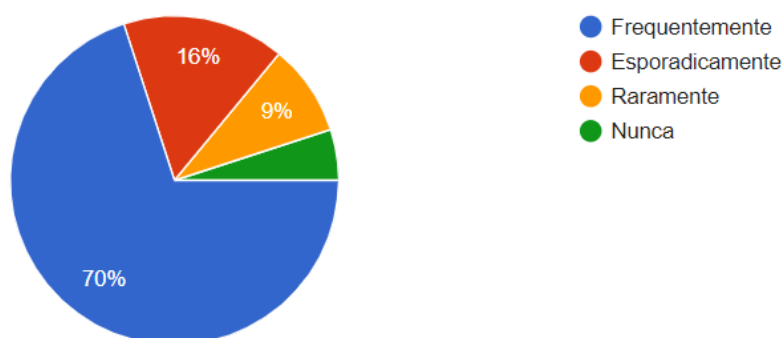
Fonte: Pesquisa de campo – 2021

Nos gráficos 3 e 4 há a representação de uma comparação em relação a frequência de ida aos estádios, tanto dos associados quanto dos não associados, respectivamente.

**Gráfico 3 – Frequência nos estádios antes da pandemia entre associados**

Com que frequência você ia ao estádio antes da pandemia?

100 respostas

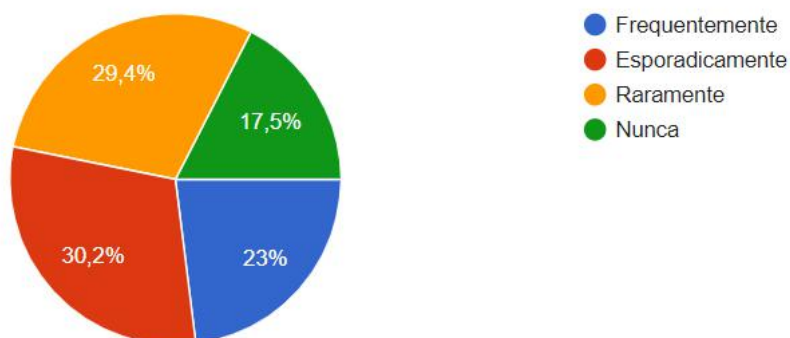


Fonte: Pesquisa de campo – 2021

**Gráfico 4 – Frequência nos estádios antes da pandemia entre não associados**

Com que frequência você ia ao estádio antes da pandemia?

126 respostas



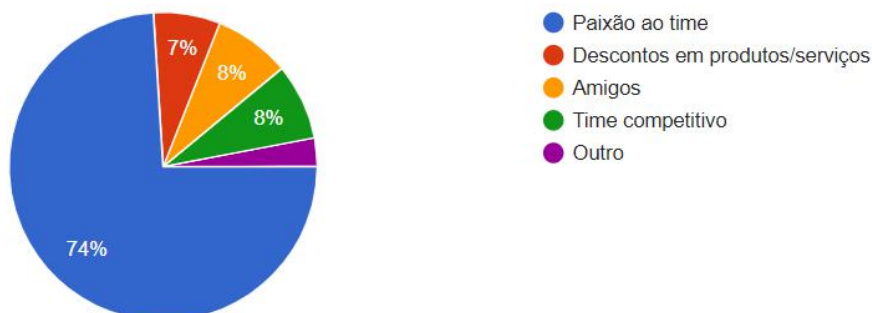
Fonte: Pesquisa de campo – 2021

Ao analisar os gráficos 3 e 4, é possível concluir que os sócios torcedores usufruem bastante do seu direito de desconto dos ingressos e iam ao estádio com muito mais frequência, tendo 70% das pessoas indo de forma frequente, do que os não associados, cujo gráfico é dividido de forma mais homogênea.

**Gráfico 5 – Motivos para ser associado**

Por qual motivo você é associado?

100 respostas



Fonte: Pesquisa de campo – 2021

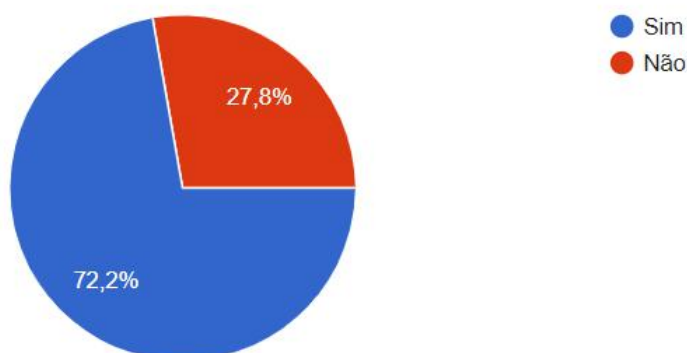
No gráfico 5, ilustrado acima, é possível indicar que a principal razão para determinado torcedor se associar ao seu clube de coração é justamente o amor pelo seu time, tendo 74% dos votos. Vale frisar que a companhia de amigos, o nível do time e os descontos também interessam, mas em porcentagens significativamente melhores, como se fossem secundárias.

No gráfico de número 6, vê-se que a maior parte dos torcedores não associados também se considera um torcedor fanático pelo clube, totalizando 72,2%.

**Gráfico 6 - Fanatismo**

Você se considera um flamenguista fanático?

126 respostas



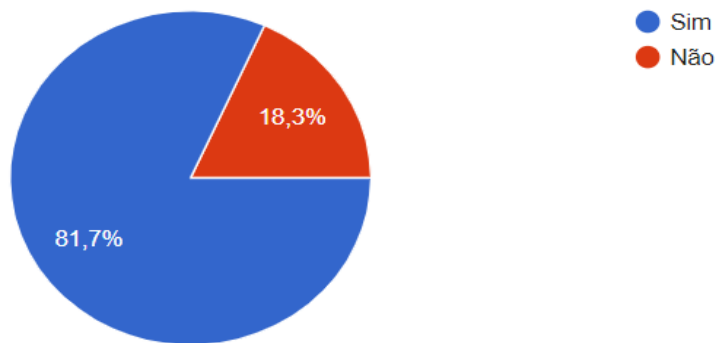
Fonte: Pesquisa de campo - 2021

Esse fanatismo, conforme o questionário, faz com que os mesmos considerem se associar ao clube.

**Gráfico 7 – Se tornar associado**

Já pensou em fazer parte do programa de sócio torcedor do Flamengo?

126 respostas



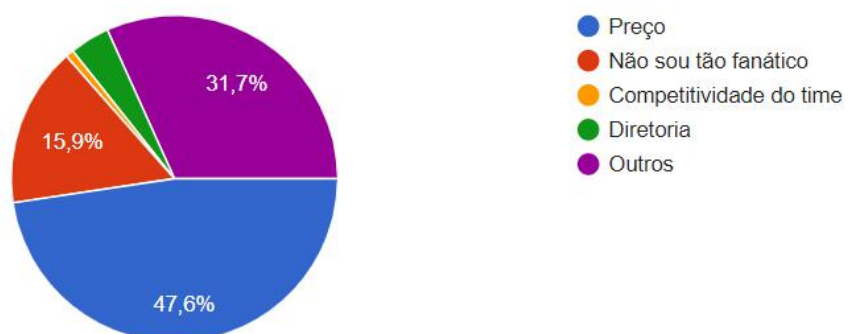
Fonte: Pesquisa de campo – 2021

Então por qual motivo esses torcedores não se associam, já que são tão fanáticos e boa parte vai aos estádios? Quais motivos fariam com que aderissem ao programa?

**Gráfico 8 – Por que não se tornar sócio?**

Qual motivo faz com que você não seja associado?

126 respostas

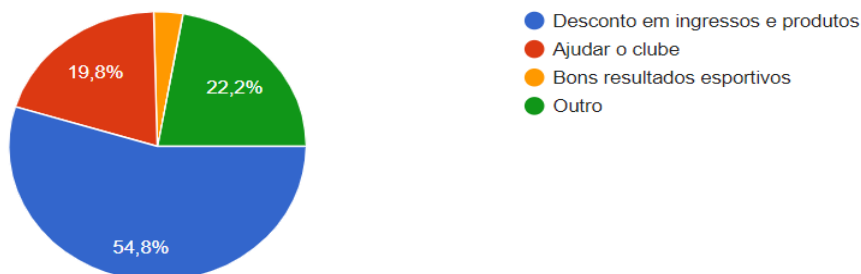


Fonte: Pesquisa de campo – 2021

### Gráfico 9 – O que te chama a atenção para se tornar sócio?

Qual motivo faria com que você aderisse o programa?

126 respostas



Fonte: Pesquisa de campo – 2021

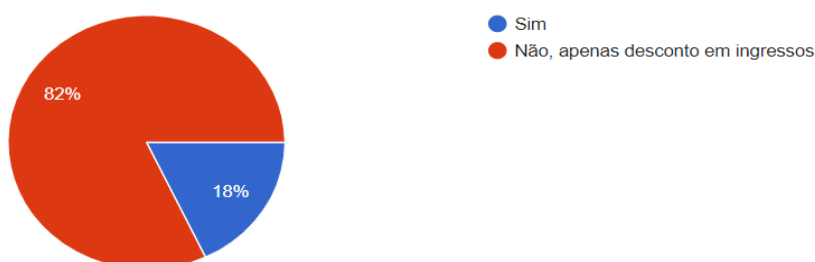
Nos gráficos 8 e 9, é possível ver que quase a metade dos torcedores associados esbarram nos altos preços para se associar. Parte considerável também não se associa por outros motivos não especificados e 15,9% não se associam por não serem tão fanáticos, o que é compreensível. Ao comparar com o de não associados, vê-se a preferência pelos descontos como o maior motivo para a adesão ao plano.

No gráfico 10, configura-se uma ligação entre os outros gráficos. A paixão exacerbada do torcedor com seu clube (gráficos 5 e 6), resulta em mais idas ao estádio (gráficos 3 e 4) que podem ser viáveis financeiramente, devido a descontos em seu programa de sócio. É possível ver que grande parte dos torcedores associados só beneficiam de desconto, corroborando com essa hipótese. Também concilia com a maior motivação dos não sócios aderirem ao programa, conforme o gráfico 9.

### Gráfico 10 – Benefícios usufruídos

Você usufruiu de todos os benefícios de ser associado?

100 respostas



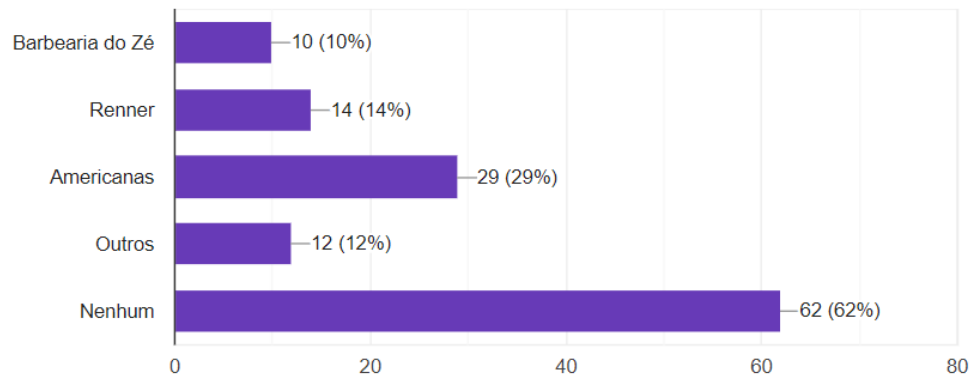
Fonte: Pesquisa de campo - 2021

Outro dado que corrobora com o gráfico acima é a utilização de parceiros em relação ao programa, onde 62% não se utilizam de nenhum parceiro disponível.

**Gráfico 11 – Parceiros**

Quais parceiros você utiliza?

100 respostas



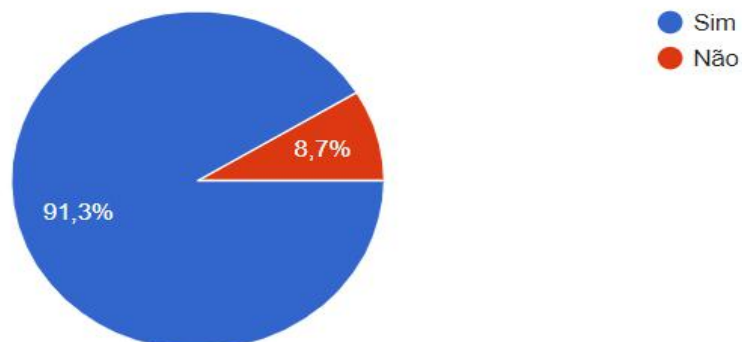
Fonte: Pesquisa de campo – 2021

Vale frisar que parte considerável, quase que inteira, consome produtos do clube mesmo não sendo associada, totalizando 91,3%. Também se nota que os mesmos possuem conhecimento razoável em relação ao programa de sócio torcedor, conforme índices abaixo.

**Gráfico 12 - Produtos**

Você consome produtos do Flamengo?

126 respostas



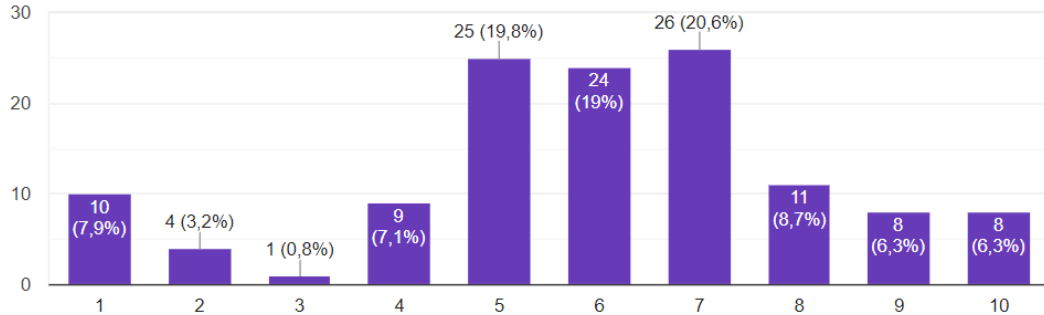
Fonte: Pesquisa de campo – 2021



### Gráfico 13 – Conhecimento sobre o programa de sócio torcedor

De 1 a 10, qual seu nível de conhecimento sobre o sócio torcedor do Flamengo?

126 respostas



Fonte: Pesquisa de campo - 2021

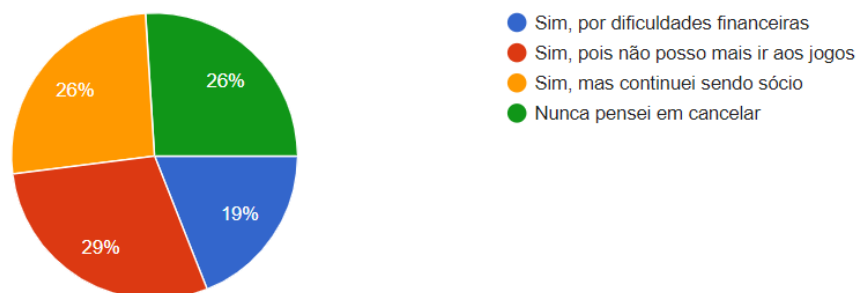
Visto que a maior motivação dos torcedores em relação ao programa de sócio torcedor é o desconto nos ingressos, é possível imaginar um impasse em relação ao programa visto que uma pandemia mundial veio a figurar no mundo, deixando muitas pessoas desempregadas e sem o público nos estádios. Tal momento mexeu com o torcedor associado e o fez repensar na sua assinatura.

Conforme o gráfico 14, 26% não se abateram pelo momento em que o mundo vive e nunca repensaram na sua associação. Todavia, o restante repensou e por motivos diferentes, exemplificando o impacto do momento vivido.

### Gráfico 14 – Cancelamento do plano

Com a pandemia, você pensou em cancelar seu plano?

100 respostas



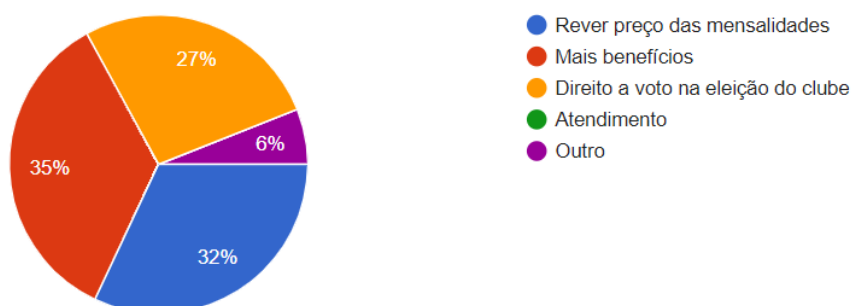
Fonte: Pesquisa de campo - 2021

Por fim, entende-se que, apesar de ter aspectos a melhorar, o nível de satisfação do torcedor em relação ao programa é alto e 63% dos associados indicariam o programa para outro flamenguista. Tais dados, ilustrados nos gráficos 15, 16 e 17 corroboram com tal afirmativa.

**Gráfico 15 - Melhorias**

No que o Flamengo pode fazer para melhorar seu programa?

100 respostas

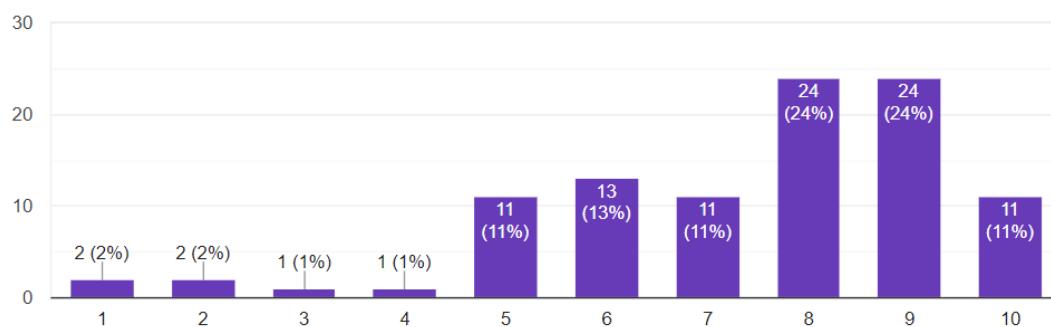


Fonte: Pesquisa de campo – 2021

**Gráfico 16 - Satisfação**

De 1 a 10, qual seu nível de satisfação com o programa de sócio torcedor do Flamengo?

100 respostas

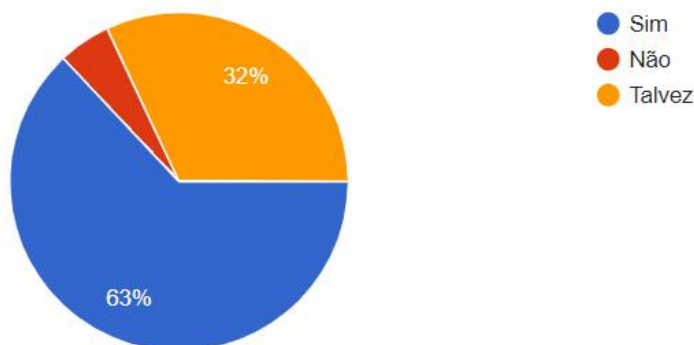


Fonte: Pesquisa de campo – 2021

Gráfico 17 - Indicação

Indicaria o Programa para um amigo?

100 respostas



Fonte: Pesquisa de campo – 2021

## 6. CONCLUSÃO

Analisando os resultados da pesquisa realizada, pode-se concluir que o Programa de Sócio Torcedor do Flamengo alcança parcialmente os interesses dos torcedores. A aceitação destes encontra-se voltada principalmente para a vantagem na compra de ingressos, no intuito de assistir às partidas de futebol.

Constatou-se que o acesso à rede de parceiros não constitui prioridade para os torcedores, de modo que o fator preponderante para a associação ou não é o interesse na ida aos estádios, de forma que a ausência de associação, para os que teriam este interesse, restringe-se ao preço da mensalidade.

O Flamengo manteve-se atento, não só à redução da arrecadação nas bilheterias, mas também à redução do quantitativo de sócios, tanto que reformulou o programa. Ademais, “enxerga volta de torcedores ao Maracanã como forma de alavancar o “sócio torcedor” (<https://www.gaveanews.com/index.php/2021/07/30/flamengo-enxerga-volta-de-torcedores-ao-maracana-como-uma-forma-de-alavancar-o-socio-torcedor/>).

O clube é sabedor que a abertura dos estádios terá como consequência imediata o retorno ou aquisição de novos associados, já que a pandemia afastou obrigatoriamente os torcedores do estádio. E se estes priorizam o desconto do jogo, qual a vantagem de ser um sócio torcedor da Nação FLA, em tempos de pandemia, tirando a paixão pelo clube?

Eis o grande questionamento, donde se conclui que neste assunto, o time poderia se aprimorar, visto que além de pagar a mensalidade, o associado paga pelo ingresso do jogo, ainda

que com desconto.

Neste aspecto, o clube parece não estar ciente da real necessidade de seus associados e do quanto poderia lucrar ao angariar um número maior de sócios, caso reformulasse seus programas para incluir neles mais benefícios capazes de possibilitar o acesso aos jogos, ainda que com limitação de partidas. Seria mais vantajoso financeiramente para os torcedores, sem que isto implicasse em exclusões porventura decorrentes de condições sociais.

O clube divulgou o relatório financeiro do último semestre do ano de 2021, teve prejuízo de cento e dezesseis mil reais e continuou com trinta e três milhões de reais em caixa (<https://www.lance.com.br/flamengo/relatorio-financeiro-celebra-balanco-primeiro-semester-2021-continua-outro-patamar.html>). De acordo com o próprio time, nas operações de jogos é que se perceberam os principais impactos da pandemia, com a perda completa da receita de jogos e a redução dos valores do programa Sócio Torcedor.

## REFERÊNCIAS

**Agora a Nação tem um banco digital para chamar de seu.** Disponível em: <https://nacaobrbfla.brb.com.br/nacaofla/>. Acesso em 16 de ago de 2021.

BARAJAS, A.; FERNÁNDEZ-JARDÓN, C.; CROLLEY, L. **Does sports performance influence revenues and economic results in Spanish football?** Munich Personal RePEcArchive, n. 3.234, mai. 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/12013185.pdf>.

BRASIL. Lei nº 14117 de 08 de janeiro de 2021. Fica suspensa a exigibilidade das parcelas autorizadas pelo art. 6º da Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015, devidas pelas entidades desportivas profissionais de futebol que aderiram ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro. Brasília, DF, 8 de janeiro de 2021. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14117.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14117.htm). Acesso em: 16 maio 2021.

01.07.202. **BRB e Flamengo assinam contrato inovador para lançamento de banco digital.** Disponível em <https://novo.brb.com.br/imprensa/01-07-202-brb-e-flamengo-assinam-contrato-inovador-para-lancamento-de-banco-digital/>. Acesso em 16 de ago de 2021.

CRUZ, JOSÉ. Vampeta: Eles fingem que me pagam e eu finjo que jogo. **Redação Rubro Negra.** Rio de Janeiro, maio 2019. Disponível em: <https://redacaorubronegra.com/vampeta-eles-fingem-que-me-pagam-e-eu-finjo-que-jogo/>. Acesso em: 24 maio 2021.

DANTAS, M. G. S.; MACEDO, M. A. S.; MACHADO, M. A. V. Eficiência dos custos operacionais dos clubes de futebol do Brasil. **Revista Contabilidade Vista e Revista,** Belo Horizonte, v. 27, n. 2, mai/ago. 2016. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/3322>.

**Demonstrações Financeiras.** Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>. Acesso em 13 set de 2021

**Em relatório financeiro, Flamengo celebra balanço no primeiro semestre de 2021: ‘Continua em outro patamar’.** Disponível em <https://www.lance.com.br/flamengo/relatorio-financeiro-celebra-balanco-primeiro-semester-2021-continua-outro-patamar.html>. Acesso em 18/08/2021.

**Flamengo enxerga volta de torcedores no Maracanã como uma forma de torcedores ao Maracanã como forma de alavancar o sócio torcedor.** Disponível em: <https://www.gaveanews.com/index.php/2021/07/30/flamengo-enxerga-volta-de-torcedores-ao-maracana-como-uma-forma-de-alavancar-o-socio-torcedor>. Acesso em 18/08/2021.

**Flamengo reformula programa de sócio-torcedor, mas vê número de associados cair em 57% na pandemia.** Disponível em <https://m.lance.com.br/flamengo/reformula-programa-socio-torcedor-mas-numero-associados-cair-pandemia.html.amp>. Acesso em 18/08/2021.

FRICK, B.; SIMMONS, R. The impact of managerial quality on organizational performance: evidence from German soccer. **Managerial and Decisions Economics**, v. 9, n. 7, p. 593-600, out. 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mde.1431>.

GASPAR, M. *et al* (2014). Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. **Podium Sport, Leisure And Tourism Review**, 03(01), 12-28. <http://dx.doi.org/10.5585/podium.v3i1.67>

GRANDCHAMP, Leonardo. **Economia brasileira: o futebol movimenta milhões de forma indireta**. [S.l.; s.n.], 14 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/economia-brasileira-o-futebol-movimenta-milhoes-de-forma-indireta/>. Acesso em: 28 de jul de 2021.

KERN, A.; SUSSMUTH, B. Managerial efficiency in German top league soccer: na econometric analysis of club performances on and off the pitch. **German Economic Review**, Stuttgart, v. 6, n. 4, p. 485-506, nov. 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-0475.2005.00143.x>.

LAS CASAS, A. L.. **Jogadas de Marketing**. Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEONCINI, M.P. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 177 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Técnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MAIA, A. B. G. R.; VASCONCELOS, A. C.. Disclosure de ativos intangíveis dos clubes de futebol brasileiros e europeus. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 3, set./dez. 2016. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2180>.

MALAIA, João M. C. 2012. **“Torcer, torcedores, torcedoras, torcida (bras.): 1910-1950”**. In HOLLANDA, Bernardo Buarque Borges de; MALAIA, João M. C.; TOLEDO, Luiz Henrique; e MELO, Victor Andrade (orgs.). A torcida brasileira. Rio de Janeiro, 7Letras.

MORGAN, M.J.; SUMMERS, J.. **Marketing esportivo**. Tradução Vertice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MULLIN, B.J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman/Artemd, 2004.

NEVES, José Roberto de Castro (Org). **O mundo pós pandemia**. Editora Nova Fronteira, 2020.

PATEL, Neil. **Marketing Esportivo: Entenda o que é e como usar na sua estratégia**. [S.I.: s.n.], 2021. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/marketing-esportivo/>. Acesso em: 18 maio 2021.

PEREIRA, C. *et al.* A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, **Anais...** São Paulo, SP, Brasil, 2, 2004. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos42004/336.pdf>.

PEREIRA, Pedro. **Top 10 clubes com mais sócios**. [S.I.: s.n.], 12 de jun de 2020. Disponível em: <https://financefootball.com/2020/06/12/top-10-clubes-com-mais-socios/>. Acesso em: 18 de maio de 2021

PITTS, B. G. & Stotlar, D. K.. **Fundamentos de marketing esportivo**. Phorte Editora, São Paulo, 2002.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z.; PEREIRA, C. A.. A gestão de contratos de jogadores de futebol: uma análise sob a perspectiva da teoria da agência - o caso do clube atlético paranaense. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 2, n.3, p.95-123, set./dez. 2010. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/20662>.

RIBEIRO, José L. D.. **Planejamento estratégico e desdobramento das Diretrizes**. Apostila. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

RODRIGUES, F. (2010). Programa “sócio torcedor” do Sport Club Internacional. Aurora: **Revista De Arte, Mídia E Política**, 9, 128-138.

ROMERO, André. **O pioneirismo do Internacional no programa de sócio torcedor**. [S.I.: s.n.], s.d. Disponível em: <https://brandbola.com/2020/05/30/o-pioneirismo-do-internacional-no-programa-de-socio-torcedor-por-andre-romero/>. Acesso em: 19 maio 2021

SÁ, Daniel; SÁ, Carlos. **Marketing para desporto**. Um Jogo Empresarial. Edições IPAM, D.L., 2008.

SECCO, Bruno. Quando o Bayern salvou o Dortmund da falência. **ESPnFC**, Brasil, 17 nov. 2016. Disponível em: <http://espnfc.espn.com.br/bayern-de-munich/bayern-a-secco/11767-quando-o-bayern-salvou-o-dortmund-da-falencia>. Acesso em: 6 jul. 2018.

**Seja sócio-torcedor e jogue junto com o mengão**. Disponível em: [https://www.nrnoficial.com.br/?gclid=CjwKCAjwy42FBhB2EiwAJY0yQjM9IaZDnNNe8xF80UYKLpEdjU0hK4mVOuVX-p3roTjoD6ieYXFN1RoCBYEQAvD\\_BwE](https://www.nrnoficial.com.br/?gclid=CjwKCAjwy42FBhB2EiwAJY0yQjM9IaZDnNNe8xF80UYKLpEdjU0hK4mVOuVX-p3roTjoD6ieYXFN1RoCBYEQAvD_BwE). Acesso em: 21 abr 2021.

TAYLOR, R. As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades. In: I Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. **Anais**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

THOMÉ, Marcel. **Mesmo com pandemia, CBF tem lucro milionário em 2020; veja valores**: torcedor.com. 21 abril 2020. Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2021/04/mesmo-com-pandemia-cbf-tem-lucro-milionario-em-2020-veja-valores> Acesso em: 19 de maio 2021

URBANO, F. A. R.. **Naming rights:** receita adicional para o centro de convenções de Pirituba. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) -Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11191>. Acesso em: 6 jul. 2018.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.