



Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)  
Departamento de Contabilidade

**JADE OLIVEIRA DA SILVA**

**A política de marketing e o crescimento financeiro do Clube de Regatas do  
Flamengo**

**Rio de Janeiro  
2021**

**Jade Oliveira Da Silva**

**A POLÍTICA DE MARKETING E O CRESCIMENTO FINANCEIRO  
DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientadora: Prof. Mônica Visconti**

**Rio de Janeiro**

**2021**

## RESUMO

O Clube de Regatas do Flamengo se manifesta como um dos clubes com mais destaque no cenário brasileiro de futebol. Entretanto, não são apenas as vitórias esportivas que enaltecem a instituição como em ascensão, mas também sua organização financeira. Por esse motivo, o trabalho em questão tem como objetivo a análise dos dados financeiros disponibilizados pelo Flamengo com o propósito de compreender as principais manobras realizadas para que o clube fosse comparado diretamente com grandes times europeus e tivesse sua receita como espelho para os outros times brasileiros. Ademais desse posicionamento, a organização financeira também caminha em consonância com o destaque em campo, uma vez que o não endividamento permitiu que a direção buscasse e investisse em jogadores mais valorizados. Sendo assim, a discussão a seguir busca analisar e compreender os passos orquestrados pela Contabilidade do Clube de Regatas do Flamengo.

**Palavras-Chave:** Marketing. Futebol. Flamengo. Análise Contábil.

## **ABSTRACT**

Clube de Regatas do Flamengo manifests itself as one of the most prominent clubs in the Brazilian football scene. However, it is not only the sporting victories that praise the institution as on the rise, but also its financial organization. For this reason, the work in question aims to analyze the financial data made available by Flamengo in order to understand the main maneuvers performed so that the club was compared directly with large European teams and had its revenue as a mirror for the other Brazilian teams. In addition to this position, the financial organization also goes in line with the prominence on the field, since non-indebtedness allowed management to seek and invest in more valued players. Thus, the following discussion seeks to analyze and understand the steps orchestrated by the Accounting of the Clube de Regatas do Flamengo.

**Keywords:** Marketing. Soccer. Flamengo. Accounting Analysis.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Detalhamento das receitas auferidas nos exercícios de 2017 a 2020

18

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	2
<b>2. OBJETIVOS</b>	3
2.1. Objetivo geral	3
2.2. Objetivos específicos	3
<b>3. PROBLEMA</b>	4
<b>4. JUSTIFICATIVA</b>	4
<b>5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	5
5.1. Esporte como direito constitucional e a paixão pelo futebol	5
5.2. Marketing esportivo	8
5.3. Clube de Regatas Flamengo	11
5.4. Consumidor esportivo	13
<b>6. METODOLOGIA</b>	16
<b>7. ESTUDO DE CASO</b>	17
<b>8. CONCLUSÃO</b>	21
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA</b>	22

## 1. INTRODUÇÃO

O esporte desde há muito tempo que deixou de ser apenas uma atividade de competição e lazer, desenvolvendo-se como atividade econômica, geradora de empregos, com importante intervenção social, promovendo a inclusão e atuando de forma preventiva em áreas como a saúde e a educação.

No entanto, essa atividade com importante impacto a nível social e econômico nem sempre apresentou uma evolução em outras áreas, que permitisse maior aproveitamento dos seus resultados e o marketing esportivo é uma dessas áreas, cujo desenvolvimento começa agora a apresentar-se.

O marketing esportivo representa uma boa oportunidade para que a indústria do esporte possa crescer e desenvolver-se, tal como vem acontecendo, frente a outros setores da economia, em especial na última década (FAGUNDES et al., 2012).

Para os clubes, que de uma maneira geral, enfrentam enormes dificuldades financeiras, o marketing esportivo apresenta-se como uma boa possibilidade para arrecadar receitas e, dessa forma, viabilizar a sua sobrevivência e poder continuar competindo pelo que é necessário maior profissionalização dessa área e maior utilização das ferramentas que o marketing disponibiliza, para dinamizar e dar maior visibilidade ao clube.

Nesse sentido, o objetivo geral definido para este trabalho é analisar o crescimento financeiro do Clube de Regatas do Flamengo (CRF) com a política de marketing adotada pela diretoria.

Para os fins que se pretende, o presente estudo foi dividido da seguinte forma:

- a) Identificação do problema, os objetivos e a justificativa do trabalho;
- b) O referencial teórico que alicerçou o estudo. Foi feita uma revisão da literatura existente sobre a temática do trabalho, com como foram pesquisados trabalhos acadêmicos já publicados que subsidiaram o presente estudo;
- c) Em seguida apresentar-se-á a metodologia delimitando os métodos e técnicas utilizados para validar cientificamente o estudo; e
- d) Apresentação do estudo de caso, resultados, análise, conclusões e sugestões.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral**

Analisar o crescimento financeiro do CRF com a política de marketing adotada pela diretoria, analisando suas ações de marketing digital e social e as arrecadações coletadas antes e depois da implementação do Programa Sócio-Torcedor.

### **2.2. Objetivos específicos**

Além desse objetivo principal, definiram-se como objetivos específicos:

- a) Relacionar futebol e a sociedade brasileira;
- b) Conceitualizar marketing esportivo e o consumidor esportivo;
- c) Apontar e descrever o Flamengo como clube futebolístico, instituição financeira e expressão cultura da sociedade carioca;
- d) Analisar as ações de marketing propostas pela diretoria do Flamengo;
- e) Analisar as arrecadações financeiras declaradas pelo Flamengo em relação a pandemia e ao Programa Sócio-Torcedor.

### **3. PROBLEMA**

Partindo dos pressupostos referidos, o problema ao qual este trabalho pretende dar resposta é:

Qual ao impacto das estratégias de marketing para o aspecto financeiro de um clube de futebol?

### **4. JUSTIFICATIVA**

A justificativa para a abordagem deste tema está relacionada com a relativa novidade que o marketing esportivo ainda apresenta na realidade brasileira, havendo inúmeros aspectos que merecem ser estudados de forma mais aprofundada, contribuindo assim para maior conhecimento do tema, já que este pode representar uma boa oportunidade para os clubes de futebol brasileiro.

É também justificado no aspecto acadêmico porque permite colocar em prática conhecimentos relacionados com o marketing e contabilidade, já que ambas as áreas são estudadas e analisadas no decorrer da elaboração do estudo de caso junto do CRF.

## 5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica se apresenta como o tópico necessário ao projeto para que a promoção dos dados científicos seja comprovada, visando interligar o estudo já proposto a respeito do tema no recorte selecionado e as informações novas provenientes do estudo de caso. Dessa forma, no tópico a seguir, a discussão sobre a importância do esporte a nível social, o futebol no Brasil, marketing esportivo, o Clube de Regatas Flamengo como instituição esportiva e social e a representação do consumidor esportivo se apresentará com o objetivo da criação do conhecimento prévio necessário à interpretação do caso.

### 5.1. Esporte como direito constitucional e a paixão pelo futebol

O esporte é relevante para as sociedades em nível global. Os grupos sociais se identificam, se reúnem e promovem mudanças através do esporte por todo o mundo. No Brasil, reconhecendo o poder transformador do esporte, a prática do mesmo se apresenta como direito constitucional a todo e qualquer cidadão, justificado por sua motivação de comunidade. De acordo com Canan, Starepravo e Souza (2017) um parâmetro adentra as questões constitucionais, necessário de políticas pública, quando suas abordagens se apresentam como características para todos presentes na sociedade vigente.

Os autores afirmam:

Qualquer objeto, para ser demandante de políticas públicas, precisa, antes ser compreendido como necessidade das pessoas e garantido enquanto tal pela via legal. Os direitos fundamentais normalmente são fruto de disputas dentro do campo sociopolítico e passam a ser assim considerados a partir de reivindicações e conquistas de determinados grupos ou da coletividade frente ao Estado (CANAN; STAREPRAVO; SOUZA, 2017, p. 1106).

Portanto, ao esporte sendo reconhecido como direito constitucional no país, e não somente no Brasil, como em 1976 em Portugal, por exemplo (CANAN; STAREPRAVO; SOUZA, 2017); enquanto no Brasil o direito fora afirmado apenas em 1990, como declarado por Abi-Eçab (2017). O esporte se estabelece como direito à criança e ao adolescente com a promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente, o esporte se sobressaindo após o lançamento da Carta dos Direitos da Criança no Esporte em Genebra. “O esporte como direito está constituído por meio do artigo 217 da Constituição Federal e incorporado nas determinações do Estatuto da Criança e do Adolescente no cômputo dos deveres da família, da comunidade, da sociedade e do poder público” (ABI-EÇAB, 2017).

Em relação aos documentos direcionadores do Governo, o esporte se apresenta atrelado às necessidades básicas e aos direitos sociais, juntamente com a promoção da saúde,

educação, liberdade, respeito, dignidade e cultura (ABI-EÇAB, 2017). Portanto, ao discorrer a respeito da relevância social do esporte, é possível compará-lo com o mesmo apoio comunitário que a educação e a cultura provêm. O esporte pode, inclusive, ser equiparado com a possibilidade de liberdade frente à Constituição Federal, pois, “como possibilidade de escolha entre alternativas concretas; daí um compromisso com a autonomia, a emancipação e a plena expansão dos indivíduos sociais” (PAULO NETTO, 2006, p. 15 *apud* ABI-EÇAB, 2017).

Na luta em prol da regulamentação da acessibilidade do esporte, diferentes fundamentações são abordadas com o propósito de validar a significação social do exercício. Dessa forma, Canan e Starepravo (2019) apontam como principais motivos para a inserção do esporte como direito a possibilidade de uso educacional da ação, impulsionando-o a ser parte constituinte da grade escolar, não sendo exclusivo para uso de competição; a implementação de atividades físicas gerais e comunitárias para toda a população do país, enfrentando diretamente as consequências da falta de exercício do corpo; o resgate de princípios morais; a união da população.

Em relação a definição do esporte, Canan e Starepravo afirmam (2019) a diferenciação de acordo com o documento e o país a declamar. Os autores discorrem que “[...] em muitos países, como Alemanha e Noruega, berços do Estado de bem-estar social, o esporte é compreendido como sinônimo de práticas corporais, atividades físicas em geral, ao passo que em outros países, como Canadá e Inglaterra, restringe-se à idade de práticas competitivas”. Portanto, para compreender integralmente o que é esporte, se faz necessário recortar a cultura em que se deseja estudar, pois a abrangência da declaração expressa-se de acordo com a comunidade ao qual está inserida.

[...] o esporte não é compreendido como “qualquer movimento corporal” e sim no sentido das práticas corporais componentes do universo da cultura física, ou seja, práticas que se utilizam do movimento corporal, construídas e significadas historicamente pela humanidade. Tendo essa perspectiva em vista, uma compreensão minimamente mais aprofundada sobre a cultura física mostra-se importante e necessária para a compreensão do esporte, vez que, em linhas gerais, ele seria uma das manifestações dela (CANAN; STAREPRAVO, 2019, p. 17).

Sendo assim, afirma-se que esporte é determinado pelas interações da comunidade ao qual está inserido, o clima, a relação específica da população e todas as demais características promovidas pela cultura de uma sociedade. Compreendido tal ponto, o desenvolvimento e a aproximação dos grupos sociais a cada esporte particular são determinados pelas necessidades e vontades da população.

Ao debater sobre o Brasil, é impossível não mencionar futebol. Todo o mundo conhece o país pelo futebol, primeiramente. Mesmo que a economia tenha se consolidado com o desenvolvimento da democracia brasileira, mesmo que a cultura tenha se apresentado para o restante do mundo e nos dias atuais cantores, atores, escritores, pintores e artistas brasileiros no geral sejam conhecidos por sua arte; mesmo o país tendo seu espaço atualmente, antes de toda essa movimentação acontecer, o Brasil se expressou como o país do futebol.

De acordo com Alves (2010), “O Brasil é o país do Carnaval e do Futebol, e o brasileiro é alegre, malandro, gosta de festa. Esses são alguns elementos presentes no imaginário popular que identificam o Brasil e o seu povo, principalmente no exterior”. Essa discussão reconhece seu valor com o propósito de compreender a relação do brasileiro com o futebol, visto o objetivo central da pesquisa em questão em analisar a recepção comercial do torcedor.

Ribeiro (2012) demonstra a intrínseca relação entre o brasileiro e o futebol ao declarar que tempos antes da academia se interessar pelo futebol, o esporte já era presença ativa na vida de cada indivíduo. Se faz relevante destacar que apesar do Brasil ser reconhecido internacionalmente pelo futebol e a festa do Carnaval, a cultura brasileira se manifesta multifacetada. Um país de tamanho continental, com regiões que apresentam dialetos, culinária, vestimentas e climas diferentes não pode ser resumido em apenas uma identificação, porém o futebol conseguiu dialogar com grande parte da população por décadas.

Um evento que parece exercer muito bem o papel de unificador da nação é a Copa do Mundo de futebol. Durante essa competição, o que acontece a cada quatro anos, o país se envolve em uma atmosfera única, capaz de mexer com o cotidiano, com a rotina de empresas, escolas e repartições públicas com o objetivo de adequar os horários de trabalhos para que todos possam assistir aos jogos da seleção brasileira (ALVES, 2010, p. 26).

O posicionamento de Alves (2010) expõe a relação apontada anteriormente: o brasileiro possui uma relação íntima com o futebol, sua expressão está diretamente relacionada com o “ser brasileiro”, pois, mesmo aqueles indivíduos que não possuem torcida para times estaduais, quando o cenário promove a identificação como pertencente ao país e impulsiona a aplicação da cidadania, todos se envolvem com o esporte.

A Copa do Mundo de futebol masculino é um marco para todo o país, de quatro em quatro anos a população se reúne da forma que mais se aproxima: festa, bebida, comida, alegria e música. Como popularmente dito, para o brasileiro, qualquer motivo é justificativa para festa, e a união da paixão nacional com a possibilidade de exercer sua torcida é motivação dupla.

Ademais da relação emocional, o futebol no Brasil também discorre a respeito das classes mais pobres e marginalizadas, como declarado por Balzano e Silva (2018). Ao considerar os esportes presentes no país, o futebol poderia ser considerado o mais barato. A bola seria o único instrumento necessário, objeto de baixo custo e com grande possibilidade de confecção. Nesse ponto, a cultura brasileira urbana interfere nos caminhos dos jogadores. Ao não ter acesso a esportes elitizados, o futebol se apresenta como a alternativa primordial. As grades do gol são chinelos de borracha, as roupas diárias se transformam em uniformes, os calos na mão são consequência da ausência de luva... os pés descalços em busca do único lazer reservado a população pobre correm no lugar das chuteiras de trava.

A facilidade do futebol, a simplicidade que o Brasil impõe ao esporte, torna-o o favorito nas ruelas das favelas. Os meninos de pouca idade são craques sem nunca terem calçado uma chuteira, sem investimentos, conhecem tanto a respeito do futebol que são mais especializados que grandes estudiosos.

No Brasil, a paixão pelo futebol nasceu do próprio povo, nasceu no próprio ato de jogar. Antes de abrir os olhos, meninos brasileiros já possuíam sua primeira bola. O sentimento pelos times é passado de pai para filho e em muitas famílias, o futebol brasileiro preenche relações, tornando a afetividade e as memórias mais vivas.

Dessa forma, justifica-se o comportamento sentimental proveniente dos torcedores. Compreender a história emocional paralelamente relevante com a história do povo brasileiro permite interpretar a motivação daqueles que choram semanalmente em frente às televisões.

Sendo assim, o tópico a seguir abordará o marketing esportivo, considerando o futebol já como uma instituição financeira consolidada, entendendo a sociedade capitalista ao qual o mundo está inserido, com o propósito de desenhar os caminhos pelos quais os clubes de futebol percorrem com o marketing a fim resgatar maiores vantagens financeiras.

## **5.2 Marketing esportivo**

O marketing se consolidou e reconfigurou algumas vezes buscando se adequar ao público e a tecnologia vigente. Iniciando sua trajetória com o impresso e o rádio, o marketing criou raízes com o fenômeno do audiovisual em todo o mundo. Entretanto, com a chegada da internet e a popularização das redes sociais, novamente o marketing encontrou novos meios de ser discutido e aplicado. Diferentemente da televisão, o público da internet não consome no mesmo padrão. Portanto, toda e qualquer ação promovida possui resultados baseados no estudo do nicho e no encontro entre a dor que a publicidade exprime e o consumo de seu

público. As marcas que buscam efetivar seu marketing através do curso *online* devem entender a aleatoriedade em que a internet funciona.

De acordo com Stein et. al (2017), o marketing esportivo no futebol inicia-se no começo do século 19, porém com cuidado e desconfiante de se poder, inicialmente. Os autores afirmam: “A origem do Marketing Esportivo data do início do século XIX (MELO NETO, 2000, p. 25). Contudo, a ferramenta difundiu-se em 1921, quando um fabricante de taco de beisebol implementou um plano de marketing e se tornou líder na produção de sua mercadoria” (STEIN et. al, 2017). Dessa forma, afirma-se que aos poucos a marca fora tomando conhecimento de todo o potencial existente no esporte em relação ao público.

No Brasil, as primeiras ações de marketing esportivo remontam dos investimentos nas regatas do início do Século XX e no futebol deste mesmo período, por meio de anúncios nos jornais e revistas de empresas que vinculavam suas imagens aos esportes em ascensão daquela época (SIQUEIRA, 2014, p. 42 *apud* STEIN et. al, 2017).

No Brasil, o início do marketing esportivo se dá quando as marcas relacionam seus nomes aos dos jogadores, como exposto pelos autores. Ainda um cenário iniciante, as investidas eram cautelosas e cuidadosas, visto que o próprio esporte ainda não estava consolidado no país na época.

O marketing esportivo, é possível afirmar, surge com a busca dos clubes brasileiros e europeus de aumentar suas receitas através da aproximação entre os jogadores e os torcedores, que tornam-se consumidores com grande potencial financeiro para as instituições (MORAES, 2017). Contextualizando a discussão para o futebol, confere-se a expansão do esporte na década de 1990, fazendo uso da possibilidade de intensa cobertura esportiva. Como a partida de futebol possui duração favorável para a transmissão (pouco menos de duas horas) e interessante para o público acompanhar sem se tornar massiva, porém sem deixar de gerar envolvimento e emoção, sua exibição nas televisões de cada casa do país é uma realidade. Dessa forma, somado aos fatores apontados no tópico anterior, o futebol se torna um hábito para as famílias pobres.

A transmissão nas pequenas telas, ademais, ainda se configura como o primeiro grande alcance do esporte, caracterizando um ganho expressivo para os clubes.

Tal processo atingiu primeiramente os clubes europeus que aumentaram tanto as receitas, principalmente com a comercialização dos direitos de transmissão dos jogos e com a conquista de novos mercados/torcedores, como as despesas, devido à elevação dos valores das contratações e dos salários dos atletas (MORAES, 2017, p. 23).

Assim como nos diversos outros setores, a Europa e os Estados Unidos se apresentam como pioneiros e referências para o restante do mundo. No futebol, aponta-se a Europa como o país que deu o pontapé para que o esporte fosse tão lucrativo. Portanto, como exposto por Moraes (2017), os clubes europeus acumularam valores vendendo os direitos de transmissão. Se faz necessário destacar novamente que essa ação não apenas promove ganho através do valor advindo das empresas televisivas, mas também ao impulsionarem o sentimento de ser “torcedor” pois colocou semanalmente o esporte na rotina das famílias. Com o crescimento do futebol, os jogadores e as contratações tornaram-se também de relevante valor.

Com as mudanças os clubes se viram obrigados a aperfeiçoar a gestão para responder a nova realidade e encontraram na aplicação dos conceitos e das ferramentas do marketing esportivo uma forma de aumentar as receitas, conquistar novos mercados e atender e fidelizar os torcedores (MORAES, 2017, p. 23).

A internet se apresenta para o mundo como uma revolução. Em todos os níveis e todos os setores, independente de sua abordagem, a tecnologia aborda e altera a forma de ser feito. Com o marketing, principalmente. A internet e as redes sociais abriram um novo meio de produzir capital e reivindicar novos torcedores. Stein et. al (2017) define marketing esportivo “[...] como ferramenta de troca, uma verdadeira via de mão dupla, com retorno tanto para investidor quanto quem receberá o investimento”.

Ao conhecer o alcance do futebol nos dias atuais, a marca deve compreender a segmentação de público e de região ao escolher o clube a patrocinar, visto que Stein et. al (2017) declara que “[...] ao investir em marketing esportivo, a marca acompanha a exposição do esporte, alcançando a mente do consumidor, consolidando uma imagem confiável da organização”. Justifica-se, também, nesse ponto, a pressão em cima dos jogadores e do próprio clube de se manter longe dos holofotes e de assuntos que possam agregar valor negativo à imagem do time. Como os mesmos carregam a responsabilidade de representarem marcas, se faz necessário que possua comportamento admirável.

Ao observarem a oportunidade de aumentar a receita do clube, os principais do Brasil abriram departamentos de marketing voltados apenas para a obtenção de mais investidores. De acordo com Moraes (2017), a criação do programa sócio-torcedor está diretamente relacionada com as tentativas de promover ações de marketing não somente direcionada para o comercial, mas também para o desenvolvimento de novos produtos.

Atualmente, a aplicação do marketing esportivo nos clubes europeus atingiu níveis elevados de profissionalismo com o foco na valorização das marcas, estas utilizadas como base para o desenvolvimento de novos produtos e mercados, e no relacionamento com os torcedores, considerados clientes, com a comunidade e com os demais stakeholders. A ampla aplicação do marketing esportivo fez com que

alguns dos seus componentes – especialmente o *matchday*, o merchandising e os direitos de transmissão das partidas – sejam os principais geradores de receitas dos grandes clubes europeus [...] (MORAES, 2017, p. 25).

Portanto, como exposto pelo autor, na Europa o marketing esportivo alcançou sucesso a ponto de valorizar inclusive os dias que não possuem partida na televisão. A grande rede que envolve os jogadores, os clubes e os patrocinadores geraram 689 milhões de euros de receita total para o Manchester United, de acordo com Moraes (2017), sendo o mais valioso do cenário europeu. Real Madrid é o clube que recente maior valor nos direitos de transmissão, adquirindo mais de 227 milhões de euros; sua receita soma mais de 620 milhões de euros. Entretanto, o segundo lugar de clube com maior receita é ocupado pelo Barcelona, valendo 620 milhões e duzentos mil em 2017, como declarado por Moraes (2017).

Apesar de no Brasil o marketing esportivo ainda não corresponder a um exemplo de sucesso tal qual na Europa, em 2015 fora registrado que patrocínios, bilheteria e programa de sócio-torcedor representariam a 76% das receitas dos vinte principais clubes brasileiros, o que soma um valor maior que R\$3.070.000.000,00 (SOMOGGI, 2016 *apud* MORAES, 2017).

Após a exposição da revisão literária, afirma-se, então, que o marketing esportivo se dá nas manobras que os clubes fazem buscando tornar os jogadores e tudo a respeito do emblema do time interessante a ponto de os torcedores consumirem, seja gerar visualização para marcar através de vitórias ou divulgar bastidores com o propósito de humanizar para que o torcedor sinta-se mais próximo. O marketing esportivo tem sido valorizado e bem visto por todo o mundo, uma vez que os clubes mais famosos podem contar com quantias bilionárias.

### **5.3 Clube de Regatas Flamengo**

O CRF, conhecido entre os torcedores como Flamengo, é um clube de futebol masculino e feminino da cidade do Rio de Janeiro e teve sua trajetória iniciada no final do século XIX (BORGES FILHO, 2020). Sua fundação ocorreu por conta do esporte mais popular na época, o remo. Os moradores do bairro do Flamengo na cidade carioca não se agradavam em não possuir um time do esporte para que torcessem. De sua fundação, no dia 15 de novembro de 1895, até os dias atuais, o clube passou por mudanças. Inicialmente, as cores eram azul e dourado e, o principal, seria um time de remo. A inserção do futebol dentro do Flamengo ocorrera em 8 de novembro de 1911 e fora uma promoção ocorrida por conta da fundação do “Departamento de Esportes Terrestres Rubro-Negro”.

Dessa forma, aos poucos, seguindo campeonatos regionais e ganhando visibilidade pela cidade, o time de futebol do Flamengo fora crescendo e conquistando torcedores. O atual

Centro de Treinamento da Gávea fora comprado em 1931 e teve obras iniciadas graças a José Padilha (BORGES FILHO, 2020). O Flamengo acompanhou a revolução do futebol no Brasil, também, saindo do amadorismo e se encaminhando para o profissional. Em pouco tempo, o time conquistou espaço no futebol mundial, disputando internacionalmente.

O Flamengo também conseguiu disputar sua primeira competição internacional. Em 1942, o clube conquistava seu primeiro tricampeonato Carioca. Outro grande marco da história do clube, foi a criação da primeira torcida organizada do clube e do Brasil. Entre 1945 a 1955, o clube conseguiu conquistar outro tricampeonato e também passou por outra transformação na gestão administrativa (FLAESTATÍSTICA, 2020 *apud* BORGES FILHO, 2020, p. 12).

As vitórias em um esporte novo e ascensão caracterizaram relevância para o Flamengo no cenário carioca, o que resultou em carinho de grande parte da população. “Um dos grandes destaques na história da instituição Flamengo remonta ano de 1973. [...] Neste cenário, jogadores como Júnior, Andrade, Leandro e Zico começaram a ter destaque pela equipe e são, até hoje, considerados como os principais da história do Flamengo”, afirma Borges Filho (2020). Portanto, jogadores que representavam a população carioca, vitórias e a transmissão de jogos pelo rádio foram os principais fatores para o crescimento do Flamengo a nível regional. Quanto mais o futebol fosse levado para todas as classes, maior era a audiência que o mesmo proporcionava nos estádios, nas estações de rádio e nas emissoras de televisão.

Ao discorrer a respeito do sentimento de “ser flamenguista” que é visto nas ruas da cidade carioca, é possível afirmar que o time é presente no dia a dia dos moradores do Rio de Janeiro. Enxerga-se o emblema do Flamengo em paredes por toda a cidade e, por se tratar da maior torcida do Estado, as vendas ilegais de produtos também são mais vistas. O marketing esportivo do Flamengo é baseado em uma trajetória difícil e com alguns desníveis, porém os jogadores sempre puderam contar com torcedores assíduos e fieis.

De acordo com Borges Filho (2020):

Um clube que, se há alguns anos atrás tinha falta de credibilidade pela sua gestão limitada, atualmente é considerado pela mídia esportiva especializada como um exemplo de profissionalismo e de gestão no meio do futebol. Essa evolução pode ser, em parte, explicada pelo aumento da receita do clube com patrocínios, cotas de televisão, venda de produtos licenciados, bilheteria de jogos, e venda de jogadores para o mercado europeu, fatos que, associados à qualidade da gestão administrativa, aos investimentos em marketing, e à melhoria de suas instalações esportivas e de gestão, aumentaram a competitividade esportiva e a capacidade de investimento do clube, elevando-o de patamar no cenário futebolístico brasileiro (BORGES FILHO, 2020, p. 20).

Como exposto pelo autor, o Flamengo passa por diferentes momentos de instabilidade a respeito do seu alcance financeiro em seus mais de cem anos de história. Porém, ao colher

os resultados do marketing esportivo bem feito, hoje é considerado um exemplo a ser replicado. O time consegue acumular valores com a venda de tudo que possui o emblema do Flamengo e, apesar de o sucesso ser consequência do bom desenvolvimento do time em campo, também, fora preciso uma gestão impecável para que os patrocínios, as cotas televisivas, a bilheteria dos jogos etc., fossem bem aplicadas e o Flamengo crescesse em torcedores, vendas, vitórias e valores.

O Flamengo é exemplo de sucesso entre os times brasileiros e exemplo de administração no cenário mundial, visto a reformulação apresentada recentemente que possibilitou que a receita coletada fosse direcionada para a estruturação de uma boa seleção de jogadores. Essa seleção permitiu que o Flamengo somasse vitórias atrás de vitórias durante diferentes campeonatos brasileiros no ano de 2019 e, além de receber a recompensa dos campeonatos, ainda esteve presente com destaque em programas esportivos e todos aqueles que possuem grande relevância; a exposição possibilitando que novos torcedores encontrassem o caminho para fidelizar-se ao Flamengo.

#### **5.4. Consumidor esportivo**

Conforme demonstrado anteriormente, o setor de esporte possui grande potencial e participa ativamente da geração de receita econômica a nível nacional e internacional. É possível afirmar, de acordo com Teixeira et. al (2017), que em 2014 a indústria esportiva movimentou cerca de US\$60,5 bilhões nos Estados Unidos. Os autores ainda afirmam que no Brasil o setor representou em 2010 2,1% do PIB do país. Essas movimentações financeiras incluem serviços e produtos esportivos, que podem ser de caracterização fitness, recreação ou lazer. Como por exemplos, materiais esportivos, uniformes oficiais, produtos de uso rotineiro.

O consumidor esportivo pode ser compreendido como um cliente comum, que emprega seus recursos financeiros em bens que acredita complementar sua personalidade. Entretanto, ao discorrer a respeito do consumidor que se identifica como esportivo, a discussão deve introduzir os tópicos sobre paixão, motivação e fidelidade; ponto esse justificado com o argumento apontado por Smaniotto (2016, p. 32) ao declarar que “A fidelidade é uma marca no futebol, pois os torcedores não possuem a tendência de mudar de time, fazendo com que este aspecto seja de suma importância para as atividades de marketing dos clubes”.

Portanto, compreende-se que o consumidor esportivo não adquire um produto por sua necessidade ou seu agrado apenas, muitas vezes a compra está diretamente relacionada com o fator de possuir mais um objeto do seu time que o acompanha diariamente, visto que dificilmente uma pessoa faz troca de times em sua vida depois do alcance da idade adulta.

Smaniotto (2016) ressalta que “Este motivo faz com que o futebol pouco dependa da satisfação com determinado produto, sendo uma relação emocional na qual é convertida e explorada como relação comercial [...]”, sendo assim, novamente o sentimento é o fator primordial para que um consumidor esportivo tome a decisão de compra. Ciente dessa relação dependente, as marcas fazem uso do envolvimento presente em tal relacionamento.

No Brasil, ao mencionar esporte, inicialmente faz jus ao futebol; esporte com mais incentivo, fama e patrocínio no país. Quando um país apresenta um esporte como mais tradicional e característico de sua cultura como o Brasil apresenta, a relação da população é tida através de ancestralidade e hereditariedade. Se apresenta de forma comum a “herança” do time, em que pais criam memórias afetivas de infância em seus filhos e esse sentimento se intercala intrinsecamente com a definição de ser torcedor.

[...] o envolvimento com o esporte possui três formas, sendo elas: comportamental, cognitivo e afetivo. As dimensões cognitiva e afetiva são combinadas e como resultado atingem as decisões de consumo, onde o afeto refere-se ao emocional e sentimental, enquanto a dimensão cognitiva está ligada ao processamento, avaliação e planejamento das ações [...] (SMANIOTTO, 2016, p. 35).

Dessa forma, o autor expõe os fatores que são remexidos quando o tema esporte, futebol, é mencionado. Tendo o comportamento e afeto como pontos mais “impulsivos” para a compra, enquanto o cognitivo é o responsável por planejar e preparar a compra. Sendo assim, conclui-se que o consumidor esportivo propõe três setores de envolvimento para que seja conquistado: inicialmente, se estiver dialogando com o time de coração do torcedor, já conquista no comportamento e no afeto e, para completar as formas em sua totalidade, o produto necessita atrair também o cognitivo ao propor funcionalidades que irão promover sentido na vida do consumidor.

Solomon (2008) define o comportamento do consumidor como “[...] o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos que selecionam, compram, utilizam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Portanto, assume-se que dentro da instituição de “ser consumidor” estão inscritos os procedimentos que fazem parte da ação de comprar: a identificação, o envolvimento, a construção da necessidade e, por fim, a decisão de compra.

Comprar não é apenas uma troca financeira, comprar é uma relação que inicia no primeiro momento de desenvolvimento de um produto. Ao discutir a respeito de um produto esportivo, que promove sentimentos além daqueles envolvidos em uma compra usual, mais processos adentram as relações. De acordo com Barros (2019), “o comportamento do consumidor passou a ser parte integrante e relevante do planejamento estratégico de

marketing”, onde um produto deve compreender e interpretar os conceitos morais do seu potencial cliente, além de introduzir as abordagens dentro de um cenário social, em que o produto conversa com as necessidades do cliente e com seus afetos.

Com o propósito de acrescentar sentido a essa discussão, Lira (2020) define lealdade à marca como “[...] o comprometimento do consumidor em se manter fiel à marca independentemente do que aconteça no mercado e das investidas de outras marcas”. Portanto, o cliente pode (e acaba se manifestando como o desejo final da empresa) criar um relacionamento com a marca em questão e a partir desse ponto, a qualidade encontrada no produto inicial, tão bem como sua personalidade e filosofia devem ser mantidos para que a lealdade seja construída.

O autor Lira (2020) ainda declara que “[...] envolvimento ao produto é definido como o nível de interesse do consumidor por um produto específico. Com isso quanto maior for o envolvimento do consumidor com o produto ou marca maior será o seu interesse em relação a ele”, expressando assim, alta possibilidade de relacionamento quando o produto discorre diretamente sobre a memória afetiva do cliente. O que se torna o caso ao considerar a relação cliente-paixão futebolística, concepção declarada anteriormente ao ser concebido o envolvimento do povo brasileiro com o futebol.

O nível desse envolvimento pode ser influenciado por fatores como pessoais, de situação e de objeto. Os fatores pessoais estão relacionados à necessidade, importância, interesse e valores do consumidor. Os fatores de situação se relacionam com a compra e uso do produto e a ocasião. Já os fatores de objeto estão ligados à diferenciação de alternativas, fonte de comunicação e conteúdo (LIRA, 2020, p. 24).

Sendo assim, a lealdade constrói-se quando o cliente encontra no mesmo lugar aqueles conceitos que o agregam e se relacionam com a persona social que o mesmo deseja desenhar. Se a qualidade satisfatória, o valor que dialogue com o público alvo e os preceitos sociais interrelacionarem-se com a paixão do futebol, o consumidor esportivo se torna o alvo com mais potencial da marca. Tais motivações são justificadas por Figueira et. al (2017) ao afirmar que “A frequente atividade emocional que o esporte traz como (alegria, paixão, raiva, angústia, dor, superação, magia e vitória) também mexe com outra atividade, a econômica sendo essa a mais importante estrategicamente falando, com grandes valores implantados na economia esportiva”.

Se faz possível concluir então que a relação economia e afetividade é o objetivo buscado para que o marketing esportivo encontre, uma vez que ao satisfazer suas respostas

financeiras, o empresariado encontra no consumidor esportivo a chance de construir relacionamentos fiéis, visto que o produto temático estará sempre em evidência.

## **6. METODOLOGIA**

Para que os objetivos descritos sejam alcançados, a pesquisa em questão compreende-se de cunho bibliográfico, tendo como principais meios de consulta artigos científicos publicados em revistas encontrados através da plataforma Google Acadêmico, bem como reportagens e artigos publicados na mídia

. De fundamentação exploratória, a discussão abordada na pesquisa tem como objetivo construir conhecimento para que a análise de dados seja feita.

Com a temática de futebol e esporte, a argumentação ambienta-se no universo esportivo, buscando compreender principalmente os resultados provenientes de um bom plano de marketing, através da demonstração dos dados financeiros do Clube de Regatas Flamengo. Ademais, a metodologia aplicada, de cunho exploratório, tem como propósito tornar o conteúdo escolhido mais familiar para com o leitor, construindo conhecimento e hipóteses antes que a análise seja apresentada.

Por fim, o trabalho também pode ser definido como um estudo de caso, uma vez que a vertente selecionada se manifesta através de apenas um time esportivo, o Clube de Regatas Flamengo, e as ações tomadas pelo mesmo para que seu crescimento se expresse de forma significativa.

## 7. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso se dará com a pesquisa, exposição e análise dos relatórios financeiros dos últimos quatro exercícios contemplando o período do antes, durante e pós pandemia, possibilitando a identificação da situação econômico-financeira do Flamengo, tendo como objetivo relacionar os números encontrados com a adesão do público alvo ao Programa Sócio Torcedor e as ações de marketing voltadas para o crescimento da receita.

Os dados expostos nessa seção do trabalho foram coletados através de pesquisa na internet em sites confiáveis, relatórios financeiros publicados no site do clube e amontoados com entrevistas e divulgação oficial por parte do clube de regatas.

O ano de 2017 pode ser definido como ano diferencial para o Flamengo, de acordo com Barros (2018). Após a saída do então CEO Fred Luz, o clube de regatas publicou o balanço da gestão financeira de 2017 que, de acordo com ESPN (2018), superou recordes para a gestão do time; somando faturamento de mais de R\$624 milhões e superávit de R\$159 milhões.

Barros (2018) declara que o Programa Sócio-Torcedor representou 62% da receita coletada pelo Flamengo em 2017, ao considerar o número milionário, é possível afirmar a lealdade do consumidor flamenguista; consolidando-se, assim, como a segunda maior geração de receita para o clube, perdendo apenas para a venda de direito de transmissão. De acordo com Barros (2018), o Flamengo afirma que individualmente os patrocínios de grandes marcas como Caixa e Adidas, o Programa Sócio-Torcedor ainda arrecada mais. Dessa forma, nenhum patrocinador individual investe mais no Flamengo do que seus torcedores.

Ao final de 2016, Burlá (2017) estimou e desenhou que o ano seguinte o Flamengo teria como adesão 41% a mais em relação ao valor estimado, o que aconteceu. Para que essa proposta fosse aderida pelos torcedores, o clube promoveu descontos, exclusividade; além de focar nas competições regionais, visto que no ano de 2016, dois terços das inscrições seriam de fora do Rio de Janeiro.

Com a receita em números inalcançados anteriormente, o clube pode direcionar o dinheiro para seu principal produto: o futebol. Com a compra de jogadores e o acerto de equipe técnica ideal, o trabalho impecável da gestão financeira refletiu nos campos e o público enxergou as ações internas que estavam sendo ajustadas desde 2012, o que foi ressaltado por Mattos (2020) ao declarar que a presença em premiações além de expor o time para o mundo e para os torcedores, também agregou capital visto que apenas a participação na Libertadores lhe proporcionou 3 milhões de dólares no ano.

Analisando os relatórios financeiros do clube dos últimos quatro anos, foi observado que todas as demonstrações foram auditadas por uma empresa independente conforme determina

o artigo 46-A da Lei 10.642/2003. Nos exercícios de 2017 e 2018, a empresa responsável pela auditoria do clube foi a Mazars Auditores Independentes – CRC 2SP023701/O-8 “F” RJ. Nos exercícios de 2019 e 2020, o CRF inovou e se tornou o primeiro clube de futebol a ter suas demonstrações contábeis auditadas por uma Big Four (nome dado para se referir às quatro maiores empresas contábeis do mundo). A empresa escolhida foi ERNST & YOUNG Auditores Independentes S.S – CRC-2SP015199/O-6.

Feito a exposição das empresas escolhidas para auditar as demonstrações contábeis, abaixo será apresentado na Tabela 1 detalhando todas as receitas registradas pelo clube durante o período de quatro anos.

**Tabela 1** - Detalhamento das receitas auferidas nos exercícios de 2017 a 2020

	2017	2018	2019	2020
<b>Receita Bruta Total</b> Em R\$ milhões	<b>648.712</b>	<b>542.782</b>	<b>950.431</b>	<b>668.613</b>
<b>Receita Bruta com Futebol</b>	<b>599.764</b>	<b>490.445</b>	<b>899.750</b>	<b>614.592</b>
Direitos de Transmissão Fixos	199.078	222.472	59.764	39.103
Participação, Exposição e Performance	-	-	148.985	48.925
Patrocínio e Publicidade	90.448	89.878	78.863	94.941
Mídias Digitais e Serviços On Demand	-	-	120.712	91.850
Licenciamento e Royalties	-	-	14.395	12.216
Bilheteria	62.276	44.700	109.049	26.700
Estádio	-	-	4.707	3.412
Sócio Torcedor	43.065	48.077	61.665	61.932
Venda de Direitos Federativos	183.069	63.762	294.597	195.233
Empréstimos e Mecanismo de Solidariedade	-	-	5.175	26.729
Outros	21.828	21.556	1.838	13.551
<b>Receita Bruta com Clube social e esportes amadores</b>	<b>48.948</b>	<b>52.337</b>	<b>50.681</b>	<b>54.021</b>
Direitos de transmissão fixos	-	-	692	471
Patrocínio e publicidade	16789	14.201	13.777	17.978
Licenciamento e Royalties	10.264	13.465	11.472	14.652
Bilheteria e estádio	-	-	435	210
Quadro Social	12.861	12.860	17.616	16.552
Escolas Esportivas	4.532	4.848	4.967	2.902
Outras	4.502	6.963	1.722	1.255

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos relatórios contábeis divulgados pelo clube

Analisando os relatórios financeiros, a primeira observação feita é que nos anos de 2017 e 2018 as receitas com direitos de transmissão, mídia e participação, exposição e performance não tem seus valores divulgados detalhadamente como nos anos 2019 e 2020.

As distâncias entre os valores arrecadados em 2019 e em anos anteriores são enormes. Mattos (2020) afirma que “[...] em 2015, o clube arrecadava R\$74 milhões com esses dois itens. Em 2019, o total obtido foi de R\$162 milhões”; quase R\$100 milhões a mais em apenas quatro anos. O autor ainda ressalta a crise econômica que assola o Brasil, que pareceu não

afetar a receita de 2019 do clube. Somoggi (2020) afirma ter Flamengo como “um gigante em termos econômicos”, com faturamento total de R\$950 milhões, frente aos R\$543 milhões coletados em 2018. Com esses números, o Flamengo atinge uma marca nunca vista fora da Europa anteriormente.

O ano de 2020 inicia com grandes promessas para o clube, entretanto, a pandemia de COVID-19 que encontra o Brasil nos primeiros dias de março de 2020 impede que o campeonato prossiga e retira o público dos estádios durante todo o ano e até o momento da escrita desse trabalho. Mais um desafio a ser superado pelo clube que, de acordo com Castro (2021), em 2019 arrecadou R\$110 milhões apenas de bilheteria, enquanto em 2020 o valor somou R\$20 milhões.

Entretanto, o ano de 2020 do Flamengo se consolida de tal forma que Mattos (2021) declara o crescimento de 64% da receita direcionadas para o marketing; a solução encontrada pelos diretores pode ser vista através da FlaTV+, cujos anúncios foram negociados com grandes marcas e impediram que o fechamento do ano para o clube fosse negativo. “[...] Também houve um aumento expressivo nos valores com mídia digital e serviços *on demand*, que saltaram do zero para R\$ 75 milhões. Neste valor, estão o *ppv* do Carioca e do Brasileiro (certamente o maior valor). Esses aumentos compensaram a queda da receita de bilheteria”. (MATTOS, 2021).

Os dados expostos relatam diferentes momentos tanto para o Brasil quanto para o Clube de Regatas Flamengo, o ano de 2018 representa o primeiro momento financeiro em que o time pôde colher as vantagens do trabalho que vinha aplicando desde 2013; enquanto 2019 fora o momento de enxergar os resultados em campo; para em 2020 o clube ter que se reinventar e atravessar a pandemia de COVID-19. O comportamento do Flamengo se caracterizando o mesmo, focando em estratégia financeira e ciente que o seu produto é de muito valor social para a comunidade ao qual está inserida.

Em relação as ações de marketing propostas pelo clube, é possível observar a globalização da comunicação do Flamengo, citando a ação promovida durante a paralisação dos jogos por virtude da pandemia de COVID-19 enfrentada em 2020 e ainda em corrida durante a escrita desse material. Por si só, a situação já se expressa complicada, uma vez que os times brasileiros e mundiais se viram diante de um cenário nunca visto anteriormente e a questão que pairava seria a seguinte: como ainda coletar uma parte da renda sem que os jogos estivessem ocorrendo em campo?

A comunicação e o marketing de cada time se tornam cruciais nesse momento para que o incentivo ao amor do jogador se torne diário, mesmo que as partidas não estivessem

acontecendo. O Flamengo, em uma de suas ações, utiliza a dor principal de toda a população brasileira no segundo trimestre de 2020: o coronavírus. De acordo com Romero (2020), uma linha de álcool em gel fora desenvolvida em nome da marca Flamengo e distribuída por meio de doações em comunidades carentes da cidade do Rio de Janeiro. O produto se manifesta como essencial ao enfrentamento da doença, visto que o álcool é o principal agente exterminador do vírus.

Através dessa ação, o clube pode se posicionar em um momento social e político importante para a população ao qual está inserida, e reforça seu papel cultural ao envolver-se com causas de interesse público.

Ainda interagindo com as condições sanitárias que a pandemia instituiu na realidade do brasileiro, outra ação promovida pelo Clube de Regatas Flamengo fora possibilitar a confecção de máscaras oficiais por torcedores e microempreendedores com o intuito de venda, compreendendo a dificuldade econômica que assola o Brasil. Através de um passo a passo, o perfil oficial do Flamengo nas redes sociais ensina seus seguidores a produzirem o material e interpreta o interesse que a população carioca teria em utilizar sua logo em peças. Dessa forma, o time assina seu papel no combate ao coronavírus e também representa sua preocupação com os valores sociais.

A respeito desse tópico, Landim (2020), o presidente do Clube de Regatas do Flamengo, ressalta os esforços da instituição em acessar locais precários de condição habitacional e infraestrutura, salientando a parceria com a Viva Rio e o lançamento da campanha Nação Solidária.

Se torna possível ainda mencionar as toneladas de doações e o posicionamento para reunião de alimentos que são distribuídos para a sociedade brasileira, construindo a imagem social que colabora e muito na percepção do público para com o clube. Dessa forma, se tornando um importante fator contra as desigualdades, as ações de marketing promovidas pela diretoria do Flamengo especialmente durante a pandemia buscam angariar resultados orgânicos através da interpretação do público, torcedor ou não, perante a marca Flamengo.

## 8. CONCLUSÃO

Após expor os dados coletados, a bibliografia discutida e a construção do caso em questão, se torna possível afirmar que o para o Flamengo alcançar o patamar encontrado a partir do ano de 2019, foi estabelecido um alto padrão entre o sentimento do torcedor, o marketing e uma sólida administração de cliente.

A respeito, não é possível destacar da discussão a presença do Flamengo como um time cultural, espaço de relações sociais ao contexto ao qual está inserido: a população do Rio de Janeiro. Compreender o relacionamento ocorrido no espaço temporal ao qual o clube de Regatas está subscrito se torna primordial para que a conclusão seja estabelecida. Dessa forma, interpreta-se a intrínseca história promovida pelo Flamengo como um time de futebol característico da cidade do Rio de Janeiro, colecionador de torcedores e adeptos ao correr da história do clube e da instituição da cidade.

Admitido tal ponto, os pontos elucidados anteriormente auxiliam na compreensão a respeito da construção da imagem atual do Flamengo, que utilizou do grande público já disponível por ser conhecido como “o maior do Rio”, compreendeu o sentimento presente na venda de produtos e comercializou o maior deles: ser torcedor.

O Sócio-Torcedor se caracteriza como ponto de virada na atualidade pois representa o entendimento do clube de que poderia monetizar através do título de “torcedor”, fornecendo benefícios através do nome. Sendo assim, esses fatores somados à uma ótima administração financeira e a presença massiva em campo, a coleção de vitórias e o agarramento a jogadores que admitem tal visão (a de que ser flamenguista e ser jogador do Flamengo é a melhor posição no futebol brasileiro), permitiram que o clube alcançasse tal poder financeiro.

Apesar do Sócio-Torcedor se manifestar como uma grande virada de chave para a arrecadação financeira, em 2020 a maior parte da coleta de capital do clube foi proveniente da FlaTv, a mídia digital que também dialoga diretamente com as ações de marketing, uma vez que há venda de patrocínio dentro da plataforma.

O marketing, dessa forma, se manifesta como o ponto de encontro entre a expectativa dos gestores e a ansiedade dos torcedores, permitindo que as movimentações propostas sejam avaliadas pelo público alvo e proponham respostas a respeito de sua funcionalidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABI-EÇAB, A. A função social do esporte na construção identitária dos sujeitos. **Serv. Soc. Rev.**, Londrina, v. 19, n. 2, p. 45-62, 2017.
- ALVES, F. P. **Amor à camisa?:** Conciliando razão e paixão no ambiente do futebol profissional. Orientador: Dr. Otávio Guimarães Tavares da Silva. 2010. 170 p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010.
- BALZANO, O. N.; SILVA, G. F. **Futebol a maior expressão popular do Brasil:** movimentos decoloniais. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, São Paulo, v. 10, n. 38, p. 314-328, 2018.
- BARROS, D. Marketing foi decisivo para que Fla tivesse melhor balanço da história? Checamos. 2018. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/marketing-foi-decisivo-para-que-fla-tivesse-melhor-balanco-da-historia-checamos.ghtml>>. Acesso em 09 ago. 2021.
- BARROS, B. N. C. **Marketing Esportivo:** a percepção do consumidor em relação ao patrocínio do banco BS2 ao futebol profissional do Clube de Regatas do Flamengo. Orientador: Marco Aurélio de Sá Ribeiro. 2019. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.
- BORGES FILHO, E. A. B. **Estratégia Fora das Quatro Linhas:** O Caso do Clube de Regatas do Flamengo. 2020. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2020.
- BURLÁ, L. Flamengo prevê receita 41% maior com programa sócio-torcedor em 2017 e mira 100 mil associados. 2017. Disponível em: <<https://extra.globo.com/esporte/flamengo/flamengo-preve-receita-41-maior-com-programa-de-socio-torcedor-em-2017-mira-100-mil-associados-20740976.html>>. Acesso em: 09 ago. 2021.
- CANAN, F.; STAREPRAVO, F. A.; SOUZA, J. Posições e tomadas de posições na constitucionalização do direito ao esporte no Brasil. **Movimento:** Revista de educação física da UFRGS, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 1105-1118, 2017.
- CANAN, F.; STAREPRAVO, F. A. O significado e a abrangência do direito ao esporte a partir de documentos internacionais. **Fair Play:** Revista de Filosofia, Ética y Derecho del Deporte, v. 15, p. 1-36, 2019.
- CASTRO, L. F. FlaTV+, Globo e patrocínios: os planos do marketing do Flamengo. 2021. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/placar/flatv-globo-e-patrocinos-os-planos-do-marketing-do-flamengo/>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

ESPN. Flamengo anuncia lucro recorde em 2017 e revela estratégia para seguir baixando dívida. 2018. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/4148687/flamengo-anuncia-lucro-recorde-em-2017-e-revela-estrategia-para-seguir-baixando-divida](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/4148687/flamengo-anuncia-lucro-recorde-em-2017-e-revela-estrategia-para-seguir-baixando-divida). Acesso em: 09 ago. 2021.

FAGUNDES, A. F. A.; et. al. Publicação Acadêmica de Marketing Esportivo no Brasil. **REMark**. Revista Brasileira de Marketing. São Paulo, v.11, n. 2, p. 96-123, mai/ago 2012.

FIGUEIRA, A. A. et. al. O marketing esportivo e a influência no comportamento do consumidor. **XIV SEGeT**, Resende, 2017.

LANDIM, R. Relatório de Gestão Econômica. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/laryf/Downloads/CARTA%20PRESIDENTE%202020.pdf>. Acesso em: 16 out. 2021.

LIRA, A. C. **O Efeito do Brand Relationship Quality na Satisfação e Lealdade dos Consumidores de Artigos Esportivos**. Orientador: Judson da Cruz Gurgel. 2020. 60 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Mossoró, 2020.

MATTOS, R. Como o Flamengo ganhou R\$3 bi em cinco anos para montar times caros. 2020. Disponível em: <<https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2020/01/04/como-o-flamengo-ganhou-r-3-bi-em-cinco-anos-para-montar-times-caros/>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

MATTOS, R. Flamengo cresce 64% receita de marketing, mas parcela prêmio do Brasileiro. 2021. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2021/08/04/flamengo-cresce-64-receita-de-marketing-mas-parcela-premio-do-brasileiro.htm>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

MORAES, I. F. Marketing esportivo no futebol: produção e publicação acadêmica brasileira. **Rev. Intercon. Gest. Desport.**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 193-213, 2017.

RIBEIRO, L. C. Futebol: por uma história política da paixão nacional. **História: Questões e Debates**, Curitiba, n. 57, p. 15-43, 2012.

ROMERO, A. Como a comunicação do Flamengo está se destacando. 2020. Disponível em: <<https://brandbola.com/2020/05/02/como-a-comunicacao-do-flamengo-esta-se-destacando-por-andre-romero/>>. Acesso em: 23 set. 2021.

SMANIOTTO, S. **Marketing esportivo**: o torcedor como consumidor do seu clube de futebol. Orientador: Luciano Zamberlan. 2016. 181 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2016.

SOMOGGI, A. O quase bilionário Flamengo se consolida como maior time fora da Europa. 2020. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/blog/home/o-quase-bilionario-flamengo-se-consolida-como-maior-time-fora-da-europa/>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

STEIN, J. R. F. et. al. Marketing esportivo: estratégia de sucesso. **6ª JORNACITEC**: Botucatu, 2017.

SOLOMON, M. **O comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, M. C. et al. Mensuração da motivação dos consumidores esportivos em eventos escolares: um estudo de caso dos Jogos Escolares de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 37-49, 2017.