



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

THIAGO DE MORAIS FARIAS XAVIER

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM FOCO NA
AMPLIAÇÃO DE PÚBLICO NA PANDEMIA**

Rio de Janeiro - RJ
2022

THIAGO DE MORAIS FARIAS XAVIER

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM FOCO NA
AMPLIAÇÃO DE PÚBLICO NA PANDEMIA**

Monografia apresentado como requisito parcial à obtenção ao grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora: Ana Paula Celso de Miranda

Rio de Janeiro - RJ
2022

THIAGO DE MORAIS FARIAS XAVIER

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM FOCO NA
AMPLIAÇÃO DE PÚBLICO NA PANDEMIA**

Monografia apresentado como requisito parcial à obtenção ao grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ), aprovada pela seguinte banca orientadora:

Renato Nunes Bittencourt
PROFESSOR LEITOR

MEMBRO DA BANCA

MEMBRO DA BANCA

Rio de Janeiro – RJ
2022

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os professores da UFRJ do curso de Administração, que participaram de meu desenvolvimento acadêmico desde o início de minha carreira até os momentos finais. Sou grato a todo corpo docente, direção e administração pela dedicação, carinho e tempo despendido durante este árduo, porém gratificante, processo.

Agradeço muito aos meus pais, que foram também fontes de inspiração e força, não só pelos constantes incentivos, mas igualmente norteadores para realização de muitos dos meus sonhos, sendo este Trabalho de Conclusão de Curso mais um dos notáveis resultados à que alcanço.

Obrigado também a todos que em algum grau me auxiliaram e ofereceram apoio em todos os momentos delicados de minha vida. Todos, direta ou indiretamente, fizeram parte de minha formação e oportunizaram mais este novo alcance.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar métodos de Marketing utilizados pelos quatro principais clubes da cidade do Rio de Janeiro para enfrentar os novos quadros produzidos pela COVID-19. Buscando compreender como o Marketing foi utilizado para enfrentar os problemas causados por aquela pandemia. Isso pela seguinte razão, todos os gestores do Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco da Gama precisaram criar meios que mantivessem ou ampliassem seus consumidores nesse período pandêmico. A metodologia utilizada na pesquisa é descritiva, com abordagem qualitativa, observando os aspectos subjetivos do tema. Para a coleta de dados, é inicialmente utilizada a metodologia bibliográfica, com busca nas bibliotecas virtuais: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Google Academic* e revistas científicas especializadas. Posteriormente, é feita uma análise netnográfica, que busca a compreensão de certos aspectos fenomênicos culturais e que ocorrem a nível digital, buscando o período de 2020 a 2021 e realizando uma análise longitudinal nas redes sociais. Todos os times utilizaram de estratégias nos âmbitos colecionáveis, nostalgia, influenciadores e transparência. O Flamengo realizou mais campanhas na categoria influenciadores, nostalgia e colecionáveis e o Botafogo em colecionáveis, influenciadores e nostalgia, enquanto o Fluminense realizou mais as categorias nostalgia, influenciadores e colecionáveis e o Vasco colecionáveis, transparência e nostalgia. Foram utilizados alguns teóricos do consumo, como Kertz e Piato (2022), para criar as categorias e a análise dessas utilizações. Foi possível observar diferentes estratégias em relação ao posicionamento de ficar em casa x volta dos jogos dos clubes. Nesse contexto, enquanto Botafogo e Fluminense, foram contra a volta dos jogos, Flamengo e Vasco defendiam a volta dos jogos. Diante disso, foi possível verificar que em ambos os times existiam torcedores que defendiam e criticavam os dois posicionamentos, sendo um momento crítico de contínuos debates e pressões.

Palavras-chave: Marketing; Clubes do Rio de Janeiro; COVID-19; Estratégias.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze Marketing methods used by the four main clubs in the city of Rio de Janeiro to face the new situations produced by COVID-19. Seeking to understand how Marketing was used to face the problems caused by that pandemic. This is for the following reason, all Botafogo, Flamengo, Fluminense and Vasco da Gama managers needed to create means to maintain or expand their consumers in this pandemic period. The methodology used in the research is descriptive, with a qualitative approach, observing the subjective aspects of the theme. For data collection, the bibliographic methodology is initially used, with a search in virtual libraries: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Academic and specialized scientific journals. Subsequently, a netnographic analysis is carried out, which seeks to understand certain phenomenal cultural aspects that occur at the digital level, seeking the period from 2020 to 2021 and performing a longitudinal analysis on social networks. All teams used strategies in the areas of collectibles, nostalgia, influencers and transparency. Flamengo carried out more campaigns in the category influencers, nostalgia and collectibles and Botafogo in collectibles, influencers and nostalgia, while Fluminense carried out more campaigns in the categories nostalgia, influencers and collectibles and Vasco carried out collectibles, transparency and nostalgia. Some consumption theorists, such as Kortz and Piato (2022), were used to create categories and analyze these uses. It was possible to observe different strategies in relation to the position of staying at home versus returning from club games. In this context, while Botafogo and Fluminense were against the return of games, Flamengo and Vasco defended the return of games. In view of this, it was possible to verify that in both teams there were fans who defended and criticized the two positions, being a critical moment of continuous debates and pressures.

Keywords: Marketing; Clubs in Rio de Janeiro; COVID-19; Strategies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos	30
FIGURA 2	Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos (2)	31
FIGURA 3	Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos (3)	32
FIGURA 4	Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos (4)	33
FIGURA 5	Estratégias de Marketing Flamengo - Retorno dos jogos (5)	34
FIGURA 6	Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos (6)	35
FIGURA 7	Estratégias de Marketing Flamengo - Retorno dos jogos	36
FIGURA 8	Estratégias de Marketing Flamengo - Retorno dos jogos (2)	37
FIGURA 9	Estratégias de Marketing Flamengo - Retorno dos jogos (3)	38
FIGURA 10	Estratégias de Marketing Flamengo - Retorno dos jogos (4)	39
FIGURA 11	Estratégias de Marketing Flamengo - Retorno dos jogos (5)	40
FIGURA 12	Estratégias de Marketing Flamengo - Retorno do público aos estádios	41
FIGURA 13	Estratégias de Marketing Flamengo - Retorno do público aos estádios (2)	42
FIGURA 14	Estratégias de Marketing Flamengo - Retorno do público aos estádios (3)	43
FIGURA 15	Estratégias de Marketing Fluminense - Paralisação dos jogos	44
FIGURA 16	Estratégias de Marketing Fluminense - Paralisação dos jogos (2)	45
FIGURA 17	Estratégias de Marketing Fluminense - Paralisação dos jogos (3)	45
FIGURA 18	Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno dos jogos	46
FIGURA 19	Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno dos jogos (2)	47
FIGURA 20	Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno dos jogos (3)	48
FIGURA 21	Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno dos jogos (4)	49
FIGURA 22	Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno da torcida aos estádios	50

FIGURA 23	Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno da torcida aos estádios (2)	51
	Estratégias de Marketing Vasco - Paralisação dos jogos	51
FIGURA 24		
	Estratégias de Marketing Vasco - Paralisação dos jogos (2).	52
FIGURA 25		
	Estratégias de Marketing Vasco - Paralisação dos jogos (3).	53
FIGURA 26		
	Estratégias de Marketing Vasco - Paralisação dos jogos (4).	54
FIGURA 27		
	Estratégias de Marketing Vasco - Retorno dos jogos	55
FIGURA 28		
	Estratégias de Marketing Vasco - Retorno dos jogos (2)	56
FIGURA 29		
	Estratégias de Marketing Vasco - Retorno dos torcedores aos estádios.	57
FIGURA 30		
	Estratégias de Marketing Vasco - Retorno dos torcedores aos estádios (2)	58
FIGURA 31		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Paralisação dos jogos	58
FIGURA 32		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Paralisação dos jogos (2)	59
FIGURA 33		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Paralisação dos jogos (3)	59
FIGURA 34		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Paralisação dos jogos (4)	60
FIGURA 35		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno dos jogos	60
FIGURA 36		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno dos jogos (2).	61
FIGURA 37		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno da torcida aos estádios	62
FIGURA 38		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno da torcida aos estádios (2)	62
FIGURA 39		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno da torcida aos estádios (3)	63
FIGURA 40		
	Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno da torcida aos estádios (4)	64
FIGURA 41		

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Comparação entre as gestões amadorista e profissional	23
QUADRO 2	Quadro de metas	23
QUADRO 3	Comparativo entre as ações de Marketing dos clubes	64
QUADRO 4	Comparativo do posicionamento dos clubes aobre o retorno dos jogos e Público	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. DESENVOLVIMENTO.....	14
2.1 Conceitos de Marketing	14
2.2 A Importância da Gestão Esportiva	15
2.3 Marketing Esportivo e sua Metodologia para os Clubes de Futebol Brasileiros	16
2.4 Pandemia e o Marketing Esportivo	18
2.5 Importância da Gestão do Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco da Gama para o Êxito em Campanhas de Marketing na Pandemia	19
2.6 Comportamento do Fã	24
3 PERCURSO METODOLÓGICO	26
4. ACHADOS DE PESQUISA.....	27
4.1 Estratégias de Marketing no Período de Suspensão das Partidas, Retorno sem a torcida e Retorno com a torcida.....	27
4.1.1 Publicações de Estratégias de Marketing.....	30
4.2 Achados de Pesquisa.....	64
4.3 Posicionamento do Clubes Sobre a Volta do Público às Partidas de Futebol.....	66
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

O Marketing é uma das áreas mais presentes e solicitadas na atualidade, na verdade, instituições e até mesmo as pessoas que utilizam redes sociais se especializam em Marketing para melhor atingir seu público. Desta forma, um de seus principais objetivos é possibilitar que certos produtos e serviços ofertados cheguem aos seus clientes ou possíveis clientes (MOURA, 2022).

Porém, por outro lado, mas não contrário ao que fora dito anteriormente, o Marketing também tem uma característica de fazer os clientes ou futuros clientes se tornarem fixos, isto é, através de uma metodologia ou várias de fidelização. Assim, o Marketing atua através de procedimentos teóricos e práticos de como perceber e prospectar as necessidades dos futuros ou já fixos clientes (MOURA, 2022).

Desta maneira, um dos casos que pode-se utilizar como exemplo é o Marketing Esportivo. Este utiliza uma metodologia no qual seus clientes se sentem integrados àquele determinado esporte, como o Futebol ou Basquete. Então, criam-se várias tipos de produtos e até mesmo serviços para seus torcedores, principais consumidores (ZANONE, 2020).

Por isso, ao criar essa integração do consumidor de esportes, o marketing consegue fortalecer no cliente um “preenchimento” do seu objeto contemplado. Isto é, se sente parte daquilo que tem complacência. Assim, através dos pesquisadores da área, como Sukier e Hernandez-Fernandez (2018), destacam-se dois pontos fundamentais sobre esses aspectos destacados anteriormente, por um lado, uma marca, ao gerar valor em si, deve observar os desejos dos clientes.

Isto é, ao identificar o que eles desejam consumir, podem ser criados meios para vender melhor o produto, pois conseguiu-se identificar como seus consumidores se comportam. Ainda, por outro lado, precisa-se que a marca, por exemplo, utilize metodologias comparativas a níveis contábeis para lançar seus produtos em preço atrativo e com margens de lucro consideráveis. Já que, nos últimos anos, os esportes vêm sendo um dos setores mais atrativos em investimentos. Porém, depois de 2020, quando se iniciou a pandemia no Brasil, gerou-se uma forte crise e que foi percebida no mundo inteiro (ZANONE, 2020).

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é analisar métodos de Marketing utilizados pelos quatro principais clubes da cidade do Rio de Janeiro para enfrentar os novos quadros produzidos

pela COVID-19. Assim, essa pesquisa se justifica por sua relevância na contextualização atual e sua importância para compreender como foi utilizado o Marketing para enfrentar os problemas causados por aquela pandemia. Isso pela seguinte razão, todos os gestores do Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco da Gama precisaram criar meios que mantivessem ou ampliassem seus consumidores nesse período pandêmico (LEITE; SGARBOSSA, 2021).

A justificativa prática da pesquisa envolve a seguinte pergunta: qual a importância da gestão do Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco da Gama para terem êxitos em suas campanhas de Marketing no período de pandemia? Desta maneira, essa pesquisa vai destacar como aqueles clubes utilizaram as Tecnologias da Comunicação e Informação (TICs) para se inserir nos meios digitais. Profissionalizando os perfis de redes sociais, por exemplo, se deixando em mais evidência e atraindo seus consumidores para manter os clubes com renda (LEITE; SGARBOSSA, 2021).

A metodologia utilizada por essa pesquisa é descritiva, descrevendo as técnicas e meios de fidelizar os clientes na pandemia, por isso, a abordagem é qualitativa, observando os aspectos subjetivos do tema. Para a coleta de dados, é utilizada a metodologia bibliográfica, com busca nas bibliotecas virtuais: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Google Academic* e revistas científicas especializadas. O método de revisão bibliográfica permite identificar o que a literatura tem de consenso sobre o tema, permitindo debates a partir de evidências científicas (RODRIGUES, 2007).

Assim, essa pesquisa através de revisão bibliográfica, foi utilizada para realizar a fundamentação deste trabalho e os resultados do mesmo. Por isso, foi escolhido uma análise netnográfica, método esse que busca a compreensão de certos aspectos fenomênicos culturais e que ocorrem a nível digital (BEGNINI et al., 2019). Desta maneira, a netnografia busca adaptar a metodologia etnográfica, mas nos meios digitais. Conseguindo, a partir deste método, realizar a pesquisa (IZOGO; JAYAWAEDHENA, 2018).

As palavras-chave utilizadas para a busca dos materiais foram: Marketing esportivo; Marketing esportivo na pandemia; Times do Rio de Janeiro na pandemia; Indicações do Marketing para futebol. A análise dos estudos foi feita de forma qualitativa e a partir da análise de conteúdo, para posterior discussão sobre os resultados encontrados.

Para desenvolver essa pesquisa, será dividida em três partes, a introdução onde se sintetizaram as pretensões do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), isto é, foi

problematizado, colocado o objetivo geral, a justificativa/relevância e metodologia da pesquisa. Na segunda parte, será destacado o desenvolvimento onde serão aprofundados todos os pontos sinalizados na introdução.

Ou seja, a base do desenvolvimento será a partir dos objetivos específicos, onde cada um representará um tópico de desenvolvimento: 2.1 será contextualizado sobre o Marketing e tratado sobre o Marketing Esportivo, mas focado no Futebol tendo Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco da Gama como times escolhidos; 2.2 é destacado a importância das gestões desses clubes para terem êxitos em suas campanhas de Marketing no período de pandemia; 2.3 foi demonstrado como as mudanças geradas pela COVID-19 no Brasil, mas à níveis dos Marketings do Futebol e daqueles quatro clubes supracitados.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceitos de Marketing

O marketing é um conceito abrangente, que envolve muitas atividades. O processo começa com a identificação das necessidades do cliente para um determinado serviço ou produto, em seguida, continua produzindo o produto com as qualidades adequadamente definidas, determinando o preço com base na dinâmica do mercado, promovendo o produto e finalmente estocando o produto para venda. É claro que os processos de marketing não podem ser realizados sem a garantia de que as atividades específicas envolvidas sejam concluídas de forma eficiente, o que envolve o conceito de gestão. A gestão lida com as funções de planejamento, organização, pessoal, direção, coordenação, relatórios e orçamento. A gestão é bastante ampla e alguns aspectos dela serão empregados em cada atividade de marketing (DIAS; MONTEIRO, 2020).

Alguns componentes vitais na gestão incluem planejamento, organização e monitoramento. Planejar tarefas futuras e produzir planos de ação é uma tarefa gerencial, assim como a organização, que envolve o estabelecimento de recursos a serem utilizados na execução dos planos e a garantia de sua otimização. O monitoramento e o controle envolvem supervisionar o andamento da execução do plano e garantir que o escopo do plano seja mantido (DIAS; MONTEIRO, 2020).

Como se pode observar o marketing também pode ser definido como uma filosofia que estimula a pesquisa de mercado, e que está orientada para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Sua importância pode ser destacada em um conjunto de funções administrativas, como planejar, dirigir, controlar e organizar o departamento para que seja eficiente e eficaz para a empresa.

De acordo com Rocha e Bastos (2011), marketing consiste no termo que define um conjunto de ações que possuem como objetivo consumir relações de troca entre as partes envolvidas (organizações e consumidores). Portanto, o marketing esportivo pode ser definido como todas as atividades elaboradas a fim de atender aos desejos e necessidades dos torcedores/espectadores através de um processo de troca mútua.

O esporte trata-se de um produto que possui uma série de peculiaridades, pois é

intangível, experimental e subjetivo, onde predomina o sentimento de paixão de todas as partes envolvidas nesse contexto. Por esse motivo, as ações de marketing esportivo são dificultadas, principalmente por, ao contrário de outras indústrias, não poder vislumbrar o enfraquecimento da concorrência uma vez que os clubes dependem um dos outros para participarem de competições com alto grau de apelo público e, conseqüentemente, de interesse dos patrocinadores (POZZI, 2010).

2.2 A importância da Gestão Esportiva

A gestão esportiva pode ser definida como a aplicação dos princípios de gestão à organizações esportivas, tendo como atividade principal a produção e marketing de serviços relacionados ao esporte para os telespectadores (ROCHA; BASTOS, 2011). Além disso, envolve combinações de habilidades relacionadas ao planejamento, organização, direção, controle, orçamento, liderança e avaliação dentro do contexto de uma organização ou departamento cujo principal produto ou serviço está relacionado ao esporte ou atividade física (VALENTE; SERAFIM, 2006).

Os gerentes de esportes realizam essas habilidades em uma variedade de ambientes organizacionais, por exemplo: esportes universitários; esportes profissionais; esportes amadores, incluindo as Olimpíadas, marketing esportivo e firmas de gestão; comunicações esportivas e empresas de mídia de notícias; patrocínio corporativo e firmas de publicidade; firmas de artigos esportivos; arenas, estádio e centros cívicos; entre muitos outros (VALENTE; SERAFIM, 2006).

A gestão tem grande importância em momentos de crise. Tendo em vista que as crises testam a resiliência e as dinâmicas econômicas e sociopolíticas estão sujeitas a intensa pressão (VALENTE; SERAFIM, 2006). O impacto da crise do coronavírus é diverso, dependendo da área analisada no mundo dos esportes. No esporte profissional, o qual possui inúmeros aspectos (como grandes estádios, direitos televisivos, patrocinadores), onde realmente existe um volume significativo de negócios em termos de diversificação de receita, mudanças deverão ocorrer para a manutenção de um ambiente financeiramente sustentável

De acordo com Marquette *et al.* (2017) a gestão esportiva deve ser personalizada, pois cada organização possui suas características próprias. Sendo assim, os responsáveis pela área

de marketing devem realizar pesquisas qualitativas a fim de compreender melhor a relação entre clube e torcedores, visando um melhor relacionamento entre as partes envolvidas, o que culminará numa ascensão de desempenho de todos os âmbitos englobados no caso.

Um dos principais objetivos dos gestores esportivos consiste em encontrar clientes leais e que consumam efetivamente suas marcas, ajudando na criação de valor das mesmas. Portanto, torna-se necessário utilizar ferramentas analíticas e de avaliação a fim de gerenciar a marca e cultivar relações sólidas com os torcedores, principalmente no Brasil, onde a paixão é transmitida entre as gerações (ALBA, 2021).

2.3 Marketing Esportivo e sua Metodologia para os Clubes de Futebol Brasileiros

O cenário de competitividade em que tanto empresas quanto os clubes de futebol enfrentam atualmente, no século XXI, com oferta de amplos produtos e serviços, revela setores cada vez mais disputados. O avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) também impulsionaram essa ampliação do mercado, como também, vêm permitindo que os consumidores estejam cada vez mais criteriosos quanto à qualidade e transparência das empresas (SANTOS; LIMA, 2018).

Com isso, concepções e teorias administrativas passaram a avançar cada vez mais e empresas que utilizam de uma gestão estratégica em seus setores conseguem se diferenciar das demais. Nesse sentido, os serviços e produtos necessitam ser bem pensados, de forma a garantir a qualidade e atendimento da expectativa dos clientes, já que estão cada vez mais exigentes, para que esses possam se fidelizar e até mesmo indicar se estiverem satisfeitos, de forma a manter e adquirir novos clientes (TOLEDO, 2018).

Nesse contexto, o marketing estratégico é um campo que consegue auxiliar os clubes de futebol nessas necessidades, partindo dos seus objetivos, fatores internos e externos, consegue trazer diferenciação e ações estratégicas para a manutenção e sucesso desses clubes, tais quais: Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco da Gama.

Diante da necessidade de ter uma administração estratégica e oferecer produtos, serviços e ações cada vez mais bem pensados, o marketing estratégico é composto por ferramentas que auxiliam em diversos setores daqueles clubes, com o intuito de orientar as ações da organização a partir de suas visões, missão e objetivos. O marketing de relacionamento, por exemplo,

fornece concepções e meios para fortalecer a relação da empresa com consumidores, parceiros, clientes em potenciais e até mesmo em âmbito interno, permitindo criar a lealdade e a fidelização desses agentes e se diferenciar da concorrência.

A gestão estratégica buscou ser aplicada para fortalecer pontos fortes e reduzir pontos fracos dos clubes, trazendo ações estratégicas, voltadas às necessidades e problemas cotidianos da empresa. Permitindo que os clubes de futebol reajam de uma melhor forma frente aos desafios externos e internos, que vão se modificando e podem se tornar ameaças ou, de outra maneira, podem vivenciar mais um fator enfrentado com ações, decisões bem planejadas e executadas (VAZ, 2020).

A gestão estratégica como estudo no meio acadêmico é relativamente atual, conforme Rocha, Braido e Cerutti (2018), por isso, ainda têm algumas limitações quanto à sua conceituação e consensos. Porém, sua importância não pode ser negada e é demonstrada em diversos estudos não só no Brasil, como no mundo todo, que vem demonstrando como essa ferramenta pode contribuir para que os clubes de futebol atuem de forma estratégica, planejada e com avaliação contínua.

O planejamento estratégico permite que os times de futebol possam ir em direção aos seus objetivos e os alcance. Podendo, assim, concretizar suas metas definidas a curto, médio e longo prazo, assim, ter sucesso em suas ações (GUINDANI; MARTINS; SERTEK, 2011). Nesse mesmo contexto, Jungles e Dal-Soto (2017, p. 2) destacam algumas abordagens que vêm sendo debatidas:

Duas abordagens têm sido tradicionalmente discutidas na área: a análise competitiva de Porter, a qual analisa as forças do ambiente setorial, e a visão baseada em recursos (resource-based view - RBV) de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), que analisa as forças e fraquezas internas.

Sendo assim, a abordagem da análise competitiva, de Porter, analisa a força da organização internamente. A visão baseada em recursos, desenvolvida por Wernerfelt (1984) e Barney (1991), que se volta às forças e fraquezas do ambiente setorial.

A gestão estratégica contribui, portanto, para que os times de futebol alcancem melhores resultados, trazendo soluções, diferenciação e competitividade. Por isso, tem grande relevância para as organizações e o campo da Administração em geral, já que também aprofunda nos desafios atuais e futuros daquela área (FILHO, 2017).

Conforme destacam Mattos e Mattos (2015), é importante que aqueles Clubes estejam atentos a essas mudanças e necessidades especialmente em seu setor, mas também na economia de forma geral. Pois essas mudanças e fatores externos podem auxiliar ou até mesmo fazer ruir a organização.

Diversos fatores como a dificuldade de gestão, acesso a informações, informalidade, vendas de seus produtos “paralelos”, taxas, entre outros, estão associados a falhas que fazem os clubes não terem sucesso em campanhas com seus torcedores. Dentre esses, destacam-se os juros, taxas e tributos altos, instabilidade no cenário político instável e despesas altas com logística, por falta de investimento no país (SANTOS; LIMA, 2019).

Sendo assim, a relevância de uma gestão estratégica fica cada vez mais relevante para conseguir planejar respostas a partir de conhecimentos da gestão e também fazer com que os times de futebol alcancem seus anseios e de seus consumidores (MATTOS; MATTOS, 2015).

Dessa forma, é importante que os gestores dos clubes considerem tais aspectos para que possam administrar de uma maneira ampla. Utilizando das ferramentas estratégicas inclusive para enfrentar desafios que possa encontrar na própria organização e com os colaboradores, de forma que todos trabalhem no sentido da concretização dos objetivos (NEVES; GRAY, 2020).

2.4 Pandemia e o Marketing Esportivo

Os esportes foram afetados pela pandemia talvez mais do que qualquer outro setor, já que as principais ligas paralisaram completamente por quase quatro meses. Com as restrições de circulação e a proibição de aglomerações, o marketing esportivo teve que ser totalmente repensado. Quando os eventos pararam, o marketing esportivo também parou. As ativações planejadas tiveram que ser pausadas, o valor da sinalização no estádio caiu para zero. Esses benefícios de parceria com os quais as marcas historicamente contaram por décadas como parte de suas parcerias esportivas desapareceram da noite para o dia (SANTOS; MORENO; FRANCO, 2018).

As organizações esportivas não devem atuar de maneira isolada, pois pertencem a um ecossistema de marcas esportivas, compreendendo a forma de relacionamento entre as marcas envolvidas no ambiente esportivo. No contexto das equipes esportivas profissionais, o valor da marca pode ser considerado um dos principais ativos, tendo em vista sua capacidade de influenciar diretamente a satisfação e a lealdade do consumidor (MIRANDA *et al*, 2021).

Todas as decisões implicam em perdas. Danos à times, ligas e jogadores, mas também a toda uma cadeia produtiva que é impactada pelo alto grau de indução a diferentes setores da economia. As perdas serão inevitáveis. Os ganhos projetados serão anulados, as receitas despencaram, haverá menos impacto para o negócio dos patrocinadores, menos fluxo turístico, enfim, uma forte recessão para todos os envolvidos com o esporte.

Portanto, o mundo dos esportes teve que se adaptar às novas regras, não da modalidade esportiva, mas as de comportamento social: transmissões ao vivo (*lives*), canais de streaming, TVs aberta e por assinatura, tudo isso ganhou uma importância fundamental para a manutenção do setor. As respostas mais inovadoras das organizações esportivas nasceram da necessidade. Desesperados para encontrar novas oportunidades de receita para compensar as perdas associadas à ausência de conteúdo pelo qual os fãs e outros pagam, as propriedades esportivas recorreram a novas estratégias de engajamento, muitas vezes por meio de parcerias que enfatizam novas formas de monetização de conteúdo e a exploração comercial de marcas esportivas (DIAS; MONTEIRO, 2020)

Com a pandemia de COVID-19, uma tendência cada vez mais forte ficou muito clara, patrocinar para obter ganho de visibilidade pura e simples não faz nenhum sentido. As verbas de patrocínio precisam estar alinhadas com um propósito verdadeiro, investindo na capacidade de transmitir o conteúdo com um enredo elaborado e narrativa envolvente, além de trabalhar as entregas digitais dos patrocinadores, oferecendo um relacionamento muito mais próximo com o fã de esporte. Nesse cenário, a mensuração é muito mais eficiente do que um simples retorno institucional de uma marca na TV (KOTLER; KELLER, 2006).

2.5 Importância da Gestão do Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco da Gama para o Êxito em Campanhas de Marketing na Pandemia

O futebol é um símbolo nacional no Brasil. Além de ser o esporte mais popular e mais praticado em todo o mundo (FREITAS, 2007), é notável sua capacidade em gerar grandes receitas. Seixas (2009) afirma que o futebol movimentava cifras superiores aos 250 bilhões de dólares a cada ano, tendo o Brasil uma participação inferior a 1%. Diante disso, constata-se que a gestão administrativa dos clubes no futebol brasileiro ainda está aquém do poder que possui.

No Brasil, o futebol ainda é marcado pela má administração no gerenciamento administrativo dos clubes. Segundo Silva e Amorim Filho (2012), a governança corporativa

pode ser considerada um aspecto frágil para os clubes, pois esse modelo dificulta uma correta gestão administrativa. De uma forma geral, a governança dos clubes nacionais sempre pertenceu aos mesmos personagens e grupos políticos. Normalmente, esses dirigentes/executivos dos clubes que deveriam ser responsáveis pela administração são pessoas identificadas com o clube que não possuem uma formação ou capacitação para exercer essa função, utilizando assim métodos administrativos ultrapassados, como exemplo, podem ser citados os clubes do Flamengo e do Vasco.

Nesse sentido, como impulsionador desse método retrógrado, temos o fato do país sofrer com uma severa crise política e moral que atinge todos os setores da economia, incluindo o futebol. Têm-se os conhecidos casos de corrupção da entidade máxima do futebol brasileiro, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Segundo Mattos (2018) nos últimos anos, três presidentes da CBF foram afastados por casos de corrupção. Os últimos eventos esportivos no Brasil, como Copa do Mundo e Olimpíadas, foram marcados pela corrupção.

Para muitos, a crise no futebol brasileiro só foi percebida após o inesperado 7 a 1, na Copa do Mundo em 2014. Segundo Kfoury (2015), o futebol brasileiro está em crise desde 1950, quando se intitulou país do futebol. Ainda segundo o autor, os problemas do século passado perduram até os dias atuais: dificuldade em cumprir seus compromissos financeiros, exportação intensa e prematura de jogadores e as violências nos estádios. Esses problemas são consequências da administração amadora presente na maioria dos clubes do futebol brasileiro e na própria confederação.

Uma administração baseada no profissionalismo é fundamental para o desenvolvimento do futebol brasileiro. Na contramão desse amadorismo, o Clube de Regatas do Flamengo vem tentando implantar um modelo de gestão profissional e reestruturação financeira, desde 2013. A reestruturação administrativa iniciou-se na Gestão do presidente Bandeira de Mello, e diferentemente do que se vê no futebol brasileiro, o então presidente se dedicou inteiramente ao clube, não tratando como um hobby. Bandeira foi um dos idealizadores responsável pelo modelo de gestão que tem mudado a história administrativa de um dos maiores clubes do Brasil.

O modelo adotado pelo clube pautou-se em pilares fundamentais para uma boa administração, como, por exemplo: transparência, credibilidade, austeridade financeira, planejamento e responsabilidade fiscal. Como destacou o então vice-presidente Claudio Pracownik, o clube passou a seguir rigorosamente os pilares credibilidade, planejamento e

criatividade. Com isso, a princípio só era prometido o que de fato poderia ser cumprido, para posteriormente trazer uma previsão dos gastos, com valor e data dos pagamentos. Posteriormente, o marketing foi o instrumento para ampliar as receitas e impulsionar a retomada financeira (MAGRI, 2018)

Antes de se aprofundar no conceito e no entendimento de gerenciamento profissional esportivo, precisa-se definir o que é gestão e administração e compreender se esses termos se diferem ou não. A administração tem como foco a busca pela eficiência e eficácia em todos os setores de uma organização, como afirma Eça, Magalhães-Timóteo e Leite Filho (2018). Enquanto Sobral (2008) afirma que gestão consiste na coordenação dos membros e na alocação dos recursos organizacionais em busca dos objetivos de forma eficiente e eficaz.

Para Robbins (2005), existem diferenças entre a gestão e a administração, enquanto a administração possui uma função decisória dentro da organização, a gestão tem uma função executiva. Alguns autores ainda apontam que a administração é voltada para órgãos públicos, enquanto a gestão está relacionada com empresas privadas. De acordo com Rocha e Bastos (2011):

Alguns autores propõem que os termos gestão e administração podem ser usados como sinônimos (CHELLADURAI, 2009; ROBBINS, 1997). A posição destes autores é de que os termos "sport management" e "sport administration" podem ser usados como sinônimos. Assim, em português, a área poderia ser tratada tanto por gestão do esporte, como por administração do esporte. De fato, dicionários da língua portuguesa (por exemplo, Novo Aurélio Século XXI) definem os termos gestão e administração como sinônimos. (ROCHA; BASTOS, 2011, p. 93).

Apesar da similaridade dos termos, os autores destacam que os termos “*management*” e gestão têm sido preferidos quando o assunto é o planejamento, organização, liderança e controle de organizações esportivas. O termo em inglês “*sport management*” é o mais utilizado para se referir a área em discussão, por isso nas discussões acadêmicas tem-se preferido a utilização de gestão do esporte.

Nesse sentido, a gestão do esporte pode ser entendida como a utilização dos princípios de gestão nas organizações esportivas. Como definem Bateman e Snell (1996), a gestão do esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz. Desse modo, segundo Mazzei e Rocco Júnior (2017), a Gestão do Esporte pode ser definida, de forma objetiva, como a utilização e aplicação de diferentes conhecimentos, principalmente das Ciências do Esporte e da Administração, no

gerenciamento das atividades e organizações existentes no âmbito esportivo.

A gestão esportiva é caracterizada pela Sociedade Norte Americana para Gerência do Esporte (North American Society for Sport Management) (apud NOLASCO, 2005) como um conjunto interdisciplinar, cujo foco é nos temas de direção, liderança e organização esportiva. A gestão é envolvida por aspectos comportamentais pautados na ética, no marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, nas normativas disponíveis e na preparação profissional.

No Brasil, a gestão de clubes, como no caso dos quatro cariocas, tiveram seu início há cerca de três décadas, muito depois do início do futebol no país. O esporte, que de início era praticado apenas como diversão e lazer entre as pessoas, precisou passar por transformações em sua forma de organização. Além disso, passou a atrair outras organizações, como financeiras, marketing esportivo e movimentando diversos recursos. Com isso, perdeu seu caráter de lazer e tornou-se uma prática mercantil, mencionado como futebol-negócio, passando a ter necessidade de uma gestão adequada (GONÇALVES, 2006).

A gestão amadora percorreu muitos clubes e ainda existem de fato clubes que são afetados por essa característica. O Brasil não tem uma reciclagem em suas administrações esportivas, ficando muitas vezes legado a ser um clube associativo com uma administração básica e sem um planejamento estrutural. A presidência dos clubes fica muitas vezes entregue a pessoas que não detém conhecimentos de gestão, muitas vezes atuando com o tato e sem uma estrutura bem formulada (VIEIRA, 2017).

Quadro 1 - Comparação entre as gestões amadorista e profissional.

Gestão amadorista	Gestão Profissional
1 Predomínio dos interesses de um grupo sobre os da totalidade.	1. Predomínio da visão estratégica, da busca de resultados.
2 A visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo.	2. Visão dos receptores dos serviços como segmentos de mercado.
3 Ênfase no fortalecimento interno do "grupo".	3. Ênfase na busca de parceiros e investidores.
4 A direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto, não centrada em resultados.	4. A direção é remunerada e, normalmente, bem remunerada, portanto, cobrada em termos de resultados.
5 Estrutura departamentalizada por funções tradicionais, voltadas para o gerenciamento das atividades.	5. Estrutura divisional/corporativa voltado para o gerenciamento das diversas atividades institucionais.
6 Ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão.	6. Ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de detecção de necessidades" como fonte de decisão no processo de gestão.
7 Alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força da decisão.	7. Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização.
8 Vigência do paradigma da "entidade sem fins lucrativos".	8. Vigência do paradigma da "busca de resultados".
9 Estreita vinculação com os "componentes do grupo" e a administração voltada para dentro.	9. Estreita vinculação com o "mercado" e a administração "voltada para fora".

Fonte: Adaptado e modificado de MELO NETO, 1998.

Com o objetivo de voltar ao período de grandes conquistas, os clubes de futebol carioca, como por exemplo o Clube de Regatas do Flamengo, adotaram diversos modelos, sendo um deles um modelo de gestão profissional, em 2013. A chapa vencedora nas eleições daquele ano adotou um planejamento estratégico dividido em três etapas, as quais são expostas a seguir:

Quadro 2 - Quadro de metas.

PLANO DE METAS		
2013 – 2015	2016 – 2017	2018-2020
Recuperação da Credibilidade	Ciclo de Investimentos	Ciclo Virtuoso
Criar as condições para que o Flamengo recupere uma imagem positiva perante a sociedade, incluindo credores, fornecedores, comunidade esportiva, poder judiciário, sócios e torcedores.	Tornar o Flamengo capaz de competir em condição de igualdade com os principais clubes sul americanos, em todas as suas áreas de esporte e com excelência em sua atuação social.	Dar o salto de gestão tornando o Flamengo competitivo com os principais clubes internacionais.

Fonte: Autoria Própria, 2022.

O plano previa que, de 2013 até o fim de 2014 a gestão estaria focada na recuperação da credibilidade e da sua reputação, de modo a resgatar a imagem positiva. Nessa primeira fase, foram tomadas decisões importantes e pontuais, para a recuperação financeira dos Clubes. Foi

adotada uma política rígida.

Na segunda etapa, de 2016 a 2017, o objetivo seria se tornar mais competitivo e capaz de rivalizar em condições iguais com os principais clubes multiesportivos do Brasil. Por fim, na terceira etapa, entre 2018 e 2020, a meta seria o aprimoramento da administração do clube e tornar o Flamengo capaz de competir com os principais clubes internacionais.

2.6 Comportamento do Fã

É importante salientar que o futebol também tem seus monopólios a nível global, no qual o esporte masculino vive praticamente do setor de arrecadação e movimentação, que são importantes para a economia desse esporte. Com organizações a nível internacional, nacional e estadual bem definidas e estruturadas, tem o espetáculo – as partidas – como sua base financeira (TOLEDO; SOUZA JUNIOR, 2020). Conforme destacado na citação seguinte:

O futebol de espetáculo, matriz dominante entre as versões dessa modalidade, caracteriza-se pela organização global e monopolista, a excelência performática, a intensa divisão social do trabalho e, sobretudo, a presença de público, cuja particularidade é vincular-se ao evento-jogo a partir de um referencial patêmico: o clube do coração. Isso faz do espectador esportivo um “torcedor” — sujeito que apoia deliberadamente um dos lados em disputa e que protagoniza, nos estádios, experiências intersomáticas e intersubjetivas (VASCONCELOS, 2021, p. 196).

Assim, a maior marca do futebol, além dos clubes e jogadores, são seus torcedores, tornando a partida de futebol um evento de grande movimentação. Sendo assim, a presença e o comportamento desses torcedores, que são motivadores, é significativa para a manutenção dos clubes e futebol, tendo os clubes em seus torcedores verdadeiros fãs (TOLEDO; SOUZA JUNIOR, 2020). Entretanto com o advento da pandemia, esse forte setor econômico e parte do arrecadamento dos clubes foi afetado com o distanciamento social e cancelamento dos jogos e campeonatos:

Em 2020, essa configuração tradicional sofreu os impactos da pandemia. Ao longo do primeiro semestre, as principais competições acabaram suspensas ou canceladas mundo afora. Quando os campeonatos de futebol começaram a retornar com novos protocolos decorrentes das recomendações de distanciamento social, já na metade do ano, as arquibancadas tiveram de ficar vazias (VASCONCELOS, 2021, p. 196).

Desta forma, com o advento do COVID-19 e o isolamento social, entre outros diversos fatores originados pela pandemia, ocorreu o cancelamento de público em estádios de futebol. Isso, por sua vez, vetou o público das partidas, porém, mesmo com o retorno ainda na pandemia, os estádios tiveram que realizar as partidas sem a presença dos torcedores. Gerando perdas financeiras, incluindo dos sócios-torcedores, grande fonte de renda dos clubes de futebol tanto no Brasil quanto no Mundo (SEGATA, 2020).

Os fãs se comportam como consumidores produtivos, se apropriam de textos midiáticos, como resultados dos jogos, negociam o significado e difundem seu conteúdo, discutindo entre eles. Isso faz com que o espectador não seja um mero consumidor passivo de um entretenimento – o futebol. Conforme Moura e Souza-Leão (2020, p. 599):

Os fãs podem ser entendidos como consumidores singulares: por um lado, são caracterizados pela intensidade de envolvimento intelectual e emocional que possuem com os produtos que admiram; por outro, são entendidos como capazes de recriar o texto midiático que recebem (GUSCHWAN, 2012; LANIER e RADIER; FOWLER III, 2015). Portanto, os fãs são comumente definidos pelas atividades que realizam.

Dessa maneira, os fãs são consumidores únicos, tendo grande envolvimento intelectual e emocional e com capacidade de refazer o texto midiático que recebem. Assim, os fãs se assemelham aos prosumidores, que por vezes assumem atividades que geralmente pertencem aos produtores ou, nesse caso, os clubes de futebol.

Isso indica que os fãs têm uma alta identificação com o que consomem. Destaca-se, nesse contexto, que o consumo é uma ação cultural fortemente presente no dia a dia da sociedade. O consumo gera diversas formas de identidade, envolvendo o consumidor intelectual e emocionalmente, através dos produtos e serviços disponibilizados (LEÃO; COSTA, 2018).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada, em relação aos objetivos, é a pesquisa descritiva, descrevendo as técnicas e meios de fidelizar os clientes na pandemia. Em relação à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, observando os aspectos subjetivos do tema e não quantificáveis. A metodologia para a coleta de dados é, inicialmente, a bibliográfica, com busca nas bibliotecas virtuais: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Google Academic* e revistas científicas especializadas.

Conforme destaca Rodrigues (2007), o método de revisão bibliográfica permite reunir diversos materiais científicos sobre determinado assunto e identificar o que a literatura tem de consenso sobre o tema. Permitindo, com isso, análises e debates a partir de evidências científicas, identificando consensos e controvérsias. A revisão bibliográfica permitiu a construção da fundamentação deste trabalho e os resultados do mesmo.

Em seguida, foi escolhido o método da análise netnográfica, que visa compreender certos aspectos fenomênicos culturais que ocorrem em âmbito digital (BEGNINI et al., 2019). Assim, a netnografia busca adaptar a metodologia etnográfica, mas utilizando nos meios digitais (IZOGO; JAYAWAEDHENA, 2018). Conseguindo, a partir deste método, realizar a pesquisa a partir das redes sociais dos clubes analisados.

A análise das redes sociais se deu a partir da busca e análise de publicações realizadas pelos quatro clubes em plataformas digitais em três períodos distintos: 1. período em que as partidas de futebol foram paralisadas; 2. período em que as partidas retornaram, mas sem público e período em que o público retornou aos estádios. Separando, assim, as publicações mais relevantes acerca das estratégias de Marketing.

As palavras-chave utilizadas para a busca dos materiais teóricos foram: Marketing esportivo; Marketing esportivo na pandemia; Times do Rio de Janeiro na pandemia; Indicações do Marketing para futebol. Para a busca das publicações e estratégias de Marketing, foram acessadas as contas em redes sociais no período de 2020-2021.

A análise dos estudos foi feita de forma qualitativa e a partir da análise de conteúdo, para posterior discussão sobre os resultados encontrados. Após isso, foi realizada uma categorização dos resultados encontrados, separando as estratégias realizadas pelos times em: colecionáveis, influenciadores, nostalgia e transparência.

4. ACHADOS DE PESQUISA

4.1 Estratégias de Marketing no Período de Suspensão das Partidas, Retorno sem a torcida e Retorno com a torcida

Dentro do cenário de pandemia dos últimos anos, um dos precursores do Marketing mais destacados foi o Marketing de Influência. Essa se trata de estratégias que são usadas por influenciadores através de plataformas digitais, tais quais: Youtube, Instagram, TikTok e outros. Assim, nessa fase, o Marketing de Influência tornou-se parte de abordagens estratégicas. Exercendo, desta maneira, influências ou lideranças sobre os possíveis públicos, por exemplo, de determinada marca ou clube de futebol (SCHÜNKE *et al.*, 2021). Por isso:

O marketing de influência é uma abordagem de marketing que consiste em praticar ações focadas em indivíduos que exerçam influência ou liderança sobre potenciais clientes de uma marca. Como benefício, os influenciadores interferem nas decisões de compra dos clientes a favor de uma determinada marca. Isso acontece porque os influenciadores estabelecem uma relação de confiança com seus públicos (RIBEIRO, 2021, p. 42).

Assim, o marketing digital é usado de forma estratégica, através de influenciadores digitais, com seus mais diversificados perfis e modos de atuação. De outra maneira, os influenciadores usam de maneira estratégica diversas ferramentas de marketing e aprimoram suas comunicações com o público-alvo, aproximando-os cada vez mais das marcas representadas. Sendo assim, os influenciadores são importantes para os clubes de futebol, pois utilizam de redes sociais para expressarem suas análises e exercerem influências nas opiniões de outras pessoas que os acompanham.

Para isso, os influenciadores usam as plataformas digitais, como Instagram e Youtube, para realizar publicações de fotografias, textos e ou vídeos. Sendo assim, conforme Souza (2022, p. 07), “os surgimentos desses novos formadores de opiniões digitais causaram mudanças comportamentais e de mentalidades nos seus seguidores, que tendem a ser facilmente influenciados”. Vale destacar que esses influenciadores não focam apenas uma rede social, na verdade, expandem e muitos fazem uma união entre as diferentes plataformas digitais, isso impulsiona os influenciadores digitais e os auxiliam a atingir mais pessoas. Na citação a seguir será destacado alguns tipos de influenciadores:

- Jogos: é um dos conteúdos mais numerosos, pois a categoria se estende a gameplays, recomendações, avaliações, novidades e curiosidades sobre jogos.
- Fitness: a categoria promove hábitos saudáveis, dicas de alimentação, autoestima, motivação e exemplifica alguns exercícios físicos.
- Culinária: mostra a confecção de receitas e técnicas culinárias.
- Jornalismo: promove a disseminação de notícias, opiniões e debates, é considerado jornalismo cívico, pois nem sempre a pessoa é jornalista propriamente dito.

- Moda e beleza: é focado em oferecer dicas de moda, beleza e estilo.
- Entretenimento e humor: é a área mais vasta e mais procurada entre os jovens, pois tem diversos formatos como vlogs, resenhas, FAQs (perguntas frequentes) e inúmeras outras se enquadram nessa categoria.
- Conhecimentos gerais: aborda temas mais sérios, envolvendo pesquisa, e oferece conhecimento ao público.
- Esportes: trata de notícias, resenhas ou promove a prática de esportes (RIBEIRO, 2021, p. 46).

Desta maneira, os influenciadores digitais de clubes de futebol – Esportes – , por exemplo, recebem vantagens, patrocínios e ou doações para manter suas atividades nas plataformas. Muitas vezes apoiados pelos próprios clubes de futebol representados ou de maneira particular e independente do time que homenageia. Vale destacar que muitos influenciadores conseguem influenciar o seu público a consumir os produtos dos clubes representados. Assim, eles sempre constroem vídeos, textos e fotografias que tenham como foco suas audiências. Alguns desses influenciadores usam de estratégias genuínas e outros reproduzem ou replicam vídeos que estão em destaque nas mídias sociais (ROGERS; FAGUNDES; MARQUES, 2022).

Por isso, com a pandemia, o consumo de rede social cresceu verticalmente, a ponto de os públicos que acompanham os influenciadores digitais reduzirem a utilização de outras mídias. Assim, um profissional de marketing, nesse campo, tem como grande objetivo oportunidades de negócios. Isto é, os influenciadores criam seus canais de comunicação e seus públicos definidos atuam seguindo essas pessoas. Para com isso, atrair sempre sua audiência e ter de maneira mais facilitada as visualizações através de seus perfis, pelos seus publicos acompanhantes e consumidores de seus produtos – próprios ou representados – (ROGERS; FAGUNDES; MARQUES, 2022). Acerca disso:

Atualmente, cerca de 80% do tráfego online está atrelado a algum tipo de influenciador. A internet também passou a desbancar o maior meio de comunicação, a televisão. Uma pesquisa feita pela IMS (Internet Media Services) aponta que cerca de 82% dos brasileiros consomem vídeos sob demanda e 73% assistem à TV aberta e mesmo os que assistem televisão assistem por menos tempo que os internautas. O marketing de influência, como é denominado, é uma forma de marketing em que o foco é colocado em indivíduos-chave específicos em vez do mercado-alvo como um todo. Identifica os indivíduos que têm influência sobre potenciais compradores e orienta as atividades de marketing em torno desses influenciadores (CARVALHO et al., 2021, p. 67).

Dessarte, ao utilizar estratégias de Marketing, os influenciadores digitais dos clubes cariocas, por exemplo, geram grandes contribuições para seus respectivos times representados, pois eles criam pontes entre os torcedores que influenciam e os clubes de futebol. Desta maneira, conforme Moura e Souza-Leão (2020, p. 13), “as confianças e as proximidades que os

seguidores têm com os influenciadores contribuem para que eles fiquem com mais aberturas à dica ou sugestão” . Assim, continuam aqueles pesquisadores, “a estratégia é vantajosa para as marcas, pois ajuda tanto na aquisição de novos clientes quanto no processo de decisão de compra de produtos ou serviços” (IDEM). Ressalta-se que o marketing de influenciadores são divididos em dois tipos: o influenciador pago e o influenciador não pago pelo clube de futebol.

O marketing adquirido decorre de relacionamentos não remunerados ou preexistentes com influenciadores ou conteúdo de terceiros que é promovido pelo influenciador para promover seu próprio crescimento social pessoal. As campanhas de marketing influenciadas pagas podem assumir a forma de patrocínio, publicidade pré-roll ou mensagens de testemunho e podem aparecer em qualquer ponto do conteúdo. Os orçamentos variam amplamente e geralmente são baseados no alcance da audiência (CORDEIRO; MELO FILHO; LOBO, 2022, p. 17).

Em critério técnico, os influenciadores digitais profissionais têm como base os seguintes pontos do marketing de influência: alcance, relevância e ressonância. Vale informar que 70% dos usuários brasileiros já confirmaram seguir influenciadores digitais. Quando se volta apenas entre jovens até 20 anos, chega-se a alcançar 80%. Sendo que 72% dos consultados na pesquisa de Kortz e Piato (2022), afirmam que compram produtos ou compraram e até mesmo usaram serviços indicados por influenciadores digitais.

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) decidiu pela suspensão das competições nacionais sob sua coordenação a partir do dia 16 de março de 2020, por prazo indeterminado. Envolvendo a Copa do Brasil, Campeonatos Brasileiros Femininos A1 e A2, Campeonato Brasileiro Sub-17 e Copa do Brasil Sub-20. Os governos de cada município e estado, que necessitavam regulamentar sobre o funcionamento dos jogos em suas localidades, também decidiram por paralisar dias depois da decisão da CBF.

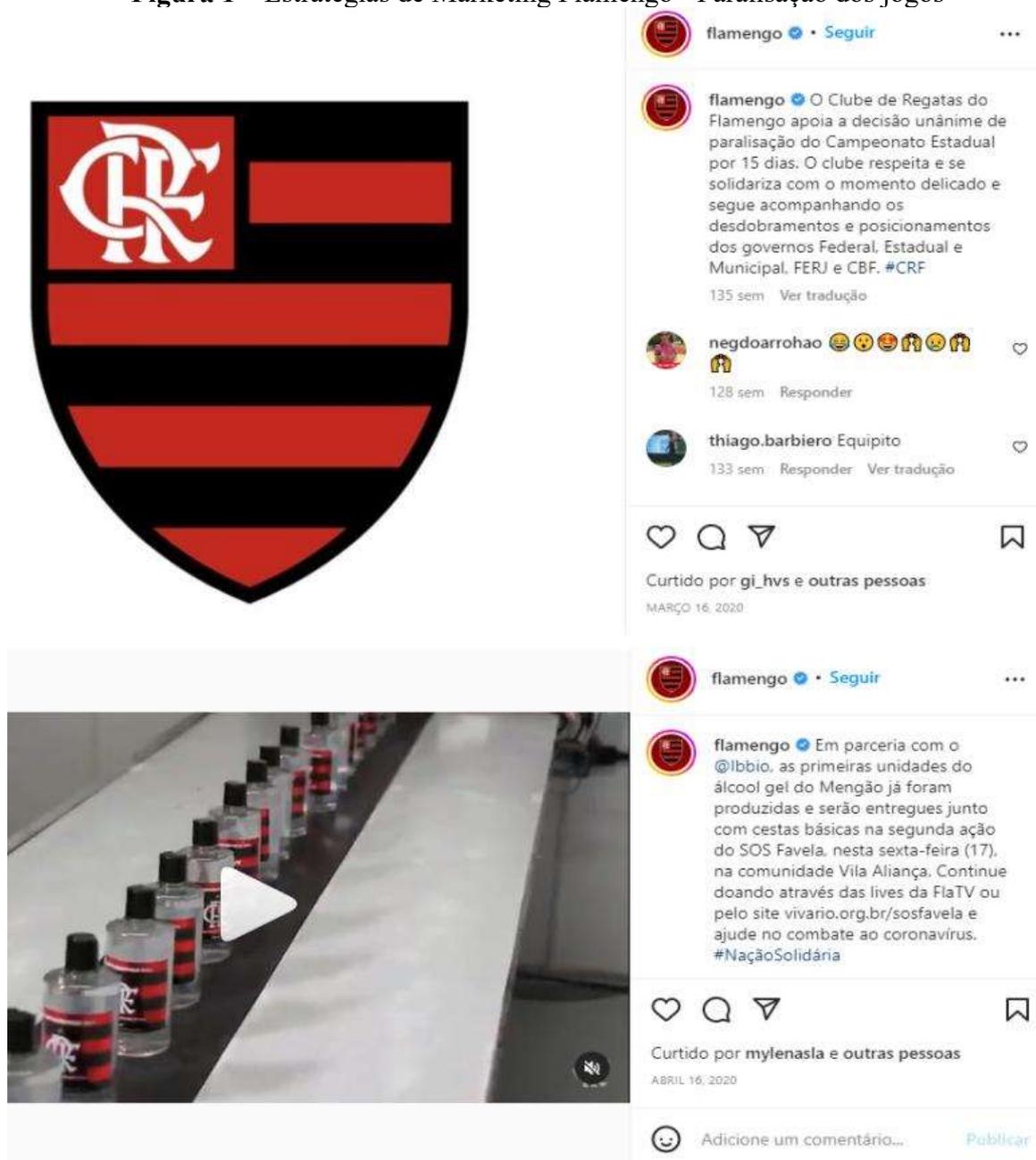
Foram cerca de 3 meses de paralisação total do futebol até saírem algumas medidas de liberação, como o retorno aos treinos, deliberado em São Paulo. Com o desejo de voltar aos treinos e jogos, em movimentos liderados por Flamengo e Vasco, alguns clubes do Rio passaram a pressionar pela volta dos jogos. Os clubes Botafogo e Fluminense, no entanto, foram contra a volta dos jogos. Esse movimento é destacado mais detalhadamente no tópico 3.2.

A primeira partida após a paralisação foi em 18 de junho, em jogo entre Flamengo e Bangu. Porém, ainda sem público. Em 16 de agosto de 2021, a CBF divulgou protocolos para que ocorresse a volta dos torcedores aos jogos de futebol, a partir das medidas de saúde e segurança contra a Covid-19, como medidas de distanciamento. Porém, a liberação dos jogos foi feita por cada autoridade, governadores e prefeitos em diferentes datas.

No dia 17 de setembro de 2021, a Prefeitura do Rio publicou decreto autorizando a presença de até 50% do público nos estádios de futebol. Em São Paulo, o retorno foi em 1º de novembro de 2021. A restrição de ocupação deveria seguir as regras de distanciamento social nos espaços para o público, com permanência de máscaras. A maior parte dos estaduais teve retorno ao final de julho de 2021. Campeonatos estaduais voltaram no início de Agosto de 2021.

4.1.1 Publicações de Estratégias de Marketing

Figura 1 – Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos



Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Figura 2 – Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos (2)

The figure consists of four main visual elements:

- Top Poster:** A hand holding a smartphone displaying a live stream of WCNO BEAT. Text: "NA PALMA DA MÃO", "AMANHÃ 17H30", "TRANSMISSÃO:" with icons for Instagram, YouTube, Facebook, and Twitter, and the Flamengo logo.
- Bottom Poster:** A hand holding a smartphone displaying a live stream of Rafinha and Xande de Pilares. Text: "NA PALMA DA MÃO", "HOJE 19H", "TRANSMISSÃO:" with the Instagram icon, and the Flamengo logo.
- Instagram Post 1 (March 26, 2020):** From @flamengo. Text: "As sextas serão diferentes nas redes do Mengão durante esse tempo em casa. Amanhã, o @wcnobeat faz um show ao vivo em todas as nossas redes com seus sucessos. É pra assistir com a família na TV, com o app do YouTube, no computador ou até mesmo #NaPalmaDaMão. Não perca!"
- Instagram Post 2 (April 3, 2020):** From @flamengo. Text: "Sextou! Hoje, às 19h, @r_13official e @xandedepilares realizam live no Instagram do Mengão. Não perca! #NaPalmaDaMão"

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Figura 3 – Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos (3)

The image displays two Instagram posts from the official account of Flamengo. The top post is a promotional graphic for a 'Desafio do Pes' event. It features two men, Lázaro and João Mércio, standing in front of a background with the Flamengo crest and the text 'KONAMI DESAFIO DO PES HOJE 19H'. Below the names, it says 'Narração: Emerson Santos' and 'FLATV'. The bottom post is a text-based announcement about a partnership with Orthopride. It starts with 'Parceria paga com orthopride' and continues with 'A @orthopride é a patrocinadora oficial dos sorrisos do Flamengo. Até porque o Mengão só tem feito a gente sorrir, seja na terra, seja no mar, no Maraca e até dentro de casa.' The post includes hashtags #flamengo, #orthopride, #orthofla, #crf, #srn, and #sejaorthopride. Both posts show engagement metrics like likes and comments, and the date of posting (April 2, 2020, and April 4, 2020).

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Figura 4 – Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos (4)

The image displays two Instagram posts from the official account of Flamengo. The top post is a promotional graphic for a series called 'FLA FACES'. It features a close-up portrait of a player's face, with the text 'FLA FACES' written vertically on the left. To the right of the portrait are the numbers 1, 2, and 3, and the MRV logo at the bottom right. The bottom post is a promotional graphic for a live virtual talk show titled 'PAPO VIRTUAL ESPECIAL AO VIVO' featuring Gerson. It includes the name 'GERSON', the time 'HOJE | 19H', the host 'APRESENTAÇÃO: JOÃO MÉRCIO', and the broadcast channel 'TRANSMISSÃO: FLATV'. The graphic also features the Flamengo logo and the 'bs2' logo.

Post 1 (Top):

flamengo • Seguir

flamengo #FlaFaces na área, Nação! E aí... Quem é quem? 😊

#CRF #MRV #FiqueEmCasa

130 sem Ver tradução

jhean_valentim_ @renerodrigues, @evertonri e @gersonsantoss

111 sem Responder

carolaine_ernandi17 1 bruno Henrique 2 everton Ribeiro 3 berio

119 sem Responder Ver tradução

zana_moreira_ Gerson Everton Ribeiro e Diego Alves

Curtido por bruno_l_f_neves e outras pessoas

ABRIL 14, 2020

Adicione um comentário... Publicar

Post 2 (Bottom):

flamengo • Seguir

flamengo Bom dia, Nação! O nosso meia Gerson participará hoje do Papo Virtual ao vivo na #FLATV! Não perca! Começa às 19h! 🗣️ #CRF #FiqueEmCasa

130 sem Ver tradução

flavioadellino Vapooo 🗣️🔥

130 sem Responder

flavioadellino Brabo demais 🗣️🔥🔥

130 sem Responder Ver tradução

gilvanildo_46 🗣️🔥🔥

130 sem Responder

barbosa.dalma Sou FLA sempre 😊

Curtido por bruno_l_f_neves e outras pessoas

ABRIL 15, 2020

Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Figura 5 – Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos (5)



Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Figura 6 – Estratégias de Marketing Flamengo - Paralisação dos jogos (6)

PASSE A SEMANA COM A FLATV

SEG/20 PAPO VIRTUAL AO VIVO COM MAURÍCIO GOMES DE MATTOS <small>(Atua Presidente de Consultoria e Embaixador)</small> APRESENTAÇÃO LUANA TRINDADE 19H	TER/21 DESAFIO PES AO VIVO SÓCIO-TORCEDOR VS. JOÃO MÉRCIO NARRAÇÃO EMERSON SANTOS 19H	QUA/22 PAPO VIRTUAL AO VIVO COM MICHAEL APRESENTAÇÃO LUANA TRINDADE 19H	QUI/23 DESAFIO PES AO VIVO VITINHO VS. JOÃO MÉRCIO NARRAÇÃO EMERSON SANTOS 19H
SEX/24 NA PALMA DA MÃO AO VIVO COM FP DO TREM BALA 18H	SÁB/25 PAPO VIRTUAL AO VIVO COM MARCOS BRAZ <small>(VP de Futebol do Flamengo)</small> APRESENTAÇÃO LUANA TRINDADE 19H	DOM/26 MEU JOGO INESQUECÍVEL COM DELAIR DUMBROSK <small>(Ex-VP Geral do Flamengo)</small> APRESENTAÇÃO JULIE SANTOS 17H	TRANSMISSÃO: YOUTUBE FACEBOOK TWITTER

CR

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Retorno dos jogos sem público

Figura 7 – Estratégias de Marketing Flamengo – Retorno dos jogos

PASSE A SEMANA COM A FLATV

SEC/22 COLÉGIO DE ESPORTE DO FUTURO 16H APRESENTAÇÃO DO FUTURO DO PROFESIONAL 19H	TER/23 APRESENTAÇÃO DO FUTURO DO PROFESIONAL 16H DESAFIO PES NO VIVO SÓCIO-TORCEDOR EMERSON SANTOS 19H30 DESAFIO PES NO VIVO SÓCIO-TORCEDOR EMERSON SANTOS 21H30	QUA/24 A COMPANHIA QUE EU VI NA TV 19H APRESENTAÇÃO DO FUTURO DO PROFESIONAL 19H DESAFIO PES NO VIVO SÓCIO-TORCEDOR EMERSON SANTOS 19H30	QUI/25 APRESENTAÇÃO DO FUTURO DO PROFESIONAL 16H DESAFIO PES NO VIVO SÓCIO-TORCEDOR EMERSON SANTOS 19H30
SEX/26 APRESENTAÇÃO DO FUTURO DO PROFESIONAL 16H DESAFIO PES NO VIVO SÓCIO-TORCEDOR EMERSON SANTOS 19H30	SÁB/27 A COMPANHIA QUE EU VI NA TV 19H APRESENTAÇÃO DO FUTURO DO PROFESIONAL 19H DESAFIO PES NO VIVO SÓCIO-TORCEDOR EMERSON SANTOS 19H30	DOM/28 JOÃO MÉRCIO COM ANISCAETA EMERSON SANTOS 17H 19H	TRANSMISSÃO FLATV INSCREVA-SE NA FLATV NO YOUTUBE

DESAFIO PESTORCEDOR

KONAMI HOJE 19H30

Narração: Emerson Santos

TRANSMISSÃO: FLATV, twitch @flaesports

João Mércio (Apresentador da FlaTV)

Daniel Nocchi (Sócio-Torcedor)

Instagram Post 1 (Junho 22, 2020):
 flamenho • Seguir
 flamenho • Passe a semana com a #FLATV!
 Se liga na nossa programação, Nação!
 #CRF
 Editado · 121 sem Ver tradução
 paulo.otone.1 Quem tem flatv não precisa da Globo lixo
 120 sem Responder Ver tradução
 fernandocesardoparana Mengão sempre!
 120 sem Responder Ver tradução
 torre_celll

Instagram Post 2 (Junho 23, 2020):
 flamenho • Seguir
 flamenho • Hoje tem #DesafioPesTorcedor, Nação! 🎮
 O apresentador @joaomercio enfrenta o sócio-torcedor Daniel Nocchi! Quem vence? O estagi aqui já tem um palpite... 😏
 A bola rola às 19h30 na #FLATV! Não perca!
 #CRF
 Editado · 121 sem Ver tradução
 felipesiridrew Quero jogar uma também pôe
 120 sem Responder Ver tradução
 guimourareal Ganharia fácil, se eu tivesse money pra um PS4 e

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Figura 8 – Estratégias de Marketing Flamengo – Retorno dos jogos (2)



flamengo • Seguir
Parceria paga com adidasbrasil

flamengo Ainda dá tempo de garantir o seu novo Grand Court Flamengo.
Compre aqui:
www.adidas.com.br/flamengo
<https://linktr.ee/lojasoficiaisflamengo>
@lojasoficiaisdoflamengo
@adidasbrasil
#adidas #patrocínio
120 sem Ver tradução

claudinei_ribeiro67 Gostaria de saber o valor
118 sem Responder Ver tradução

papapizziali @afonsocastroliveira
118 sem Responder

Curtido por chillavertcarlos e outras pessoas
JUNHO 27, 2020

Adicione um comentário... Publicar

flamengo • Seguir

flamengo O tempo vai passando e a ansiedade aumentando. Tem mais alguém assim? A transmissão gratuita de Flamengo x Boavista com imagens, na #FlaTV, é a partir de 19h30 amanhã!

👉 Se você acha que #ValeOIngresso, clique no link nos stories e saiba como contribuir com qualquer valor! #CRF
119 sem Ver tradução

maura_psouza Vamos assistir o jogo do Flamengo Fla TV sempre
119 sem Responder Ver tradução

gisacolombo #euassistonaflatv
119 sem Responder

Curtido por bruno_l_f_neves e outras pessoas
JUNHO 30, 2020

Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Figura 9 – Estratégias de Marketing Flamengo – Retorno dos jogos (3)

PARTICIPAÇÃO:
PRESIDENTE RODOLFO LANDIM

INFLUENCIADORES NA FLATV AO VIVO

FLAZOEIRO PAPARAZZO
RAISA SIMPLICIO RAFLA MELLO DANDO CHOQUE

TRANSMISSÃO:
FLATV

HOJE | 19H30

VAMOS LUTAR PELO TÍTULO E PELO TOP 3 MUNDIAL NO YOUTUBE!

ACOMPANHE A FINAL NA FLATV EM ÁUDIO.

FLUMINENSE X FLAMENGO
QUARTA 08/07
MARACANÃ
FINAL DA TAÇA RIO

INÍCIO DA TRANSMISSÃO
19H30

flamengo • Seguir

flamengo • Olá, Nação!

Hoje, às 19h30 na #FLATV, cinco influenciadores digitais do Mengão (@flazoeiro_oficial, @paparazzorubronegro, @raisasimplic, @raflamello81 e @ghdandochoque) batem um papo com o Presidente Rodolfo Landim. Não perca!

#CRF

119 sem · Ver tradução

jhosuelcardoso Vão cobrar tbm ?

119 sem · Responder · Ver tradução

ricardosouza1127 Influenciaram ele

Curtido por bruno_l_f_neves e outras pessoas

JULHO 2, 2020

Adicione um comentário... Publicar

flamengo • Seguir

flamengo • Nação, amanhã o nosso local de encontro é na #FLATV! Transmitiremos (em áudio) a final da Taça Rio, contra o Fluminense, a partir das 19h30. Contamos com vocês nessa! Aproveite e se inscreva no canal. Estamos muito perto de ultrapassar o Liverpool e nos tornarmos o terceiro maior clube no YouTube! Vamos! 🍷🔴⚫

118 sem · Ver tradução

autransc Jogando assim não vai ganhar mais nada!

118 sem · Responder · Ver tradução

l.armando.n.s Flu tv com áudio e vídeo Aí já sabe estourou !

Curtido por bruno_l_f_neves e outras pessoas

JULHO 7, 2020

Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Figura 10 – Estratégias de Marketing Flamengo – Retorno dos jogos (4)



ALCANÇAMOS!
FLATV
NO TOP 3
DOS CANAIS DE CLUBES NO MUNDO
A NAÇÃO MOSTROU SUA FORÇA!
FLATV

flamengo • Seguir

flamengo • Ultrapassamos o Liverpool, Nação!
Somos o terceiro clube de futebol com mais inscritos no YouTube! Vocês são espetaculares! É PRA COMEMORAAAAAR!
Vamos juntos rumo ao topo! #CRF
118 sem Ver tradução

wag.fariass @flamengo e as informações pagaram?
118 sem Responder Ver tradução

jorgecarvalho • Responder
118 sem Responder

Curtido por bruno_l_f_neves e outras pessoas
JULHO 8, 2020

Adicione um comentário... Publicar

flamengo • Seguir

flamengo • Em campanha conjunta ao @hemorio, a delegação do Flamengo utilizará máscaras personalizadas destacando a importância da doação de sangue no jogo deste sábado. Visite hemorio.rj.gov.br e saiba como fazer sua parte! #FLAxFOR #VamosFlamengo
Vale frisar que o nosso parceiro

Curtido por arturfelipe e outras pessoas
SETEMBRO 5, 2020

Adicione um comentário... Publicar

SOU DOADOR,
SOU RUBRO-NEGRO
HEMORIO

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2020

Figura 11 – Estratégias de Marketing Flamengo – Retorno dos jogos (5)

SEJA UM FLAMENGUISTA DE CARTEIRINHA!

FAÇA PARTE DO PROGRAMA, AJUDE O MENGÃO MESMO DE LONGE E AINDA GANHE UM KIT DE BOAS-VINDAS!

R\$ 99,00*

POR ANO EM ATÉ 3X

*SUJEITO À DISPONIBILIDADE E COBRANÇA DE FRETE.

COMPRE JÁ EM FLAMENGO.COM.BR

EU SOU FLAMENGUISTA TACK

FLAMENGUISTA TACK

flamengo • Seguir

flamengo Rubro-negro, bora ajudar o Mengão e ainda ganhar vários benefícios?

Seja um #FlamenguistaDeCarteirinha e faça parte dessa equipe!

Compre o seu por R\$99 ao ano em flamenguista.flamengo.com.br

67 sem Ver tradução

antoniosilvafla Fla de carteirinha

67 sem Responder Ver tradução

lucas_batsista Assina o pré-contrato com Rafinha então

67 sem Responder Ver tradução

Curtido por camilacastro4135 e outras pessoas

JUNHO 30, 2021

Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2021

Retorno dos jogos com o público

Figura 12 – Estratégias de Marketing Flamengo – Retorno do público aos estádios



FLAMENGO X JUVENTUDE MARACANÃ 13/10 · 19H

A EMOÇÃO DO ESTÁDIO VOLTOU! COMPRE JÁ SEU INGRESSO.

SITE DE COMPRA: **FLAMENGO.SUPERINGRESSO.COM.BR**

BAIXE LOGO O APP SOCIOSE COMPRE \$CHZ!

SOCIOS.COM | OFFICIAL FAN TOKEN

flamengo • Seguir

O Flamengo com a Nação é muito mais forte!

Garanta já o seu ingresso e torça pelo Mengão nesta quarta-feira (13) no Maracanã! O seu apoio sempre faz a diferença! 🇧🇷 🇧🇷

bit.ly/VendasFLAxJUV1310
52 sem Ver tradução

heliix_0 Para ciiiiimaaa 😊 52 sem Responder

leo_oficiall_ 🍌 52 sem Responder

olucas Of Todo mundo namorando

Curtido por julio_cesar_r9 e outras pessoas
OUTUBRO 12, 2021

flamengo • Seguir
Parceria paga com sociosdotcom

O Pedro já deu o papo: faltam 3 dias para o lançamento do \$MENGO. Por isso, não se esqueça de baixar o app da Socios.com e comprar \$CHZ (Chiliz).

Essa é a única forma possível para você adquirir o fan token da Nação no dia 19/10!

#natrcinio #SociosFla

Curtido por _erickheitor e outras pessoas
OUTUBRO 16, 2021

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2021

Figura 13 – Estratégias de Marketing Flamengo – Retorno do público aos estádios (2)



CARTEÃO PRESENTE DO MENGÃO

AGORA SOMOS UMA SÓ NAÇÃO

BRB

ORA OS SÓ

BRB

BRB

flamengo • Seguir
Parceria paga com nacaobrbfla

flamengo • Bonito, prático e rubro-negro! O cartão-presente do @nacaobrbfla já está disponível em várias lojas Assai espalhadas pelo Brasil e na rede de lojas Casa e Vídeo, no Rio de Janeiro.

Por apenas R\$ 20, você pode presentear um amigo ou familiar com essa solução super prática e segura para controlar gastos, comprar jogos, fazer compras nas feiras, padarias, restaurantes e também na internet. O melhor de tudo: sem taxa de manutenção e com carga mínima de apenas R\$ 10.

#BRB #BRBFla #NaçãoBRBFla

52 sem Ver tradução

Curtido por _erickheitor e outras pessoas
OUTUBRO 17, 2021

Adicione um comentário... Publicar

RECORDE MUNDIAL:

1 MILHÃO DE FAN TOKENS VENDIDOS EM 12 MINUTOS!

OBRIGADO, NAÇÃO!

SOCIOS.COM

flamengo • Seguir
Parceria paga com sociosdotcom

flamengo • Batemos o RECORDE MUNDIAL em velocidade de vendas na plataforma: 1 milhão de \$MENGOS vendidos em 12 minutos! Foi a segunda maior FTO do mundo e a maior da América Latina. Mais uma vez a Maior Torcida do Mundo mostrou que faz a diferença. Fica aqui o nosso muito obrigado a cada rubro-negro e rubro-negra que adquiriu o fan token da Nação!

#patrocínio #SociosFla @sociosdotcom

51 sem Ver tradução

goldelflacarajo A maior não tem jeito

Curtido por adriano_lustosa e outras pessoas
OUTUBRO 19, 2021

Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2021

Figura 14 – Estratégias de Marketing Flamengo – Retorno do público aos estádios (3)



flamengo • Seguir
Parceria paga com adidasbrasil

flamengo Uma causa que vai além das quatro linhas. Nossas torcedoras estão juntas para combater o câncer de mama.

O novo Manto rosa do Mengão com a @adidasbrasil já está disponível em [adidas.com.br/flamengo](https://bit.ly/MantoRosa#criadocomadidas) e em <https://bit.ly/MantoRosa#criadocomadidas>

#criadocomadidas #patrocínio #adidasFla

51 sem Ver tradução

euandrea_s Ficou linda ❤️
48 sem Responder Ver tradução

Curtido por adriano_justosa e outras pessoas
OUTUBRO 19, 2021

Adicione um comentário... Publicar



PARCEIRO OFICIAL BRB #NACAOBRBFLA

CRF BRASIL NAÇÃO

NA FLATV, JOGO DO MENGÃO TEM MAIS EMOÇÃO! (JOGO EM ÁUDIO)

19H30
ARENA DA BAIXADA
20/10 - QUARTA-FEIRA

21H30
JOGO EM ÁUDIO
+1H
905-3000

TRANSMISSÃO FlaTV EM ÁUDIO

BARBEIRO: ANDRÉ LOPES
COMENTÁRIOS: ALISSON
PARTICIPADA: BRUNO
CRONOLOGIA ESPECIAL: PAULA LIMA
REPORTAGEM: SARA MENDONÇA

flamengo • Seguir

flamengo É amanhã, Nação!

O Mengão enfrenta o Athletico-PR, às 21h30, na Arena da Baixada, no jogo de ida da semifinal da Copa do Brasil, e a FlaTV transmite em áudio!

O pré-jogo (com imagens) começa às 19h30! Vamos juntos! 🙌❤️❤️

#CRF #VamosFlamengo #BRBFla

51 sem Ver tradução

goldelflacarajo Xerifao vai tomar conta da zaga
51 sem Responder Ver tradução

manuellamarinho_ ❤️❤️

Curtido por adriano_justosa e outras pessoas
OUTUBRO 19, 2021

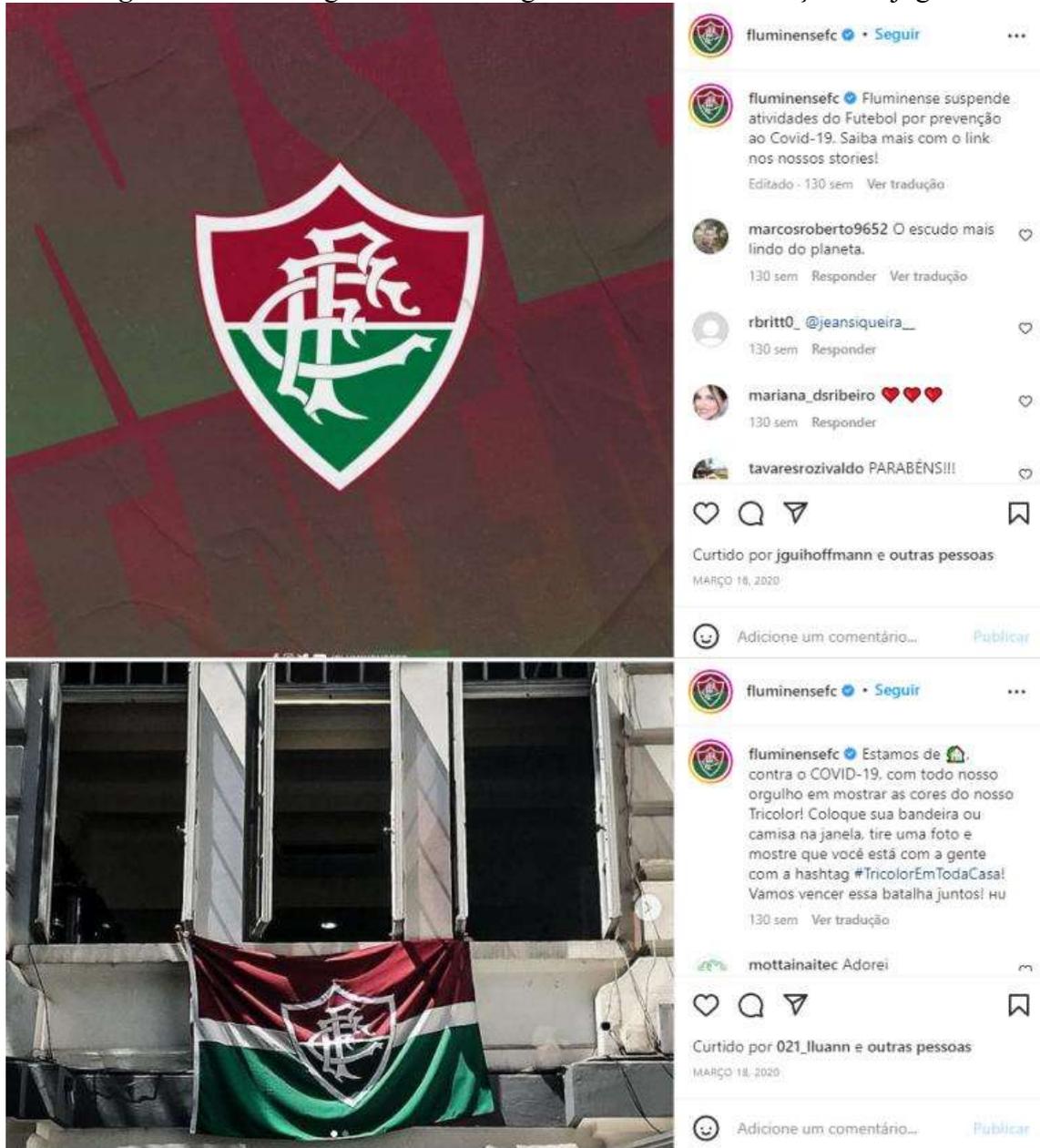
Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Adaptação de Flamengo via Instagram, 2021

FLUMINENSE

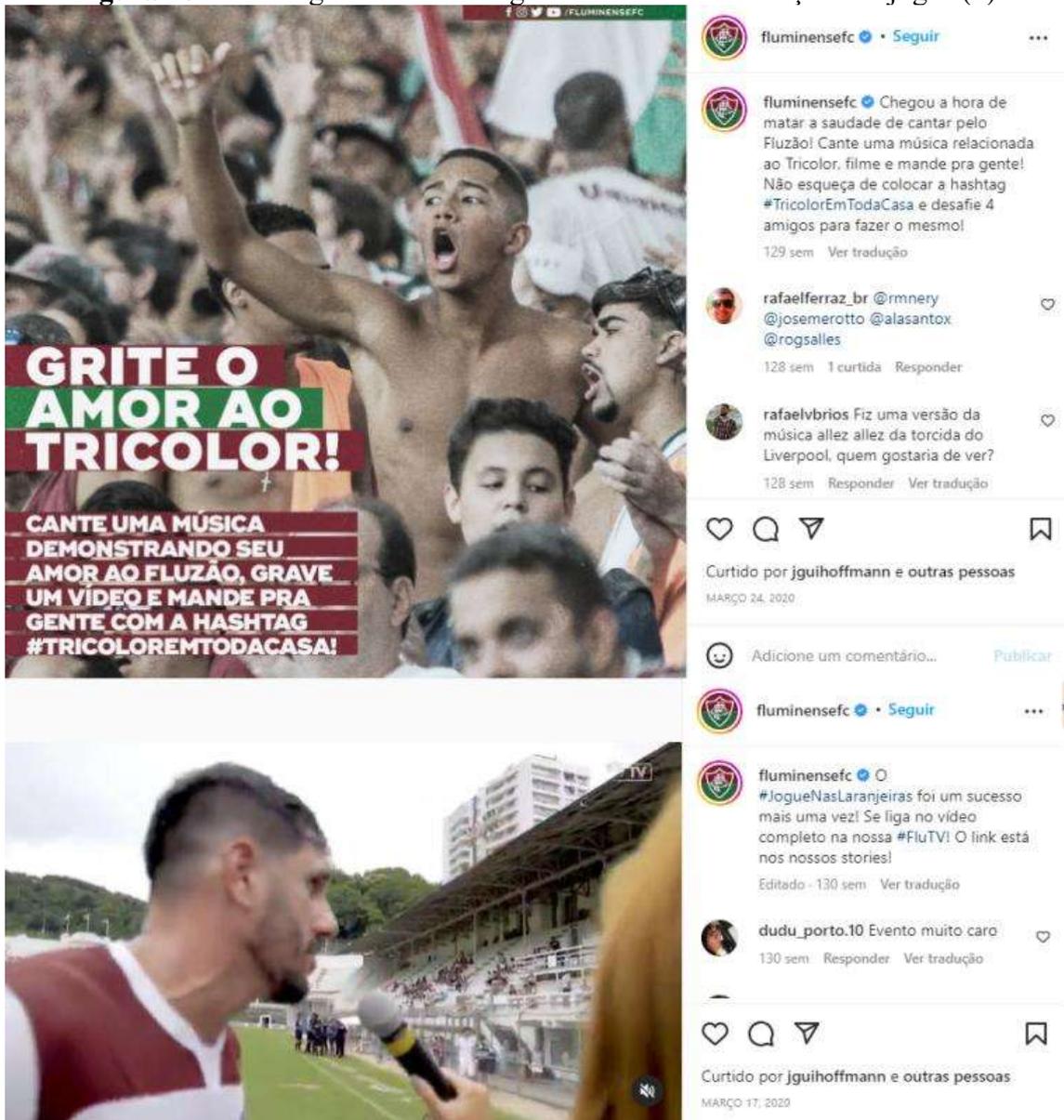
Paralisação dos jogos

Figura 15 – Estratégias de Marketing Fluminense - Paralisação dos jogos



Fonte: Adaptação de Fluminense via Instagram, 2020

Figura 16 – Estratégias de Marketing Fluminense - Paralisação dos jogos (2)



Fonte: Adaptação de Fluminense via Instagram, 2020

Figura 17 – Estratégias de Marketing Fluminense - Paralisação dos jogos (3)



Fonte: Adaptação de Fluminense via Instagram, 2020

Antes do retorno dos jogos sem público

Figura 18 – Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno dos jogos



The top part of the image shows a soccer training session on a green field with players in grey and black kits. In the background, the stadium seating is visible with banners for 'BRASIL 2007' and 'ESTÁDIO PRESIDENTE MANOEL SCHMIDTZ'. A sign on the left reads 'RECORDE VIVER'.

The bottom part is a marketing poster for a match. It features a large gold '11' on a dark red background, with '5ª PARCIAL' written above it. Text on the poster includes: '11.000 INGRESSOS VENDIDOS', 'VAMOS AJUDAR O FLU', 'A PARTIR DE R\$4', 'FLUMINENSE.COM.BR/PORTALDOSOCIO', and 'FLUMINENSEFC.FUTEBOLCARD.COM'. On the left, it mentions 'BRASILEIRÃO 2012', '35ª RODADA', '31.05 | 16:00', 'PRUDENTÓPOLIS', and 'TETRA4 CAMPEÃO'. There are also logos for Fluminense and Palmeiras.

On the right side, there are two Instagram posts from the account 'fluminensefc'. The top post, dated May 29, 2020, says: 'O #TimeDeGuerreiros continua a preparação para a decisão de domingo contra o Palmeiras! Será que o #FluTetr4 vem por aí? 🤔HU #RecordarEViver'. It includes a link to buy tickets: 'Garanta seu ingresso para a decisão! Compre QUANTOS QUISER com os links para sócios e não-sócios nos nossos destaques!'. The bottom post, also dated May 29, 2020, says: 'Vocês gostam mesmo de fazer história, hein? Já somos mais de 11 mil! Não pare de comprar, Tricolor! #FluTetr4'. It also includes a link: 'Garanta QUANTOS INGRESSOS QUISER agora mesmo! Os links para sócios e não-sócios estão nos nossos destaques!'. Both posts show engagement metrics like 'Curtido por soaresdudu021 e outras pessoas' and 'Adicione um comentário... Publicar'.

Fonte: Adaptação de Fluminense via Instagram, 2020

Figura 19 - Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno dos jogos (2)



FRED VOLTOU!
E VOCÊ, VEM?
SEJA SÓCIO!

SÓCIO FUTEBOL

SEJA SÓCIO

fluminensefc • Seguir

fluminensefc • Chegou a hora. Ele voltou! Se você ainda não é sócio futebol, tá esperando o quê? VEM >> nense.com.br #SejaSócio #VaiTePegar #FluTetr4
119 sem Ver tradução

debora021_arte 🙏
119 sem Responder

debora021_arte 😂😂😂😂
119 sem Responder

lala_condo Esperei de+ por isso!! 🥰
119 sem Responder Ver tradução

jr.balduino TAMOS JUNTOS

Curtido por felipemarcos_fp e outras pessoas
MAIO 31, 2020

fluminensefc • Seguir

fluminensefc • Narrou o gol do Fred no Tetra, virou jogadora do Fluzão e agora veste a mesma camisa que ele. Que lindo, @luizatravassosfut! #SejaSócio #VaiTePegar
119 sem Ver tradução

reginavetel66 Minha eterna paixão meu Fluminense
116 sem Responder Ver tradução

denilto_loss Com esta camisa! Barbariza!!!
119 sem Responder Ver tradução

gilbertocarlosc53 A tricolor de coração.

Curtido por itsmeebabby e outras pessoas
JUNHO 1, 2020

Fonte: Adaptação de Fluminense via Instagram, 2020

Figura 20 – Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno dos jogos (3)

fluminensefc • Seguir

fluminensefc • Proteção nas três cores que traduzem tradição! Faça já sua encomenda da máscara e álcool em gel do Fluzão na @lojadoflu! #TricolorEmTodaCasa

118 sem Ver tradução

canuto1modas Pq vocês não doam ao invés de ta vendendo.o clube que se importa tanto com as vidas e vende álcool gel e mascaras.bando de hipócritas ... Flamengo ta dando moh vei

116 sem Responder Ver tradução

silvawalmirsantosda

117 sem Responder

Curtido por _laviniatb e outras pessoas

JUNHO 9, 2020

loja.fluminense.com.br

lojadoflu

Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Adaptação de Fluminense via Instagram, 2020

Figura 21 – Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno dos jogos (4)

The image is a composite of three parts. On the left is a promotional advertisement for Fluminense football club. At the top, it features the numbers '2 6 9 0 5' in white on dark red squares, followed by the text 'SÓCIOS ADIMPLENTES ESCOLHA UM PLANO E FAÇA O FLU MAIS FORTE'. Below this is a white box with the Fluminense crest and the text 'SÓCIO FUTEBOL SOMOS FLUMINENSE'. The price 'R\$ 35' and the brand 'gocase' are prominently displayed. The advertisement also promotes a 10% discount on new uniforms using the coupon code 'FLU10', with a note that the discount is valid until 05/07. At the bottom, three phone cases are shown, each with a player's name and number: 'MARINA 10', 'LUCAS 9', and another with the club crest.

On the right are two screenshots of Instagram posts from the official account 'fluminensefc'. The top post, dated June 19, 2020, is a text-based announcement about a membership drive. The text reads: 'Era contador de sócios que vocês queriam? Então é isso que vocês têm! É só entrar em nense.com.br e conferir a quantidade de sócios do Fluzão! É pra deixar esse número cada dia maior, hein?! Apoie o Fluminense! #SejaSócio'. It has 117 likes and several comments, including one from 'joao_paulo_augusto' asking about an app counter and another from 'ronaldojfalcao' asking about the 30-day membership period.

The bottom screenshot is another text-based post from the same account, dated June 16, 2020. The text reads: 'As novas Armaduras do Flu estão lindas, e até os celulares ficaram com inveja! Agora tem capa personalizada para eles também! É só acessar o site que está nos stories e inserir o cupom FLU10 para garantir o seu desconto de 10%!'. It has 116 likes and several comments, including one from 'valmendess1234' saying 'Boa noite' and another from 'ivone_de_moura' asking 'Valor?'. A third comment from 'jorgepeixoto38' asks '@ludmilalifon vamos uma?'.

Fonte: Adaptação de Fluminense via Instagram, 2020

Após o retorno da torcida aos estádios

Figura 22 – Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno da torcida aos estádios

The figure displays two Instagram posts from the official account of Fluminense FC (@fluminensefc). The top post, dated September 28, 2021, features a photograph of three players in their iconic green and maroon striped jerseys embracing. Overlaid on the image is a marketing campaign for becoming a club member, with the text 'JUNTOS SOMOS MAIS FORTES #SEJASÓCIO' and 'SEJA SÓCIO IENSE.COM.BR'. The bottom post, dated September 30, 2021, shows a close-up of a jersey sleeve with the 'ORTHO PRIDE' logo. The caption for this post announces a new sponsorship deal with Orthopride, a company specializing in orthodontics, for the club's youth and women's teams.

Post 1 (Top):

fluminensefc • Seguir

Jogue junto com o #TimeDeGuerreiros! Escolha seu plano e seja @sociodoflu, Tricolor >> nense.com.br #SejaSócio

@lucasmrconphotos/FFC
50 sem Ver tradução

vasconcelosalmir Já sou.!!!!!!
50 sem Responder Ver tradução

birahperes Sou sócio, pois tenho amor ao nosso tricolor.
50 sem Responder Ver tradução

dudurm Para gastar 8 milhões no Caio Paulista? De jeito nenhum

Curtido por alissonrangel_ e outras pessoas
SETEMBRO 28, 2021

Adicione um comentário... Publicar

Post 2 (Bottom):

fluminensefc • Seguir

A @orthopride, empresa especializada em ortodontia do Grupo Orthopride Franchising, é a nova patrocinadora das categorias de base e do futebol feminino do Fluminense!

✅ A marca será estampada na propriedade manga das camisas do Sub-15, 17, 20 (na base masculina) e no Futebol Feminino. O contrato terá

Curtido por dlz_077 e outras pessoas
SETEMBRO 30, 2021

Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Adaptação de Fluminense via Instagram, 2021

Figura 23 – Estratégias de Marketing Fluminense – Retorno da torcida aos estádios (2)



Fonte: Adaptação de Fluminense via Instagram, 2021

VASCO

Paralisação dos jogos

Figura 24 – Estratégias de Marketing Vasco - Paralisação dos jogos



Fonte: Adaptação de Vasco via Instagram, 2020

Figura 25 – Estratégias de Marketing Vasco - Paralisação dos jogos (2)

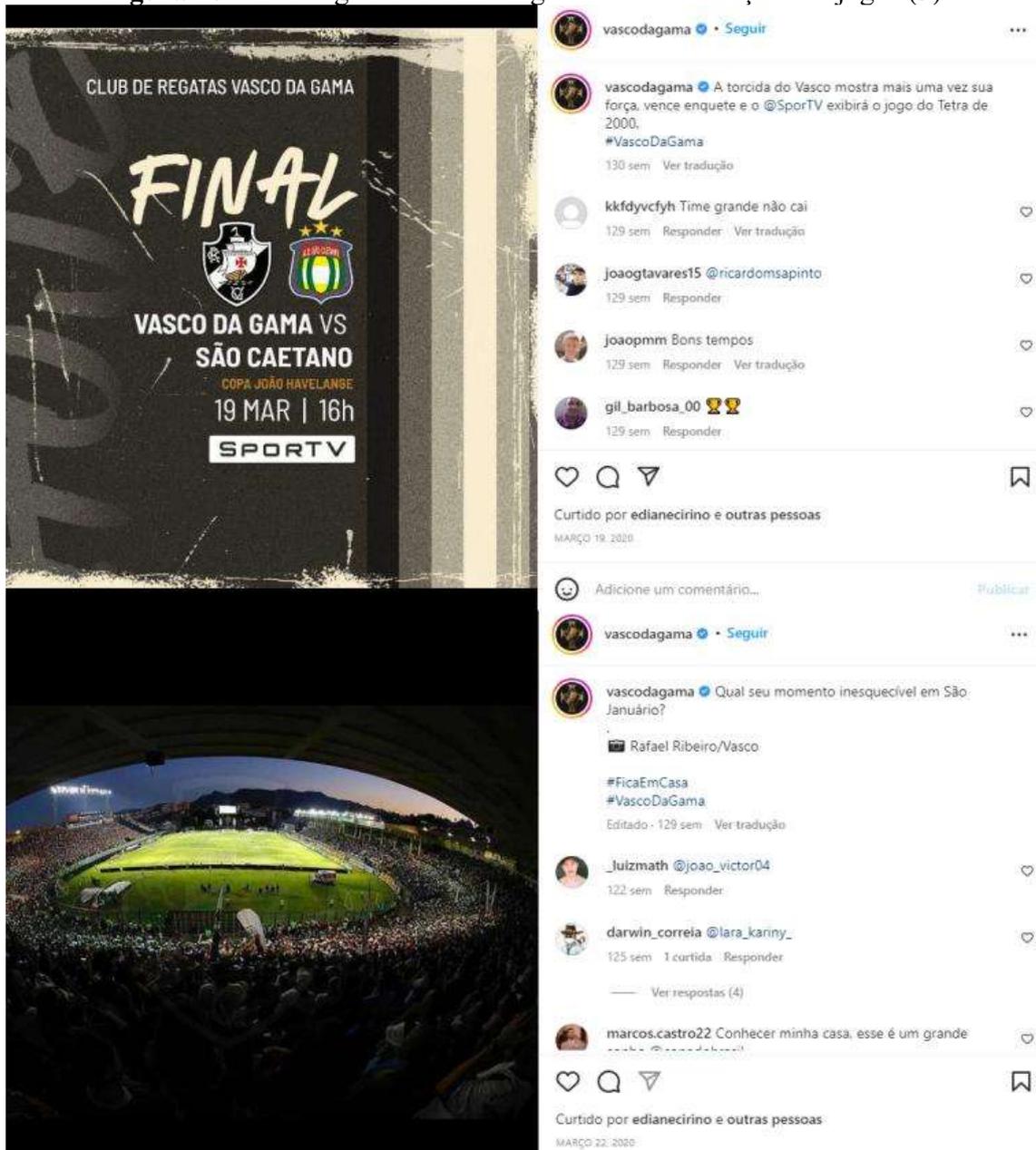
The image displays two Instagram posts from the official account of Vasco da Gama (@vascodagama). Each post features a video with a 'VASCO TV' logo in the top left corner.

Top Post: The video shows a man in a black t-shirt and sunglasses in a bar setting. The caption reads: "Mantendo vivo o sonho das esquinas... Confira como foi a visita de @bkttlapa a São Januário na VascoTV." The post has 130 likes and several comments, including: "dilsinho.pimheiro @bway_vg", "abdias.arthur BK e Vasco", and "teixeirinaclorodrigues Esse palito o tempo todo mascando.e nojento." The post was liked by lucash02 and others on March 17, 2020.

Bottom Post: The video shows a man in a white Vasco jersey and purple cap in a trophy room. The caption reads: "Já que hoje é dia de #tbt, vale o confere lá na VascoTV da visita do @delacruzoriginal a Colina Histórica! #VascoDaGama". The post has 130 likes and several comments, including: "lucassmattos @monique.guimaraess olha isso:", "cveiga_al @juliaa_oliveira", "priscila.vargas.351 Isso aí é o vascao o melhor", and "kedner17_ sou flamenguista kkkj; porém mandaram pra mim no direct: @delacruzoriginal canta de mais: sou fãzaco." The post was liked by arthurdupim and others on March 19, 2020.

Fonte: Adaptação de Vasco via Instagram, 2020

Figura 26 – Estratégias de Marketing Vasco - Paralisação dos jogos (3)



The image is a composite of three parts. On the left is a promotional poster for a football match. The poster is dark with white and yellow text. At the top, it says 'CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA'. Below that, the word 'FINAL' is written in large, stylized white letters. Underneath 'FINAL' are the crests of Vasco da Gama and São Caetano. Below the crests, it says 'VASCO DA GAMA VS SÃO CAETANO'. Further down, it says 'COPA JOÃO HAVELANGE' and '19 MAR | 16h'. At the bottom, the 'SPORTV' logo is visible.

On the right are two screenshots of Instagram posts from the official Vasco da Gama account (@vascodagama). The top post is from March 19, 2020, and says: 'A torcida do Vasco mostra mais uma vez sua força, vence enquete e o @SporTV exibirá o jogo do Tetra de 2000. #VascoDaGama'. It has 130 likes and several comments. The bottom post is from March 22, 2020, and says: 'Qual seu momento inesquecível em São. Janeiro?'. It has 122 likes and several comments, including one from Rafael Ribeiro/Vasco.

Fonte: Adaptação de Vasco via Instagram, 2020

Retorno dos treinos e jogos sem público

Figura 28 – Estratégias de Marketing Vasco - Retorno dos jogos

vascodagama • Seguir
São Januário

vascodagama • Atividade de hoje 🙌

📷: Rafael Ribeiro | #VascoDaGama
Editado · 118 sem · Ver tradução

wandoeilian Sou Paraense sou vasco sou Pikachu 🍌🍌🍌🍌🍌

117 sem · Responder · Ver tradução

fablonnog 🍌🍌

118 sem · Responder

mariadefatima.alves.96155 🍌🍌🍌🍌🍌🍌🍌🍌🍌🍌

118 sem · Responder

raphael_0811 Cano cabelo grande

Curtido por edianecirino e outras pessoas
JUNHO 9, 2020

Adicione um comentário... Publicar

vascodagama • Seguir

vascodagama • #VASxMAC

SEMPRE JUNTOS! 🚫🚫

#VascoDaGama
115 sem · Ver tradução

__amandapach Puta que pariu, que saudade

115 sem · Responder · Ver tradução

7disoares @joehartofficial 🍌🍌🍌

115 sem · Responder

ribanaclaraa Vasco ã e Vasco sem a torcida e seus cantos! 🍌

115 sem · Responder · Ver tradução

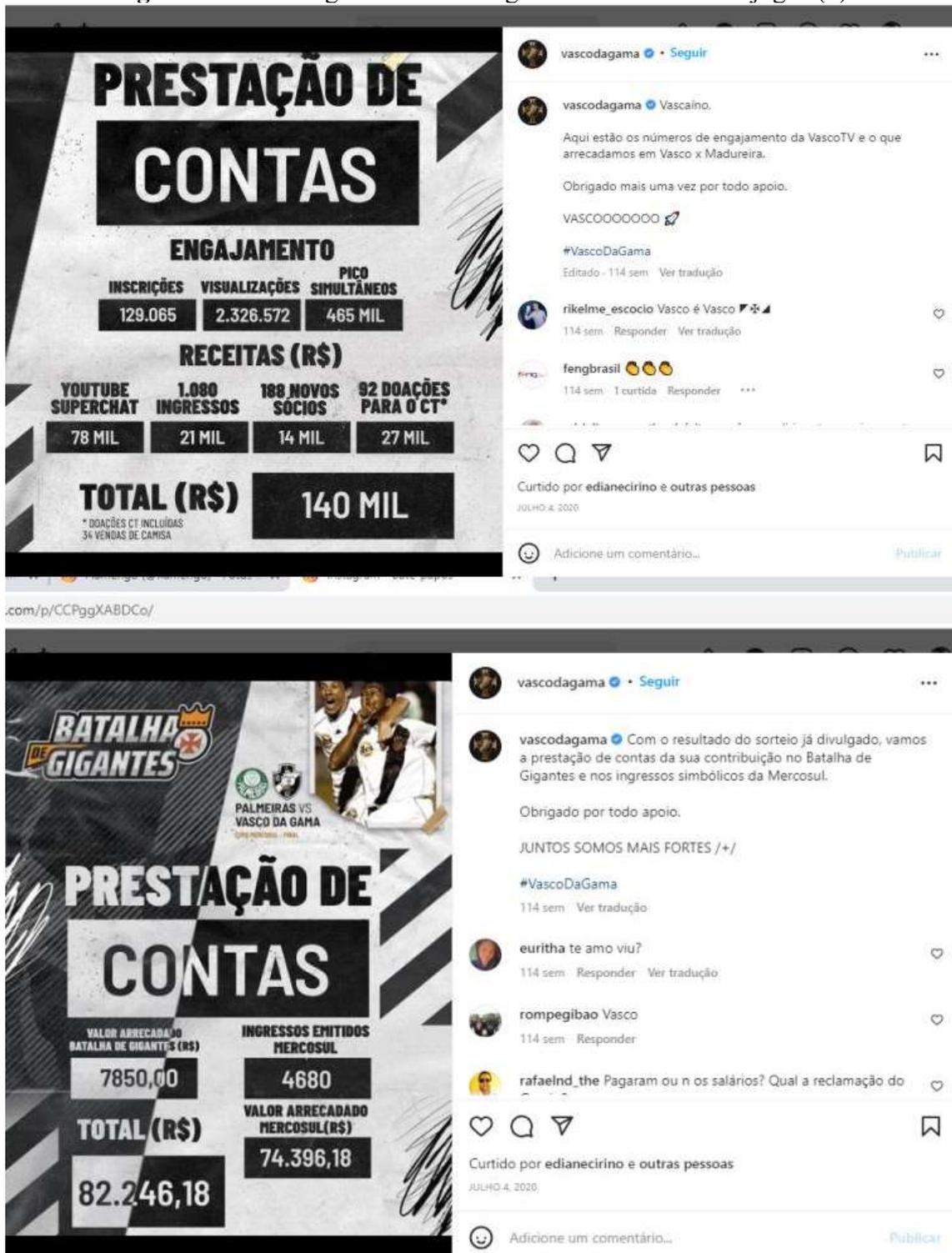
leandrosanchesvp Nosso gramado está horrível

Curtido por edianecirino e outras pessoas
JUNHO 28, 2020

Adicione um comentário... Publicar

Fonte: Adaptação de Vasco via Instagram, 2020

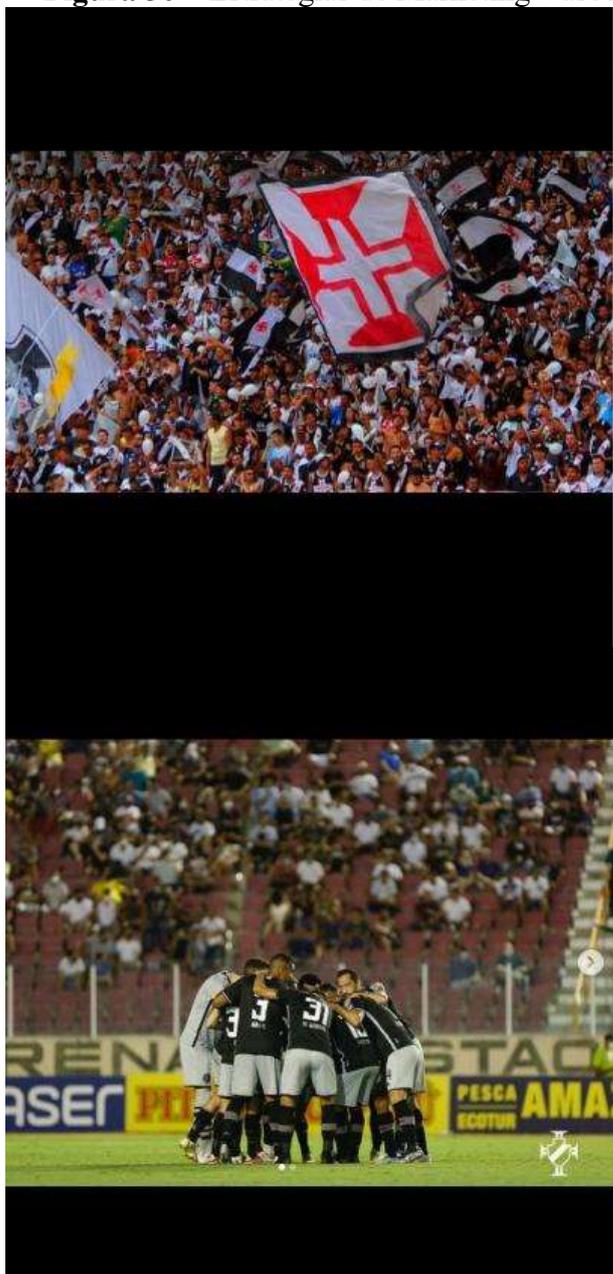
Figura 29 – Estratégias de Marketing Vasco - Retorno dos jogos (2)



Fonte: Adaptação de Vasco via Instagram, 2020

Retorno dos torcedores aos estádios

Figura 30 – Estratégias de Marketing Vasco - Retorno dos torcedores aos estádios



vascodagama • Seguir
Estádio São Januário

vascodagama • CBF libera público para jogos da Série B.
Saiba mais em nosso site oficial. (Link nos Stories)
#VascoDaGama
Editado · 51 sem · Ver tradução

kethylen_ 🤔🤔🤔
51 sem · Responder

charlesbruue Até que a série d nós separe
51 sem · Responder · Ver tradução

andrepassoscorreia Grande bosta, torcer vai só para passar raiva. Time ruim do caralho
51 sem · Responder · Ver tradução

Curtido por [_liviaxstt_](#) e outras pessoas
SETEMBRO 17, 2021

Adicione um comentário... [Publicar](#)

vascodagama • Seguir

vascodagama • Fim de jogo!
Vasco vence o Confiança por 2 a 1 na Arena Batistão.
Rafael Ribeiro/Vasco
#VascoDaGama
#CorwVas
49 sem · Ver tradução

anne_leticia7 Melhor
48 sem · Responder · Ver tradução

alex.sena.39566905 Fora Castan Léo Matos Bruno Gomes e Morato e Marquinhos Gabriel 🙌🙌🙌🙌
49 sem · Curtida · Responder · Ver tradução

rodrigomagalhaes9 Vasco

Curtido por [mateus_ppeixoto](#) e outras pessoas
OUTUBRO 3, 2021

Adicione um comentário... [Publicar](#)

Fonte: Adaptação de Vasco via Instagram, 2020

Figura 31 – Estratégias de Marketing Vasco - Retorno dos torcedores aos estádios (2)



Fonte: Adaptação de Vasco via Instagram, 2021

BOTAFOGO

Paralisação dos jogos

Figura 32 – Estratégias de Marketing Botafogo - Paralisação dos jogos



Fonte: Adaptação de Botafogo via Instagram, 2020

Figura 35 – Estratégias de Marketing Botafogo - Paralisação dos jogos (4)



Fonte: Adaptação de Botafogo via Instagram, 2020

Após o retorno dos jogos sem público

Figura 36 – Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno dos jogos



Fonte: Adaptação de Botafogo via Instagram, 2020.

Figura 37 – Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno dos jogos (2)



16.022 visualizações

botafogo A boa do fim de semana é curtir o Fogão de casa! Já conhece o E-Botafogo? A plataforma de conteúdo digital com uma série de vídeos, documentários e até um E-Book sobre o título da Conmebol de 1993. Acesse ebotafogo.com.br e saiba mais! #MaiorDecisãoBFR

Ver todos os 99 comentários

26 de junho de 2020 · Ver tradução



Curtido por carolmilao_ e outras 15.122 pessoas

botafogo O Botafogo é contra o retorno dos jogos nesse momento da pandemia, foi até ao limite, mas respeita a justiça desportiva.

Hoje tem jogo, vamos em respeito ao Botafogo, à camisa e à torcida. #VamosFogo

Ver todos os 409 comentários

28 de junho de 2020 · Ver tradução

Fonte: Adaptação de Botafogo via Instagram, 2020

Após retorno da torcida aos jogos

Figura 38 – Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno da torcida aos estádios



Fonte: Adaptação de Botafogo via Instagram, 2021

Figura 39 – Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno dos jogos aos estádios (2)



Fonte: Adaptação de Botafogo via Instagram, 2021

Figura 41 – Estratégias de Marketing Botafogo - Retorno do público aos estádios (4)



Fonte: Adaptação de Botafogo via Instagram, 2021

4.2 Achados de Pesquisa

Com a análise das principais estratégias de marketing dos clubes, é possível observar que ambos os times realizaram estratégias principalmente nos âmbitos: colecionáveis, nostalgia, influenciadores e transparência. O quadro abaixo busca sintetizar essas informações:

Quadro 3 - Comparativo entre as ações de Marketing dos clubes.

Clube	Colecionáveis	Nostalgia	Influenciadores	Transparência
Flamengo	Sim	Sim	Sim	Sim
Fluminense	Sim	Sim	Sim	Sim

Vasco	Sim	Sim	Sim	Sim
Botafogo	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, pode-se observar que todos os clubes utilizaram estratégias nos âmbitos: colecionáveis, nostalgia, influenciadores e transparência. No entanto, alguns enfatizando mais em algumas estratégias, como o Flamengo na categoria influenciadores, nostalgia e colecionáveis e o Botafogo em colecionáveis, influenciadores e nostalgia. Enquanto Fluminense utilizou mais das categorias nostalgia, influenciadores e colecionáveis e Vasco colecionáveis, transparência e nostalgia.

A categoria de colecionáveis foi bastante explorada por ambos os clubes, pois os fãs que têm maior envolvimento adquirem os produtos. Alguns dos produtos produzidos nesse período foram: álcool gel, máscaras, canecas, camisas, cartões de crédito, entre outros.

A nostalgia pode ser representada pela transmissão de jogos passados e vendas de ingressos simbólicos, publicações de ex-jogadores, o que traz lembranças aos torcedores e acaba trazendo esse sentimento de nostalgia, fortalecendo o relacionamento com os fãs.

A categoria de influenciadores foi uma das importantes categorias utilizadas pelos times, utilizando rostos já conhecidos e apreciados pelos torcedores. Assim, conforme salientam Kortz e Piato (2022), utilizam de pontos do marketing de influência como alcance, relevância e ressonância para trazer novos consumidores aos clubes ou influenciar na decisão de compra dos fãs de produtos ou serviços, já que esses assumem seguir, ser influenciados e comprar serviços e produtos indicados, como também indicam Kortz e Piato (2022),

A categoria da transparência se refere à prestação de contas, o que foi possível observar nas estratégias dos times, especialmente o Fluminense e Vasco. Com transparência em relação à divulgação e atualização do número de ingressos vendidos e receita acumulada.

Os clubes também apostaram nas estratégias que envolvem a categoria envolvimento

social, como causas sociais. Todos os clubes se reuniram para divulgar e realizar doações de alimentos, valores e outros para comunidades mais necessitadas, com destaque para o engajamento social do Botafogo.

4.3 Posicionamento do Clubes Sobre a Volta dos Jogos e Público às Partidas de Futebol

Em 2020, o presidente do Flamengo, Rodolfo Landim, tomou uma postura contrária às autoridades de saúde pública e de outros clubes de futebol. A preocupação maior da diretoria do Flamengo foi sua economia, em detrimento aos números de mortos pela COVID-19 naquele momento fatídico. Assim, mesmo com todas as restrições sociais de saúde, o Flamengo voltou a treinar com sua equipe (NEGRI; RUZZA, 2022).

Porém, vale destacar que, em grande parte, não foi de maneira unilateral, ocorreram reuniões tanto com o prefeito Marcelo Crivella, quanto com os dirigentes da Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro (FERJ). Sendo assim, tanto o prefeito do Rio de Janeiro, quanto dirigentes da FERJ, liberaram o retorno do Flamengo à pedido da diretoria do clube. Visto que, o presidente do Flamengo em todas as entrevistas suas buscava amenizar a situação e voltar com as atividades normais (NEGRI; RUZZA, 2022). Ao ceder uma entrevista ao Fox Sports afirmou:

Por que não voltar ao Futebol? Só porque a curva da pandemia é ascendente? Mas está ascendente porque outras atividades não estão usando o nosso protocolo. Qual o protocolo lojas de construção? O futebol tá dando exemplo. A atividade do futebol está prestando um serviço para a sociedade. O esporte, o futebol, a federação do Rio de Janeiro está dando um exemplo a ser seguido por outras entidades (VIDAL, 2020, p. 01).

Desta forma, fica perceptível que o dirigente do Flamengo apenas objetiva a economia do clube, em detrimento ao momento de calamidade pública. Para isso, Landim, diretor do Flamengo, gerou e teceu diversas críticas às mídias que estavam destacando as atitudes do clube carioca, principalmente decorrente desse pedido de retorno em uma fase complicada para o cenário da saúde em todos os Estados (MENDES *et al.*, 2022).

Mais uma vez, na mesma entrevista à Fox Sports, Landim afirma que o Flamengo estava já treinando no isolamento social e seguia protocolos suficientes, e que os jornais deveriam noticiar isso, em suas palavras, a mídia deveria agir assim:

Olha que legal o que o Flamengo está fazendo, o exemplo do esporte poderia ser um padrão a ser seguido por outras atividades no país. Nós vamos ter uma volta horrorosa esse ano em termos de calendário. A gente precisa preparar os nossos jogadores para uma série de campeonatos que vamos disputar com espaço de tempo muito curto para

poder jogar. Todas as informações que tínhamos dos nossos jogadores é que eles estavam loucos para voltar a praticar a profissão deles. A saúde não é só ausência da doença, ela fala por uma série de coisas (VIDAL, 2020, p. 01).

Assim, outros fatores que geram preocupação à diretoria do Flamengo seriam as maratonas de jogos que os clubes passariam com o retorno das partidas. Isso também foi tratado com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), no qual debateram sobre os jogos que ultrapassaram a virada do ano (MENDES *et al.*, 2022).

Nas conversas que estamos tendo com a CBF, e tudo o que a gente ouve, a expectativa é de terminar os jogos em dezembro ou até o começo de 2021. Vamos ter que fazer jogos com prazo mínimo de 66 horas entre as partidas. A gente precisa fazer com que nossos jogadores estejam muito bem preparados para iniciar as competições, para não termos problemas de lesões no futuro (VIDAL, 2020, p. 01).

Desta maneira, com esse retorno em meio ao isolamento e altas mortes por COVID-19, o Flamengo tinha realizado algumas baterias de testes, foram 3 até aquele momento. Sendo, com isso, constatado que 4 jogadores foram confirmados positivamente com o quadro pandêmico. Porém, momentos depois, a diretoria do Flamengo defendeu que nenhum de seus jogadores ou comissão técnica estavam positivos para COVID-19 (NEGRI; RUZZA, 2022).

Na luta pelo retorno dos jogos, o Flamengo contou com o apoio do Vasco, da Ferj, do então prefeito do Rio de Janeiro, Marcelo Crivella, e do presidente da República Jair Bolsonaro (sem partido). Por outro lado, Fluminense e Botafogo se posicionaram de maneira contrária à retomada do Carioca naquela ocasião. Com o orçamento readequado para 2021, o Flamengo agora se posiciona a favor do retorno do público. A questão financeira é o principal peso, e os dirigentes, como o VP de futebol Marcos Braz e o VP de Relações Externas Luiz Eduardo Baptista, o Bap, falaram abertamente sobre o tema recentemente (GLOBO ESPORTE; G1, 2020, p. 01).

Por consequência, alguns outros clubes cariocas resolveram aderir à campanha do Flamengo, a exemplo do Vasco da Gama. Tendo essas posições contrárias aos outros dois grandes clubes do Rio, como Fluminense e Botafogo. O quadro abaixo sintetiza o posicionamento de cada clube sobre o retorno das partidas e do público aos jogos:

Quadro 4 - Comparativo do posicionamento dos clubes aobre o retorno dos jogos e público.

Clube	Pressionou pela volta dos jogos e público às partidas	Não apoiou a volta do público às partidas
Flamengo	X	

Fluminense		X
Vasco	X	
Botafogo		X

Fonte: Elaboração própria.

Porém, como ressaltado nessa citação anterior, o maior objetivo desses clubes era financeiro, não se pesou o estado crítico social ou os possíveis prejuízos de vida aos seus próprios torcedores e colaboradores ao liberar jogos com públicos, até mesmo os jogadores que se colocariam em posições delicadas e exposições ao quadro clínico (CAPELLINI; REIS; MENDONÇA, 2021). Mais uma vez, serão destacadas as minimizações de Landim, diretor do Flamengo, onde afirma que o quadro é simples:

Se a minha atividade é segura e está sendo feita seguindo protocolos, a minha pergunta é: por que não? O que estaria errado na volta do futebol? Simplesmente por que você está tendo uma curva ascendente? A curva é ascendente numa pandemia porque ela está ocorrendo em outras atividades que não estão seguindo esse protocolo que a gente está seguindo. Não vejo isso como um problema. Abriam as lojas de construção, por exemplo. Mas qual protocolo de segurança foi utilizado? O futebol, nesse caso, está dando o exemplo. Acho que os cronistas esportivos, em vez de criticar a volta, deveriam mergulhar nos protocolos que estão sendo seguidos e propagar isso como um exemplo muito bom (GLOBO ESPORTE; G1, 2020, p. 01).

Assim, um questionamento de Landim chama a atenção: “Se a minha atividade é segura e está sendo feita seguindo protocolos, a minha pergunta é: por que não? O que estaria errado na volta do futebol? Simplesmente por que você está tendo uma curva ascendente?”. A falta de conhecimento técnico ou talvez de humanização frente ao movimento financeiro de um clube são sintetizadas pelas falas daquele diretor de clube (CAPELLINI; REIS; MENDONÇA, 2021).

Quando ele questiona um quadro grave mundial e usa a palavra “simplesmente” para questionar a evolução do quadro tanto no país quanto no estado do Rio de Janeiro, pode mostrar o pouco senso de humanitarismo naquele momento. No qual, se deixa de lado às vidas e foca numa busca de manter economicamente o clube, mesmo frente às mortes. São os posicionamentos desse dirigente que gerou diversas críticas, não apenas da imprensa, mas também de vários clubes de futebol e diretorias (CAPELLINI; REIS; MENDONÇA, 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa, foi possível discutir sobre os principais conceitos acerca de Estratégias de Marketing utilizadas pelos clubes. Com as medidas restritivas advindas da pandemia da Covid-19, os jogos foram paralisados e os clubes tiveram que intensificar suas estratégias de Marketing, especialmente no meio digital.

Todos os times utilizaram de estratégias nos âmbitos colecionáveis, nostalgia, influenciadores e transparência. O Flamengo realizou mais campanhas na categoria influenciadores, nostalgia e colecionáveis e o Botafogo em colecionáveis, influenciadores e nostalgia, enquanto o Fluminense realizou mais as categorias nostalgia, influenciadores e colecionáveis e o Vasco colecionáveis, transparência e nostalgia.

No entanto, foi possível observar diferentes estratégias em relação ao posicionamento de ficar em casa x volta dos jogos dos clubes. Nesse contexto, enquanto Botafogo e Fluminense, foram contra a volta dos jogos, Flamengo e Vasco defendiam a volta dos jogos. Diante disso, foi possível verificar que em ambos os times existiam torcedores que defendiam e criticavam os dois posicionamentos, sendo um momento crítico de contínuos debates e pressões.

REFERÊNCIAS

- ALBA, G. Desenvolvimento e validação de uma escala dos efeitos da identificação clubística em torcedores de futebol. **Revista Eletrônica de Administração**, [s. l.], 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/1413-2311.314.103027>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/4WvMs8vp9kxTrQBXvqBDVvS/?lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2021.
- ALMEIDA, M. I. S *et al.* *Brand Equity* Baseado em Vendas como Driver do Desempenho no ‘País do Futebol’. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180284>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MLcgQgWxs58SkKpVyLYPJtL/abstract/?lang=pt&format=html#>. Acesso em: 14 out. 2021.
- AMORIM, J.G.B; ALMEIDA, V.M.C. Os efeitos da identificação regional no valor da marca do patrocinador esportivo. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, 2017. DOI <https://doi.org/10.1590/1413-2311.159.60653>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/C9rcjpPZGwLCJYPnyknYRJN/?lang=pt>. Acesso em: 1 set. 2021.
- BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS (RJ). **Portal da Transparência**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/transparencia/index.php>. Acesso em: 14 out. 2021.
- CARVALHO, Nayara *et al.* Influenciadores digitais. **Revista Proj. Extensio.**, v. 1, n. 2, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/RPE/article/view/502> Acesso em: 12 out 2022.
- CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA (RJ). **Transparência**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://vasco.com.br/transparencia/>. Acesso em: 14 out. 2021.
- CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO (RJ). **Transparência**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia>. Acesso em: 14 out. 2021.
- CORDEIRO, Igor; MELO FILHO, José; LOBO, Ezequiel. Engajamento dos torcedores nas redes sociais: uma abordagem lexiométrica. **Anais - XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 14 out. 2022.
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição. 2007.
- DIAS, P. S.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing Esportivo e Valor Percebido: Uma Aplicação da Análise Conjunta nos Programas Sócio Torcedor de Clubes de Futebol. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 3, p. 253-274, 2020.
- FLUMINENSE FOOTBALL CLUB (RJ). **Transparência**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://transparenciafluminense.com.br/public/>. Acesso em: 14 out. 2021.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de Conteúdo**. 2ed. Brasília: Liber Livro, 2005. 58p.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. cap. 3, p. 64-89.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.

KORTZ, Bruno; PIATO, Éderson. As dimensões do engajamento e performance empresarial: uma revisão sistemática da literatura e agenda de estudos futuros. **Anais - XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 14 out 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing para o século XXI. In _____. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. cap.1, p. 1-31.

LEÃO, A. L. M. de S.; COSTA, F. Z. N. Agenciados pelo desejo: O consumo produtivo dos Potterheads. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 1, p. 74-86, 2018.

MARQUETTO, M. *et al.* Conhecendo o Comportamento de Torcedores em Relação ao Amor à Marca de Clubes de Futebol. **Brazilian Business Review**, [s. l.], 2017. DOI <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.1>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/wdsHHzkmbQYLKmTWCqwVxxs/?lang=pt>. Acesso em: 1 set. 2021.

MIRANDA, Y. *et al.* O valor da marca das equipes esportivas profissionais na perspectiva do consumidor: uma revisão integrativa. **Revista Ensaios**, Rio Grande do Sul, v. 27, 16 ago. 2021. DOI <https://doi.org/10.22456/1982-8918.104762>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/mov/a/XXzz6c5zyNYMWd4PTtL8Qrb/?lang=pt>. Acesso em: 1 set. 2021.

MOURA, Bruno; SOUZA-LEÃO, André. Identidade cultural no consumo de fãs brasileiros da National Football League. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190020> Acesso em: 13 out 2022.

PGE - RJ. **Decreto nº 46.966, de 11 de março de 2020**. Decreto. [S. l.], 11 mar. 2020. Disponível em: <https://pge.rj.gov.br/covid19/estadual/decretos>. Acesso em: 14 out. 2021.

POZZI, L. F. Os riscos do marketing esportivo. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], 2010. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400013>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RvFh7T3vfnBGYLLrsk4mTTC/?lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2021.

ROCHA, C.M; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, [s. l.], 2011. DOI <https://doi.org/10.1590/S1807->

55092011000500010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbef/a/kV8QjfbFTTLMXqLcCcHdPLz/?lang=pt#>. Acesso em: 14 out. 2021.

RIBEIRO, Sandra. Sobre repovoar narrativas: o trabalho dos influenciadores digitais a partir de uma abordagem sociotécnica. **Civitas, Rev. Ciênc. Soc.**, v. 21, n. 2, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/civitas/a/cQphQYyZLKSqQWzCnRYRh3w/abstract/?lang=pt> Acesso em: 12 out 2022.

ROGERS, Pablo; FAGUNDES, André; MARQUES, Elias. Torcedor-consumidor ou amante egoísta? Análise da influência de fatores comportamentais e do time sobre o consumo de torcedores de clubes de futebol brasileiro. **Anais - XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbef/a/kV8QjfbFTTLMXqLcCcHdPLz/?lang=pt#>. Acesso em: 14 out 2022.

SANTOS, M.; MORENO, F.; FRANCO, M. Cegueira ao patrocinador: Utilização de banners em eventos esportivos. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], 2018. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180602>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/kQX3ynH6RBcZYzhBbJ5hhrs/?lang=es>. Acesso em: 1 set. 2021.

SECRETARIA-GERAL SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015. Decreto. **LEI Nº 13.155, DE 4 DE AGOSTO DE 2015**, [S. l.], 4 ago. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113155.htm. Acesso em: 14 out. 2021.

SCHÜNKE, Christian et al. A contribuição dos influenciadores digitais para cocriação de valor em marcas de moda. **Rev. Brasi. de Marketing**, v. 20, n. 2, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/13865> cesso em: 10 out 2022.

SOUZA, Silmara. Marketing de influência e os influenciadores digitais. **Revista E&S**, v. 3, n. 1, 2022. Disponível em: <https://revistaes.com.br/wp-content/uploads/2022/09/30.pdf> Acesso em: 17 out. 2022.

VALENTE, R.; SERAFIM, M. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 1 ago. 2011. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000300008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/4G3Rb4qCnCnKQwv8FnnPZsP/?lang=pt>. Acesso em: 1 set. 2021.

VERAS, R. V. H. **Marketing Esportivo: O papel das mídias sociais na geração de conteúdo para o torcedor**. Natal, 2018.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. *In: _____*. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. cap.4, p.44-51.

VASCONCELOS, Pedro. Estádios vazios: o torcer em pandemia. **Revista Acta Semiótica**, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: [10.23925/2763-700X.2021n1.54175](https://doi.org/10.23925/2763-700X.2021n1.54175) Acesso em: 16 out 2022.

SEGATA, Jean. Covid-19: escalas da pandemia e escalas da antropologia. **Boletim Cientistas**

Sociais e o coronavírus, ANPOCS, ABA, ABCP, SBS, v. 3, n. 2, 2020. Disponível em: <http://anpocs.com/index.php/ciencias-sociais/destaques/2307-boletim-n-1-cientistas-sociais-o-o-coronavirus-2>. Acessado em: 16 out 2022.

TOLEDO, Luiz; SOUZA JUNIOR, Roberto. Redes populares de proteção: Torcidas Organizadas de futebol no contexto da pandemia da COVID-19. **Revista PONTAOURBE**, v. 26, n. 1, 2020. Disponível em: <https://journals.openedition.org/pontourbe/8706> Acesso em: 16 out 2022.

GLOBO ESPORTE; G1. Rodolfo Landim defende forma como Flamengo voltou aos treinos: "Deveria ser um exemplo". **Caderno Esportivo**, Globo Esporte, 2020. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/landim-abraca-protocolo-e-defende-volta-do-flamengo-se-e-seguro-minha-pergunta-e-por-que-nao.ghtml> Acesso em: 15 out 2022.

VIDAL, Alexandra. Presidente do Flamengo pede volta do futebol em meio à pandemia: 'Por que não voltar?' **Gazeta Press, Artigo Esportivo**, 2020. Disponível em: https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/futebol-nacional/2020/05/26/noticia_futebol_nacional,3848668/presidente-do-flamengo-pede-volta-do-futebol-em-meio-a-pandemia-por.shtml Acesso em: 16 out 2022.

NEGRI, Douglas; RUZZA, Gustavo. Gestão de plataformas digitais e serviços de streaming como modelo de negócio de clubes de futebol na sociedade digital e na sociedade pandêmica: Uma análise sociológica crítica da gestão do clube de regatas flamengo. 43 f. **TCC (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Administração**, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/233413> Acesso em: 16 out 2022.

CAPELLINI, Vera; REIS, Verônica; MENDONÇA, Lurian. **Educação em Tempos de Pandemia**: novas fronteiras do ensino e da aprendizagem. Desafios docentes em tempos de pandemia. Porto Alegre: Editora Fi, 2021. Disponível em: www.precog.com.br/bc-texto/obras/2021pack0984.pdf#page=17 Acesso em: 16 out 2022.

MENDES, Isabelle et al. Relação entre a Situação Econômico-Financeira e as Conquistas do Clube de Regatas do Flamengo de 2017 a 2020. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 3, n. 2, 2022. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/rcg/article/view/17361> Acesso em: 16 out 2022.