

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS - CESREI  
FACULDADE REINALDO RAMOS - FARR  
CURSO DE BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**IGOR ALVES ALBUQUERQUE**

**UM ESPETÁCULO CHAMADO FUTEBOL:  
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS NO PROCESSO DE  
REESTRUTURAÇÃO DO CLUBE FLAMENGO**

Campina Grande – PB  
2021

**IGOR ALVES ALBUQUERQUE**

**UM ESPETÁCULO CHAMADO FUTEBOL:  
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS NO PROCESSO DE  
REESTRUTURAÇÃO DO CLUBE FLAMENGO**

Trabalho Monográfico apresentado à Coordenação do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda da Faculdade Reinaldo Ramos – FARR, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social pela referida instituição.

Orientador: Esp. Gilberto José Gomes Mota

- 
- A345e      Albuquerque, Igor Alves.  
Um espetáculo chamado futebol: análise das estratégias de marketing utilizadas no processo de reestruturação do Clube Flamengo / Igor Alves Albuquerque. – Campina Grande, 2021.  
45 f. : il. color.
- Monografia (Bacharelado em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda) – Faculdade Reinaldo Ramos-FAAR, Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI, 2021.  
"Orientação: Prof. Esp. Gilberto José Gomes Mota".
1. Marketing. 2. Clube Flamengo – Marca. 3. Estratégias de Marketing. 4. Clube Flamengo – Processo de Reestruturação. I. Mota, Gilberto José Gomes. II. Título.

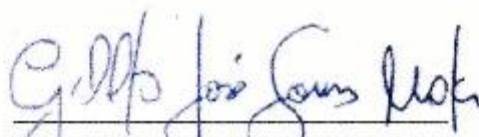
CDU 658.8(043)

**IGOR ALVES ALBUQUERQUE**

**UM ESPETÁCULO CHAMADO FUTEBOL:  
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS NO  
PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO CLUBE FLAMENGO**

Aprovado em 15 de dezembro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**



**Esp. Gilberto José Gomes Mota - FARR**  
Orientador



**Dr. Cosma Ribeiro de Almeida - FARR**  
1º Examinador(a)



**Ms. Lénio Assis de Barros - FARR**  
2º Examinador(a)

## AGRADECIMENTOS

Durante toda minha jornada de escrita desse TCC, se eu pudesse defini-lo em uma frase seria “Na raça dá”. Foram meses extremamente complicados esses últimos, principalmente em função da pandemia que ainda atinge e assola várias pessoas, não só no sentido físico (saúde), mas também no financeiro, já que boa parte das pessoas encontraram outros inimigos além da pandemia (falta de dinheiro e muitas vezes até alimentação) durante esse período sombrio que todos nós passamos.

Mas apesar de todas essas dificuldades, uma coisa enchia meu peito de motivação e esperança e era justamente a busca por dias melhores, o ser humano ele pode perder tudo na vida dele menos a “Fé” e o “acreditar”. Quando perdemos isso, algo dentro de nós acaba morrendo e vai nós transformando aos poucos em pessoas menos sensíveis as possibilidades que a vida nos proporciona.

Escutei uma história certa vez, que falava sobre o “*Underdog*” de maneira simples e rápida é basicamente uma vitória de alguém inesperado, ou seja, a vitória do “azarão.” E durante toda a minha trajetória de vida, as pessoas sempre iam me contando histórias com essas características e não percebiam da vida delas mesmo, umas das historias mais fortes que escutei foi a respeito da coordenadora do curso, que andava vários quilômetros a pé para poder ter uma aula de francês, outra foi de um professor que morou um período da vida no Rio de Janeiro sozinho, sendo extremamente jovem e por ai vai, diversas histórias diferentes e motivadoras que pouco a pouco foram alimentando meu ego, mas de maneira positiva.

Não devo deixar de agradecer também a minha famosa equipe, apesar de não vivermos ultimamente nossos melhores momentos, mas Lucas (as torres gêmeas, não tem quem derrube), Laís, Murilo (o Belga) e Paiva (meu pai da doideira, mais conhecido como Post Malone) e até mesmo Juliana (adotada durante um tempo), foram de extrema importância, tanto no meu desenvolvimento pessoal como na transformação de um menino num homem.

Não fiz esse trabalho sozinho, tem muito de cada professor, e alguns eu não poderia deixar de fora dessa menção honrosa: Alan, Adelino (Messi), Jurani, Cosma, Ailson (o malandrão), Gilberto, Lênio (o mestre), Diego Renier, Mersinho, Ban (amo essa mulher) e por último, mas não menos importante, a mulher/professora/coordenadora que nunca me negou ajuda, minha mãe dentro da faculdade Zita.

Meus mais sinceros obrigado!

Se pudesse faria tudo de novo, ficaria mais quatro anos na faculdade, por tudo que aprendi e pelas pessoas que conheci. A única tristeza que assola meu coração é que infelizmente não pude ver alguns membros da minha antiga equipe se formando, o caso mais doloroso para mim é o de Paiva mas creio que ele vai se encontrar.

Quanto ao TCC, dei os meus viotes (aprendi isso com Gustavo no segundo período, inclusive saudades), mas a luta constante valeu a pena, me sinto um

vencedor, um vitorioso mesmo sabendo que é uma sensação momentânea já que tudo está sempre em mudança.

Vou aproveitar o momento e me valorizar um pouco, já que não é sempre que concluímos um TCC e um curso. A todos vocês meu obrigado e que Deus abençoe a todos assim como eu já fui abençoado com a companhia de vocês, cada abraço e cada conversa.

E que toda minha luta seja recompensada, em vários momentos lutei e segui pela minha família, principalmente por meu pai, ele é um herói!

## RESUMO

Essa análise é uma pesquisa exploratória, que tem como tema um espetáculo chamado futebol: análise das estratégias de marketing utilizadas no processo de reestruturação do clube Flamengo. As estratégias de marketing utilizadas na reconstrução do Clube Flamengo, juntamente com o informativo sobre o poder que uma marca pode ter para uma empresa e tudo aquilo que ela traz de características positivas para uso da imagem, para que através disso consiga fidelizar clientes como também manter aqueles que já usaram determinado serviço ou produto daquela empresa. A escolha do tema se deu em função do faturamento exacerbado do Flamengo, principalmente no ano de 2019, quase um bilhão de reais em faturamento, para que uma empresa de qualquer ramo tenha um faturamento dessa magnitude é preciso ter um departamento de marketing muito forte, assim como sua marca, porque a oferta de produtos e serviços deve ser um diferencial de uma empresa desse tipo.

**Palavras-chave:** Flamengo. Marca. Processo de Reestruturação. Estratégias de Marketing.

## **ABSTRACT**

This analysis is an exploratory research, which has as its theme a show called football: analysis of marketing strategies used in the computer process of the Flamengo club. Busco is analyzing and conceptualizing the marketing strategies used in the reconstruction of Clube Flamengo, together with the information about the power that a brand can have for a company and everything that it brings in terms of positive characteristics for the use of the image, so that through this be able to retain customers as well as keep those who have already used a specific service or product company company. The choice of the theme was due to the exacerbated sales of Flamengo, especially in 2019, almost one billion reais in sales, for a company in any field to have sales of this magnitude it is necessary to have a very strong marketing department, as well as its brand, because the offer of products and services must be a differential for a company of this type.

**Keywords:** Flamengo. Brand. Restructuring Process. Marketing strategies.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Print Instagram Fifa com número de torcedores. ....	32
Figura 2 – Personagem infantil do Gabgol. ....	36
Figura 3 – Banner do FlaTV. ....	37
Figura 4 – Convite para visita. ....	38
Figura 5 – Convite para ser licenciador. ....	39
Figura 6 – Fachada de loja/franquia. ....	39
Figura 7 – Movimento das torcidas. ....	40
Figura 8 – Planos de Sócio Torcedor. ....	41

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I – FUNDAMENTOS SOBRE O CONCEITO MARCA</b> .....	13
1.1 O CONCEITO DE MARCA.....	13
1.1.1 O que a marca é para o consumidor .....	13
1.1.2 O que faz uma marca ser escolhida .....	15
1.2 IDENTIDADES DAS MARCAS.....	16
1.2.1 A importância das características de uma marca .....	16
1.2.2 O ambiente de uma marca.....	17
1.2.3 Marca “mental”.....	17
<b>CAPÍTULO II – SOBRE O MARKETING ESPORTIVO</b> .....	19
2.1 QUESTÕES INICIAIS SOBRE O MARKETING .....	19
2.2 A HISTÓRIA DO MARKETING .....	20
2.3 A EVOLUÇÃO DO MARKETING.....	21
2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	23
2.4.1 O Marketing Digital .....	24
2.4.2 Marketing de Conteúdo .....	24
2.4.3 <i>Inbound</i> Marketing .....	25
2.4.4 <i>Outbound</i> Marketing .....	25
2.4.5 Marketing de Relacionamento .....	26
2.4.6 O Marketing do Produto .....	26
2.4.7 O Marketing de Guerrilha .....	27
2.4.8 O Marketing Viral.....	27
2.4.9 O Endomarketing .....	28
2.4.10 Marketing Social.....	28
2.4.11 Marketing Humanizado .....	29
2.5 SOBRE O MARKETING ESPORTIVO .....	29
<b>CAPÍTULO III - ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELO CLUBE FLAMENGO</b> .....	31
3.1 O CLUBE FLAMENGO.....	31
3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELO FLAMENGO .....	33
3.2.1 O Flamengo “Digital” .....	35
3.2.2 Museu do Flamengo.....	38
3.2.3 Licenciador oficial.....	38
3.2.4 Lojas Oficiais do Flamengo.....	39
3.2.5 Embaixadas e consulados .....	40
3.2.6 Sócio torcedor .....	40
3.2.7 Processo de Reestruturação do Clube .....	42
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	45

## INTRODUÇÃO

A marca de qualquer empresa nos tempos atuais é uma das características mais importantes. A principal função da marca é conseguir agregar valor para a empresa através de campanhas que deem ênfase aos produtos e serviços daquela empresa ou até mesmo a características únicas que aquela determinada empresa pode ter, para que através disso se obtenha a fidelização de novos clientes e até mesmo a manutenção dos antigos, e através disso tudo acabam-se aumentando os lucros da empresa também.

O Clube Flamengo não foge a essa regra também, percebendo essa oportunidade de alavancar as vendas, o setor de marketing do clube começou a voltar toda sua estratégia para recuperação de sua marca, já que o antigo prestígio do Clube Rubro Negro juntamente com sua marca andava um pouco abaixo do que poderia entregar. Foi através disso que no ano de 2013, o clube começou um processo de reestruturação, e não seria necessário simplesmente saudar dívidas com antigos jogadores ou ex-funcionários, teriam que fortalecer o clube novamente através de sua marca para que através disso conseguisse investidores/patrocinadores para o Clube.<sup>1</sup>

Após o processo de reestruturação, o clube deixou de ter uma fama de mau pagador e de um clube falido que tinha uma dívida considerado por muitos quase impagável, para nos tempos atuais se tornar uma potência a nível mundial no âmbito esportivo e com amplo domínio na América do Sul. Lidera até com certa folga o “Título” de clube com maior patrimônio da América do Sul. Logo após, a auditoria realizada pela empresa Ernst Young, o Clube é o primeiro do Brasil a ser auditado por uma “Big Four”, esse nome só e dado para as quatro maiores empresas de contabilidade especializada e consultoria e auditoria no mundo. Este certificado é uma das maiores marcas que uma empresa pode ter diante do mercado.

O Flamengo no ano de 2019, conseguiu números impressionantes como o faturamento de quase um bilhão de reais, como foi divulgado pelo balanço anual do próprio Clube, por isso é de suma importância o estudo das estratégias de marketing utilizadas por esse clube para alavancagem desse valor.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/primeiro-clube-do-pais-a-ser-auditado-por-big-four-flamengo-publica-demonstracoes-financeiras-2019>>. Acesso em: 17 de dezembro de 2021.

Por isso a importância do estudo dessas estratégias de fortalecimento de marca, essas ferramentas são utilizadas de tal modo que o relacionamento entre a empresa/consumidor está sempre se estreitando e criando mais conexões com sua marca, isso tudo faz com que os consumidores tenham mais admiração pela marca e sempre estejam criando associações ao se lembrar. Através disso e de ações específicas de marketing o clube acaba conseguindo a lealdade de seus clientes/consumidores, mas para que toda essa engrenagem funcione é preciso descobrir o poder de uma marca e sempre lembrado da importância de trabalhar e fortalecê-la todos os dias, para que através disso se crie um posicionamento e seja mais fácil acertar seu público-alvo, e conseqüentemente aumente o lucro da empresa.

## CAPÍTULO I – FUNDAMENTOS SOBRE O CONCEITO MARCA

### 1.1 O CONCEITO DE MARCA

Conhecidas por oferecer diversos benefícios aos clientes e às empresas, as marcas precisam ser administradas cuidadosamente para que haja resultados que permitam alcançar maior parcela de clientes satisfeitos e leais. Há séculos existem marcas. Antigamente, no Egito, os fabricantes de tijolos colocavam símbolos em seu produto para identificá-lo. Na Europa Medieval, as associações de comércio usavam a marca para assegurar ao consumidor uma qualidade consistente e obter proteção legal para o fabricante. Aaker (1998) afirma que embora as marcas, ao longo do tempo, tenham tido um papel no comércio, foi no século XX que o *branding*<sup>2</sup> e associações de marca tornaram-se centrais para os concorrentes.

O desafio do marketing na construção de uma marca é garantir que os clientes tenham o tipo correto de experiências com produtos e serviços, e que seus programas de marketing venham a criar estruturas desejadas de conhecimento da marca. (KOTLER; ARMSTRONG, 2006).

A *American Marketing Association*<sup>3</sup> (apud KOTLER; KELLER, 2006, p.269) define marca como

um termo, nome, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou os serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes.

A marca de um produto ou serviço é o que agrega dimensões que de alguma forma o diferencia de outros. Essas diferenças podem ser racionais, funcionais ou tangíveis, quando relacionadas ao desempenho do produto; e simbólicas, intangíveis e emocionais, quando são relacionadas ao que a marca representa.

#### 1.1.1 o que a marca é para o consumidor

Antes de tudo é preciso um breve relato da importância da marca para a captação de novos clientes para consumirem os produtos e serviços das empresas.

---

<sup>2</sup> Conjunto de ações alinhadas ao posicionamento, propósito e valores da marca.

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://www.ama.org/>>. Acesso em: 17 de dezembro de 2021.

Marty Neumeier em seu livro *the Brand Gap* (2000)<sup>4</sup> fala que a marca é a intuição que uma pessoa pode vir a ter sobre o produto ou serviço de uma empresa. A marca não é aquilo que você diz, mas sim o que os outros dizem, ou seja, os possíveis consumidores.

A marca é um símbolo, através dele você consegue identificar determinada empresa e através disso, seus produtos e serviços. Em diversos segmentos de mercado, determinadas marcas são sinônimos dos produtos ou serviços que comercializam, a exemplo da Coca-Cola, Bombril, Yakult e Xerox.

Quando se fala em marca, automaticamente no imaginário popular da grande maioria das pessoas, se imagina somente o símbolo ou ícone de determinada marca, mas não deve se resumir a isso, a marca vai muito além desses itens.

Não só as empresas estão cada vez mais abrindo seus olhos para a valorização da marca, mas os clubes ao redor do mundo também, como é caso de clubes/empresas como Real Madrid, Barcelona, *Bayern* e entre outros. O Flamengo não foge a essa regra, considerado por muitos como o maior clube da América do Sul e um dos maiores do mundo, o Flamengo passou por um incrível processo de reestruturação do clube que vai desde o pagamento de suas dívidas trabalhistas e encargos com a união até mesmo um processo de reestruturação interno e todas as áreas e pastas do clube, inclusive, o marketing que foi extremamente importante nesse processo de reestruturação.

Em média, os consumidores são expostos a seis mil anúncios por dia e a mais de 25 mil novos produtos por ano. As marcas ajudam os consumidores a atravessar esse mar de escolhas disponíveis em cada categoria de produto ou serviço. (Scott, 2000, n.p.)

É muito importante que a marca tenha um compromisso com o produto, e, o produto com o cliente e sua necessidade. Também é fundamental ouvir o consumidor. Pesquisa periódica de opinião junto ao consumidor é uma vertente eficiente para valorizar a marca e não perder espaço no mercado.

Os consumidores e possíveis clientes se apegam as marcas em função do que elas acabam prometendo, mesmo que de maneira indireta ou em muitos casos até de maneira direta em suas propagandas ou divulgações. “Uma marca é um

---

<sup>4</sup> Disponível em pdf: <<https://fdocumentos.tips/document/o-abismo-da-marca.html>>. Acesso em: 17 de dezembro de 2021.

nome, termo, símbolo, sinal, ou desenho – ou uma combinação desses elementos – que identifica o fabricante ou vendedor de um produto ou serviço.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 212).

Essas marcas oferecem através de seus produtos e serviços, diversas características assim também como atributos de seus produtos e serviços para seus clientes mais variados, a exemplo de valores que muitas marcam passam, e, em alguns casos, a personalidade.

Os benefícios de usar determinada marca ao invés de outra, até mesmo em alguns casos pela questão cultural usar determinado produto ou serviço. Hoje as marcas criaram até mesmo personalidade e não só isso elas também sugerem o público-alvo, ou seja, o público específico que ela almeja vender aquele determinado produto ou serviço. “Nada cria tanta imagem positiva quanto à comprovação de uma expectativa prometida” (MIYASHITA, 2006, n.p).

No coração da nossa estratégia está o comprometimento de agradar nossos convidados com a combinação certa de inovação, design e valor em nossas mercadorias, em nosso marketing e em nossas lojas. Essa é a essência da nossa promessa de marca, “Espere mais. Pague menos”. (Ulrich, 2005, n.p.)

Quanto mais forte a marca, mais isso irá permitir com que as empresas cobrem mais por seus serviços ou produtos.

### 1.1.2 ○ que faz uma marca ser escolhida

A marca serve como uma identificação, e através dela fica muito mais fácil o cliente identificar aquela empresa e criar um vínculo com ela. Assim também como algumas marcas trazem características de superioridade perante outras marcas como é o caso do próprio *Iphone*, isso faz com que a decisão de comprar não seja somente pelo preço ou simplesmente por funcionalidade, mas também entra a questão do status social.

Outra prova dessa identificação é a Assolan. A empresa surgiu no mercado de palha de aço e assustou a líder absoluta Bombril, que por anos dominava o mercado. Não é que a marca tenha perdido seu valor e poder de sedução diante ao consumidor, o fato é que a concorrência está acirrada e a partir do momento que o consumidor sente que pode obter a mesma qualidade por um preço mais acessível,

ou tirar outra vantagem, ele faz essa escolha por outro produto, e isso não pode ser visto pelas marcas como desvalorização, isso é competitividade, e as marcas devem atentar e se enquadrar nessa nova era e se reinventar, sempre.

## 1.2 IDENTIDADES DAS MARCAS

### 1.2.1 A importância das características de uma marca

As características geralmente interligam a marca ao produto, a uma empresa ou até mesmo serviço. Por exemplo, mesmo se comprar a palha de aço da Assolan, o cliente vai sempre dizer que comprou um Bombril. O consumidor, sem dúvida, se relaciona com um produto pela marca, e pelo que ela representa.

Outro fator de grande observância é a preferência do consumidor por produtos ecologicamente corretos, desenvolvidos sem qualquer dano ao meio ambiente. Um estudo realizado pelo instituto de pesquisas *TNS InterScience*<sup>5</sup>, revela que para 51% dos consumidores entrevistados as ações de responsabilidade socioambiental são fatores decisivos na hora da compra.

As empresas têm de entender que também é fundamental ouvir seu público-alvo. Pesquisa periódica de opinião junto ao consumidor é uma vertente eficiente para valorizar a marca e não perder espaço no mercado. Além disso, personalizar e segmentar um produto para uma determinada classe também faz diferença, a exemplo dos produtos alimentícios *diets* e *lights*, os produtos para cabelos crespos, para pele negra, entre outros.

Entretanto, é fundamental que o cliente tenha suas expectativas atendidas pela marca que escolheu. Deos (2007) explica que uma empresa que promete um determinado fator como diferencial para seu produto ou serviço, seja preço, rapidez, ou durabilidade, e não cumpre a promessa, sem dúvida perde por completo a credibilidade.

Faz-se necessário que a empresa entenda que o consumidor está cada vez mais exigente. No mundo globalizado a concorrência é alta e as empresas precisam estar se renovando, seja no atendimento às necessidades dos seus clientes, seja

---

<sup>5</sup> Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/acaosocial/articleabf3.html?id\\_article=356](https://www.ipea.gov.br/acaosocial/articleabf3.html?id_article=356)>. Acesso em: 17 de dezembro de 2021.



nas características de seus produtos para garantir a satisfação de seus clientes. O resultado é a valorização de sua marca e o aumento na procura pelo consumidor.

### **1.2.2 O ambiente de uma marca**

Para as marcas existem ambientes específicos onde cada uma se tornará mais fortes que as demais.

No caso do Flamengo na América do Sul e mais especificamente no Brasil. A marca flamengo não se tornando diferentes das outras nesse sentido, é muito interligado essa questão a políticas de extensão da sua marca, um exemplo pratico disso seria a tentativa até o momento de internacionalização de sua marca tentando efetuar a compra/parceria de um clube satélite de Portugal Tondela. “Para ser insubstituível, tem que ser sempre diferente.” (Chanel, 2007, n.p).

### **1.2.3 Marca “mental”**

Hoje em dia as empresas estão se tornando cada vez mais preocupadas em se posicionar dentro de um mercado, para cada vez mais ir à busca de seu público-alvo e a marca está totalmente ligada a isso, é através dela que pode ocorrer esse posicionamento tanto de valores culturais como até mesmo de caráter da marca em alguns momentos interligados a algumas características históricas da marca. Como é o caso de algumas marcas no mercado que são totalmente contra a exploração de animais ou até mesmo questões de discriminação racial. “A melhor maneira de persuadir as pessoas é com os ouvidos – ouvindo a elas.” (Rusk, 1975, n.p.).

O valor de uma marca hoje está muito mais interligado ao intangível do que ao tangível, grande parte das maiores empresas do mundo como é o caso da *Apple*, *Google*, suas empresas estão muito mais interligadas ao campo das ideias do que propriamente dito ao valor de seus produtos. “Satisfazer os clientes não é mais o suficiente: é preciso encantá-los” (Kotler, 2016, n.p.).

As empresas se preocupam cada vez mais em saber qual o lugar que a marca ocupa na mente, e coração, dos consumidores. A marca anseia ser forte e consolidada de modo a que o consumidor não avalie outras opções, que ele tenha

uma imagem tão positiva da marca que sua fidelidade o faça recusar qualquer outra marca.

Por tudo isso o fator mais importante para a construção de uma marca é a sua relevância na vida dos seus consumidores.

## CAPÍTULO II – SOBRE O MARKETING ESPORTIVO

### 2.1 QUESTÕES INICIAIS SOBRE O MARKETING

O Marketing é definido por Kotler e Keller (2012 p.4) como “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”. Nesse sentido podemos dizer que o Marketing tem o intuito de gerar valor para as empresas através de uma série de ferramentas e ações que juntas e colocadas em prática aumentam a venda de produtos e serviços, como também de conseguir novos clientes para as empresas e conseguir a manutenção daqueles que ela já tem como consumidores.

A *American Marketing Association* - AMA<sup>6</sup> (2013), que representa os profissionais de marketing nos Estados Unidos, apresenta marketing como sendo “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Podemos dizer, então, que o marketing nada mais é do que entender as necessidades dos clientes, ele deve analisar e identificar os produtos e serviços que determinado público-alvo precisa, para que através disso possam ser planejados as estratégias e planos para que a marca consiga obter a venda e também a fidelidade do seu consumidor. Essa definição vai ao encontro do que diz Kotler (2010, n.p) que define o marketing como “a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um público-alvo com lucro”.

O marketing define também qual é o produto ou serviço dentro do mercado que vai gerar maior potencial de venda e conseqüentemente lucro para uma empresa, consegue identificar qual produto ou serviço é melhor para continuidade do investimento da empresa. Ele identifica necessidades e desejos não preenchidos; define, mede e quantifica o tamanho do mercado e o potencial de lucro; aponta quais segmentos da empresa são capazes de servir melhor; e cria e promove os produtos e serviços mais apropriados.

A priori o marketing foi criado com uma ideia principal de gerar o lucro e atrair clientes, assim como manter os consumidores mais antigos, mas também tem casos que não necessariamente precisa estar interligado ao lucro, como por exemplo,

---

<sup>6</sup> AMA – American Marketing Association. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>.

diversas campanhas de fortalecimento ou de engajamento da marca, e também existem as campanhas sem fins lucrativos, tudo isso corroborou para a evolução do marketing através dos anos.

Portanto, o intuito do marketing tem como características vender mais, fidelizar clientes, aumentar a visibilidade de uma empresa, gerenciar uma marca, construir boas relações com clientes e possíveis consumidores daquela empresa, mostra a necessidade do cliente para determinado produto da empresa e engajar os colaboradores de determinada empresa/marca.

## 2.2 A HISTÓRIA DO MARKETING

Existem as mais variadas ideias e hipóteses sobre o surgimento do marketing. Mas a verdade é que pelo menos no imaginário popular, o marketing sempre esteve presente ao longo da história, só não tinha um nome pré-definido ou um conceito até certo tempo. Não há comprovações que tenha existido algum tipo de marco histórico a respeito do surgimento do “marketing”, mas a partir do momento que as pessoas faziam negócios e comercializavam seus bens, eles tinham que divulgar aquele produto ou serviço para a venda, então, era feito o marketing sem nem ao menos eles saberem o que estavam fazendo e o que futuramente aquilo ia se tornar.

O que temos de mais próximo relacionado ao marketing dos tempos atuais, seria a partir dos momentos da criação das cidades, ou seja, os primeiros perímetros urbanos. Foram de extrema importância para a criação não só de práticas de convívio entre as pessoas como também aumentou muito o comércio de maneira geral, a compra e venda de objetos e uma coisa acabou levando a outra que nesse caso foi o início e evolução do marketing até os tempos atuais.

A partir do momento que também surgiram as fábricas nas cidades europeias e houve a migração de boa parte dos camponeses da Europa para se tornarem trabalhadores nas fábricas, durante a Revolução Industrial, surgiu uma preocupação em boa parte dos donos de fábricas na Europa porque além de noções administrativas, como era o caso da época, eles queriam também aumentar o número de venda de seus produtos e serviços e isso só é possível através do marketing.

Só a partir do século XX que começou a intensificar os estudos e a entender melhor o que viria a ser o marketing. E foi justamente nos E.U.A, país considerado

“O pai do marketing” no qual se intensificaram os estudos científicos juntamente com os experimentos na área do marketing, e através disso que eles começaram a atentar para um problema que futuramente poderia surgir, que seria o problema de vendas e mercadoria acumulada.

Data de 1904 o primeiro curso de Mercadologia (Marketing) oferecido em uma universidade americana, e de 1910 o primeiro livro escrito relacionado ao tema. E como mencionado, estava ocorrendo o problema da mercadoria acumulada, a partir de 1930, isso foi um dos motivos que gerou até a quebra da bolsa de Nova York e foi instaurada uma crise sem precedentes nos E.U.A.

Só depois dessa crise, que os estudiosos perceberam que as coisas não poderiam ser como antes e precisariam agregar valor aos produtos e serviços que iam além do que era feito, até então, na época. De nada adiantaria você continuar produzindo como antes se não tivesse uma garantia que alguém fosse realmente consumir aquele produto ou serviço, a partir disso que começaram a olhar também as necessidades dos consumidores e foi assim que o marketing começou a ganhar seu espaço. Hoje qualquer empresa séria no mercado precisa olhar com carinho para o seu setor de marketing, caso contrário dificilmente se manterá no mercado.

### 2.3 A EVOLUÇÃO DO MARKETING

O início do estudo do marketing de maneira científica foi no século XX. A ideia era melhorar o planejamento, fazendo com que gastasse o menos possível com a produção evitando a despesa e conseguindo o maior lucro possível, ou seja, era algo bem mais primitivo e simples do que temos de mais moderno nos tempos atuais em relação a ideias e ferramentas relacionadas ao marketing.

O marketing do início do século XX era algo muito mais simples, as estratégias e ideias eram voltadas somente para o produto, pensava-se que bastava apenas anunciar o produto ou serviço, que logo ele seria vendido. Tudo era produzido em larga escala, não se pensava na preferência que algum cliente poderia ter com determinado produto ou serviço, eram outros tempos. Ford (2021, n.p) afirma que “o cliente pode ter a cor do carro que quiser, contanto que seja preto.” Esse livro em específico foi lançado em 1922 e basicamente é uma biografia da vida de Henry Ford, mas só conseguiu uma tradução em 2021.

A partir da década de 60, os estudiosos juntamente com os profissionais de marketing, começaram a perceber que só o foco no produto, não estava mais funcionando e as empresas precisariam se adaptar a nova tendência do mercado, já que houve um aumento no número de concorrentes, a partir daí os consumidores tinham mais opções e poderiam escolher um produto de seu agrado, interligado ao valor do produto ou serviço, ou até mesmo características que o outro não tem, o foco parou de ser o produto e começou a ser o cliente.

Philip Kotler foi de extrema importância em todo esse processo, porque através de suas obras como Marketing 1.0, Marketing 2.0, Marketing 3.0 e Marketing 4.0, ele foi explicando todo esse processo de evolução do marketing através dos anos. Kotler (2006) diz que o cliente sempre vai ter razão em qualquer situação. O autor define marketing como “a ciência e a arte de conquistar e manter os clientes para que através disso você consiga ir e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. (KOTLER, 2006, p. XX)

A partir da descoberta e importância do marketing, começou a ocorrer uma conexão entre o setor de marketing de uma empresa e outras áreas como logística, vendas e área administrativa. Para que através disso conseguissem vender mais e identificando o que os clientes realmente desejavam.

Foi a partir da década de 80, depois de algumas empresas perceberem que as concorrentes que tinham um setor de marketing conseguiam se sair melhor em relação a vendas, que grande parte das empresas começou a criar seu próprio departamento de marketing, para que através disso conseguissem vender mais e fidelizar seus clientes.

A partir dos anos 2000, as coisas mudam mais ainda, os consumidores ganham ainda mais atenção das empresas. Agora não basta só satisfazer as vontades dos clientes, os consumidores querem saber de quem estão comprando, e por que, estão comprando. As empresas terão que mostrar seus valores e características, e observar o lado humano de seus clientes.

Essa mudança se dá em função da internet que chega e revoluciona o mercado, já que através da internet os clientes passam a ter voz para opinar para outros usuários sobre a empresa e o que elas acham de determinado produto ou serviço da empresa. O consumidor quer saber de tudo que a empresa faz, desde questões sociais até mesmo ambientais, esse é o perfil do consumidor do século XXI diferentemente do consumidor do século passado.

Para o cliente não basta o produto ou serviço como há tempos atrás, ele quer a experiência e se sentir parte de determinado grupo, por exemplo, se eu compro produto “A” vou querer conhecer outra pessoa que também consome produto “A”. As empresas percebendo isso e querendo cada vez mais fidelizar esses clientes, focaram no pós-venda, que agora se torna essencial para grande parte das empresas e de como será montada a estratégia do marketing para que isso seja feito. Começa a partir disso, o marketing de relacionamento, definido por Kotler (2007, p. XX) como “o processo social por meio do qual as pessoas e grupos satisfazem desejos e necessidades com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços que tem valor para cada um delas”.

Nos tempos atuais, depois da internet tudo se transformou. Os consumidores estão mais criteriosos do que nunca, pesquisam o valor de tudo antes de efetuar uma compra, pesquisam comentários de outros usuários sobre determinado produto ou empresa se são positivos ou não. As redes sociais como *Facebook*, *Instagram* ou até mesmo o *Google*, tem uma base de dados gigantescas relacionadas ao que o cliente curte, o que pesquisa, e através disso fica muito mais fácil oferecer o produto certo na hora de uma venda.

A parte positiva com a chegada da internet, é que ela democratiza a possibilidade de todos venderem e ofertarem seus produtos e serviços apenas com poucos cliques com seu celular. Nos tempos atuais, a empresa que não se adaptar ao mundo digital está fadada ao fracasso. Para se manter competitiva é preciso focar nessa nova era do marketing no século XXI, o marketing digital.

## 2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Nos tempos atuais, existem diversas formas de conseguir o objetivo máximo de uma empresa, que não é simplesmente a venda, mas conseguir fidelizar o cliente e fazer com que ele seja um defensor da marca. Através de diversas estratégias e ferramentas, como também o modo de fazer sondagens e buscar o público-alvo mais assertivo possível.

### 2.4.1 O Marketing Digital

Uma das estratégias mais utilizadas é o Marketing Digital. Para Kotler (2017), Marketing Digital ou Marketing 4.0 é a atualização do Marketing que compreende a realidade do consumidor conectado, que é aquele que leva em consideração, na sua decisão de compra, informações disponíveis na internet sobre empresas e produtos. Quase tudo que se faz nos tempos atuais precisa do auxílio da internet, juntamente com o celular. Na busca de um valor de algum produto, para fazer um pedido de *delivery*, pesquisar o nome de uma rua, pedir remédio, fazer compras de roupas ou algum aparelho tecnológico pelo próprio celular.

Estamos totalmente à mercê de nossos celulares em grande parte, e se grande parte das coisas teve uma mudança radical em função da internet não seria diferente para efetuar compras, já que a internet oferece o conforto de fazer compras diretamente da sua casa, sentado em seu sofá, e sem precisar ir pegar, eles entregam grande parte das compras online em sua casa. Pode-se pesquisar de tudo na internet desde preço dos produtos até mesmo algum tipo de doença rara.

Isso tudo é marketing digital, a partir do momento que você pesquisa seja no *Google* ou usando mídias sociais existem ferramentas e *cookies*<sup>7</sup> nos sites que estão captando tudo que você está fazendo. Algumas das ferramentas mais usadas no marketing digital hoje em dia são as redes sociais, SEO (otimização de busca no *Google*), E-mail marketing, e produção de conteúdo. São essas algumas das ferramentas que fazem com que o marketing digital consiga adquirir clientes para as empresas.

### 2.4.2 Marketing de Conteúdo

O Marketing de Conteúdo é uma estratégia adotada pelas marcas para criar um relacionamento melhor com seus clientes e potenciais clientes. Não só isso, como também através de suas ações em sua ampla maioria extremamente criativas, acaba aumentando o engajamento daquele público-alvo que a campanha ou ação é destinada. Entretanto, deve ser feita de maneira minuciosa e com muito

---

<sup>7</sup> Arquivos criados pelos sites que você visita. Eles tornam sua experiência on-line mais fácil, economizando informações de navegação. Com os cookies, os sites podem manter seu login, lembrar suas preferências do site e fornecer conteúdo relevante localmente.



planejamento juntamente com análise de dados daquele público específico caso contrário não surtirá o efeito desejado e pode dá a entender que não funciona tão bem como se imagina.

Segundo Kotler (2017), Marketing de Conteúdo é “um conjunto de atividades relacionadas a criar e distribuir conteúdo que seja relevante para a vida dos consumidores, mas também fortemente associado a determinada marca”. O marketing de conteúdo é usado através de diversos canais, entre eles: *Blog*, *E-books*, Vídeos, Redes Sociais, E-mails etc.

### **2.4.3 Inbound Marketing**

Em 2005, *Brian Halligan*, CEO da *HubSpot*, cunhou o termo “*Inbound Marketing*”, o marketing “direcionado para dentro”. Segundo Costa (2010) o objetivo do *inbound marketing* é desenvolver conteúdos atraentes e relevantes para um público adequado. Funciona como uma espécie de imã, atraindo quase sem ser percebida.

Essa estratégia busca aspectos diferentes do marketing convencional, já que ela busca atrair os clientes ao invés de ir à busca deles, através da criação de conteúdos relevantes para seu público-alvo. Geralmente essa estratégia é usada nas redes sociais, mas também pode ser encontrada numa pesquisa rápida no Google já que boa parte dos seus criativos é feita através da produção de vídeos.

Mas o importante desse tipo de estratégia não é o vídeo em si, e sim a qualidade do conteúdo disponibilizado e se através desse vídeo a empresa tirará algumas dúvidas dos clientes relacionadas a temas que seu público-alvo tem interesse.

### **2.4.4 Outbound Marketing**

O *Outbound Marketing* tem características bem semelhantes com o Marketing mais tradicional, porque ele vai à busca do cliente para que através disso consiga ofertar o produto ou serviço como também era feito há algumas décadas, no marketing tradicional. Porém, com esse tipo de ação você só conseguirá vender o produto ou serviço, num primeiro momento não vai conseguir fidelizar o cliente para sua marca/empresa já que foi oferecido só o produto.

Sendo assim, e de acordo com Mayrink (2015), o *Outbound Marketing* é um processo de prospecção ativa para abordar potenciais clientes que correspondem ao perfil de cliente ideal, que é definido por um conjunto de parâmetros ligados às características do cliente que se adapta melhor à solução oferecida.

Essa ferramenta do marketing era bastante usada na TV, jornais, rádio, revistas e patrocínios de eventos, mas isso é interligado ao meio tradicional da publicidade. O *Outbond* é considerado a oferta direta entre as ferramentas do marketing, na esfera digital ele também aparece, geralmente no *Youtube* nas propagandas dos vídeos, e nos sites com os *banners* digitais.

#### **2.4.5 Marketing de Relacionamento**

O Marketing de Relacionamento, para Kotler e Armstrong (2003, p. 474) “Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros”. Ou seja, é um conjunto de estratégias que vai divulgar as características e aumentar a autoridade de determinada marca sobre seus clientes, para que através disso consiga cada vez mais estreitar a relação entre consumidor/cliente e marca/empresa.

Através dessa estratégia de relacionamento os clientes, para além de fidelizar e só comprar determinada marca, irão defendê-la e divulgar de maneira positiva.

Mas, para que isso aconteça é necessário criar um grau de satisfação que não se limite apenas ao desejável, mas que deixe o cliente encantado e através disso seja mantido o interesse do cliente sobre a marca. Um exemplo prático disso é a Apple que há vários anos está no mercado e consegue se manter no topo, liderando junto com outras empresas visionárias, e concorrentes em alguns casos, o mercado nesse sentido de relacionamento com o cliente.

#### **2.4.6 O Marketing do Produto**

Essa ferramenta de estratégia do marketing é voltada para o produto, com a intenção de venda para clientes já consolidados com a marca, ou seja, a ideia é que divulgue o produto geralmente novo que está para surgir ou até mesmo outra opção, além da que o cliente deseja, para que através disso ocorra a venda. Para esse tipo

de estratégia você já tem seu público-alvo definido já que se trata de uma oferta para seus clientes já consolidados.

Para Kotler e Armstrong (2006), o produto pode ser considerado como a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo, ou seja, qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado em atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade.

Mas para que essa estratégia realmente funcione é preciso que tenha um posicionamento claro em relação ao produto, que tenha uma mensagem clara da empresa divulgando o produto para seus clientes e com um diferencial competitivo, que é mostrar o porquê daquele produto ser superior. Tem que haver uma conexão forte entre o marketing juntamente com vendas já que o interesse principal é a oferta do produto para clientes consolidados.

#### **2.4.7 O Marketing de Guerrilha**

É uma estratégia mais arriscada do que o normal, a principal ideia em torno dela é fazer com que o cliente sinta uma emoção muito forte, algo que impressione ou que faça com que ele jamais esqueça a experiência que ele passou, portanto é uma abordagem mais radical, a empresa/marca que deseja divulgar seu produto ou serviço de maneira diferente e criativa deve olhar com bons olhos o marketing de guerrilha.

Levinson (2010) afirma que “o marketing de guerrilha é uma estratégia capaz de atingir as metas convencionais, tais como lucros e alegria, com métodos não convencionais, como investir energia em vez de dinheiro”. Nesse tipo de estratégia a ideia é que a campanha abuse da criatividade e transmita muita energia à empresa para justamente chamar atenção de possíveis consumidores.

#### **2.4.8 O Marketing Viral**

Esse tipo de estratégia apresenta-se como uma das melhores nos dias de hoje, já que com a internet e as mídias sociais fica muito mais fácil fazer determinada divulgação, ou até mesmo “viralizar” nas mídias determinada campanha, porque ela vai focar em utilizar algum assunto que está em alta para usar a favor da marca.

A ideia de viral em marketing vem justamente da base do que é relativo ou causado pelo vírus. Sobre o marketing viral, Vaz (2008) diz que é “uma comunicação planejada ou não, mas que se espalha com um vírus”.

Nesse sentido podemos dizer que o marketing viral procura explorar o que as pessoas têm em comum para criar uma campanha que o próprio público-alvo é utilizado divulgando gratuitamente a campanha e fazendo com que tenham milhares ou milhões de divulgação.

#### **2.4.9 O Endomarketing**

Segundo Bekin (1995), o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus empregados e departamentos valores destinados a servir o cliente.

Essa estratégia é utilizada internamente pelas grandes marcas. O Endomarketing é o relacionamento com os próprios funcionários fazendo com que eles se tornem defensores da marca e participem dos projetos da empresa como se fossem donos, sentindo que realmente fazem e são uma parte importante da engrenagem da empresa.

A ideia é fazer com que eles entendam cada vez mais a cultura da empresa e através dessa conexão se engajem cada vez mais com a marca, em muitos casos, como o próprio Flamengo, objeto de estudo dessa pesquisa, os funcionários não se limitam a usar produtos e serviços apenas no horário de serviço, mas querem usar até mesmo fora do trabalho.

#### **2.4.10 Marketing Social**

O Marketing Social está interligado a campanhas com cunho social, ou seja, é uma tentativa das grandes marcas de tentar diminuir o máximo possível alguns problemas sociais prestando suporte através de áreas como saúde, alimentação, lazer, entre outros.

A marca Flamengo também utiliza esse tipo de ação, já que sua ampla torcida localizada no Rio de Janeiro ou espalhada pelo Brasil é um público de baixa renda, principalmente no Rio, então é constante a realização de campanhas de apoio às comunidades com doações de cestas básicas e com auxílio médico, por exemplo.

Para Kotler (1999), o marketing social é uma estratégia de mudança do comportamento dentro das organizações. Nesse sentido, pode-se dizer que nos tempos atuais as empresas não devem se limitar simplesmente a venda ou fidelização de clientes, mas para que sua marca seja sólida, de maneira completa, é preciso ter responsabilidade ambiental e social também, e essa responsabilidade social ajuda a conseguir novos clientes e em muitos casos até conseguir a fidelidade deles, já que cada vez mais as pessoas estão se preocupando com causas e quem enxerga o quanto antes que essas características irão fortalecer sua empresa com certeza terá um diferencial competitivo.

#### **2.4.11 Marketing Humanizado**

A estratégia é bem simples, basicamente é uma ação em que as empresas tentam humanizar o máximo possível a sua marca, porque através dessa humanização haverá uma conexão muito mais forte com o cliente, já que boa parte das pessoas gosta de comprar de outras pessoas.

O ser humano é dependente dessa interatividade humana em alguns casos, e as empresas percebendo isso investem nesse tipo de ação que só vem aumentando com o passar dos anos. Ou seja, “em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 16).

As pessoas querem se sentir parte de um grupo não se limitando somente a compra, mas sim a experiência também que aquele produto ou serviço proporciona, portanto, esse é o desafio das marcas.

### **2.5 SOBRE O MARKETING ESPORTIVO**

Consolidar uma marca através do marketing esportivo tem sido uma maneira diferenciada das empresas, e conseqüentemente os clubes, se exporem no mercado. As empresas buscam se distinguir com estratégias onde, para além de mostrar os jogadores como heróis e os times como manto, procuram fidelizar os torcedores – consumidores - através da emoção e paixão por equipes e atletas, ou seja, uma união de interesses, pois ao mesmo tempo em que viabilizam entretenimento, as empresas buscam as vendas e o lucro.

Segundo Teitelbaum (1997, p153), para aplicação do marketing esportivo normalmente ocorre uma troca que envolve três partes: o investidor, que é o patrocinador, produzindo artigos esportivos ou fornecendo bens e serviços relacionados com o esporte; o esporte e seus atores que são aqueles cuja atividade central é gerar produtos esportivos, entre eles as equipes, os clubes, as associações, as ligas e federações e os próprios atletas; e o consumidor, que neste caso são os torcedores.

O marketing esportivo traz oportunidades de reconhecimento e permite que a marca seja apreciada pelo torcedor que irá associar seu time, ou o atleta/ídolo, com a marca patrocinadora. O torcedor carrega uma paixão pelo time que muitas vezes se agrega à percepção que ele tem ou terá da marca, "(...) a emoção do espetáculo esportivo é transferida inconscientemente, para a mente do espectador e do torcedor. E o que fica é a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte" (MELO NETO, 2000, p. 29).

Sendo assim, a boa imagem de um atleta, dos dirigentes e do próprio clube, é importante, pois seus atos repercutem de uma maneira muito rápida e sempre causam influências no comportamento social dos torcedores. Segundo Rein, Kotler e Shields (2008), um componente crítico do vínculo da moeda social do esporte são os relacionamentos sociais que o esporte promove.

Com a globalização, um mundo digital cada vez mais competitivo, a marca passou a depender cada vez mais da qualidade do seu relacionamento com os consumidores, e o esporte segue nesse viés, visto que possui um poder tão agregador quanto às redes sociais.

Nesse sentido, temos como exemplo o Flamengo, objeto de estudo dessa pesquisa, e no que ele representa como marca. Conhecer o flamenguista e seus desejos de consumo está entre as prioridades do clube Rubro Negro, que está sempre pesando em ser mais do que apenas um time de futebol com, em tese, 40 milhões de torcedores, para se consolidar cada vez como marca, como veremos no capítulo, de análise, a seguir.

## **CAPÍTULO III - ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELO CLUBE FLAMENGO**

### **3.1 O CLUBE FLAMENGO**

Em meados de 1895, o Remo dominava boa parte dos esportes cariocas nessa época, até então esse esporte era praticado em um dos cartões postais mais famosas do Brasil, o Rio de Janeiro, inclusive até os dias atuais. Começava a surgir também outro esporte que iria ganhar o coração dos cariocas, assim como também de todo o Brasil, que era o futebol.

O Flamengo também não diferente de outros clubes que existiam na época, formou inicialmente o clube para disputar as modalidades voltadas ao Remo, e foi em 1895 que tudo surgiu, as cores inicialmente não eram o preto e o vermelho como todos estão acostumados a ver atualmente ou imaginam, mas sim era o ouro e o azul e foi através dessas cores e com seu primeiro time de remo que as praias cariocas conheceram o grupo de Regatas do Flamengo que um tempo depois se tornaria o Clube de Regatas Flamengo.

Até então, o Flamengo não tinha um departamento voltado para o futebol, eis que em 1911, depois de uma briga interna em um dos clubes que se tornariam um de seus maiores rivais e inclusive estaria até presente no hino do Flamengo, o Fluminense. Foi justamente por causa dos jogadores que faziam parte do time do Fluminense que o departamento de futebol do Flamengo começou suas atividades, já que após o problema interno muitos quiseram trocar de clube e praticar o esporte por outro time.<sup>8</sup>

Não demorou muito depois da criação do time de futebol para conseguir as primeiras vitórias, inclusive, com goleadas e isso chamou muito a atenção do público carioca e começaram a olhar com cuidado para o novo clube que surgia na cidade. Pouco tempo depois, cerca de um ano após sua criação, ganhou seu primeiro título em 1912 que foi justamente a conquista do campeonato carioca.

Após a conquista de seu primeiro título, poucos anos depois surgiu a disputa de um “título” que o Flamengo tem até os dias atuais e é um dos mais importantes de sua história. A água mineral Salutaris, em 1927, lançou uma campanha que tinha uma competição entre os clubes para descobrir quem era o “Clube mais querido do

---

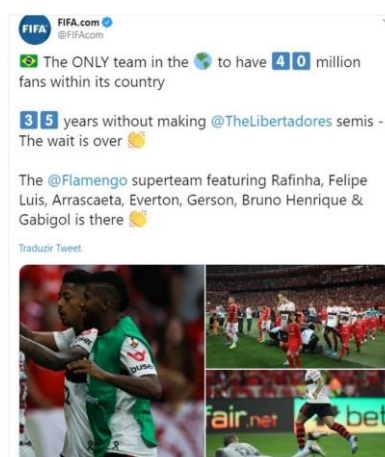
<sup>8</sup> <https://www.flamengo.com.br/historia-inicio>

Brasil.” Através da votação de seus torcedores, além do título de “Clube mais querido do Brasil”<sup>9</sup>, o vencedor também levaria uma taça para casa e depois de uma votação acirrada, o Flamengo com cerca de mais ou menos 250 mil votos conseguiram vencer a disputa e com isso ficando com o “Título” até hoje de Clube mais querido do Brasil.

E depois desses títulos não parou ganhar mais, e entre todos os títulos conquistados até hoje os mais importantes são: duas libertadores da américa, uma conquistada em 1981 e outra em 2019 assim como também o torneio intercontinental de 1981 que equivale a o mundial de clubes atualmente, entre outros diversos títulos de âmbito nacional que o clube vem ganhando através dos anos. Mas sem dúvida nenhuma a grande época de ouro do futebol do Flamengo, foi nos anos 80 onde teve um time de ouro que ganhou todos os títulos possíveis e inclusive tinha o maior ídolo da sua história jogando e conduzindo o time que era o Zico.

O Flamengo é considerado um dos maiores clubes do mundo, sua torcida ocupa facilmente o posto de uma das maiores torcidas do mundo, sendo considerado pela própria Fifa a maior do Brasil e da América do sul, com mais de 40 milhões de torcedores. Desde 2018, o clube vem se valorizando cada vez mais o valor de sua marca e depois de 2019 ele se tornou o clube mais valioso da América do Sul.

**Figura 1** – Print Instagram Fifa com número de torcedores.



Fonte: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/fifa-destaca-supertime-do-flamengo-nas-semis-unico-time-no-mundo-com-40-milhoes-de-torcedores.ghtml>

<sup>9</sup> <https://www.flamengo.com.br/historia-inicio>



E o clube não se limitou somente ao Remo e ao futebol, abriu a possibilidade e investiu em outros esportes, como por exemplo: Polo aquático, ginástica artística, nado artístico, natação, Judô e karatê, canoagem, Vôlei, Basquete (um dos esportes de maior sucesso após o futebol) e até mesmo o mercado de games virtuais como LOL. No basquete mesmo conquistou diversos títulos importantes tanto nacionais como internacionais como: Liga das Américas, *Champions League* das Américas e Copa Intercontinental.

### 3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELO FLAMENGO

O Flamengo utilizou e soube aproveitar sua marca da melhor forma possível, o reflexo desse trabalho se dá em decorrência dos títulos e conquistas que foram obtidos através de seu elenco milionário no ano de 2019, especificamente, já que foi justamente nesse ano que o flamengo conquistou um dos títulos mais importantes de sua história que foi a sua segunda Libertadores. Mas esse elenco de jogadores tem um custo muito alto.

Mas como em toda empresa, quando você tem um custo de operação muito alto você precisa ter também um faturamento alto, justamente para não ocorrer um déficit no seu balanço geral, porque toda empresa tem que faturar mais do que tem de despesa.

O Flamengo sempre teve uma força muito grande de sua torcida através dos anos, mas não soube a melhor forma de obter esse apoio no sentido financeiro. Já que só a partir de 2013, o clube passou por um processo de reestruturação que através disso, ocorreu um processo de fortalecimento e principalmente recuperação da sua marca. Como marca o Flamengo vinha com a sua imagem danificada, já que vinha com fama de mal pagador por alguns jogadores e ex-funcionários do clube e isso influenciava diretamente na captação de novos patrocínios e parceiros para o clube.<sup>10</sup>

Até que em 2013, começou uma verdadeira revolução dentro do clube em todos os setores que fez com o clube tivesse uma mudança radical e a pasta do Marketing dentro do clube não fugiu a essa regra. O Flamengo, a partir disso voltou

---

<sup>10</sup> [https://www.espn.com.br/blogs/maquinadoesporte/796919\\_marketing-mostra-flamengo-num-outro-patamar](https://www.espn.com.br/blogs/maquinadoesporte/796919_marketing-mostra-flamengo-num-outro-patamar)

seus olhos para diversas estratégias e ferramentas do marketing, inclusive, olhando com muito carinho para o mundo digital.

O Flamengo vem percebendo o que ele é como marca, e não se apega simplesmente a venda, mas vem percebendo outros pontos bem interessantes, como o seu público-alvo que é sua torcida, assim como também a aquisição de novos torcedores. O departamento de marketing vem buscando estratégias e ideias de como se comunicar com esse público-alvo de maneira certa tanto no presente como no futuro.

Vem se inspirando para que isso aconteça em clubes/empresas que funcionam e outras partes do mundo, esses clubes/empresas não se limitam apenas a ser um time de futebol com sua torcida como a tempos atrás, mas eles vão criando uma conexão com grande parte desses torcedores/consumidores seja por mídias sociais, seja por venda de produtos e experiências proporcionadas por esses clubes.

Esses clubes/empresa assim como o Flamengo, eles começaram a focar na criação de conteúdo digital através de suas plataformas de mídias digitais, através delas ocorre a divulgação de dia a dia dos clubes, bastidores, patrocinadores e parceiros entre outras coisas. Essa digitalização do dia a dia dos clubes foi de extrema importância porque fez com que houvesse uma conexão entre clube e torcida, mas não apenas em dia de jogos, mas em qualquer dia na semana, a qualquer hora, com um simples toque em seu celular através das mídias sociais. As mídias fazem com que aja essa interação entre clube e torcedor, através disso vão descobrindo melhor quem é seu público e através disso fica muito mais fácil lançar uma campanha ou produto personalizado.<sup>11</sup>

O marketing é responsável por montar estratégia, controlar a pós-venda, que é tão importante quanto a venda. Não adianta você vender e depois deixar de entregar ou não desenvolver todo o potencial que o parceiro tem. A gente tem uma preocupação muito grande com o resultado que o parceiro vai ter, talvez seja esse o tipo do nosso sucesso aí do nosso trabalho hoje. (Vice-presidente de marketing do Flamengo, Gustavo Oliveira, 2021)

---

<sup>11</sup> <https://anchor.fm/maquina-do-esporte/episodes/MAQUINISTAS-052---OS-PLANOS-DO-MARKETING-DO-FLAMENGO-e11i539>

### 3.2.1 O Flamengo “Digital”

O Flamengo vem fortalecendo muito sua marca através dos anos, o clube que já conta com diversos patrocínios, mostrou a força de sua torcida não só no mundo real, mas no mundo online também, já que possui milhões de seguidores nas principais mídias digitais que são: *Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e Tik Tok*. Tem números que chamam a atenção, é o sexto maior clube de futebol com engajamento no mundo nas redes sociais, ficando atrás apenas de clubes que são considerados potenciais europeias. No YouTube com a FLATV é mais assustador ainda os números foi o segundo em engajamento no ano de 2020 e em números de inscritos no canal perdeu apenas para o Barcelona e Real Madrid.

Estou muito feliz. Acho que nesse momento não temos mais nenhum espaço na camisa, mas temos muitos espaços para trabalhar de parceira com outras empresas. Na realidade, a camisa é um dos ativos que o Flamengo tem hoje. A nossa rede social é enorme, mais de 40 milhões de pessoas. A nossa FLA TV é a terceira maior do mundo, mais de 6 milhões e meio de pessoas ligadas com ela. Então isso são patrimônios do Flamengo, como é também a camisa. Isso tudo a gente está fazendo parceiras, está vendendo, está desenvolvendo projetos. Então, não para. O negócio aqui não para.” (Vice-presidente de marketing do Flamengo, Gustavo Oliveira, 2021)

As áreas de mídias digitais do Flamengo já são bastante satisfatórias, mas o clube não quer parar por aí, o setor de marketing vem tentando aumentar cada vez mais o Público alvo, não se limitando apenas aos torcedores mais ligados ao futebol e envolvidos com as notícias do dia a dia do clube, mas tentando trazer o público infantil, tentando também trazer outras opções de entretenimento não se limitando ao futebol, como por exemplo: voltado para área de saúde até mesmo humorística em algumas situações. <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=IKmAupE3MQ8>  
<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2020/06/26/gabigol-lanca-personagem-infantil-em-animacao-do-flamengo.htm>

**Figura 2 – Personagem infantil do Gabigol.**



Fonte: [https://conteudo.imguol.com.br/c/esporte/1c/2020/06/26/gabigolzinho-personagem-infantil-de-gabigol-do-flamengo-1593176920835\\_v2\\_900x506.jpg.webp](https://conteudo.imguol.com.br/c/esporte/1c/2020/06/26/gabigolzinho-personagem-infantil-de-gabigol-do-flamengo-1593176920835_v2_900x506.jpg.webp)

O Flamengo percebendo a força do mundo digital, só aumentou o investimento na contratação de pessoas qualificadas em que entendem do assunto. Agora não basta ter o conhecimento em marketing esportivo, mas é preciso ter um conhecimento muito aprofundado no mundo digital e isso é uma tendência que não se resume só a o marketing esportivo, mas o marketing em outras áreas.

O Flamengo, no ano de 2021 Lançou a FlaTV+ que é basicamente o plano que é vendido para as transmissões dos jogos do campeonato carioca, só que ela foi lançada com o intuito de ser a “TV do flamengo.” Não se limitando somente a transmissão de jogos para seus sócios torcedores, mas transmitindo também programas e eventos relacionados ao clube mas que não necessariamente seja relacionado ao Futebol.<sup>13</sup>

Em 2021, continuaremos firmes na missão de vendermos conteúdo customizados, ativações, planos de mídia que envolvam posts, mas o grande projeto será a venda do Pacote Futebol da FLATV, que saiu do forno agora para os nossos atuais parceiros, onde entregaremos Branded Content, QR Code, Thumb, Foguetes, Cartela, Cenografia e mais algumas outras opções gráficas ao longo da nossa

<sup>13</sup> <https://flatvmais.com.br/> (FlaTV+)

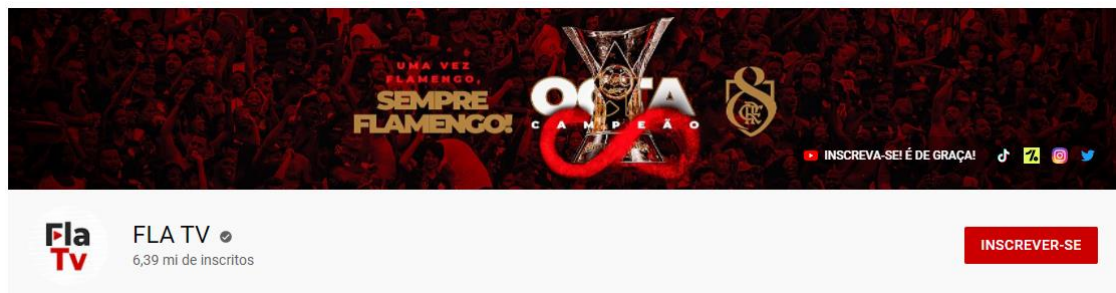
<https://www.youtube.com/user/flamengo> (FlaTv)

<https://anchor.fm/maquina-do-esporte/episodes/MAQUINISTAS-052---OS-PLANOS-DO-MARKETING-DO-FLAMENGO-e11i539> (PodCast com Vice presidente de Marketing do Flamengo)

programação de futebol. Esse pacote nos posiciona definitivamente como uma plataforma de mídia, que gera conteúdo diário e potencializa ainda mais o engajamento da torcida rubro-negra. (Rafael Ganem, Gerente de Marketing e patrocínio do Flamengo, 2021)

A ideia do Marketing do Flamengo com a FlaTV é também contrata artistas para que criem marketing de conteúdo para seu streaming e canal no YouTube, para fugir das tradicionais transmissões que os antigos pay-per-view ofereciam e não tinha nada além das transmissões dos jogos, exatamente por isso eles olha com tanto cuidado para seu canal no YouTube (FlaTV) porque nele existem potenciais clientes para futuramente estarem adquirindo o plano, que poderia ajudar e muito nas finanças do clube Rubro Negro, Já que existem mais de seis milhões de inscritos no canal, se uma pequena margem desses inscritos fossem convertidos para clientes da TvFla+, a receita aumentaria bastante.

**Figura 3 – Banner do FlaTV.**



Fonte: <https://www.youtube.com/user/flamengo>

A principal preocupação do departamento de Marketing do Flamengo é fazer com que cada vez menos o resultado dentro de campo do time influencie na ação de compra ou engajamento dos torcedores, fazer com que essa “paixão pelo clube” não diminua nas derrotas, e também tentando desvincular o Flamengo da imagem de ser simplesmente um clube de futebol mas transforma-lo em algo maior, como uma plataforma de mídia e engajamento fazendo com que isso só valorize a marca e atraia mais patrocinadores, parceiros e novos torcedores.

É impressionante a cultura rubro-negra. O meu trabalho junto com a nossa equipe foi formatar isso numa apresentação, numa narrativa. Vamos pegar esses números e vamos mostrar para o mercado o poder da força da marca Flamengo e o quanto ela vai além das quatro linhas. Então, finalmente hoje a gente colhe os frutos do que a

gente vem plantando nos últimos meses e mostrando para o mercado o quanto o Flamengo é sim uma plataforma de engajamento, é uma plataforma de mídia e o quanto o Flamengo é um canal de venda. (Rafael Ganem, Gerente de Marketing e patrocínio do Flamengo, 2021)

### 3.2.2 Museu do Flamengo

O Marketing do Flamengo criou diversas possibilidades de agregar valor a sua marca e também conseguir novos torcedores, entre elas existe o passeio pelas dependências do clube, você pode estar visitando no mesmo dia: A gávea e o museu do Flamengo. Conhecendo tanto a história do clube como as instalações.

**Figura 4 – Convite para visita.**



Fonte: <https://www.flamengo.com.br/museu-do-flamengo-e-tour-da-gavea->

### 3.2.3 Licenciador oficial

Existem também os produtos licenciados oficialmente, que uma empresa pode se oferecer para vender determinado produto com a marca do Clube, desde que seja pré-aprovado e consiga a parceria entre eles, a partir disso o clube disponibiliza o uso da marca, mas caso alguém comece a comercializar algum produto sem a devida autorização do clube consta como pirataria. E o uso da marca pode ser tanto como bonés, livros, presentes, escova de dente, chinelos etc. O



licenciamento é uma estratégia extremamente inteligente porque divulga a marca do clube nos mais diversos produtos.

**Figura 5** – Convite para ser licenciador.

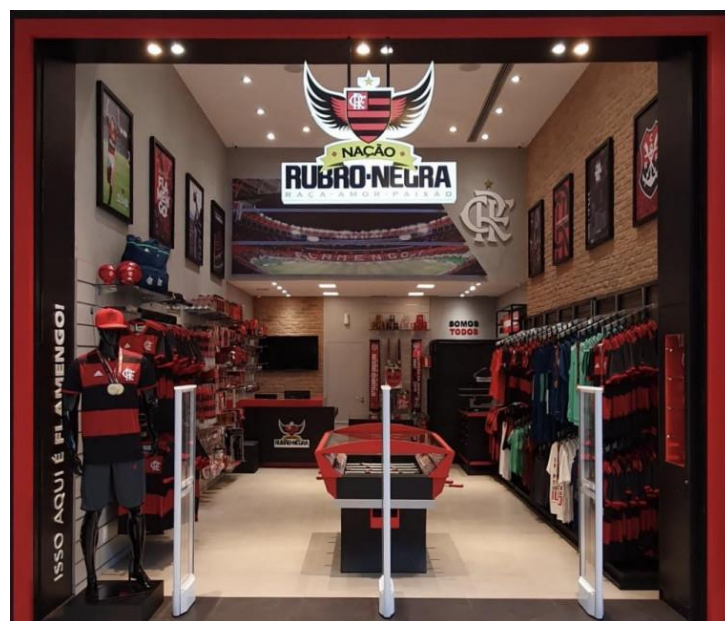


Fonte: <https://loja.flamengo.com.br/institucional/produtos-licenciados>

### 3.2.4 Lojas Oficiais do Flamengo

Existe também a franquia de lojas do Flamengo espalhada por todo Brasil, desde cidades do estado do Rio de Janeiro até mesmo como Campina Grande, na Paraíba. Existe uma padronização no layout dessas lojas, ou seja, o padrão de qualidade tem que ser mantido, tanto nos produtos vendidos como na própria loja, fazendo com que isso diminua bastante a questão da pirataria.

**Figura 6** – Fachada de loja/franquia.



Fonte: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/dono-do-maior-projeto-do-ramo-no-pais--flamengo-inaugura-100--loja-oficial-no-dia-do-flamenguista>

### 3.2.5 Embaixadas e consulados

Inicialmente foi um movimento da própria torcida de apoio ao clube, mas vendo as possibilidades e principalmente o potencial que os consulados tinham principalmente no âmbito internacional, o clube resolveu apoiar e quando é regularizado esses consulados a diretoria emite um diploma dando apoio a embaixada. Essas embaixadas e consulados servem desde assistir jogos do clube até mesmo para ações sociais dos torcedores, arrecadação de alimentos, eventos (dependendo dos lugares) existem cidades ao redor do Brasil, mas também existem cidades internacionais, a exemplo das cidades que os consulados internacionais têm a seu favor: Angola, Sucre, Xangai, Roma, Newark, Orlando, Flórida, Boston, Valença, Singapura, Lisboa.<sup>14</sup>

**Figura 7 – Movimento das torcidas.**



Fonte: <https://mundorubronegro.com/flamengo/saiba-como-fundar-um-consulado-do-flamengo-em-sua-cidade/>

### 3.2.6 Sócio torcedor

Esse é uma das estratégias mais complicadas para o setor de Marketing lidar, principalmente nesse período que passou de pandemia porque ela é quase toda

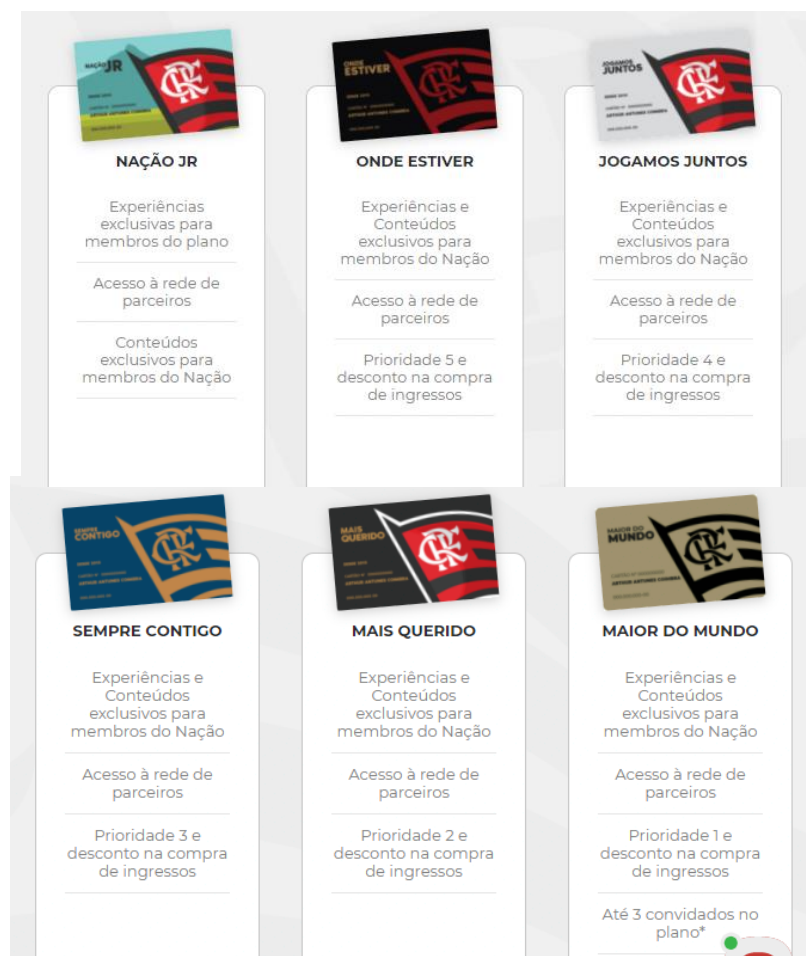
<sup>14</sup> <https://embaixadaseconsulados.com.br/flamengo/>  
<https://www.lance.com.br/flamengo/reformula-programa-socio-torcedor-mas-numero-associados-cair-pandemia.html>



dependente dos jogos do time de futebol acontecerem, já que a maioria dos planos é interligado aos descontos que os sócios podem receber na compra de ingressos assim como também a prioridade da compra.

E é a segunda maior estratégia que mais do lucro dentro do clube, a partir desse ano foram colocadas em prática algumas estratégias adicionais para esse tipo de plano, como por exemplo: ganho de pontuações dos sócios e através do ganho dessas pontuações os sócios poderiam trocar esses pontos por camisas ou ingressos para jogo, e também descontos na compra de produtos das lojas parceiras do Flamengo. O que acaba sendo muito pouco para uma equipe que é conhecida mundialmente e domina o mercado nacional, a torcida do Flamengo não se resume ao Rio de Janeiro.<sup>15</sup>

**Figura 8 – Planos de Sócio Torcedor.**



Fonte: <https://www.nrnoficial.com.br/>

<sup>15</sup> <https://www.flamengo.com.br/seja-socio>

### 3.2.7 Processo de Reestruturação do Clube

Mas para que isso tudo acontecesse e o Flamengo pudesse se tornar essa potência dentro do esporte, teve que passar por um processo de reestruturação do clube e de sua marca. Em 2013, O nomeado presidente Eduardo Bandeira de Mello assumia o Flamengo com uma dívida de 800 milhões de reais, considerado por muitos como uma dívida quase impagável, O presidente juntamente com a diretoria nomeada por ele conseguiu ajustar as contas aos poucos com o passar dos anos, fazendo uma gestão seria e com o principal compromisso de sanar as dívidas do clube, aconteceu o corte de gastos dentro do clube e entrada no Profut e juntamente com o Marketing do clube que melhorou a imagem da marca novamente atraiu novos patrocinadores e licenciou boa parte dos produtos, o Clube Rubro Negro conseguiu reagir.

De 2013 a 2018, a dívida diminuiu de 800 milhões para 350 milhões, a gestão era totalmente voltada para o pagamento das dívidas do clube.

O Flamengo pagou R\$ 1 bilhão de dívidas. Ou seja, nessa história de passado, houve lá atrás uma preocupação em quitar, renegociar débitos. Se tinha uma receita importante, seja venda de jogador, renovação de contrato ou outra coisa, se pensava primeiro em quitar essa dívida e depois usar uma parte em investimento. Havia preocupação para ter um clube sustentável. (Fernando Goes, diretor financeiro do Flamengo, 2020)

Foi através dessa organização e do pagamento dessa dívida gigantesca que o clube conseguir se estruturar novamente, e através disso montou o elenco milionário atualmente. Elenco esse que é cheio de estrelas, como é caso de: Gabigol, Bruno Henrique, Arrascaeta. Se o flamengo está como está atualmente, o time ganhando quase todos os títulos possíveis e conseguindo fazer investimentos altíssimos em atletas de ponta, tudo se dever a gestão feita por Eduardo Bandeira de Mello e sua diretoria no período de 2013 a 2018.

Senão fosse a pandemia, pode botar que o Flamengo teria arrecadado mais R\$ 200 milhões aí neste ano, sem dúvida alguma. Ano que vem estamos prevendo mais de 1 bilhão de faturamento. A gente estima faturar na casa de R\$ 850 milhões de reais de receita recorrente. (Goes, Diretoria do Flamengo, 2021)

Em 2019, o faturamento da equipe do Flamengo foi de quase 950 milhões de reais, e para 2021 está previsto um faturamento de 1 bilhão de reais<sup>16</sup>, com esse faturamento se repetindo e tendo uma média aproximada através dos anos e com a gestão seria que vem sendo feita dentro do clube, a marca caminha a passos largos para se tornar uma potência não só no Brasil, mas no mundo.

---

<sup>16</sup> [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/9576136/como-flamengo-e-palmeiras-viraram-mais-ricos-do-brasil-quais-riscos-podem-ameacar-finalistas-libertadores](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/9576136/como-flamengo-e-palmeiras-viraram-mais-ricos-do-brasil-quais-riscos-podem-ameacar-finalistas-libertadores)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa desenvolvida, fica visível o poder de uma marca tanto para aquisição de novos clientes como para a fidelização daqueles que já consumiram determinado produto ou serviço. A marca de maneira geral, ela é o porta-voz de qualquer empresa, todas as campanhas juntamente com estratégias e ferramentas do marketing fazem com que empresa x ou empresa y obtenha sucesso ou não. Mas sem dúvidas nenhuma, nos tempos atuais o sucesso ou não de uma empresa ou até mesmo de um Clube como o Flamengo, passa pelas mãos de sua marca, de como ela vai desenvolver as características e posicionamentos daquela empresa, já que em tempos atuais isso é tão importante.

Numa segunda parte, foram relatados o marketing e o marketing esportivo de maneira geral, para que solidifique toda a base argumentativa para demonstração das estratégias reveladas na terceira parte do estudo em relação as estratégias e ferramentas do marketing. O surgimento, assim como ascensão do marketing esportivo que através dos anos só vem se fortalecendo através de novas estratégias.

Grande parte das estratégias utilizadas pelo marketing do Flamengo e de como o clube vem migrando de maneira graduam-te para o “mundo digital.” Já que boa parte das suas ações assim como análises de campanhas, vem das métricas retiradas de boa parte dos torcedores que estão presentes em suas mídias sociais. Com um número esmagador de mais de 40 milhões de torcedores e o mundo se tornando mais globalizado a cada dia que passa, a internet surge como uma tabula de salvação e de alavancagem de receitas para a grande maioria das empresas ao redor do mundo e o Flamengo não foge a essa regra.

Percebe-se também que o Flamengo vem tentando cada vez mais através do seu setor de marketing, separar os resultados do futebol, da venda de produtos e serviços, de modo que o clube não seja dependente de uma fase boa do time, para conseguir vender e manter o relacionamento com seus clientes, e também desvincular o flamengo simplesmente a imagem de um time de futebol. Os diversos modos de obter receita e novos torcedores/clientes dentro do clube como: Sócio torcedor, Museu do Flamengo, Licenciador oficial, Lojas Oficiais, Embaixadas e consulados, FlaTv (YouTube), FlaTv+(Streaming), mídias digitais de maneira geral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. 5 ed. São Paulo: Negócio, 1998.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COSTA, Moyses. **Inbound Marketing como inovar na web**. Porto Alegre, RS: Revista amanhã/ondaweb, 2010.

DEOS, Luciano. **Relação marca X consumidor em tempos de globalização**. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/redacao/1767/relacao-marca-x-consumidor-em-tempos-de-globalizacao.html>.

KOTLER, Philip. **Marketing Social**, São Paulo, Atlas, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4ed. Rio de Janeiro. LTC - Livros Técnicos e Científicos S.A., 2006. 13

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0 – Do Tradicional ao Digital**. Editora: Sextante, 2017.

LEVINSON, Jay C. **Marketing de Guerrilha: Táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

MAYRINK, Vinícius. **O que é Outbound Marketing? Saiba TUDO sobre o processo**. Reev, 2015. Disponível em: <https://reev.co/o-que-e-outbound-marketing/>. Acesso em: 24 nov. 2021.

MELO NETO, Francisco P. **Marketing esportivo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

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

TEITELBAUM, Ilton. **O papel do agente de comunicação nas relações com o esporte**. Porto Alegre: Revista Famecos, 1997. p.153 (nº 7). Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/2995/2277>. Acesso em: 24 nov. 2021.

VAZ, Conrado A. **Google Marketing: O guia definitivo de marketing digital**. 2ª Ed. - São Paulo, Novatec Editora, 2008.

HESS, Megan. **Coco Chanel: The Illustrated World of a Fashion Icon**. Hardie Grant Books; Illustrated edição, 2015.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas** [recurso eletrônico] / Alina Wheeler; tradução Francisco Araújo da Costa – 5. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2019.

SCOTT, M. Davis. **Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands**. Jossey-Bass; Illustrated edição, 2002.

Rusk, Dean. **As I Saw it: The Memoirs of an American Secretary of State**. Bloomsbury Academic, 1991.

ANUNCIAÇÃO, Everton. **Atendimento Ao Cliente: Profissionais Que Revolucionaram o Campo da Experiência do Cliente**. Alta Books; 1ª edição, 2021.