

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO CURSO DE  
JORNALISMO**

**Viviane da Cunha Dalathezi**

**O MARKETING ESPORTIVO COMO FERRAMENTA DE REAFIRMAÇÃO  
DA MARCA E APROXIMAÇÃO COM O TORCEDOR: Um estudo de caso sobre  
o Clube de Regatas do Flamengo**

**Juiz de Fora  
Dezembro de 2018**



**Viviane da Cunha Dalathezi**

**O MARKETING ESPORTIVO COMO FERRAMENTA DE REAFIRMAÇÃO DA  
MARCA E APROXIMAÇÃO COM O TORCEDOR: Um estudo de caso sobre o Clube  
de Regatas do Flamengo**

Monografia apresentada ao Curso de  
Comunicação Social - Jornalismo, da  
Faculdade de Comunicação da Universidade  
Federal de Juiz de Fora como requisito parcial  
para a obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Mestre Cícero Villela

**Juiz de Fora**  
**Dezembro de 2018**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Dalathezi, Viviane da Cunha.

O Marketing esportivo como ferramenta de reafirmação da marca e aproximação com o torcedor: um estudo de caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo / Viviane da Cunha Dalathezi. -- 2018.

71 p.

Orientador: Cícero Costa Villela

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Comunicação Social, 2018.

1. Marketing Esportivo. 2. Marketing Digital. 3. Flamengo.  
4. Conteúdo. I. Villela, Cícero Costa, orient. II. Título.

**Viviane da Cunha Dalathezi**

**O MARKETING ESPORTIVO COMO FERRAMENTA DE REAFIRMAÇÃO DA MARCA E APROXIMAÇÃO COM O TORCEDOR: Um estudo de caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social - Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial a obtenção do grau de bacharel.

Aprovada em 04 de dezembro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Mestre Cícero Villela  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Doutor Márcio de Oliveira Guerra  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Mestre Gilze Freitas Bara  
Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora



## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais por todo esforço empenhado durante todas as etapas, não só da graduação, como também em toda a vida.

Aos amigos feitos na Facom por tornarem a caminhada tão especial.

Ao Cícero pela orientação paciente que tornou essa etapa extremamente tranquila e gratificante.





## RESUMO

Assim como a sociedade e as tecnologias, o marketing evoluiu e deixou de ser apenas uma ferramenta que as marcas usam para vender produtos. O marketing contemporâneo é uma ferramenta de relacionamento com o cliente. Por meio dele, é possível estreitar laços, conquistar a fidelidade e alavancar marcas. A internet potencializou a comunicação em redes por meio das mídias sociais. As pessoas passaram a produzir conteúdos diversos e a consumir informações de fontes variadas. Os consumidores passaram a não depender mais da mídia de massa para obter informações sobre marcas e produtos. Com a internet as discussões se tornaram horizontais. Diante dessa nova realidade, as marcas começam a usar as mídias sociais como ferramenta de marketing: um marketing de relacionamento que gera conteúdo de interesse do consumidor, realiza desejos e toca o lado emocional dessas pessoas. O esporte se tornou produto ao longo de sua existência e passou a lançar mão das estratégias de marketing como forma de aproximação com seus amantes. No futebol o relacionamento extracampo se faz necessário para que o clube, além de alavancar a venda dos seus produtos, não dependa exclusivamente dos resultados dos jogos para manter fiel seu torcedor. Neste trabalho encontram-se discussões teóricas de marketing contemporâneo, esportivo e digital, além de três exemplos do bom uso da união dos marketings esportivo e digital, realizados pelo Clube de Regatas do Flamengo. Por meio da análise da enunciação, um método da análise de conteúdo, analisamos três campanhas do clube e detectamos quais características dos marketings contemporâneos são utilizadas pelo clube.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Marketing Digital. Flamengo. Conteúdo.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 MARKETING CONTEMPORÂNEO</b> .....	17
2.1 DO TRADICIONAL AO 3.0.....	17
2.2 A EVOLUÇÃO PARA O MARKETING 4.0 .....	25
2.3 MARKETING ESPORTIVO.....	30
<b>3 MARKETING DIGITAL</b> .....	43
3.1 O CONSUMIDOR NA ERA DAS CONEXÕES .....	43
3.2 O MARKETING DIGITAL E AS MÍDIAS SOCIAIS .....	46
<b>4 #EUSOU O MARKETING</b> .....	51
4.1 #OMANTOEHMEU – MAIO DE 2016.....	52
4.2 #EUSOU #NEMMEVIU – ABRIL DE 2017 .....	55
4.3 NOSSO TIME É A GENTE EM CAMPO .....	56
4.4 ANÁLISE DA ENUNCIACÃO.....	57
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	63
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>ANEXO</b> .....	71



## 1 INTRODUÇÃO

A história do futebol no Brasil tem início no ano de 1895. Trazido pelos ingleses, o esporte era inicialmente praticado apenas por pessoas brancas e ricas. Os negros e a camada mais pobre da sociedade apenas assistiam naquela época. Somente 25 anos depois, a partir de 1920, pessoas negras e pobres passaram a ter acesso à prática do esporte. A partir daí veio a sua massificação, seguida da profissionalização do futebol em 1933. De acordo com matéria divulgada no site Redação Virtual Mackeinzé<sup>1</sup>, hoje podemos afirmar que o futebol é o esporte mais popular do planeta, e a Copa do Mundo, o torneio coletivo mais assistido no mundo. Em 2014, quando foi realizada no Brasil, a Copa do Mundo contou com 3,2 bilhões de espectadores. Um bilhão apenas na final. Sedar um torneio com tamanha importância trouxe ao Brasil uma nova postura e visão do esporte, afirma Melo Neto (2013). E junto com essa nova visão, a de que o esporte passa a ser um produto experimental e ativador de grandes emoções, compreendemos suas novas facetas e dimensões. O esporte passa a ser produto, serviço.

Andando pelas ruas é fácil encontrar torcedores vestindo com orgulho as camisas de seus times. Bares cheios nas famosas quartas-feiras à noite e também nos finais de semana. As conversas sobre os jogos do dia anterior nas bancas de jornais ou nas padarias e a mobilização nacional, citada anteriormente, em ano de Copa do Mundo. Ruas pintadas, casas decoradas, e todos trajando suas camisas amarelas. Sem falar no cancelamento das aulas e na liberação do serviço em horário de jogo. Tudo para que os amantes do futebol possam assistir a seleção do país entrando em campo.

Com tantos amantes mobilizados mundo afora, o futebol naturalmente se tornou indústria. Segundo Melo Neto (2013), o esporte se desdobra em produtos físicos (materiais e equipamentos esportivos, atletas, equipes, instalações), serviços tangíveis (serviços prestados aos torcedores de estacionamento, bar, restaurante, lojas) e serviços intangíveis (eventos esportivos). Dessa maneira, podemos considerar todas as coisas que rodeiam o futebol como sendo produtos. Produtos esses, que visam um consumidor muito específico: o torcedor. E além dos jogadores (por meio dos resultados dentro de campo), quem também tem papel fundamental e indispensável na fidelização destes torcedores são as equipes de comunicação e marketing dos clubes. O marketing esportivo evoluiu de uma estratégia voltada para a

---

<sup>1</sup> REDAÇÃO VIRTUAL MACKEINZE. **Porque o futebol é o esporte mais popular do mundo?** Publicado em: 25/04/2018. Disponível em: <<http://redacao.mackenzie.br/por-que-o-futebol-e-o-esporte-mais-popular-do-mundo/>>. Acesso em 13/11/2018

realização de eventos e produtos padronizados, passando para um marketing que faz ofertas diferenciadas e segmentadas de entretenimentos e produtos esportivos. O marketing esportivo passou a dar ênfase para a experiência e a vivência esportiva assumiu papel de destaque entre as estratégias (Melo Neto, 2013). Cabe ao marketing fortalecer o posicionamento da marca no mercado, manter fiéis os torcedores mais antigos e conquistar novos corações. Tudo isso por meio de campanhas, promoções e estratégias de relacionamento como os programas de sócio torcedor.

O Clube de Regatas do Flamengo, sediado no Rio de Janeiro, é a agremiação poliesportiva mais popular do Brasil e conta atualmente com a maior torcida do país: vinte e três por cento dos brasileiros que se dizem torcedores, de acordo com pesquisa divulgada em maio de 2018 pelo Ibope Repucom<sup>2</sup>. Sua popularidade se dá especialmente por conta do futebol, que teve início no clube em oito de novembro de 1902, quase sete anos depois de sua fundação, em 15 de novembro de 1895, que foi inicialmente dedicada ao remo. Tendo como suas maiores conquistas a Taça Libertadores da América e o Mundial Interclubes conquistados em 1981, o Flamengo tem também: uma Mercosul, cinco Campeonatos Brasileiros e uma Copa União, três Copas do Brasil, além de ser o maior campeão do Rio de Janeiro, com 34 estaduais. Além destes, outros muitos títulos são orgulhosamente mantidos em sua sala de troféus, como consta no site oficial do clube<sup>3</sup>.

O Flamengo atingiu em 19 de fevereiro do ano de 2018, a marca de 20 milhões de seguidores nas redes sociais<sup>4</sup>. Resultado total da soma das quatro redes do clube: Facebook, Twitter, Instagram e YouTube. Este número hoje, de acordo com pesquisa divulgada em sete de novembro pelo site Ibope Repucom<sup>5</sup>, está em 21.215.796. O Flamengo foi o primeiro clube de futebol das Américas a conseguir o feito, de acordo com matéria divulgada em seu site oficial. Sabemos que as redes sociais são lugares de interação entre pessoas. Através delas, a troca de informações se dá em tempo real e o número de indivíduos atingidos por essas informações é indiscutivelmente grande. Du Pin (2015, p.2) afirma que “a rede digital assume o palco das interações e do compartilhamento de saberes e experiências, cada vez mais, os

---

<sup>2</sup> ÉPOCA. **Torcedores ou simpatizantes: uma nova pesquisa detalha a composição das torcidas.** Publicado em: 08/05/2018. Disponível em: < <https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2018/05/torcedores-ou-simpatizantes-uma-nova-pesquisa-detalha-composicao-das-torcidas.html>>. Acesso em: 13/11/2018.

<sup>3</sup> CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. <[www.flamengo.com.br](http://www.flamengo.com.br)>. Acesso em: 13/11/2018.

<sup>4</sup> CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **20 milhões de seguidores: Flamengo atinge marca inédita nas redes sociais.** Publicado em: 19/02/2018. Disponível em: <<http://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/20-milhoes-de-seguidores-flamengo-atinge-marca-inedita-nas-redes-sociais>>. Acesso em: 22/11/2018.

<sup>5</sup> IBOPE REPUCOM. **Ranking digital dos clubes brasileiros - Nov/18.** Publicado em: 07/11/2018. Disponível em: <<http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-nov2018/>>. Acesso em 13/11/2018.

ambientes virtuais estão inseridos no cotidiano dos indivíduos e das organizações”. Para ela, a exploração desses recursos é vital para a indústria da comunicação. De acordo com Recuero (2009), um site de rede social permite a visibilidade e a manutenção dos laços sociais já existentes na vida offline. Essa capacidade de manutenção de laços proporcionada pelas redes sociais será analisada nesta pesquisa. A questão que motivou este estudo é como o Clube de Regatas do Flamengo se tornou líder absoluto nas redes sociais. Buscaremos entender quais foram as estratégias utilizadas pela equipe de marketing do clube para que o engajamento e a fidelidade vistas nas arquibancadas ao longo dos anos de história do clube, fossem reforçadas e fortalecidas através da exploração das mídias digitais.

Para isso vamos analisar o conteúdo de duas campanhas de lançamento de camisa, e um vídeo promocional do programa de sócio torcedor. São campanhas dos anos de 2016, 2017 e 2018 que juntas somam seis vídeos, veiculados através das redes sociais, mais especificamente o Twitter neste caso, além da criação de um site especial que ficou no ar apenas durante o tempo de promoção da campanha do ano de 2017.

E por que investir em relacionamento por meio das redes quando o futebol é um esporte jogado dentro de campo? Não seria o jogo em si, a melhor forma de promover e fortalecer a marca? Seria se os resultados fossem integralmente positivos. Como isso não é possível, é necessário explorar alternativas que despertem na torcida o sentimento de conquista, mesmo que essa conquista não venha do campo naquele momento. Outro fator que reforça a necessidade de fortalecer e estreitar laços extracampo é o novo perfil do torcedor brasileiro. De acordo com pesquisa do IBOPE Inteligência em parceria com o jornal Lance!<sup>6</sup>, 90% dos brasileiros não frequentam estádio de futebol e o perfil dos que ainda frequentam, não é o mesmo de antigamente. Portanto, é necessário buscar maneiras alternativas de se aproximar e cativar os novos torcedores que não irão frequentar o estádio ou que ainda não sabem a história da marca, e de promover a “manutenção” do sentimento de quem já acompanha o time há mais tempo, independente do seu perfil. Essa pode ser uma das respostas ao nosso questionamento. O marketing digital, quando bem explorado, se torna uma excelente ferramenta de venda e reafirmação do produto.

O Clube de Regatas do Flamengo possui uma torcida expressiva há muitos anos mas seu crescimento, também expressivo, nas redes sociais é recente. Podemos dizer que o afastamento que os torcedores estão tendo dos estádios, e a mudança na maneira como as

---

<sup>6</sup>IBOPE. **90% dos brasileiros não costumam ir aos estádios de futebol.** Publicado em: 11/09/2014. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/90-dos-brasileiros-nao-costumam-ir-aos-estadios-de-futebol.aspx>>. Acesso em: 13/11/2018.

pessoas consomem informação e entretenimento são fatores responsáveis para isso? O futebol é uma forma de entretenimento. O marketing do Clube, se atentando para essa realidade, começou a lançar mão de estratégias específicas. Queremos saber se essas estratégias foram bem aplicadas e se deram certo para o clube. Para tanto, vamos expor também as vendas dos produtos do clube.

Para responder a estes questionamentos, precisamos primeiro entender os conceitos básicos de marketing e explorar um pouco mais a fundo as características da sua evolução. É isso que faremos no primeiro capítulo desta pesquisa. Vamos apresentar os conceitos básicos e explorar a evolução do marketing de acordo com Philip Kotler (2010 e 2017). O pai do marketing, como é chamado, acompanhou toda a evolução desta atividade passando pelas fases 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0. Os que mais nos interessam para o desenvolvimento deste estudo são os conceitos 3.0 e 4.0. Ainda neste capítulo, vamos falar sobre a indústria do futebol e sobre os conceitos de marketing esportivo. Como o marketing atua de fato dentro do universo esportivo? Qual a sua importância específica dentro do mercado futebolístico? Melo Neto (2013) nos ajuda a descobrir as respostas para estas e outras questões.

Como as tecnologias modificam as relações das pessoas em rede? As mídias sociais aproximam as pessoas e se tornam ferramentas poderosas para as equipes de marketing. É sobre isso que nosso segundo capítulo vai tratar, com Cláudio Torres (2009) e David Meerman Scott (2013).

Por fim, nosso terceiro capítulo vai trazer as três campanhas do Clube de Regatas do Flamengo como exemplo de marketing esportivo promovido por meio de mídias digitais, buscando a manutenção e o fortalecimento de laços com o torcedor. Utilizaremos como base para análise do nosso objeto a Análise da Enunciação. A Análise da Enunciação é um método da Análise de Conteúdo descrita por Laurence Bardin (1977) como uma ferramenta que se desvia das estruturas e dos métodos formais.

A importância da pesquisa tem relação direta com a observação da eficácia das estratégias de marketing para a promoção e reafirmação de marcas. As mídias sociais são ferramenta de comunicação e fazem parte da vida da maioria das pessoas. Como os clubes de futebol tem se tornado cada vez mais populares nas redes, e o perfil de quem consome futebol, vem mudando com o passar do tempo, o marketing está cada vez mais presente na vida, no dia a dia do brasileiro e na maneira como ele se diverte. Além disso é muito comum que se encontre estudos sobre marketing esportivo que tratam da promoção de marcas em cima do já consolidado sucesso esportivo (o patrocínio), seja ele de uma equipe ou de um



atleta específico. Aqui vamos analisar o marketing esportivo como forma de promoção da própria marca esportiva.



## 2 MARKETING CONTEMPORÂNEO

A sociedade evoluiu muito ao longo dos anos. Novas maneiras de se portar e de se comunicar. Novas maneiras de ver o mundo e novas exigências em relação ao que recebem deste mundo. Essa evolução afeta também a maneira com a sociedade consome os mais diversos produtos e serviços. As empresas e todos aqueles que prestam algum tipo de serviço a essa população, têm que se adaptar à nova realidade para continuar tendo espaço nessa nova vida. É preciso traçar estratégias para chegar ao coração desse consumidor evoluído. É preciso cativá-lo e mostrar a ele que seu produto oferece exatamente aquilo que seu desejo mais íntimo procura. E é isso que mostraremos neste capítulo. Vamos analisar a partir da visão de alguns autores, entre eles Philip Kotler (2010 e 2017), quais foram as mudanças ocorridas nas maneiras de se fazer marketing e como as empresas devem se portar diante das mudanças para obter cada vez mais sucesso no mercado. A sociedade em movimento não só faz com que o marketing encontre novas maneiras de fazer aquilo que sempre fez de modo simplista, mas também faz com que ele crie novas facetas e se molde aos mais diversos produtos e às mais diversas situações. Este é o caso do marketing voltado especificamente para os esportes, do qual também trataremos neste capítulo.

### 2.1 DO TRADICIONAL AO 3.0

O marketing pode ser definido por “uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Essa definição é encontrada no site da American Marketing Association<sup>7</sup> (Associação Americana de Marketing ou AMA), uma associação que lidera discussões sobre a excelência em marketing e oferece conteúdo proveniente de periódicos acadêmicos.

Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta e promove os produtos e serviços adequados (Kotler apud Marketing de Conteúdo, 2015)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 14/11/2018

<sup>8</sup> MARKETING DE CONTEÚDO. **O que é Marketing: tudo que você precisa saber sobre o assunto.** Publicado em: 11/12/2015. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/>>. Acesso em: 21/11/2018

E o que fazem os profissionais de marketing? Disseminam ideias a partir de histórias que as pessoas querem ouvir e acreditar. Dessa maneira conseguem transformar emoção em ação e fechar vendas (GODIN, 2010).

A Sociedade pode ser caracterizada como um sistema dinâmico em que há constante movimento e transformação, pode-se dizer, com isso, que o marketing também acompanha esse movimento. Do marketing centrado no produto (1.0), para o marketing centrado no consumidor (2.0), chegamos ao marketing que passa a enxergar o consumidor como ser humano e coloca sua lucratividade em contrapeso com a responsabilidade corporativa. Esse é o Marketing 3.0 descrito por Kotler (2010). Segundo Kotler, a diferença de abordagem do marketing 2.0 para o 3.0, está na maneira como as empresas enxergam seus clientes e os tratam. O primeiro vê o consumidor como um alvo passivo e vulnerável a todas as estratégias de marketing. Já o segundo considera o cliente “como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito”, afirma Kotler (2010, p.16). Podemos considerar os avanços tecnológicos como os maiores responsáveis pelas mudanças tanto no comportamento do consumidor, quanto na maneira de se pensar e fazer o marketing. Segundo os estudos de Philip Kotler (2010), o marketing era tido inicialmente, nas décadas de 1950 e 1960, somente como uma das muitas funções importantes em apoio à produção, juntamente com os recursos humanos e com as finanças. O papel do marketing era basicamente gerar demanda.

Os 4Ps de McCarthy explicavam, de maneira concisa, as práticas genéricas da gestão do produto vigentes na época: desenvolver um Produto (Product), determinar o Preço (Price), realizar a Promoção (Promotion) e definir o Ponto (Place) de distribuição (KOTLER, 2010, p.33).

O marketing passou a ser mais exigido a partir das décadas de 1970 e 1980, quando a economia ocidental e os EUA entraram em uma profunda crise econômica causada pela crise do petróleo. Nesse momento, a tarefa de gerar demanda foi dificultada pelas turbulências e incertezas, e os 4Ps sozinhos já não surtiam efeito. Consumidores se tornaram compradores mais inteligentes e as mudanças forçaram os profissionais de marketing a melhorar os conceitos e refletir cada vez mais (KOTLER, 2010). Este era o Marketing 1.0, que incorporou pessoas, processo, provas físicas, opinião pública e poder político, aos 4Ps iniciais. O declínio econômico gerou uma proeminência do marketing, já que para suprir a baixa demanda eram necessárias estratégias. Introduziu-se, então, a disciplina de gestão do cliente, inclusive estratégias como segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento (KOTLER, 2010). Esse é o marco do nascimento do marketing moderno segundo Kotler

(2010): o Marketing 2.0. Kotler (2010) observa que o Marketing 3.0 é regido por uma onda tecnológica sustentada por três grandes pilares: computadores e celulares baratos, Internet de baixo custo e fonte aberta. Observamos que as novas maneiras de se fazer marketing, estão diretamente relacionadas às mudanças de comportamento do consumidor, e que as mudanças nesse comportamento estão ligadas diretamente aos avanços tecnológicos. Com computadores e celulares cada vez mais acessíveis e internet de baixo custo, as pessoas passam a consumir e difundir informações com muito mais velocidade. O que ganha força com, e também fortalece a nova onda tecnológica, é a forte ascensão das mídias sociais, classificadas por Kotler (2010) em duas amplas categorias. A primeira, composta pelas mídias sociais chamadas de “expressivas”. Entre elas os blogs como: Twitter, YouTube, Facebook e sites para compartilhamento de fotografias, como o Flickr, e outros sites de networking social. Na segunda categoria estão inseridas as mídias colaborativas, com sites como Wikipedia, Rotten Tomatoes e Craigslist. Entender um pouco mais sobre o funcionamento das mídias sociais expressivas ajuda na compreensão do seu impacto sobre as mudanças nas maneiras de se fazer marketing.

O Twitter por exemplo, uma forma de rede social bem popular, é a sexta mais utilizada no Brasil e a segunda preferida para campanhas de marketing no âmbito empresarial. Estes são dados do site Ideal Marketing<sup>9</sup>. “Por meio do Twitter, os usuários podem compartilhar opiniões, divulgar suas atividades e até seu humor com amigos ou fãs” (KOTLER, 2010). Tamanha expressividade permite que os consumidores exerçam cada vez mais influência uns sobre os outros. O baixo custo e o fato de ser um meio menos tendencioso, coloca as mídias sociais como sendo o “futuro” do marketing. De acordo com ele, as conexões entre amigos pode “ajudar as empresas a desenvolver insights sobre o mercado”. O marketing passou de uma ferramenta exclusivamente concentrada em realizar vendas para uma ferramenta de relacionamento, que visa a fidelização do consumidor. A globalização é mais uma responsável pelas mudanças nas maneiras de se fazer marketing.

A globalização é impulsionada pela tecnologia. A tecnologia da informação permite a troca de informações entre países, empresas e pessoas ao redor do mundo, enquanto a tecnologia de transporte facilita o comércio e outras trocas físicas em cadeias de valor globais. Como a tecnologia, a globalização alcança a todos ao redor do mundo, criando uma economia interligada. Porém, ao contrário da tecnologia, a globalização é uma força que estimula o equilíbrio (KOTLER, 2010, p. 21-22).

---

<sup>9</sup> IDEAL BLOG. **Veja as 10 redes sociais mais usadas no Brasil**. Publicado em: 01/02/2018. Disponível em: <<https://www.idealmarketing.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas/>>. Acesso em: 14/11/2018

Essa busca constante por equilíbrio, segundo Kotler (2010), acaba criando inúmeros paradoxos sociais. Um exemplo, que pode ilustrar talvez o ápice desses paradoxos (KOTLER, 2010), tem início no ano de 1989 com o protesto realizado por estudantes, intelectuais e ativistas na Praça da Paz Celestial, na China. Na ocasião o governo reprimiu o ato utilizando a força militar, e deixou centenas de mortos e milhares de feridos. No mesmo ano aconteceu a queda do Muro de Berlim. Os dois acontecimentos, no mesmo ano, representam um paradoxo. O massacre da Praça da Paz Celestial marcou a queda do movimento em defesa da democracia na China. Já a queda do Muro de Berlim representa o início de um novo mundo de liberdade e democracia. A globalização liberta e, ao mesmo tempo, aprisiona nações e povos ao redor do mundo (KOTLER, 2010). A globalização cria paradoxos, não só políticos, mas também econômicos e socioculturais. Graças aos paradoxos socioculturais influenciados pela globalização, os cidadãos sentem necessidade de se tornarem indivíduos globais, além de locais, e se tornam pessoas ansiosas e sobrecarregadas por valores conflitantes (KOTLER, 2010). Mas nem só de pontos negativos é feita a globalização. Kotler (2010) afirma que os paradoxos acabam gerando um aumento na conscientização e preocupação com problemas como pobreza, injustiça, sustentabilidade ambiental, responsabilidade comunitária e propósito social.

Um dos maiores efeitos desses três paradoxos da globalização é o fato de as empresas hoje estarem competindo para ser vistas como propiciadoras de continuidade, conexão e direção. Segundo Holt, as marcas culturais têm por objetivo resolver paradoxos da sociedade. Podem abordar questões sociais, econômicas e ambientais da sociedade. Por abordarem as ansiedades coletivas e os desejos de uma nação, as marcas culturais costumam ter grande valor (KOTLER, 2010, p. 23).

Podemos dizer então, que as campanhas criadas pela equipe de comunicação e marketing do Clube de Regatas do Flamengo e analisadas neste projeto, podem ser frutos de um paradoxo social vivido no Brasil. Por conta da realização da Copa do Mundo de 2014, os principais estádios do país foram reformados, ficaram mais modernos e confortáveis. O que deveria ser algo benéfico aos torcedores acostumados a lotar os estádios e apoiar seus times do coração em todos os momentos, acabou tendo efeito contrário. O que aconteceu, foi que os clubes, de maneira geral, aumentaram significativamente os preços dos ingressos para suprir os custos com a manutenção das arenas modernas. O aumento dos ingressos acabou afastando o torcedor tradicional das arquibancadas, aquele que acompanhou o time de pertinho ao longo de anos, mas que por razões econômicas se viu obrigado a acompanhar de longe o time de

coração. O Correio do Povo<sup>10</sup> afirma que “o fanático mais tradicional, que frequentava as partidas de chinelo de dedo e camiseta, está cada vez mais fora do espetáculo”. De acordo com matéria divulgada no “Época Esporte Clube”<sup>11</sup>, o ingresso brasileiro era o mais inacessível do mundo em 2015. As contas foram feitas pelo brasileiro Oliver Seitz, que leciona administração esportiva na University College of Football Business em Londres. Ele dividiu o salário mínimo pela carga horária de trabalho brasileira, depois pelo preço do ingresso mais baixo que o clube disponibiliza. Assim ele chegou à relação de horas de trabalho necessárias para custear o ingresso de jogo e descobriu que comparado a muitos países da Europa, o brasileiro era quem pagava mais caro para assistir a uma partida do time de coração.

E como forma de manter por perto e preservar o amor deste torcedor que foi afastado do estádio contra sua vontade, o Clube lança mão de estratégias de marketing que valorizam e colocam em evidência o torcedor - ser humano (não apenas consumidor). Na campanha de lançamento da camisa principal do time do ano de 2016, por exemplo, a divulgação foi realizada por meio de vídeos gravados com “torcedores personagens” do Clube. São pessoas que acompanham o Flamengo há dezenas de anos e são identificados por este fato. Colocar essas pessoas como protagonistas de uma campanha do clube, desperta nelas um sentimento de valorização e pertencimento. Quem assiste aos vídeos tem a mesma sensação e isso pode acabar minimizando o sentimento de abandono e distanciamento de quem não pode mais acompanhar o time de perto em todos os jogos.

Kotler (2010) coloca marcas culturais como aliadas aos movimentos de resistência antiglobalização. Essas marcas devem atentar-se sempre para as contradições pelas quais a sociedade está passando, a fim de desenvolverem campanhas relevantes para o exato momento. Muitas vezes esses paradoxos culturais não estão explícitos, pois as pessoas não comentam sobre. Cabe à equipe de marketing identificá-los e abordá-los. Os consumidores afetados pelas campanhas culturais são maioria, mas são uma maioria silenciosa. Sentem os paradoxos, mas não os confrontam, a não ser que uma marca cultural os aborde (KOTLER, 2010). Sendo assim, Kotler (2010) aponta o marketing cultural como segundo elemento do Marketing 3.0, solidário com as preocupações e os desejos dos cidadãos globais.

---

<sup>10</sup>CORREIO DO POVO. **Ingressos caros afastam torcedores com menor renda dos estádios.** Publicado em: 22/07/2017. Disponível em: <<http://www.correiodopovo.com.br/impressao.aspx?Noticia=623664>>. Acesso em: 14/11/2018.

<sup>11</sup>ÉPOCA. **A elitização do futebol: ingresso brasileiro é o mais inacessível do mundo.** Publicado em: 28/08/2015. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2015/08/elitizacao-do-futebol-ingresso-brasileiro-e-o-mais-inacessivel-do-mundo.html>>. Acesso em: 14/11/2018

Chegamos então à terceira fase impulsionadora do Marketing 3.0 de acordo com Philip Kotler (2010): a sociedade criativa.

Esse tipo de sociedade, segundo O cérebro do futuro, de Daniel Pink, retrata o mais alto nível de desenvolvimento social na civilização humana. Pink retrata a evolução humana – dos primitivos caçadores, agricultores e trabalhadores braçais, que utilizam os músculos, até os executivos, que utilizam basicamente o lado esquerdo do cérebro, e finalmente evoluem para os artistas, que utilizam o lado direito do cérebro. A tecnologia é, mais uma vez, o principal fator propulsor dessa evolução (KOTLER, 2010, p.25).

São justamente os consumidores mais criativos, expressivos e colaborativos que estão mais presentes nas mídias sociais. Kotler (2010) afirma que o estilo de vida e as atitudes dos criativos influenciam na sociedade de modo geral. São capazes de favorecer marcas colaborativas e culturais, como também podem criticar as marcas que causam impactos sociais, econômicos e ambientais negativos.

Segundo Zohar, a criatividade diferencia os seres humanos de outras criaturas vivas na face da Terra. Os seres humanos dotados de criatividade moldam o mundo à sua volta. As pessoas criativas tentam o tempo todo aperfeiçoar a si mesmas e o mundo. A criatividade se expressa na humanidade, moralidade e espiritualidade (KOTLER, 2020, p.26).

A Pirâmide de Maslow (KOTLER, 2010), mostra os níveis de necessidades da sociedade e tem como base as necessidades básicas, seguidas pelas necessidades de ego e por último as necessidades de significado (auto realização). Maslow afirma que as necessidades de níveis mais altos (auto realização) só serão supridas quando as que se encontram mais abaixo (necessidades básicas) também tiverem sido. Com o passar dos anos Maslow constatou que sua pirâmide havia sido invertida e que as necessidades de auto realização estavam se tornando prioridade na vida das pessoas. A crescente dessa tendência faz com o marketing precise proporcionar significado aos consumidores por meio de suas ações. Um modelo de negócio baseado em valores que devem ser incorporados não só ao discurso mas ao dia a dia da empresa (KOTLER, 2010). “O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano. Isso é marketing espiritual ou marketing do espírito humano do ponto de vista da empresa” (KOTLER, 2010, p.27).

Seguindo toda a linha de raciocínio de Kotler (2010), afirmamos que o Marketing 3.0 é colaborativo, cultural e espiritual. Comandado pelo comportamento do consumidor e atendendo às suas demandas. A tendência é que os consumidores se comuniquem diretamente com as empresas e que essas vendam diretamente, sem intermediários. E mais do que isso, as



organizações podem criar produtos para clientes em vez de ir em busca de clientes para seus produtos (GODIN, 2010). Essa observação sobre o “Novo Marketing” (GODIN, 2010), é importante para o marketing esportivo já que os clubes já têm clientes definidos: os torcedores. Os times não necessariamente precisam concentrar suas forças na tarefa de ir atrás de novos consumidores, eles precisam se concentrar em ofertar produtos e experiências inovadoras, que emocionem e resultem em “compra” por parte dos torcedores.

A campanha de lançamento de camisa do Clube de Regatas do Flamengo citada anteriormente, pode se encaixar bem como exemplo dessa teoria de relação entre marca cultural e sociedade criativa. A marca (Flamengo) se atentou para um possível sentimento de abandono e desvalorização por parte do torcedor. Procurando mostrar que esse sentimento não deve ser tomado como verdade absoluta, desenvolveu uma campanha online, onde o torcedor foi colocado no papel de agente principal da história. É ele quem incentiva o time e é ele a estrela que distribui autógrafos.

Jenkins (2014) toma Raymond Williams (1977) como referência para explicar que a mudança cultural é variável. Somos influenciados por experiências, práticas, valores, instituições mesmo muito tempo depois de seu papel central de cultura ter se perdido. Muitos “produtos” possuem “vida após a morte”. Jenkins (2014) diz que, historicamente, as pessoas acreditam que uma vez que um produto sai da loja, ele não tem mais valor, ou mesmo que um programa com a audiência em declínio não tem mais valor cultural a oferecer. Usando o futebol como exemplo podemos dizer que acredita-se que um time formado no passado, por melhor que ele seja, como o Flamengo do ano de 81 por exemplo, não tem mais valor no mundo atual. Acontece que hoje há uma onda de reavaliação do que Williams (1977), segundo Jenkins (2014), chamava de residual. As pessoas estão revivendo histórias passadas e identificando nelas a capacidade de estimular o desejo e gerar valor monetário. “O residual pode permanecer na memória popular, tornar-se o objeto de desejo nostálgico, ser usado como um recurso para dar sentido à vida presente e à identidade de alguém [...]” (JENKINS, 2014 p.132). Por isso a campanha do Flamengo lançada em 2017, lembrando as conquistas do elenco de 1981, tem grande valor para a reafirmação da marca e renovação dos sentimentos do torcedor.

Cada novo conceito de marketing corresponde a uma reação às mudanças ocorridas nos ambientes de negócios e na sociedade (KOTLER, 2010). As mídias sociais são reflexo de que os consumidores acreditam cada vez mais uns nos outros e menos nas empresas. Essa mudança implica em um “novo sistema de confiança do consumidor” (KOTLER, 2010, p.38), um sistema horizontal. Consumidores fazem marketing por conta

própria ao falarem uns para os outros sobre produtos e marcas. Profissionais de marketing consomem produtos, logo são alvo de estratégias de outros profissionais. No final das contas, o mundo é formado por profissionais de marketing (KOTLER, 2010). [...] “A fonte comunitária da internet a caracteriza de fato com um meio tecnológico para a comunicação horizontal e uma nova forma de livre expressão” (CASTELLS, 2003, p. 49).

Nos negócios, amar os clientes significa conquistar sua fidelidade, oferecendo-lhes valor e tocando suas emoções e seu espírito. Lembre-se das palavras de Donald Calne: ‘A diferença entre emoção e razão é que a emoção leva ações, enquanto a razão leva a conclusões.’ A decisão de comprar e ser fiel a uma marca sofre grande influência das emoções. (KOTLER, 2010, p.151).

No esporte os consumidores são torcedores e torcer envolve sentimentos. Os torcedores enquanto consumidores se identificam com a marca e inserem-na no dia a dia. Se tornam seguidores fiéis do time, vão a jogos, consomem produtos personalizados, vestem a camisa literalmente. E as marcas devem estar atentas para satisfazer as necessidades emocionais deles por meio do marketing, quando dentro de campo o resultado não é favorável, ou quando o torcedor não pode acompanhar o time tão de perto como gostaria, seja por questões financeiras ou por quaisquer outras questões.

Outra característica importante da evolução do marketing trazida por Kotler (2010) é a preocupação com a manutenção da marca. Essa manutenção é feita principalmente através do reforço de discursos que exaltam as qualidades do produto a ser consumido. Essas estratégias são muito utilizadas nas campanhas de marketing do Flamengo. É uma balança que equilibra a valorização do torcedor, como agente fundamental e muitas vezes principal para a história e conquistas do clube, mas sempre lembrando como o time conquistou todo seu prestígio e a maior torcida do Brasil: vinte e três por cento dos torcedores brasileiros de acordo com o Ibope Repucom. O nome dado ao vídeo promocional do programa sócio torcedor lançado no início deste ano: “Nosso time é a gente em campo” - trecho de um dos cantos que a torcida entoava durante os jogos do time, exemplifica bem essa característica. O vídeo conta com uma breve narração que destaca a popularidade do time e também fala sobre como os sentimentos pela marca Flamengo são intensos.

Kotler (2010) diz que “no marketing, a reputação da marca é tudo. Se dois produtos têm qualidade igual, as pessoas tenderão a comprar aquele cuja reputação da marca for melhor. Uma empresa precisa deixar claros para o mercado-alvo o posicionamento e a diferenciação do nome da marca”. Aaker (2015, p. 59) vai ao encontro dessa teoria e diz que “o grande sucesso de uma marca acontece quando o ponto de diferenciação se torna um ‘item

obrigatório' [...] e torna os concorrentes irrelevantes. Uma parcela significativa dos clientes sequer considera qualquer marca que não tenha esse 'item obrigatório'". No futebol, muitas vezes as coisas são assim. Os times mais tradicionais e populares são aqueles com conquistas gloriosas e mitos (jogadores e/ou jogos/temporadas) eternizados. Eles conquistam as grandes massas e possuem maior prestígio. Os outros times precisam conquistar os mesmos títulos em igual ou maior quantidade, além de realizar grandes jogos e excelentes temporadas para se igualar e conquistar novos adeptos. O problema é quando times considerados tradicionais têm uma queda de rendimento durante um longo período, ou quando os times menos populares simplesmente não conseguem emplacar boas sequências nem conquistar títulos expressivos. Diante desse cenário cabe às equipes de marketing criarem "itens obrigatórios" que reafirmem o posicionamento e a reputação da marca, ou mesmo que as lancem no cenário futebolístico. Esses itens, segundo Aaker (2015, p.62), "podem nascer de diversas perspectivas, como as necessidades não atendidas dos clientes". Ele afirma que transcender os benefícios funcionais por exemplo, pode criar barreiras significativas em relação aos concorrentes. Benefícios como os "de autoexpressão, sociais e emocionais, os valores e a cultura da organização ou a personalidade da marca" (AAKER, 2015, p.65). O autor afirma ainda que:

O comportamento e os valores de uma empresa estão hoje cada vez mais abertos ao escrutínio público. O crescimento das redes sociais torna mais viável e mais fácil as pessoas conversarem sobre empresas, produtos e marcas existentes em termos de seu desempenho funcional e também de seu desempenho social. A nova geração de consumidores está muito mais atenta [...] (KOTLER, 2010, p.157).

O marketing evolui de acordo com as mudanças sociais e tecnológicas. O ser humano deixa de ser susceptível aos comandos publicitários e passa a ter vontades e desejos próprios. Os consumidores deixam de confiar em tudo o que veem na tv, na internet ou em qualquer outro meio que veicule propagandas publicitárias, e passa a consultar outros consumidores na busca por informações. As marcas devem se preocupar em atender aos desejos desse novo público e também em manter uma boa imagem de si mesma. É preciso ir além da simples oferta de produtos para oferecer o "algo a mais" para o consumidor.

## 2.2 A EVOLUÇÃO PARA O MARKETING 4.0

O que mudou do marketing 3.0 para o 4.0? As tecnologias permanecem as mesmas, mas as convergências, cada vez mais profundas, convergem também os marketings: tradicional e digital (KOTLER, 2017). A estrutura de poder mudou e muito disso se deve à

conectividade proporcionada pela internet. Do vertical para o horizontal, o Facebook, se fosse um país, seria o mais populoso do mundo: 2,13 bilhões de usuários em janeiro deste ano, segundo o Estadão<sup>12</sup>. Para se manter informadas sobre as últimas notícias, milhares de pessoas recorrem ao Twitter. De acordo com pesquisa encomendada<sup>13</sup> pelo próprio Twitter em junho deste ano, 70% dos brasileiros recorriam à rede regularmente para saber como andava o cenário político nacional. Outra pesquisa, desta vez encomendada pela Variety (KOTLER, 2017), mostra que “entre jovens de 13 a 18 anos, celebridades do YouTube são mais populares que astros do cinema americano”. Esses dados comprovam que o poder de fato deixou de ser vertical e passou a ser horizontal. As fontes confiáveis não são exclusivamente os canais tradicionais.

O Marketing Antigo é aquele com o qual crescemos - uma abordagem do tipo “comando e controle” em relação à criação e à disseminação de ideias. O Novo Marketing trata de moda, histórias, permissão e promessas. A abordagem do tipo “comando e controle” ou “de cima para baixo” não faz sentido para o Novo Marketing, que, na verdade, é o marketing do homem das cavernas, o tipo de marketing que existia antes de o dinheiro e as corporações assumirem o controle (GODIN, 2010, p.38).

As novas mídias, já não tão novas assim, conquistam cada vez mais espaço e confiança da sociedade. Entre pessoas comuns também ocorre a horizontalização do poder no momento em que indivíduos sozinhos não são mais poderosos do que grupos sociais. Essa característica horizontal que surgiu no 3.0 e se fortaleceu fez com o que os consumidores confiassem cada vez mais uns nos outros, em seus amigos, família e mídias sociais, e cada vez menos em comunicações baseadas apenas em marketing. Kotler (2017) mostra que é exatamente por isso que as marcas deveriam passar a enxergar seus consumidores como amigos, sendo autênticas e honestas sobre seu verdadeiro valor. Todo negócio tem um grupo de clientes que está motivado, satisfeito e conectado a ponto de contar ao resto do mundo o quão satisfatório é seu produto. O desafio do marketing é “mudar a visão de mercado e passar de um funil vertical, onde a atenção entra por cima e a venda sai por baixo, para um horizontal, onde as ideias passam de um cliente em potencial para o outro” (GODIN, 2010, p 83).

---

<sup>12</sup>ESTADÃO. **Facebook chega a 2,13 bilhões de usuários em todo o mundo.** Publicado em: 31/01/2018. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,facebook-chega-a-2-13-bilhoes-de-usuarios-em-todo-o-mundo,70002173062>>. Acesso em 14/11/2018.

<sup>13</sup>CANALTECH. **Brasileiros recorrem ao Twitter para se informar sobre política, diz pesquisa.** Publicado em: 09/08/2018. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/redes-sociais/brasileiros-recorrem-ao-twitter-para-se-informar-sobre-politica-diz-pesquisa-119914/>>. Acesso em: 14/11/2018

Sobre a importância da conectividade para o marketing, Kotler (2017) afirma que ela não deve ser subestimada e vista apenas como uma ferramenta facilitadora. Aaker (2015, p.108) afirma que o digital é muitas vezes tratado como apenas mais um veículo de marketing, “autônomo por um motivo misterioso”. É necessário que as empresas integrem o digital ao esforço total do marketing já que seu papel principal é amplificar os programas e apoiar as ofertas.

Uma pesquisa realizada pelo Google (KOTLER, 2017, p.20) mostra que 90% das interações com a mídia foram facilitadas por telas (smartphones, tablets, laptops e televisores). Usamos as telas de maneira simultânea e a internet é a grande responsável por essas interações. “O tráfego total na internet cresceu 30 vezes de 2000 a 2014, conectando 4 em cada 10 pessoas no mundo” (KOTLER, 2017, p.36). Parte da parcela mais influente da era digital ao lado dos jovens e das mulheres, estão os *netizens*. Essas pessoas são nativos digitais extremamente hábeis quando se trata de conexão online e compartilhamento de informações. Segundo Kotler (2017), os *netizens* estão sempre prontos para contribuir com a internet, seja por meio de tags, postando críticas e avaliações ou criando e publicando conteúdos em geral. “São conectores sociais”, (KOTLER, 2017, p.55).

A marca se engrandece por meio do boca a boca, uma das formas mais efetivas de marketing na atualidade. A comunicação online permite que a conversa do público sobre a marca seja arquivada, essa característica permite que ela seja facilmente percebida por outras pessoas (JENKINS, 2014). Segundo Jenkins (2014), esse boca a boca se tornou tão usado pelos consumidores e tão importante para as marcas pois o bombardeio de informações proporcionado pelas mídias sociais, causa desconfiança quanto à sua autenticidade e credibilidade da marca. Marketeiros e gerentes de marca tiram proveito dessa situação e incentivam os clientes a produzir conteúdo e escrever depoimentos relacionados à marca e/ou recomendando produtos. Identificamos isso nas campanhas de lançamento do Clube de Regatas do Flamengo. Em ambas os torcedores eram convidados a demonstrar todo seu amor pelo clube por meio das redes sociais. No geral, esses incentivos à propagação da marca vêm acompanhados de recompensas. No caso do Flamengo essas recompensas vinham em forma de experiências como: ingressos de jogo, autografar camisas que seriam usadas pelos jogadores, visitas ao Centro de Treinamento, entre outras. Jenkins (2014) afirma que é preciso cautela quanto ao uso de bonificações para que as mensagens produzidas pelo público não sejam banalizadas com teor exagerado, causando descredibilidade. É importante também deixar claro que as bonificações em troca da propagação de mensagens existe. A clareza é estratégica e reforça a credibilidade da marca.

Realizar campanhas de marketing por meio das redes é uma estratégia que deve ser explorada quando o intuito é atingir esse público. E atingir esse público, pode se tornar essencial para propagação e fortalecimento da marca nos dias atuais. Com tantas pessoas consumindo informações online durante todo o tempo, as campanhas são vistas mais facilmente e a adesão é enorme. E como Kotler (2017) pontuou, as marcas devem se aproveitar da não passividade do público. A característica interativa da sociedade conectada rende excelentes frutos quando bem exploradas. O Flamengo por exemplo, lança mão de hashtags em duas das três campanhas analisadas e em ambas a interação é incentivada por promoções que rendem bonificações aos torcedores. É importante frisar que de acordo com Kotler (2017), o marketing digital não vai substituir o tradicional. Os dois devem coexistir. O marketing tradicional promove consciência e interesse no estágio inicial de interação. Com o avanço dessa interação e a necessidade de proximidade por parte do cliente, o marketing digital passa a desempenhar sua função. “A essência do Marketing 4.0 é reconhecer os papéis mutáveis do marketing tradicional e do marketing digital na obtenção do engajamento e da defesa da marca pelos clientes” (KOTLER, 2017, p.69). Há um trabalho a ser feito. É preciso vender mais produtos e conquistar mais pessoas que usem o serviço. Não há tempo nem dinheiro para gastar com servidores e programadores que te deixariam permanentemente no topo (GODIN, 2010). Outros fatores pelos quais os marketings tradicional e digital devem coexistir em harmonia. “O Novo Marketing não se resume a tecnologia, não é apenas um fenômeno online e não é estranho. Não mais” (GODIN, 2010, p.50). Os profissionais de marketing precisam se adaptar à realidade dos clientes enquanto seres humanos não perfeitos e vulneráveis. Marcas centradas em seres humanos tratam os consumidores como amigos e se tornam parte integral do seu estilo de vida (KOTLER, 2017). E este processo começa liberando as ansiedades e desejos mais profundos dos consumidores (KOTLER, 2017). Líderes horizontais possuem seis atributos humanos que cativam pessoas mesmo sem exercer autoridade sobre as mesmas (KOTLER, 2017, p.139-143). A *fisicalidade* corresponde aos atrativos físicos da marca: logotipos dinâmicos e flexíveis ou slogans, por exemplo. Podem ser também “um design de produto ou um projeto sólido e experiência do cliente. Estes atrativos devem tornar a marca única mas não perfeita” A *Intelectualidade* está relacionada a habilidades de inovar indo além do óbvio.

Uma pessoa com forte *sociabilidade* sente confiança ao se envolver com outras, demonstrando boas habilidades de comunicação verbal e não verbal. De forma semelhante, marcas com essa característica não temem conversar com os consumidores. Elas escutam seus clientes, bem como as conversas entre eles. Respondem às perguntas e resolvem reclamações com agilidade. Essas marcas

também promovem o engajamento dos clientes com a comunicação regular em múltiplas mídias (KOTLER, 2017, p.140).

A *emocionalidade* é a capacidade de conexão emocional, que conseqüentemente induz ações positivas nos consumidores. A *personalidade* é a autoconsciência. Marcas com personalidade sabem o que representam e qual sua razão de ser, afirma Kotler (2017). *Moralidade*, segundo o autor, é a capacidade de discernir o certo o errado. Marcas com moralidade são movidas por valores.

Para abordar de forma eficaz ansiedades e desejos, os profissionais de marketing precisam desenvolver o lado humano de suas marcas. Elas devem ser fisicamente atraentes, intelectualmente interessantes, socialmente envolventes e emocionalmente fascinantes, ao mesmo tempo em que devem demonstrar personalidade forte e moralidade sólida (KOTLER, 2017, p. 143).

Analisando o vídeo lançado pelo Flamengo em maio deste ano, para promover o programa de Sócio Torcedor do clube, conseguimos observar pelo menos quatro dessas seis características colocadas por Kotler (2017), como atributos humanos de líderes horizontais. A *fisicalidade* está no slogan “Nosso time é a gente em campo” e na experiência oferecida aos torcedores que participaram do vídeo. São torcedores reais do time, alguns mais conhecidos, outro menos. Essa inserção de torcedores reais causa um sentimento de pertencimento e valorização da torcida em geral. A inovação da *intelectualidade* pode ser percebida na inversão de papéis. Os torcedores do vídeo fazem as vezes dos jogadores. Saem da concentração e entram no ônibus rumo ao estádio. Entram no vestiário e cumprem todo um ritual “pré-jogo”. A *emocionalidade* está implícita nos itens anteriores e também se faz presente na narrativa do vídeo. A *personalidade* é evidente em toda a construção do discurso. A marca assume o posto de mais amada do Brasil e coloca toda força vinda desse relacionamento em evidência.

Outra característica presente no Marketing 4.0 é a criação de conteúdo relevante para o público. Por meio desta, é possível fortalecer e aprofundar a conexão entre marca e consumidor. Kotler (2017, p.147) afirma: “conteúdo é o novo anúncio, #hashtag é o novo slogan”. É exatamente o que observamos nas três campanhas que serão analisadas neste projeto: os lançamentos das camisas foram nomeados e divulgados por meio de #hashtags: #OMantoEhMeu (2016) e #EuSou #NemMeViu (2017). E ambas as campanhas foram divulgadas, por meio de conteúdo em vídeo. Vídeos relevantes para a torcida e que serviam como anúncio para o lançamento. “O marketing de conteúdo muda o papel dos profissionais de marketing, de promotores da marca para contadores de histórias” (KOTLER, 2017, p.

147). A diferença entre conteúdo e anúncio segundo Kotler (2017), é que o anúncio são informações que as marcas querem passar para vender produtos, enquanto o conteúdo são informações que os consumidores vão usar para alcançar objetivos pessoais e profissionais.

Jenkins (2014), cita Flourish Klink, executiva-chefe de participação na empresa de transmídia, branding e entretenimento “The Alchemists”. Ela desenvolveu e descreveu as melhores práticas para manter uma boa relação com bases de fãs. Klink (2011) reforça o que já foi dito por Kotler (2017): é preciso contar histórias. “Queremos que elas incorporem histórias favoritas em suas vidas, pensem nelas profundamente, discutam-nas com paixão, sintam como se conhecessem os personagens e realmente tivessem participado *in loco* da história. (KLINK, 2011 apud JENKINS, 2014, p. 93). As histórias bem contadas e capazes de envolver emocionalmente, conseguem aumentar o respeito pela marca e reafirmar junto aos fãs, o reconhecimento de participação no valor dessa história. As empresas devem obrigatoriamente conhecer as expectativas dos seus fãs e respondê-las. Não o contrário.

## 2.3 MARKETING ESPORTIVO

O marketing evolui e se desdobra não somente de acordo com os avanços tecnológicos e sociais. Essa importante ferramenta de comunicação é adaptada também a diferentes nichos, desenvolvendo características próprias para cada mercado e atendendo a necessidades específicas. O marketing esportivo é um exemplo dessa adaptação. Na visão de Pitts & Stotlar (2002, p. 90 apud GASPAR, MORAIS, JÚNIOR E DEBIA, 2014, p.4) “marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”. Afif (2000 apud SOUSA, MATTOS E SOUSA, 2005, p.4), encontra um segundo caminho a ser seguido pelo marketing esportivo. Ele afirma que o marketing esportivo é uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas. Para o autor, existem duas formas de definir essa prática: a primeira se faz por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com o esporte (camisas oficiais do time, por exemplo). A segunda trata-se de uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (patrocinadores em geral).



Mullin, Hardy & Sutton (2004 apud GASPAR, MORAIS, JÚNIOR E DEBIA, 2014, p.4) ampliam o conceito de marketing esportivo unindo as definições de Pitts & Stotlar (2002) e Afif (2000):

Todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca, desenvolvendo dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas (MULLIN et al., 2004, p. 18).

O esporte evoluiu com o passar dos anos, e junto com o processo de globalização, tornou-se espetáculo e mercado. A realização de grandes eventos mundiais e o surgimento de astros são características dessa nova faceta apresentada pelo esporte (MELO NETO, 2013). Nesse contexto de transformações, o esporte sobe de patamar, deixando de ser um simples produto e serviço, e tornando-se “fator de identidade nacional e de inclusão social, meio e modo de vida, lazer e entretenimento preferencial, atividade saudável, prioridade governamental” (MELO NETO, 2013, p. 21). Andrews e Ritzer (2007 apud REALE, 2011, p. 40) descrevem a grande mudança no meio esportivo e sua nova vocação de mercado:

Virtualmente todos os aspectos das instituições esportivas globais (corpos diretivos, ligas, times, eventos e atletas individuais) são agora inconscientemente orientados e definidos pelos processos inter-relacionados de: “corporativização” (a gestão de marketing das entidades esportivas de acordo com motivo de lucro); espetacularização (a primazia da produção de experiências orientadas - pela mídia - ao entretenimento); e, comoditização (a geração de muitas correntes de receita relacionadas ao esporte) (ANDREWS E RITZER, 2007, p.140).

Dessa maneira, a estrutura do esporte passa a apresentar um grau elevado de uniformidade global (REALE, 2011). “Os estádios e os complexos esportivos oferecem opções diversas de locais e ingressos com preços e serviços diferenciados. Os artigos e os materiais esportivos sobressaem pela sua diversidade e especialização...” (MELO NETO, 2013, p.17-18). Houve crescimento na indústria fabricante de materiais esportivos (esporte produto); na indústria prestadora de serviços esportivos, principalmente relacionadas a eventos (esporte serviço); desenvolvimento por parte da mídia esportiva com blogs e canais fechados de tv (esporte conteúdo). Houve ainda uma “proliferação de marcas esportivas e o aumento de marcas esportivas licenciadas e franqueadas (esporte como marca)” (MELO NETO, 2013, p.25). Megaeventos e investimento em cidades-sede (esporte legado); investimento em pesquisa aplicada a produtos esportivos (esporte tecnologia) e também a ampliação do número de investidores: empresas que divulgam suas marcas por meio do

esporte (esporte como comunicação) (MELO NETO, 2013). Empreender e ser bem sucedido em cima dessa evolução é o sonho de muitos, mas essa não é uma tarefa fácil e exige um marketing que seja baseado na visão do esporte como uma oferta ampliada de produtos e serviços esportivos de tipos variados (MELO NETO, 2013).

A partir dessa valorização generalizada, o esporte, segundo Melo Neto (2013), pode ser visto como produto (que gera benefícios), como marca (que desperta sentimentos) e como experiência (que se encaixa na sua vida). O Marketing que adota o esporte como produto foca em seus benefícios para a saúde, bem estar e autoestima. Já o marketing que cria uma marca trabalha o vínculo emocional com o torcedor e com o praticante. Além de reforçar os benefícios, eles mantêm uma conexão e interação diária com o público alvo. Criando marcas, as entidades esportivas reforçam vendas de licenciamento e franquias.

O que é uma marca? Muito mais do que um nome e um logo, ela é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais. Mas uma marca é muito mais do que uma promessa. Ela também é uma jornada, uma relação que evolui com base em percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca (AAKER, 2015, p.1).

Com base no conceito de marcas descrito por Aaker (2015), podemos dizer que quando um time de futebol, uma equipe esportiva ou um atleta específico, exploram suas marcas em estratégias de marketing, eles geram valor e se aproximam do torcedor. Essa aproximação tende a fortalecer cada vez mais os vínculos entre os dois e dar retornos financeiros positivos à marca, já que seus produtos serão cada vez mais consumidos.

Por fim, quem enxerga o esporte como experiência faz uso do que há de mais moderno e atual no mundo do marketing esportivo. É o esporte como meio de vida. Promovem eventos grandiosos, momentos inesquecíveis e promovem experiências memoráveis relacionadas ao entretenimento esportivo (MELO NETO 2013, p. 22 -23). De acordo com Rein, Kotler & Shields (2008 apud GASPAR, MORAIS, JÚNIOR E DEBIA, 2014, p.5), mais do que analisar a importância para as organizações de se criar e administrar uma marca, o marketing esportivo explica como as instituições em condições de se transformar em marcas, de acordo com a indústria do esporte, podem oferecer aos consumidores-torcedores uma experiência especial, sendo capazes assim de não ficarem exclusivamente na dependência de vitórias e derrotas para a condução de seu negócio. O marketing esportivo se torna então uma das principais ramificações do esporte enquanto negócio. É necessário para a realização da busca por “sustentação econômica e financeira,

divulgação e mercado, torcedores, praticantes, fornecedores, prestadores de serviços, investidores e mídia, além de do apoio do governo e da participação da sociedade”: agentes esportivos, que desenvolvem e sustentam o negócio esportivo (MELO NETO, 2013, p. 27-28).

O esporte é considerado um produto intangível. Suas ofertas são desempenhos e resultados, de atletas e equipes, capazes de despertar emoções no torcedor. Se o resultado é positivo, recordes são quebrados e desafios são superados, o emocional é renovado e o torcedor compartilha essa emoção sentindo-se vitorioso. Se o resultado é negativo os sentimentos são de tristeza e frustração até o próximo jogo. O mundo do esporte é um mundo de sonhos. “Algo que excede, transborda, transcende o cotidiano, a vida comum de toda uma nação, de um país inteiro que, durante a Copa do Mundo, para e torce pela sua seleção de futebol” (MELO NETO, 2013, p. 32). O intangível das emoções supera o tangível das evidências (atletas, equipes, materiais, equipamentos e instalações esportivas). Essa intangibilidade, segundo Melo Neto (2013), insere um forte apelo emocional às ações de marketing esportivo. “Um benefício emocional relaciona a capacidade da marca de fazer o comprador ou usuário sentir algo durante o processo de compra ou experiência de uso” (AAKER, 2015, p. 54). Estes benefícios são capazes de agregar riqueza e profundidade à marca e à experiência de possuir e utilizar a marca.

Portanto, qualquer ação de comunicação de marketing no esporte e por meio do esporte deve envolver emocionalmente o consumidor - o apelo ao fanatismo do torcedor, o uso de mensagens ufanistas que buscam despertar nos torcedores sua paixão pelo esporte, pelo clube e sua conexão emocional com astros e ídolos (MELO NETO, 2013, p.38).

Percebemos a partir dessas observações que o marketing esportivo depende da exploração do intangível (emoção e paixão) para que o tangível (atletas, estádios, materiais esportivos) passe a ter valor. Todas esses recursos estão fortemente aplicados nas campanhas do Clube de Regatas do Flamengo: o clube desperta o emocional do torcedor por meio das histórias contadas e dessa maneira busca vender seus produtos tangíveis: um marketing emocional de base experimental e vivencial (MELO NETO, 2013). O esporte enquanto produto intangível e não econômico tem seu valor na proposição de ideias como: vencer desafios, superar recordes, ser líder e vitorioso. Características como preço, condições de entrega, durabilidade e outros atributos físicos ficam de lado (MELO NETO, 2013).

Kotler e Armstrong (1998 apud MELO NETO 2013) “definem produto como ‘qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para a atenção, aquisição, uso ou

consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade””. O futebol é uma modalidade esportiva com mercado bem amplo segundo Melo Neto (2013). “Estamos vivendo uma era de fatos e acontecimentos potencializados pela mídia e que se tornam eventos. No esporte não é diferente” (MELO NETO, 2013, p 72). Desde apresentações de jogadores, passando por lançamentos de novas camisas até à espetacularização de polêmicas: tudo vira evento (MELO NETO, 2013).

A visão do esporte como vivência e experiência é a base conceitual do marketing esportivo do século XXI, cujos principais objetivos são criar novas vivências e fomentar experiências inusitadas na compra de produtos, nas diferentes formas de consumo esportivo e no relacionamento das entidades esportivas com torcedores, praticantes e fãs (MELO NETO, 2013, p73).

Este é o marketing de eventos esportivos, que foca em transformar simples atos de consumo ou contato em acontecimentos com teor vivencial: experiência marcante e inesquecível. O marketing de eventos esportivos se distingue dos marketings de produtos esportivos e dos marketings de marcas esportivas pela sua natureza eventística (MELO NETO, 2013) que foca nos fatos e nos acontecimentos criados. O primeiro é o elemento ativador dos dois últimos. Uma modalidade de metamarketing segundo Melo Neto (2013). O marketing esportivo segue o modelo de marketing tradicional com os 4Ps – produto, preço, praça e promoção, mas com o acréscimo de um quinto P: a paixão (MELO NETO, 2013). Com inserção da paixão todos os demais elementos passam a carregar dimensões emocionais e funcionais, como afirma o autor. O produto incorpora o evento esportivo como elemento essencial (por ser o provedor de emoção e sentimentos), os elementos tangíveis são os elementos reais e os demais serviços e instalações são elementos complementares. O preço passa a incorporar a mensuração do valor intangível que o evento esportivo, visto como espetáculo, proporciona: a possibilidade de um momento inesquecível e do prazer de assistir um espetáculo em clima de grande emoção. A praça é o local do jogo. Arenas cada vez mais modernas e multifuncionais. A promoção visa a criação e o estreitamento de vínculos emocionais e enaltece os protagonistas do espetáculo. A paixão é o ápice da dimensão emocional atingida em um jogo. A paixão domada à alegria de vencer ou à tristeza de perder e fortalecida pela apreciação de algo incomum (MELO NETO, 2013, p.75).

O torcedor, consumidor e público alvo do marketing esportivo, está nos mais diversos lugares e consome o esporte de diferentes maneiras, identifica Melo Neto (2013). As famílias em sua maioria assistem aos eventos esportivos pela TV, constituindo uma torcida organizada caseira. Toda a rotina familiar é adaptada em dias de jogos. Nas ruas a torcida

organizada toma proporções maiores, geralmente reúnem-se em bares ou restaurante com telões ou TVs ligadas nas partidas. A mídia esportiva mira esse torcedor, que acompanha o esporte na companhia de amigos, vizinhos e familiares: o torcedor-casulo. Há também outros tipos de torcedores, denominados por Melo Neto (2013, p. 121-122): o torcedor-festeiro é formado por um público predominantemente jovem, que não frequenta estádios mas socializa por meio do esporte em bares e baladas com telões, bebidas e música. O torcedor-conectado como o próprio nome diz, curte o esporte pela tv e principalmente pela internet. O torcedor-competitivo, aposta sobre suas preferências e veste a camisa nas ruas e telefona para tirar sarro do “perdedor”. O torcedor-customizado só consome aquilo que lhe agrada, no horário bom para ele, consome pacotes de ingressos promocionais e vai a locais de fácil acesso. O torcedor bem informado sabe tudo. O torcedor-autossuficiente é o jogador online, que não depende de atletas reais, torcida real, nem nada do tipo. O torcedor-provedor quer participar e interagir. Ele não aceita a passividade de apenas receber as informações. O torcedor em série é o que recruta amigos e família para o mundo do esporte por meio de experiências como a ida a um estádio por exemplo. O torcedor-dissimulado é o que não demonstra seus sentimentos e prefere assistir tudo sozinho pela TV e se informar por canais esportivos e internet. O torcedor-valorativo é o que gosta e pratica os esportes pelos valores e atributos para a saúde, lazer e entretenimento.

Essa grande tipologia aponta para uma mudança de comportamento: o torcedor passou a ser consumidor e tal mudança é valiosa para o marketing esportivo. O torcedor agora pratica esportes, acompanha de perto através das inúmeras mídias e canais de comunicação, recebe informações mas também informa, além de participar ativamente da produção de conteúdo sobre seu time ou atleta preferido. O torcedor consegue saber tudo o que deseja facilmente e também muda de ideia com facilidade, podendo até mesmo trocar de time (MELO NETO, 2013). O torcedor consome o esporte como produto e serviço por meio de eventos esportivos, da compra de roupas e calçados esportivos, da prática do esporte e até mesmo ao associar-se a um clube específico. Existem diferentes aspectos que particularizam o consumidor esportivo em relação aos demais: “sua paixão pelo produto, seu envolvimento com a marca esportiva, a internalização dos seus atributos, seu conhecimento das condições em que o produto lhe é entregue.” (MELO NETO, 2013, p.149) E cabe ao marketing esportivo tirar proveito dessa condição de consumidor adquirida pelo torcedor com a globalização do esporte.

No esporte tudo vira marca e as marcas esportivas estão em todo lugar. Entidades esportivas viram marca, clubes, equipes, atletas, eventos, estádios e complexos esportivos.

Apelidos, mascotes, nomes de torcidas, gestos comemorativos, estilos e sistemas de jogo, movimentos e tudo mais (MELO NETO, 2013, p. 182). Segundo Melo Neto (2013) no esporte nomes-marca nascem naturalmente e marcam também a emoção dos torcedores e praticantes, fortalecendo vínculos e aumentando o clima de fantasia criado pelo esporte. Aaker (2015) diz que uma marca pode fazer a pessoa pertencer a um grupo social e, assim, transmite benefícios sociais. Ainda segundo o autor, o benefício social é poderoso pois passa uma sensação de identidade e pertencimento e essas são duas motivações humanas básicas. A marca esportiva é um nome ou um símbolo capaz de causar identificação.

Ser rubro-negro ou Mengão ou torcer pelo Glorioso ou Fogão é muito melhor do que torcer pelo Clube de Regatas do Flamengo ou pelo Botafogo Futebol e Regatas. Melhor ainda é [...] ir ao Maraca assistir aos jogos no meio da Urubuzada (MELO NETO, 2013, p. 183). Os nomes-marca são propriedade do torcedor e não da entidade esportiva. O que difere a marca esportiva das demais marcas de produtos e serviços é a conexão emocional que leva seus consumidores a uma condição de devoção e idolatria. O benefício social de que Aaker (2015, p.56) fala, se dá quando uma comunidade influenciada por marcas se forma em torno dos valores e estilo de vida de uma pessoa. Torcer pela marca é renovar as emoções. E o que torna a marca esportiva tão valiosa segundo Melo Neto (2013) é seu histórico de conquistas e o desempenho esportivo ao longo dos anos. O “Rubro-Negro Carioca” consolidou sua marca ao longo dos seus 122 anos de história por meio da conquista de títulos, sendo que os principais a nível internacional são, segundo o site do próprio clube<sup>14</sup>, o Mundial Interclubes e a Taça Libertadores da América seguidos da Copa Ouro Sul-Americana e da Copa Mercosul. Em nível nacional o Flamengo possui cinco títulos brasileiros, uma Copa União, três copas do Brasil e 34 estaduais, sendo o maior campeão do Campeonato Carioca. Além dos títulos, o Flamengo está entre os clubes de futebol que nunca foram rebaixados de divisão no Campeonato Brasileiro ao lado de Cruzeiro, Chapecoense, Santos e São Paulo. Junto aos times: Atlético Mineiro, Santa Cruz, Arsenal (Inglaterra) e Dublin (Uruguai), o Flamengo é um dos únicos times que já venceram a Seleção Brasileira. Junto ao Botafogo, o Rubro-Negro ostenta a maior sequência invicta do futebol brasileiro: 52 partidas sem perder. No ano de 2009, jogando contra o Santos no dia 27 de julho, o Flamengo foi o primeiro clube a atingir a marca de mil jogos na primeira divisão do Campeonato Brasileiro.

O segundo ponto importante para a valorização da marca é seu “capital social de torcedores e praticantes” (MELO NETO, 2013, p. 184), quanto maior o número, mais valiosa

---

<sup>14</sup>CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. <[www.flamengo.com.br](http://www.flamengo.com.br)>. Acesso em: 13/11/2018.

a marca. O Flamengo, por exemplo, ostenta a maior torcida do Brasil: vinte e três por cento dos brasileiros amantes do futebol de acordo com o Ibope Repucom. E além do futebol o Flamengo possui uma equipe profissional de basquete que já conquistou, de acordo com o site do clube, seis títulos de campeonato brasileiro e 44 estaduais (o maior vencedor da competição). Em 2014 o FlaBasquete (como é conhecida a equipe) conquistou de forma invicta, diante do time do Pinheiros, a Liga das Américas, considerada a Libertadores do basquete. Além do futebol (com categoria de base e futebol feminino) e do basquete, o Flamengo possui equipes profissionais de esportes olímpicos: ginástica artística, judô, nado artístico, natação, polo aquático, remo e vôlei. O Clube conta ainda com escolinhas de futebol licenciadas e espalhadas por todo o Brasil, e a Escola de Esportes Sempre Flamengo que recebe alunos de todas as idades nas modalidades citadas acima e também no tênis, futsal e na hidroginástica.

O terceiro fator que influencia na força da marca esportiva (MELO NETO, 2013) são os astros que compõem as equipes atuais e também os ex-técnicos e atletas de renome. O Flamengo possui uma extensa lista de ídolos, entre eles Arthur Antunes Coimbra, o Zico: maior jogador da história do Flamengo e líder do time que conquistou a Libertadores e o Mundial. O ex-jogador foi diretor executivo de futebol do Flamengo entre maio e outubro de 2010. O quarto fator é a ligação entre atletas e torcida, quanto melhor o relacionamento mais forte a marca. Em quinto lugar está o “capital de direitos e propriedades da marca” (MELO NETO, 2013, p.184), que são a venda de produtos, comercialização de imagens e espaços publicitários. Em 2016, o Flamengo foi o terceiro clube que mais vendeu camisas oficiais em toda a América Latina e o primeiro no Brasil, ficando atrás apenas do Chivas Guadalajara, do México e do Boca Juniors, da Argentina. Os dados são da pesquisa realizada pela agência Euromerica Sport Marketing.<sup>15</sup> O presidente da Adidas, fornecedora de material esportivo do clube, afirmou no mesmo ano que o Flamengo é o maior clube da marca na América Latina e estaria à frente do Milan no Top 10 mundial<sup>16</sup>. Em 2017, segundo ranking da Netshoes<sup>17</sup>, o Flamengo foi o quarto clube brasileiro em vendas de camisas no site da

<sup>15</sup>ESPN. **Time mexicano lidera vendas de camisas na América; Flamengo é o 3º**. Publicado em: 20/01/2018. Disponível em: <[http://www.espn.com.br/blogs/varalespn/661073\\_ESPNtime-mexicano-lidera-venda-de-camisas-na-america-flamengo-e-3-BR](http://www.espn.com.br/blogs/varalespn/661073_ESPNtime-mexicano-lidera-venda-de-camisas-na-america-flamengo-e-3-BR)>. Acesso em: 15/11/2018.

<sup>16</sup>GLOBOESPORTE.COM. **Fornecedora de material aponta Fla à frente do Milan em venda de camisas**. Publicado em: 05/08/2016. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2016/08/lider-na-america-latina-fla-supera-o-milan-em-venda-de-camisas-no-mundo.html>>. Acesso em: 15/11/2018

<sup>17</sup>ESPN. **Corinthians teve a camisa mais vendida da Netshoes em 2017; veja o Top 20**. Publicado em: 12/01/2018. Disponível em: <[http://www.espn.com.br/blogs/varalespn/752760\\_corinthians-teve-a-camisa-mais-vendida-da-netshoes-em-2017-veja-o-top-20](http://www.espn.com.br/blogs/varalespn/752760_corinthians-teve-a-camisa-mais-vendida-da-netshoes-em-2017-veja-o-top-20)>. Acesso em: 15/11/2018.

empresa. Vale ressaltar que além de o Flamengo ter sempre ótimos números em relação às vendas de camisetas, os dados são dos mesmos anos em que foram lançadas as campanhas que estão sendo estudadas nesta pesquisa. Voltando aos quesitos que influenciam na força da marca (MELO NETO, 2013), em sexto lugar está o fato de a marca explorar seu “capital simbólico”. Isso acontece quando, por exemplo, uma marca vitoriosa se posiciona como tal. Por último está o capital de experiência do torcedor: momentos de resultados inesperados, conquistas e perdas de títulos, goleadas históricas. Todas essas experiências são transmitidas de geração em geração e formam uma “corrente de lembranças e recordações permanentes” (MELO NETO, 2013, p.185).

A marca de um clube pode e deve ajudar um gestor esportivo a lucrar sobre o apego emocional que os torcedores têm, a fim de imprimir uma confiança e processar a lealdade dos fãs (HOLT, 1995, apud BORGES, 2009, p. 33). Explorar os capitais citados acima por meio da promoção de ações, é responsabilidade da equipe de marketing. E como eles devem realizar essa exploração? Presença de astros em eventos e a utilização de suas imagens em campanhas de lançamento de produtos, eventos para sócios e torcedores comuns, estreitamento de relacionamento por meio de promoções. Enquanto os gestores devem voltar suas forças para aumentar o capital de desempenho da marca, a equipe de marketing deve divulgar essas conquistas a fim de captar novos “seguidores”, fortalecendo a marca e consequentemente aumentando os lucros (MELO NETO, 2013, p. 186). Melo Neto (2013) afirma que as marcas esportivas são produto da indústria de entretenimento. Os megaeventos esportivos são um passaporte para o mundo das emoções. Marcas esportivas se distinguem das demais intrinsecamente pela carga emotiva que carregam. São plataforma de relacionamento e experiência, e seu apelo está sempre ligado à participação e adesão de torcedores (consumidores). Extrinsecamente as marcas esportivas se diferem pela vinculação a momentos de grande envolvimento dos torcedores com os eventos. Nos eventos são consumidos mais produtos esportivos e ganha-se em projeção.

A mídia especializada é um dos maiores instrumentos de comunicação das marcas. Esportes de massa têm espaço privilegiado na TV, e por meio da transmissão de jogos e competições, têm seus produtos divulgados (clubes, atletas, eventos, instalações esportivas) (MELO NETO, 2013). A marca esportiva precisa da mídia para atingir seu público, ampliar seu poder de comunicação e aumentar suas vendas. A internet possibilita um aumento da interatividade entre torcedor e marca. Além de salvar o conteúdo do seu time, atleta ou esporte favorito para ter a oportunidade de rever sempre que quiser, o torcedor ainda pode interagir e participar da divulgação da marca gravando vídeos e tirando fotos, em casa ou no



local do jogo. De todas essas formas “a marca esportiva aproxima-se dos torcedores e se faz mais presente na vida dos fãs” (MELO NETO, 2013, p.206). O futebol é um esporte com domínio total na mídia e tem as marcas mais valorizadas do mercado. Possuem inúmeros pontos de venda (físicos e online) de produtos licenciados e ingressos, além de uma quantidade cada vez maior de sócios torcedores. Melo Neto (2013, p. 207) afirma que a base de torcedores são a maior garantia de divulgação dessas marcas, e que “a mídia apenas atende às demandas de comunicação” e coloca as marcas em “contato permanente com os torcedores e praticantes”.

O que faz o consumidor de produtos esportivos se tornar torcedor de uma marca esportiva específica? São vários os fatores que influenciam na escolha: “influência dos pais, parentes e amigos, o local de moradia, a identificação com a história da entidade esportiva, a força do simbolismo do objeto, os efeitos da publicidade e o desempenho” (MELO NETO, 2013, p.218). O torcedor escolhe com o coração e não com a mente. A marca esportiva funciona como elemento de identificação, relacionamento e fidelização. A especificidade não está na logotipia e sim nos laços de afeição e afeto. Seu time está no seu coração (MELO NETO, 2013). Quanto mais o torcedor convive com a marca indo a jogos e comprando produtos, maior é seu apego, sua lealdade e sua fidelidade.

A fidelidade de marca está no centro do valor de qualquer marca, pois, depois de obtida, ela perdura. A inércia do cliente beneficia a marca que conquistou sua lealdade. [...] Assim, um dos objetivos da construção e marca é ampliar o tamanho e a intensidade de cada segmento de fidelidade, tornando a base do relacionamento com o cliente mais consciente no longo prazo e, sempre que possível, mais rica, profunda e significativa (AAKER, 2015, p11).

Aaker (2015, p.35) afirma que uma marca precisa ter personalidade e que essa personalidade pode ser definida como “um conjunto de características humanas”. É comum, segundo o autor, que os consumidores tratem as marcas como se elas fossem pessoas e é dessa maneira que suas percepções e comportamentos são afetados. Segundo Aaker (2015), as marcas com personalidades fortes se destacam e comunicam mensagens. O Flamengo possui uma personalidade de marca forte e vencedora, como podemos perceber ao analisar nosso objeto de estudo. Aaker (2015) diz que além da personalidade é necessário traçar também um conceito de relação entre a marca e uma pessoa. Podemos dizer, também por meio das análises, que o Flamengo estabelece uma relação de amizade, carinho e confiança com seu torcedor.

A partir dessa relação é necessário trabalhar ações de branding onde prevaleçam a emoção do torcedor. Melo Neto (2013, p. 219) afirma que é preciso ir além do gerenciamento eficaz, “é preciso criar conexões fortes envolvendo os torcedores com a marca esportiva de sua livre escolha”. As conexões emocionais são muito mais intensas quando o torcedor presencia desempenhos positivos de sua equipe. Couvelaere e Richelieu (2005 apud BORGES, 2009, p. 37) analisam que “o resultado dentro de campo é de suma importância para o futebol, porém a construção de uma marca forte não pode ser deixada de lado, e se for bem desenvolvida, minimiza os impactos negativos em caso de insucesso da equipe dentro de campo”. Por isso a importância do desenvolvimento de atividades promocionais intensas que criem e fortaleçam laços com os torcedores. Melo Neto (2013) usa como exemplo a aparição pública de atletas com as camisas de seus times, sorteios e distribuição de brindes, além de campanhas publicitárias de divulgação da marca.

O processo de comunicação esportiva é composto, segundo Melo Neto (2013, p. 280), pela propaganda (divulgação de mensagens publicitárias em meios de comunicação), pela publicidade (informações não pagas, sob forma de notícias), pela promoção de vendas (estimular o consumidor à compra), pela venda direta, pelo merchandising, e pela comunicação dirigida (assessoria de imprensa, por exemplo). Esse processo faz parte do mix de marketing esportivo e corresponde ao P4 (promoção), de acordo com o modelo 4Ps. A comunicação do esporte e através do esporte assume uma forma para cada tipo de relacionamento, segundo Melo Neto (2013, p. 283): comunicação com torcedores e sócios; comunicação com os entes filiados e atletas; comunicação com a mídia; comunicação com empresas parceiras e comunicação comunitária.

E como tornar a comunicação esportiva mais criativa e inovadora, e acima de tudo, gerar resultados? Antes de mais nada, é necessário que o profissional de marketing esteja atento às necessidades dos torcedores e praticantes (MELO NETO, 2013). O profissional de marketing pode ser capaz de desenvolver um produto inovador e oferecê-lo por meio de estratégias inovadoras de preço e distribuição, mas o importante é que ele saiba fazer esse produto chegar, de maneira tão inovadora quanto, ao conhecimento do consumidor. Esse é o grande desafio: chamar a atenção do torcedor e convencê-lo a consumir o produto.

Uma comunicação criativa compreende um mix de tipos e formas de comunicação (direta e indireta, convincente e persuasiva), de conteúdo variado e com mensagens capazes de se fixar na mente dos torcedores e praticantes esportivos, e utiliza novas mídias além das mídias convencionais (MELO NETO, 2013, p. 291).

Assim como em qualquer tipo de marketing, o marketing esportivo também deve buscar maneiras de suprir as necessidades básicas do torcedor. Criar conexões emocionais e fortalecer a marca é indispensável para garantir a fidelidade da torcida mesmo quando o desempenho da equipe não é o esperado. A missão da equipe de marketing é ser criativa e utilizar os mais diferentes meios de comunicação para colocar em prática as ações de branding.



### 3 MARKETING DIGITAL

Visto que o marketing mudou e se adaptou às novas exigências do consumidor ao longo do tempo, é hora de entender como as mídias sociais alteraram ainda mais essa relação. As pessoas estão cada vez mais conectadas e consumindo informações e entretenimento de forma instantânea. As marcas se veem obrigadas a ocupar esse novo espaço de interação com o consumidor e precisam descobrir os melhores caminhos para conseguir esse feito. A tarefa não é fácil pois mesmo que o marketing digital seja diferente do tradicional em diversos aspectos, ambos possuem características que são complementares. Neste capítulo vamos analisar a partir da visão de diferentes autores, como os consumidores interagem em rede e como as marcas podem chegar até eles realizando uma abordagem natural a esse ambiente. A sociedade conectada e redes faz com que as marcas tenham que se reinventar para vender seus produtos.

#### 3.1 O CONSUMIDOR NA ERA DAS CONEXÕES

Antes de mais nada é importante entender que existem dois termos muito parecidos mas com significados diferentes: mídias sociais e redes sociais. Scott (2013) explica a diferenciação entre as duas.

*Mídia social* é o superconjunto e é como nos referimos às várias mídias que as pessoas usam para se comunicar online de forma social. Um subconjunto da mídia social é a *rede social* [...] a rede social ocorre quando pessoas criam um perfil social e interagem para se tornar parte de uma comunidade, formada por amigos e pessoas que pensam semelhante, e para partilhar informação (SCOTT, 2013, p. 44).

Neste primeiro momento vamos falar um pouco mais sobre as redes sociais e como ocorre a interação dentro delas. Mais à frente discutiremos especificamente sobre os usos das mídias sociais dentro do marketing digital. E falando em redes sociais, essa forma de interação é definida por Castells (2003) como:

[...] um conjunto de nós interconectados. A formação de redes é uma prática humana muito antiga, mas as redes ganharam vida nova no nosso tempo transformando-se em redes de informação energizadas pela Internet. As redes têm vantagens extraordinária como ferramentas de organização em virtude de sua flexibilidade e adaptabilidade inerentes, características essenciais para se sobreviver e prosperar num ambiente em rápida mutação (CASTELLS, 2003, p.7)

Como Castells (2003) cita em sua definição de rede, essa é uma forma antiga de organização social e controle de hierarquias. Com a introdução da informação e das tecnologias de comunicação baseadas em computador, o autor afirma que as redes passaram a exercer sua natureza revolucionária impulsionada pelas flexibilidades. “A Internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos com muitos, num momento escolhido, em escala global” (CASTELLS, 2003, p.8). Castells (2003) afirma que as comunidades de rede trabalham com base em duas características fundamentais: o valor da comunicação livre, horizontal, e o que ele chama de formação autônoma da rede. A primeira é uma prática sintetizada da livre expressão global, em uma era dominada por um “conglomerado de mídia e burocracias governamentais censoras” (CASTELLS, 2003, p.48). “A Net interpreta a censura como dano e encontra rotas para contorná-la” (GILMORE apud CASTELLS, 2003, p.48). “A revolução está, hoje, centrada no choque da inclusão de amadores como produtores, em que não precisamos mais pedir ajuda ou permissão a profissionais para dizer as coisas em público” (SHIRKY, 2011, p.50). A segunda característica é, segundo o autor, a possibilidade que qualquer pessoa tem de encontrar sua própria destinação na Net. “O usuário fomentador – o builder ou lead user – procura constantemente comunidades onde possa encontrar pares para conversar a respeito de temas de interesse mútuo” (SPYER, 2007, p.192).

E quem é o consumidor que está inserido neste mundo conectado em redes? Torres (2009, p. 26-29) apresenta dados a partir da análise de uma pesquisa feita pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil, publicada no ano de 2008. A pesquisa trata do uso das tecnologias da informação e comunicação no Brasil e mostra que a realidade, na época já era muito diferente do que a maioria dos empresários imaginavam. Apresentarei aqui as análises feitas por Torres (2009), e farei a comparação com os dados atualizados para o ano de 2016, também de acordo com o site do Comitê Gestor de Internet no Brasil<sup>18</sup>. Assim será possível visualizar o aumento do consumo de tecnologia no Brasil em um espaço de tempo de 8 anos. O primeiro dado relevante segundo Torres (2009) é a porcentagem de domicílios com computador. Em 2008 eram 28% dos lares com pelo menos um computador e 20% da população com acesso à internet. No ano de 2016 o percentual de casas com computador subiu para 46% e o acesso à internet agora atinge 54% da população. O autor analisa ainda a

---

<sup>18</sup>TIC DOMICÍLIOS. **Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros**. Publicado em: 2016. Disponível em: <[https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC\\_DOM\\_2016\\_LivroEletronico.pdf](https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_DOM_2016_LivroEletronico.pdf)>. Acesso em: 15/11/2018

quantidade de vezes que os usuários acessam a internet semanalmente e quantas horas eles gastam com navegação. Estes dados são, segundo ele, importantes para o marketing digital.

Outro número que Torres (2009) destaca é o percentual de internautas que usam a internet para se comunicar. Em 2008 eram 90%, já em 2016 os resultados vieram separados por tipo de comunicação. Em primeiro lugar está o envio de mensagens, com 89%, seguida pelo uso das redes sociais, que corresponde a 78% do uso total da internet. A troca de e-mails e as chamadas de voz ou vídeo correspondem a 60% cada. Torres (2009) analisa que os números mostram a força que as estratégias adotando esses meios, podem ter em campanhas de marketing digital. Perceba que número de internautas atingidos por meio de estratégias envolvendo redes sociais por exemplo, corresponde a mais de três quartos do total. Com esses dados Torres (2009) mostra quem é o consumidor online e parte para a tarefa de descobrir como ele se comporta. Ele afirma que o consumidor moldou a internet para atender a seus interesses pessoais e satisfazer três necessidades principais: informação, diversão e relacionamento. O autor enfatiza que a internet não é composta por uma rede de computadores, mas sim de pessoas. Isso faz dela um ambiente, habitat, que deve ser entendido para ser trabalhado.

Existem cinco grandes grupos que interagem constantemente, e que podem ser descritos de forma a dar uma ideia geral do ambiente em que o usuário se encontra quando está online. Esses ambientes são as ferramentas de busca, os sites e portais, as redes sociais e blogs, as ferramentas de comunicação e os mundos virtuais (TORRES, 2009, p. 38)

Uma constatação importante feita por Torres (2009, p.61) é que “ao contrário da mídia tradicional, em que o controle é dos grupos empresariais, na internet o controle é do consumidor”. Com as redes e mídias sociais, o consumidor internauta assumiu o controle de sua própria vida e passou a gerar conteúdo, se informar, se divertir e se relacionar, tudo ao mesmo tempo e por meio de sites como Facebook e Twitter (TORRES, 2009). Se você não estiver lá, seu consumidor estará. E estará falando sobre você. A internet reflete a sociedade mas tem suas próprias regras de interação. Diferentes gerações usam diferentes ambientes online e o importante, segundo Torres (2009), é entender essa interação e definir qual público se deseja atingir. “A internet é uma rede de milhões de pessoas, de todas as classes sociais, que [...] interagem e interferem em toda e qualquer atividade ligada à sociedade e aos negócios” (TORRES, 2009, p. 44).

A internet foi moldada, em grande parte, em torno de usos comerciais e atuou como “meio indispensável e força propulsora na formação da nova economia, erigida em torno de normas e processos novos de produção, administração e cálculo econômico”

(CASTELLS, 2003, p. 49). Castells (2003) fala sobre a dimensão cultural dos “empresários da internet”. Ele afirma que a força propulsora da economia na internet foi a inovação empresarial, não o capital. A inovação, segundo Castells (2003, p.85) “é uma função de trabalho altamente especializado e da existência de organizações de criação de conhecimento”. A partir dessa observação entendemos que utilizar a internet para fins comerciais requer conhecimento especializado e criatividade. Papel desempenhado pelas equipes de comunicação e marketing das empresas. A nova economia, da qual o autor fala, não é uma economia online, mas sim uma economia movida pela tecnologia da informação. Utilizar a internet de forma correta pode se tornar uma fator decisivo na produtividade e na competitividade para negócios de todos os tipos (CASTELLS, 2003).

### 3.2 O MARKETING DIGITAL E AS MÍDIAS SOCIAIS

Vamos começar a falar de marketing digital com uma citação do criador do branding moderno: “A competência digital envolve sites, blogs, mídias sociais, vídeos online, o mundo dos *smartphones* e muito mais. Ela se tornou uma necessidade para empresas que desejam construir ou fortalecer sua marca e criar programas de marca revolucionárias” Aaker (2015, p.101).

Se hoje os meios digitais se fazem tão presente na rotina de desenvolvimento e fortalecimento de uma marca, como será que isso era feito antes de eles existirem? A tecnologia veio de fato para melhorar os processos?

Antes de a web chegar, havia apenas três modos de ser percebido: comprar publicidade cara, implorar para a grande mídia escrever sobre você ou contratar uma enorme equipe de vendas para falar com uma pessoa de cada vez sobre seus produtos. Agora temos uma opção melhor: publicar conteúdo interessante na *web*, que seus compradores *queiram* consumir (SCOTT, 2013, p. xi).

O grande trunfo da prática de marketing digital, segundo Scott (2013), é justamente o citado acima: a não dependência dos anúncios publicitários com valores exorbitantes e veiculados em mídias de massa como jornais, revistas, rádio e televisão. Mesmo porque os consumidores hoje em dia têm uma infinidade de produtos e serviços à disposição, e podem escolher como bem entendem. São milhões de canais no YouTube. Ninguém mais é refém de 3 ou 4 canais de TV. O mesmo acontece com as estações de rádio. On-line, são milhões de opções de músicas sem interrupção por anúncios. Portanto “se eu não estiver interessado no que você tem a dizer, não vou assistir. Não sou mais refém” (GODIN,



2010, p.71). O consumidor não quer mais parar o que está fazendo para prestar atenção em mensagens de anúncios.

Nas mídias tradicionais, como a televisão, o rádio e a imprensa, embora haja algum nível mínimo de interação, o conteúdo é gerado por especialistas, como os jornalistas, e controlado por alguns poucos proprietários destes meios de comunicação. Já nas mídias sociais não há nem controle nem propriedade: o próprio consumidor é quem produz a informação e julga o que vale a pena ser lido e divulgado (SCOTT, 2013, p.113).

Scott (2013, p.26) aponta as novas regras do marketing (online) e algumas delas são: marketing é mais que apenas publicidade; você é o que você publica; as pessoas querem autenticidade, não embromação. O autor afirma que a mídia de massa ainda pode ser importante para alguns, mas que, hoje, profissionais de marketing inteligentes elaboram informações atraentes e as comunicam diretamente na web. E é isso que deve acontecer com os setores de marketing e comunicação dos clubes de futebol, sejam eles tradicionais e detentores de grande espaço na mídia de massa, ou não. É preciso utilizar a web como forma de se comunicar, realizar campanhas específicas para o meio, difundir e ampliar a marca por meio da oferta de produtos diferenciados e estreitar os laços com a torcida por meio da aproximação que a web e as mídias sociais permitem. As mídias sociais, segundo David Meerman Scott (2013), resgatam um modelo de comportamento básico do ser humano: a vivência e a comunicação feita em grupos. As pessoas têm seus desejos básicos atendidos enquanto são colocadas no centro dos acontecimentos de sua rede de relacionamentos. A visibilidade das mídias é ampliada pelos mecanismos de busca como Yahoo e Google. Essa visibilidade é, ao mesmo tempo, boa e ruim para o marketing segundo Scott (2013). A parte boa é que mesmo com baixo investimento, sua audiência será alta e segmentada. A parte ruim é que você não controla essa audiência. É preciso interagir e traçar estratégias de comunicação eficientes. Outra característica positiva é poder produzir conteúdo apenas com acontecimentos do seu cotidiano. A parte ruim é que não há escolha. Ou você faz, ou as pessoas estarão falando de você mesmo sem a sua presença ou contra a sua vontade. Em suma: “ou você participa e se envolve ou será envolvido” (SCOTT, 2013, p. 116). O marketing de relacionamento por exemplo, é uma estratégia que visa a construção de laços e relacionamentos duradouros. Você passa a conhecer melhor seu cliente, já que ele tem a oportunidade de conversar diretamente com você quando deseja algo. Essa ação leva a um consequente fortalecimento no relacionamento entre ele e sua marca (SCOTT, 2013). A partir das considerações do autor, percebemos que todo marketing realizado por meio das mídias

digitais, é um marketing de baixo investimento e de constante relacionamento. Relacionamento do cliente com a marca.

O marketing digital é um marketing de conteúdo que busca, segundo Scott (2013), posicionar a marca como líder e entender as necessidades do público alvo. Nada de mega promoções, truques ou mensagens. E como é possível posicionar uma marca como líder e colocá-la dessa forma na mente do consumidor? Scott (2013, p.207) diz que o caminho é oferecer conteúdo relevante para eles e enfatiza que “conteúdo não se limita a palavras. Profissionais de marketing bem informados diversificam o conteúdo [...] para informar e divertir”. Uma estratégia é o marketing de relacionamento praticado por meio das mídias sociais (SCOTT, 2013). O que um consumidor de futebol espera, por exemplo? Assistir aos jogos de futebol do seu clube de perto, sentir-se parte do time, vivenciar conquistas, conhecer ídolos. O torcedor quer sentir-se valorizado e é isso que o Clube de Regatas do Flamengo busca promover através das campanhas aqui analisadas. O conteúdo principal das três campanhas são circulados por meio do Twitter, uma mídia social, e estão em formato de vídeo (“conteúdo não se limita a palavras” (SCOTT, 2013)). Todas as campanhas colocam a torcida como sendo peça fundamental para o time e oferecem algo com valor sentimental para ela: camisas oficiais, ingressos para jogos e outras experiências como as que estão inseridas nos planos de sócio torcedor. Scott (2013) fala também, entre outras coisas, sobre a importância de incluir ferramentas de interação nos conteúdos, dar a oportunidade de os consumidores conversarem entre si e fornecer a possibilidade de compartilhamento do conteúdo. O Flamengo torna todas essas ações possíveis ao veicular suas campanhas em mídias sociais como o Twitter.

Criado em 2006, o Twitter é um microblogging que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros perfis, em tempo real. Inicialmente a mídia social permitia postagens, ou tweets, de no máximo 140 caracteres, mas em novembro de 2017 esse número dobrou para 280 caracteres (G1)<sup>19</sup>. Scott (2013) afirma que os profissionais de marketing devem conhecer essa ferramenta e entender seu uso. “O Twitter, apesar de estar na Web, pode ser integrado muito facilmente ao telefone celular e também a uma variedade de comunicadores instantâneos (como o GTalk do Google)” (SPYER, 2007, p. 198-199). Dessa maneira o público da rede não se limita apenas a pessoas que utilizam computadores e acaba atingindo um público enorme a todo momento. Dessa forma o Twitter pode ser, segundo Scott

---

<sup>19</sup>G1. **Twitter aumenta limite para 280 caracteres.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/twitter-aumenta-limite-para-280-caracteres.ghtml>>. Acesso em:06/12/2018

(2013), uma grande mídia para difusão de conteúdo de marketing. O autor menciona que quem utiliza o Twitter para anunciar ofertas por exemplo, consegue atingir instantaneamente milhares de potenciais compradores. O mesmo acontece em estratégias como a do Flamengo, que atinge milhares de torcedores que utilizam a mídia social esperando algum tipo de interação com o clube. Promover campanhas recheadas de interação e oferta de brindes, dentro deste canal, pode ser extremamente assertivo. A interação por meio de mídias sociais como Twitter e Facebook podem acabar substituindo a abordagem de marketing face a face (SCOTT, 2013). “Uma coisa importante a considerar é como suas ações online são um reflexo de sua própria marca pessoal (a imagem que você projeta para o mundo)” (SCOTT, 2013, p. 237). Ser ativo no Twitter é estar conectado com os fãs justamente pela característica instantânea da mídia. Scott (2013) usa uma cantora como exemplo de sucesso nas redes. Amanda Palmer conversa com os fãs durante todo o tempo e avisa os lugares em que está para marcar encontros com eles. No futebol o Twitter pode ser usado como ferramenta de aproximação com a torcida nos dias em que o time não joga, e até mesmo em dia de jogos, se levarmos em consideração que um estádio não abrange todo o universo de torcida de um time. O Flamengo faz posts diários em seu perfil no Twitter (@Flamengo)<sup>20</sup>. São posts da rotina diária de treinos do time de futebol masculino, novidades, informações sobre os jogos e sobre a venda de ingressos e promoções diversas. Em dias de jogo há toda uma rotina de informações pré-jogo, o tempo real lance a lance da partida e informações pós-jogo. Essa rotina em dias de jogo acaba atingindo boa parte da torcida que por motivos diversos não pode estar presente no estádio, mas acaba conseguindo sentir a emoção por meio da interação que o clube promove na mídia social. Scott (2013) chama atenção para o fato de que quem está acompanhando o evento (jogo, no caso do futebol) pela rede social, ao perceber “o que está perdendo” pode se sentir tentado a comparecer em uma próxima ocasião. Além das informações do futebol masculino, o Flamengo também faz posts sobre as categorias de base, sobre o futebol feminino e sobre os esportes olímpicos do clube. Scott (2013) diz que nas mídias sociais as pessoas “falam sobre você, sua companhia, seus produtos e serviços”. E apesar de as discussões acontecerem fora do controle da marca a maior parte do tempo, ele afirma que é possível guiar a discussão com um pouco de produtividade. A Ford conseguiu isso entregando a 100 agentes de mídias sociais uma frota de modelos Fiesta personalizados (SCOTT, 2013, p. 249). Eles dirigiram o carro por seis meses e depois relataram suas experiências nas redes. O Flamengo tem a mesma sacada ao pedir que seus torcedores enviem

---

<sup>20</sup>TWITTER. **Flamengo**. Disponível em: <<https://twitter.com/flamengo>>. Acesso em: 15/11/2018

mensagens aos jogadores utilizando hashtags no Twitter e concorrendo à chance de autografar uma camisa que será usada em um jogo oficial, ou pedindo a eles que declarem seu amor pelo clube em um site criado especialmente para este fim, sendo que a cada declaração eles descobrem uma parte da nova camisa do clube.

#### 4 #EUSOU O MARKETING

“Por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar” (BARDIN, 1977, p.14). A frase do livro “Análise de Conteúdo”, de Laurence Bardin (1977), define exatamente o que faremos aqui neste capítulo: vamos analisar os sentidos simbólicos contidos nos vídeos das campanhas do Clube de Regatas do Flamengo, que foram escolhidas especialmente para fazer parte deste trabalho.

Bardin (1977) ressalta que antes mesmo da análise das comunicações serem feitas a partir de técnicas modernas operacionadas pelas ciências humanas, os textos já eram abordados de diversas formas. A hermenêutica interpretava textos sagrados e misteriosos; a retórica “estudava as modalidades de expressão mais propícias à declamação persuasiva” e a lógica “tentava determinar, pela análise dos enunciados de um discurso e do seu encadeamento, as regras formais do raciocínio certo” (BARDIN, 1977, p.14). A análise de conteúdo mantém a veia interpretativa mas se sustenta em processos técnicos que validam o estudo. A utilização de instrumentos como a análise de conteúdo significa que estamos tentando enxergar as coisas com olhar crítico e desconfiado, deixando de lado a interpretação espontânea e “lutando contra a evidência do saber subjetivo” (BARDIN, 1977, p.28). A utilização das “técnicas de ruptura”, segundo Bardin (1977, p.28) é necessária principalmente para o especialista das ciências humanas, quanto maior é sua familiaridade com o objeto estudado.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 1977, p.31).

E sobre o quê, ou sobre quem, se concentra a análise de conteúdo?

Teoricamente, pode reenviar ou apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro o emissor e o receptor, enquanto polos de inferência propriamente ditos (BARDIN, 1977, p.133).

Tomaremos como base para análise das campanhas o método de Análise da Enunciação. Tal método se difere das demais técnicas de análise de conteúdo pois trata a comunicação como processo e não como dado e por funcionar “desviando-se das estruturas e dos elementos formais” (BARDIN, 1977, p.169). A análise de conteúdo, convencionalmente,

trata o material estudado como dado. Como objeto imobilizado, manipulável e fragmentável. Já a análise da enunciação considera que na produção da palavra há um trabalho, uma elaboração de sentidos e operação de transformações (BARDIN, 1977).

Se o discurso for perspectivado como processo de elaboração onde se confrontam as motivações, desejos e investimentos do sujeito com as imposições do código linguístico e com as condições de produção, então o desvio pela *enunciação* é a melhor via para se alcançar o que se procura (BARDIN, 1977, p.170).

Considerando que peças publicitárias consistem em discursos construídos com sentidos específicos, buscando atingir um público pré concebido e se adaptando ao meio em que será circulada, podemos pressupor que a análise da enunciação terá grande serventia para a conclusão deste trabalho. Bardin (1977) diz ainda que a enunciação permite a realização de um inferência indireta (um tipo de interpretação controlada (BARDIN, 1977, p 133)).

Bardin (1977) diz que analisar o emissor, é insistir na função expressiva ou representativa da comunicação e avançar na hipótese de que a mensagem o representa. A mensagem pode fornecer ainda, informações relativas ao receptor, já que ela se dirige a ele e tem a finalidade de agir ou adaptar-se a ele(s). A mensagem pode ser analisada em dois níveis: o continente e o conteúdo; os significantes e os significados; ou o código e a significação.

Os objetos deste estudo consistem em três campanhas publicitárias do Clube de Regatas do Flamengo, veiculadas na internet. Analisaremos os vídeos das campanhas de lançamento da camisa de jogo dos anos de 2016 e 2017, e o vídeo promocional do Programa de Sócio Torcedor divulgado em maio de 2018.

Utilizando como técnica o método de análise da enunciação, vamos observar as campanhas com base nos conceitos dos autores já citados no decorrer do trabalho, separando-as nas seguintes categorias: Como essas campanhas posicionam o Flamengo enquanto marca esportiva? Como as campanhas abordam o torcedor? As possibilidades de interação e aproximação fornecidas pelo marketing digital são exploradas pelo clube? As características intangíveis do futebol (MELO NETO, 2013) estão presentes nas campanhas?

#### 4.1 #OMANTOEHMEU – MAIO DE 2016

A campanha que lançou a camisa principal do futebol masculino do Flamengo no de 2016, teve em sua divulgação, a participação de torcedores considerados símbolos das

arquibancadas e de um ex-jogador, ídolo da torcida. Estes torcedores são vistos em todos os jogos do clube no Rio de Janeiro, independente da importância do jogo ou da fase do time, basta olhar nas arquibancadas e lá estarão eles: Dona Zica, Valderrama, Éverton e muitos outros. Como forma de divulgação da promoção de lançamento da camisa 2016, o Flamengo convidou estes três destes torcedores e o ex-jogador, autor do gol que deu ao clube seu quinto título brasileiro, Ronaldo Angelim. Cada um dos três torcedores e o ex-jogador participaram da gravação de um pequeno vídeo onde contavam sua relação com o clube. O primeiro vídeo é o do Valderrama, com um minuto e trinta e cinco segundos, divulgado em seis de maio de 2016 no perfil oficial do Flamengo no Twitter (@Flamengo). O torcedor conta que sua relação de amor com o clube é equivalente ao seu casamento e lembra o Maracanã dos tempos de geral (antes da reforma para a Copa). O torcedor fala sobre seu cabelo, que chama a atenção e todos, e diz que só corta se o Flamengo for campeão do mundo novamente. O cabelo de Valderrama também é o responsável pelo seu apelido, uma homenagem ao ex-meio-campista colombiano capitão da seleção do seu país nas copas de 1990, 1994 e 1998. Ao ser perguntado sobre o que é preciso para um jogador honrar o manto o torcedor diz que é preciso muito amor à camisa, dedicação e raça. Ao final do vídeo o torcedor recebe a nova camisa do time e é convidado a autografá-la. Muito emocionado, não consegue conter as lágrimas dizendo que aquela é sua segunda pele e ressalta o prazer que é poder assinar a camisa que será usada por um jogador.

O segundo vídeo da campanha tem quarenta e nove segundos e explica exatamente do que se trata a promoção de lançamento. Gravado com o ex-jogador Ronaldo Angelim, o vídeo foi divulgado no dia sete de maio de 2016, também no Twitter do clube. No vídeo, Angelim fala sobre a torcida do Flamengo e diz que ela é o que traz mais satisfação em poder jogar no clube. “Quem faz o gol é a Nação, a gente só empurra a bola pra dentro. Não é à toa que o manto é sagrado: porque ele é de quem joga e de quem dá tudo aqui fora também” (Angelim, 2016). O ex-jogador e ídolo da torcida explica que no jogo de estreia da nova camisa, os jogadores entrarão em campo com uniformes autografados pelos torcedores. Ao final do vídeo aparece a mensagem: “Autografe a nova camisa do Mengão. Mande um tweet de incentivo com o nome de um jogador e use #omantoehmeu. Os selecionados escrevem na camisa e o jogador entra em campo com ela”. Essa era a surpresa da campanha de lançamento da camisa para a torcida: participando da promoção por meio de um tweet com a hashtag #omantoehmeu, qualquer torcedor tinha a chance de ser escolhido para autografar a camisa que o jogador usaria no dia do jogo de estreia da mesma.

Depois do vídeo com o ex-jogador exaltando a importância da torcida dentro de campo e explicando exatamente do que se tratava a promoção inserida na campanha, foi a vez de voltar aos torcedores. O vídeo divulgado em oito de maio de 2016 foi com Everton, um torcedor deficiente visual, e tem um minuto e quarenta e três segundos de duração. Ele começa o vídeo falando que a melhor lembrança que tem em relação ao Flamengo é o título do Campeonato Brasileiro de 2009, quando ele ainda enxergava. Everton conta que não deixou de acompanhar o Flamengo por conta da deficiência visual, pelo contrário, o amor só aumentou. Ele ouve o jogo pelo rádio e consegue criar os lances usando a imaginação. Frequenta estádios sozinho e viaja para acompanhar o time. Everton diz que sua vida sem o Flamengo não é nada. Sobre o que um jogador deve ter para honrar o manto ele diz que é preciso raça e amor à camisa. Everton, assim como Valderrama, não consegue conter a emoção ao ser informado que poderá autografar a nova camisa do clube.

O quarto e último vídeo foi gravado com a Dona Zica, mais uma torcedora símbolo das arquibancadas do Maracanã. Divulgado no dia nove de maio de 2016, o vídeo possui um minuto e cinquenta e oito segundos de duração e nesse tempo Dona Zica conta como conheceu o maior ídolo da história do Flamengo. Quando ainda era moradora de rua, Dona Zica foi abordada por uma moça que ofereceu um prato de comida e a convidou para comer em casa. Depois que ela já tinha comido e estava indo embora da casa, descobriu que quem morava ali era o Zico (Arthur Antunes Coimbra, ex-jogador e maior ídolo da história do Flamengo). É daí também que vem seu apelido: Zica. A torcedora conta que é Flamengo desde pequena, que tudo em sua casa é do Flamengo e que onde ela encontra um flamenguista ela faz amizade. Ela diz que o Flamengo é tudo pra ela. Sobre o que um jogador precisa para honrar o manto, Dona Zica diz que ele deve ter garra e determinação, mas que ela gosta de todos, jogue bem ou mal. Quando recebe a camisa para autografar, Dona Zica também se emociona e não contém as lágrimas, tal qual os demais torcedores.

Durante os dias em que os vídeos promocionais eram lançados, o Flamengo utilizava seu perfil no Twitter para interagir com os torcedores e com a Adidas, marca que fornece os materiais esportivos do clube. No dia do jogo que marcou a estreia da camisa lá estavam os autógrafos dos torcedores no “Manto Sagrado”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> SHOW DE CAMISAS. “Torcedores do Flamengo autografam nova camisa do clube”. Disponível em: <<http://www.showdecamisas.com.br/2016/05/torcedores-do-flamengo-autografam-nova.html>>. Acesso em: 08/12/2018.



#### 4.2 #EUSOU #NEMMEVIU – ABRIL DE 2017

A camisa principal da temporada 2017 do Clube de Regatas do Flamengo foi lançada em uma campanha que homenageava o time campeão da Libertadores e do Mundial Interclubes do ano de 1981. Listras largas em vermelho e preto e botões na gola davam um ar retrô, e faziam alusão às camisas usadas na década de 80.

A campanha contou com a criação de um site específico onde os torcedores do clube eram convidados a declarar seu amor pelo Flamengo. Ao acessar o site [www.novomanto2017.com](http://www.novomanto2017.com), os torcedores deveriam clicar no botão “revele o manto 2017” e utilizar a hashtag #EuSou para explicar o que significava ser Flamengo para eles. A cada nova resposta um pedacinho da camisa era revelado em tempo real. Quem participava da campanha concorria a ingressos para o jogo de estreia do Flamengo no Campeonato Brasileiro daquele ano, além de camisas autografadas e visitas ao CT Ninho do Urubu, onde eles conheceriam os jogadores.

Além da criação do site, o Flamengo utilizou seu perfil no Twitter para divulgar um vídeo promocional que também fez parte da campanha de lançamento da nova camisa. O vídeo foi lançado no dia 25 de abril de 2017, um dia após a camisa ser revelada na plataforma onde os torcedores declaravam amor ao time. O vídeo traz a imagem do ator Junior Vieira que narra um texto homenageando Zico, o time do Flamengo campeão de 81 e falando sobre o orgulho de ser rubro-negro. O vídeo é ilustrado com desenhos que representam cada passagem do texto declamado por Junior Vieira: “Pensa num camisa dez que era o melhor jogador do mundo. Os torcedores do país inteiro queriam que o atacante caísse perto da área, mas só uma nação comemorava o gol antes da cobrança de falta. Agora pensa num time cinco estrelas que fez de 81 o ano e que todo mundo aprendeu a jogar bola de novo com o futebol brasileiro. Você tá ligado, né?! Eu não vi isso, cara. Eu nasci nos anos 90. Eu não vi nada disso. E é exatamente por isso que eu sou rubro-negro. Tá na alma, pai. E é exatamente por isso que todo mundo fala do Flamengo. Todo mundo quer fazer parte da maior torcida do mundo. Aliás, sejam contra ou a favor serão. Torçam contra ou a favor, torcerão. ‘Favela’, ‘mulambo’, eles dizem. Chama! Chama mais! Eu bato no peito! Sou fechado com esse manto. Esse manto que tem e terá novos dez, novos títulos, e a mesma raça. Até morrer. Eu sou.”

São frases curtas e fortes. De exaltação ao clube e declaração de amor. O texto contagia quem torce para o time pois relembra os tempos de glória e faz com que as pessoas acreditem num futuro promissor. Toda a tradição do Clube de Regatas do Flamengo é reafirmada nesse vídeo.

#### 4.3 NOSSO TIME É A GENTE EM CAMPO

O último vídeo selecionado como objeto de estudo deste trabalho, é um curta-metragem promocional do programa de sócio torcedor do Clube de Regatas do Flamengo, o programa Nação Rubro-Negra. O curta que tem como personagem principal a torcida do Flamengo, foi lançado no dia quinze de maio de 2018 e tem seis minutos e três segundos de duração. A produção intitulada “Nosso time é a gente em campo” começa com imagens aéreas da cidade do Rio de Janeiro e texto narrado pelo rapper rubro-negro Marcelo D2. O texto tem aproximadamente 57 segundos de duração. Alguns segundos de som ambiente e o vídeo segue com o som de uma batida agitada que se une aos sons ambientes. As imagens aéreas do Rio de Janeiro levam ao Ninho do Urubu (nome dado ao centro de treinamento do Flamengo). O urubu é mascote do time carioca. Chegando ao Ninho o personagem principal da campanha passa a ser o centro do vídeo: o torcedor. Mais uma vez o Flamengo convida seus personagens símbolos para serem as estrelas principais de uma campanha do time. No curta eles são colocados como jogadores por um dia. Saindo da concentração, no centro de treinamento, eles embarcam em um ônibus rumo ao Maracanã. O estádio já está com seu entorno cheio de torcedores para mais um jogo do Flamengo. Eles desembarcam e são recebidos pela imprensa e pela torcida antes de entrarem rumo ao vestiário. Dentro do vestiário, ao invés dos uniformes tradicionalmente usado pelos jogadores, o que aguarda os torcedores são seus objetos pessoais que os acompanham sempre e em todos os jogos. Terço, radinho, bandeiras, instrumento de bateria, tinta, fantasias e afins. Cada torcedor toma posse de seus objetos, realiza seu ritual particular de pré-jogo, e se reúnem para entrar em campo. O maracanã está lotado. Eles caminham em direção ao túnel que dá acesso ao gramado e o vídeo termina. A partir daí sobem os créditos finais do curta.

O texto falado pelo rapper Marcelo D2 no início resume toda a ideia passada no vídeo: “Acorda, levanta! Nasceu o dia. E não é qualquer dia, é diferente... É dia de Flamengo, parceiro! Nascido no Rio, amado pelo Brasil, patrimônio de todos... Menos alguns. Quem conhece, ama. Quem ama, sente. Quem sente, vive. Quem não entende, teme. Somos de todos os jeitos, tamanhos, gêneros e credos. Alô torcida do Flamengo: aquele abraço! O abraço de quem mesmo na arquibancada vai a campo, corre, chuta, cabeceia e dá carrinho... joga junto. Ser Flamengo é um sentido. É fazer sentido. Na dividida ganha quem tem união, vamos juntos! Vamos Flamengo, chegou a hora. Nosso time é a gente em campo.”

O texto transmite o sentimento do torcedor a cada jogo. O sentimento de pertencimento. O sentimento de quem tem certeza que faz parte de uma Nação ímpar. O sentimento de quem entende a diferença que faz a cada jogo, a cada vitória... O texto ressalta

ainda a característica plural da torcida. São pessoas “de todos os jeitos, tamanhos, gêneros e credos”.

#### 4.4 ANÁLISE DA ENUNCIACÃO

Como essas campanhas posicionam o Flamengo enquanto marca esportiva? Kotler (2010) diz que no marketing há uma preocupação com a manutenção da marca. Essa manutenção é feita principalmente através do reforço de discursos que exaltam as qualidades do produto a ser consumido. Kotler (2010) diz ainda que “no marketing, a reputação da marca é tudo. Se dois produtos têm qualidade igual, as pessoas tenderão a comprar aquele cuja reputação da marca for melhor. Indo ao encontro dessa teoria, Aaker (2015, p. 59) diz que “o grande sucesso de uma marca acontece quando o ponto de diferenciação se torna um ‘item obrigatório’ [...] e torna os concorrentes irrelevantes”. Sendo assim, times mais tradicionais, com conquistas gloriosas e mitos (jogadores e/ou jogos/temporadas) eternizados, possuem maior prestígio. O marketing que exalta a marca trabalha o vínculo emocional com o torcedor e com o praticante.

As três campanhas aqui analisadas e descritas anteriormente vão totalmente ao encontro dessas falas de Kotler (2010) e Aaker (2015). Em todas elas o Flamengo se preocupa em realizar a manutenção da marca, reforçando seu vínculo de ligação com o torcedor. O clube que já possui uma marca bem posicionada no mercado, com uma quantidade considerável de títulos expressivos e uma torcida inquestionavelmente grande, reforça essas características a todo o momento. Em 2016 com a #OMantoEhMeu, o clube coloca sua torcida como sendo um “bem precioso” para a marca. Os torcedores convidados para autografar a camisa do clube que seria usada por um jogador durante uma partida oficial, se sentiram extremamente honrados e valorizados. Isso é perceptível pela reação emocionada que eles tiveram. Quem torce para o clube e assiste a esses vídeos se emociona junto e fica feliz ao saber que também pode ter a chance de autografar a camisa de algum jogador e que para isso basta um post em uma rede social. Uma campanha simples mas bem planejada e capaz de tocar profundamente os sentimentos do torcedor Rubro-Negro.

Aaker (2015) diz que a marca envolve uma relação que evolui com base nas percepções e experiências que o cliente tem toda vez que se conecta com a ela. A marca esportiva é um nome ou um símbolo capaz de causar identificação. Aaker (2015, p.35) afirma que uma marca precisa ter personalidade e que essa personalidade pode ser definida como “um conjunto de características humanas”. As marcas com personalidades fortes se destacam

e comunicam mensagens. Além da personalidade é necessário traçar também um conceito de relação entre a marca e uma pessoa. A partir dessa relação é necessário trabalhar ações de branding em que prevaleçam a emoção do torcedor. Analisando nosso objeto de estudo como um todo, podemos identificar algumas características humanas que formam a personalidade da marca Flamengo. Os vídeos de 2016 (#OMantoEhMeu) e de 2018 (Nosso time é a gente em campo) demonstram o lado fiel da marca. A fidelidade e confiança no relacionamento mantido com o torcedor. A marca demonstra também uma humildade ao reconhecer que torcedores e jogadores têm o mesmo nível de dependência um com o outro. Essa relação horizontal fica ainda mais clara no momento em que o clube pede que a torcida autografe a camisa dos jogadores. Jogadores esses que além de serem considerados ídolos, são os grandes responsáveis por representar e perpetuar as glórias da marca dentro de campo. O vídeo do programa sócio torcedor também traz traços dessa horizontalidade e do carinho da marca ao colocar o torcedor como jogador, como grande responsável pelas conquistas dentro de campo. O nome da campanha dispensa qualquer explicação: “Nosso time é a gente em campo”. Já o vídeo de 2017 (#EuSou #NemMeViu) possui características mais marcantes e personalidade forte. O discurso externaliza a personalidade vencedora e autoconfiante da marca. Uma marca que tem plena consciência do quanto seu passado a torna forte e superior às demais. Uma marca que sabe que sua história jamais será esquecida ou apagada e que confia nas coisas boas que o futuro reserva. Somos capazes até mesmo de identificar traços de arrogância e prepotência no discurso de quem garante que sua grandeza dispensa apresentações.

Segundo Melo Neto (2013) no esporte nomes-marca nascem naturalmente e marcam também a emoção dos torcedores e praticantes, fortalecendo vínculos e aumentando o clima de fantasia criado pelo esporte: “Nosso time é a gente em campo” e #OhMantoEhMeu são marcas que reforçam vínculos e marcam a emoção do torcedor que entende que faz parte do clube de maneira decisiva. Marcas que reforçam o pertencimento do torcedor à marca Flamengo. #EuSou #NemMeViu, aumentam o clima de fantasia em torno da marca Flamengo. Diferencia o clube dos demais e o torna exclusivamente forte e poderoso. Aaker (2015) diz que uma marca pode fazer a pessoa pertencer a um grupo social e, assim, transmite benefícios sociais. Ainda segundo o autor, o benefício social é poderoso pois passa uma sensação de identidade e pertencimento e essas são duas motivações humanas básicas.

As campanhas abordam o torcedor como ser “humano pleno: com mente, coração e espírito”?

Kotler (2010, p.16) é quem afirma que as marcas devem se preocupar com o consumidor enquanto ser humano. Como vimos no primeiro capítulo da pesquisa, a pirâmide

de Maslow que tinha como base necessidades básicas, seguidas das necessidades do ego e por último as de significado (auto realização), se inverteu e passou a ter como base a auto realização. Dessa maneira o marketing passou a ser comandado pelo comportamento do consumidor, tendo que trabalhar maneiras de valorizá-lo e proporcionar significado. “Nos negócios, amar os clientes significa conquistar sua fidelidade, oferecendo-lhes valor e tocando suas emoções e seu espírito” (KOTLER, 2010, p.151).

As campanhas do Clube de Regatas do Flamengo que servem de objeto de estudo para esta pesquisa trazem todas essas características de maneira clara e explícita. Os vídeos com os torcedores autografando as camisas priorizam a auto realização. O torcedor fanático que não perde os jogos, fala sobre o time no dia a dia, compra produtos e acompanha de perto toda a rotina do clube e dos jogadores individualmente, daria tudo para ter a chance de conhecer seus ídolos e participar de ações como essa. Autografar a camisa oficial de um ídolo tem um significado enorme e consegue deixar qualquer torcedor feliz e realizado. Indo ao encontro de tudo isso, a campanha que exalta o time de 81 e suas conquistas, consegue tocar os sentimentos e inflar o ego de toda a torcida rubro-negra, independentemente da idade, classe social ou qualquer outra condição que possa diferenciar pessoas dentro de uma torcida. Quem viu esse elenco jogar, se emociona ao ouvir o texto do vídeo e lembrar de cada lance e conquista. Quem não viu se encanta com as histórias contadas e com o texto, que toca exatamente no ponto de que não é necessário ter vivido naquela época para saber e entender o quão grandiosos foram esses jogadores. São os títulos mais importantes da história do clube e são histórias que mantêm a magia em torno da marca. O discurso reforça o status de campeão e o fato de o Flamengo ser o único Campeão Mundial no estado do Rio de Janeiro. O torcedor se sente encorajado a vestir a camisa e se orgulhar de torcer pelo seu time mesmo nos momentos em que o elenco atual não vai bem dentro de campo. “O marketing de conteúdo muda o papel dos profissionais de marketing, de promotores da marca para contadores de histórias” (KOTLER, 2017, p. 147). Flourish Klink, executiva-chefe de participação na empresa de transmídia, branding e entretenimento “The Alchemists”, desenvolveu e descreveu as melhores práticas para manter uma boa relação com bases de fãs: “Queremos que elas incorporem histórias favoritas em suas vidas, pensem nelas profundamente, discutam-nas com paixão, sintam como se conhecessem os personagens e realmente tivessem participado *in loco* da história” (KLINK, 2011 apud JENKINS, 2014, p. 93).

As possibilidades de interação e aproximação fornecidas pelo marketing digital são exploradas pelo clube?

Com tantas pessoas consumindo informações online durante todo o tempo, as campanhas são vistas mais facilmente e a adesão é enorme. Scott (2013) afirma que a interação por meio de mídias sociais como Twitter e Facebook podem acabar substituindo a abordagem de marketing face a face. Kotler (2017) pontua que as marcas devem se aproveitar da não passividade do público nos dias de hoje. “Uma coisa importante a considerar é como suas ações online são um reflexo de sua própria marca pessoal (a imagem que você projeta para o mundo)” (SCOTT, 2013, p. 237). Scott (2013) fala também, entre outras coisas, sobre a importância de incluir ferramentas de interação nos conteúdos, dando a oportunidade aos consumidores de conversarem entre si, e fornecendo a possibilidade de compartilhamento do conteúdo. A marca se engrandece por meio do boca a boca, uma das formas mais efetivas de marketing na atualidade. Jenkins (2014) afirma que esse boca a boca se tornou muito usado pelos consumidores e importante para as marcas pois é assim que os consumidores discutem entre si qual o nível de autenticidade e credibilidade da marca. Marketeiros e gerentes de marca tiram proveito dessa situação e incentivam os clientes a produzir conteúdo e escrever depoimentos relacionados à marca e/ou recomendando produtos. No geral, esses incentivos à propagação da marca vêm acompanhados de recompensas. Imaginem a facilidade de propagação desse boca a boca online...

Nosso objeto de estudo é a materialização das teorias expostas por todos estes autores. O Flamengo, sabendo de todos os benefícios do marketing praticado por meio das redes sociais, lança mão de campanhas exclusivas para este meio. O perfil do clube no Twitter tem hoje mais de cinco milhões de seguidores, logo a quantidade de pessoas atingidas instantaneamente pelas campanhas é muito alta e o boca a boca tem grande efetividade. Além das ferramentas de interação próprias da rede (compartilhamento e comentários), o Flamengo lança mão também da utilização de hashtags em duas das três campanhas analisadas nesta pesquisa. A campanha de 2016 utilizou a #OMantoEhMeu tanto como forma de interação simples, quanto como forma de promoção. Os torcedores foram convocados a enviar tweets direcionados a um jogador específico utilizando a hashtag e dessa forma concorreram à chance de autografar a camisa que seria usada pelo jogador na partida que marcaria a estreia da nova camisa. Como todos os torcedores querem autografar as camisas dos jogadores, a adesão à hashtag é tende a ser enorme e as mensagens relacionadas à marca Flamengo podem chegar a um número de pessoas inimaginável. Já a campanha de 2017 utilizava a hashtag #EuSou, como forma de divulgação e promoção e a hashtag #NemMeViu apenas como forma de divulgação. Para utilizar a hashtag #EuSou de maneira promocional, o torcedor deveria acessar o site: [www.novomanto2017.com.br](http://www.novomanto2017.com.br), criado especialmente para o lançamento da

camisa utilizada na temporada 2017 e deixar um comentário explicando o que significa ser e torcer pelo Flamengo usando a hashtag. A cada comentário deixado uma parte da camisa era revelada e cada torcedor que comentou concorreu ingressos para o jogo de estreia do Flamengo no Campeonato Brasileiro daquele ano, camisas autografadas e visitas ao CT Ninho do Urubu, onde eles conheceriam os jogadores. A torcida criava tweets com as hashtags e assim como na campanha anterior, propagava a marca para toda a rede. A campanha de 2018, “Nosso Time é a Gente em Campo”, apesar de não ter hashtags criadas especificamente para a ocasião, também foi divulgada pelo Twitter, uma rede social altamente interativa. O vídeo oficial foi lançado no dia 15 de maio, mas desde o dia 7, o Flamengo começou a twittar alguns “spoilers” da campanha. Foram três tweets com imagens dos bastidores e três tweets com alguns segundos do curta, todos eles com legendas que instigavam o torcedor a saber o que estava por vir. Essa é uma forma de gerar comentários entre os seguidores, que ficam curiosos para saber o que aqueles tweets escondiam de tão especial e misterioso.

As características intangíveis do futebol (MELO NETO, 2013) estão presentes nas campanhas?

O esporte é considerado um produto intangível. Suas ofertas são desempenhos e resultados, de atletas e equipes, capazes de despertar emoções no torcedor. Quando o resultado é positivo, o emocional é renovado e o torcedor compartilha essa emoção sentindo-se vitorioso. Se o resultado é negativo os sentimentos são de tristeza e frustração até o próximo jogo. O mundo do esporte é um mundo de sonhos. “Algo que excede, transborda, transcende o cotidiano, a vida comum de toda uma nação, de um país inteiro que, durante a Copa do Mundo, para e torce pela sua seleção de futebol” (MELO NETO, 2013, p. 32) Essa intangibilidade, segundo Melo Neto (2013), insere um forte apelo emocional às ações de marketing esportivo. “Um benefício emocional relaciona a capacidade da marca de fazer o comprador ou usuário sentir algo durante o processo de compra ou experiência de uso” (AAKER, 2015, p. 54).

Não é necessário nenhum esforço para encontrar essas características no nosso objeto de estudo. As campanhas aqui analisadas são carregadas de elementos que causam emoção no torcedor. A emoção de fazer parte da maior torcida, a emoção de ser valorizado pelo clube de coração, a emoção de conhecer ídolos de perto, a emoção de ter um passado de glórias e grandes ídolos. O Flamengo explora todas as características intangíveis da marca capazes de causar identificação e comover o torcedor. As recompensas oferecidas também possuem valor emocional: ingressos para assistir aos jogos, visitas ao centro de treinamento

com direito a conhecer de perto os jogadores, camisas oficiais autografadas... Para um torcedor são presentes impagáveis.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol e o marketing evoluíram e passaram a desempenhar seus papéis de maneiras diversificadas ao longo dos anos. Muito da evolução de ambos se deve às transformações humanas, sociais e intelectuais, impulsionadas em grande parte pelas revoluções tecnológicas.

O questionamento inicial que motivou este estudo foi o porquê de equipes de futebol como o Clube de Regatas do Flamengo estarem investindo em comunicação extracampo com o torcedor. Logo na introdução da pesquisa entendemos que estender o relacionamento com a torcida para além das quatro linhas se faz necessário pois ajuda na tarefa de reduzir a dependência dos resultados dentro de campo, um fator que foge do controle de qualquer gestor esportivo. Constatamos também que uma mudança no perfil do torcedor brasileiro fez com que o mesmo se afaste cada dia mais dos estádios. De acordo com pesquisa realizada pelo IBOPE<sup>22</sup>, apenas um em cada dez brasileiros costuma ir a estádios de futebol para ver jogos do seu time de coração. O futebol, ao longo dos anos de existência, deixou de ser uma simples forma de lazer e entretenimento, para se transformar em produto de mercado e também para servir como meio de promoção para outros produtos. Essa constatação se dá a partir das análises sobre as teorias de marketing esportivo utilizadas no século XXI. Os estádios se tornaram complexos esportivos e passaram a oferecer opções diversas de ingressos com preços e serviços diferenciados. As novas arenas, como são chamados os estádios modernos, deixaram no passado as arquibancadas de cimento para dar lugar às cadeiras confortáveis. Praças de alimentação com opções de lanches dos mais variados, banheiros modernos e diferentes setores, todos eles devidamente separados pelas diferenças nos preços dos ingressos. Constatamos ao longo da pesquisa que no Brasil o preço desses ingressos é um tanto quanto caro para um trabalhador que recebe salário mínimo e que esse acabou se tornando o principal motivo pelo fato de os torcedores terem se afastado do estádio. A torcida do Flamengo, como o próprio clube afirma nas campanhas que serviram de objeto de estudo nesta pesquisa, é uma torcida plural. A Nação Rubro-Negra é composta por pessoas das mais variadas classes sociais, gêneros, raças e credos. Sendo assim tão diversa, boa parte da torcida acaba sendo afetada pela alta dos ingressos e passa a não poder mais frequentar o estádio rotineiramente. Diante dessa realidade o clube precisa investir em estratégias de marketing e

---

<sup>22</sup>IBOPE. **90% dos brasileiros não costumam ir aos estádios de futebol**. Publicado em: 11/09/2014. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/90-dos-brasileiros-nao-costumam-ir-aos-estadios-de-futebol.aspx>>. Acesso em: 13/11/2018.

relacionamento que mantenham a torcedor fiel independente do fato de ele frequentar o estádio rotineiramente ou não. Além disso, a fidelização do torcedor se faz imprescindível para que a sobrevivência da marca, como falamos anteriormente, não dependa única e exclusivamente dos resultados dentro de campo. A exploração da marca de um time gera valor e aproximação com o torcedor.

O Flamengo já possui uma marca extremamente forte, essa afirmação se faz possível a partir da constatação de que o clube tem a maior torcida do Brasil e uma série de títulos expressivos conquistados ao longo dos seus 123 anos de existência. Essa é mais uma motivação para a realização deste trabalho. Apesar de possuir a maior torcida do Brasil há décadas, o Flamengo obteve um crescimento expressivo em suas redes sociais apenas em fevereiro deste ano. Para entender essa realidade analisamos três campanhas de marketing criadas pelo clube nos últimos anos. Mais especificamente nos anos de 2016, 2017 e 2018. Buscamos identificar nos objetos de estudo, traços que evidenciassem o uso de estratégias de marketing moderno. As mesmas estratégias que foram citadas pelos autores estudados ao longo desta pesquisa.

Estudando os conceitos de marketing esportivo e contemporâneo, percebemos que os dois possuem diversas características semelhantes e outras complementares. O marketing contemporâneo é um marketing que não visa única e exclusivamente a venda de produtos. Para trabalhar as estratégias do chamado marketing moderno, é necessário entender que consumidores não são apenas alvos passivos de manipulação. Consumidores são, antes de qualquer outra coisa, seres humanos com desejos e necessidades. Os profissionais de marketing que entendem essa diferença passam a realizar campanhas capazes de tocar os sentimentos e causar algum tipo de identificação por parte dessas pessoas.

A ideia é que o consumidor não seja mais bombardeado de informações sobre o produto que a empresa fabrica e/ou deseja vender. O objetivo agora é dizer ao consumidor aquilo que ele espera ouvir, atender às suas necessidades intelectuais mais urgentes e fazer com que ele seja cada vez mais fiel com a marca. Tudo isso deve ser feito a partir da elaboração de histórias e da produção de conteúdo que chame a atenção desse consumidor enquanto ser humano com vontades e necessidades. O marketing esportivo vai lidar com consumidores que são antes de tudo torcedores. Torcedores têm sentimentos fortes de identificação em relação aos seus clubes do coração. O torcedor ao escolher um time de coração, passa a se sentir parte de um grupo composto por milhares de pessoas que compartilham dos mesmos sentimentos, dos mesmos desejos e têm os mesmos anseios. Em muitos casos o torcedor encontra, no time de coração, uma razão para continuar acreditando

que coisas boas podem acontecer e acontecem. Consumidores esportivos/torcedores querem frequentar os jogos do time, conhecer seus ídolos, adquirir produtos relacionados ao time de coração e vivenciar experiências esportivas das mais diversas. O torcedor precisa sentir que faz parte do clube e de suas conquistas da maneira mais ativa possível. Explorar estrategicamente os sentimentos dos torcedores como forma de execução das estratégias de marketing, é papel das equipes de comunicação e marketing dos clubes. Um exemplo é exploração da história do time que possua uma marca forte. Um passado de vitórias e momentos marcantes é um deleite para os torcedores. Um exemplo do quanto a história do clube se caracteriza como importante e imortal para os torcedores, é o fato de que muitas conquistas passadas estão sempre sendo usadas como argumentos em discussões com torcedores de times rivais, por exemplo. Cabe ao marketing explorar esses sentimentos que o futebol provoca em seus amantes, como forma de oferecer a eles respostas às suas ansiedades.

Um marketing com características tão particulares acaba, em grande parte dos casos, não se adaptando aos meios de divulgação tradicionais. Esse marketing moderno, de relacionamento e humanização, teve que encontrar novas plataformas que permitissem a circulação de conteúdos variados e tocassem grupos específicos, como é o caso dos torcedores de futebol. O marketing moderno encontra espaço nas redes sociais. As redes mantêm os indivíduos conectados em grupos de interesses comuns e tornam o valor da comunicação livre e horizontal. A comunicação em rede é chamada horizontal pois absolutamente todos os usuários têm a chance de produzir conteúdo e transmitir mensagens que sejam do seu interesse. O mesmo usuário que recebe, transmite. Na mídia tradicional quem detém o controle são os grupos empresariais, na internet quem está no controle é o consumidor. E como o consumidor consegue esse feito? Em sites de mídias sociais como o Facebook e o Twitter por exemplo. Ali ele se relaciona com família e amigos, conhece novas pessoas com interesse comum, fala sobre os assuntos que julga necessários, se diverte, informa e também é informado. Com essas características, as mídias sociais permitem que os consumidores falem qualquer coisa sobre as marcas e sobre os produtos que eles consomem. As empresas e marcas viram pautas mesmo quando não estão inseridas no meio digital. Essa visibilidade é boa e ruim. É boa pois a marca se torna assunto sem que precise empenhar nenhum tipo de esforço para isso. A parte ruim é que os consumidores vão falar o que bem entenderem, seja isso bom ou ruim. Por isso os teóricos de marketing moderno afirmam que as marcas precisam ocupar as redes, se relacionar com seu público de maneira mais próxima e atender às demandas mais urgentes deles. Independente do trabalho que a marca tenha para se adaptar à essa nova forma de abordagem, quando ela finalmente entende o que precisa fazer os

resultados são incríveis, já que o investimento feito em capital não precisa ser alto (as mídias sociais são plataformas gratuitas) e o número de pessoas que é atingida é absolutamente alto e segmentado. Outra característica positiva da rede é poder produzir conteúdo apenas com acontecimentos cotidianos. A parte ruim é que não há escolha. Ou você faz, ou as pessoas estarão falando de você mesmo sem a sua presença ou contra a sua vontade. Podemos dizer com base em todas essas teorias que o marketing moderno digital é um marketing de relacionamento. As empresas e marcas se adaptam e se aproximam do consumidor em seu habitat natural, criam conteúdo relevante e estreitam laços que fortalecem a relação e aumentam o sentimento de fidelidade.

Analisando as campanhas que foram nosso objeto de estudo, constatamos que o Flamengo aplicou em sua estratégia de marketing todas as teorias contemporâneas e esportivas que estudamos nos capítulos anteriores. O clube criou um conteúdo especificamente para circulação em mídias sociais e se apropriou dos sentimentos dos torcedores para elaborar campanhas com grande apelo emocional e histórico. Duas das campanhas valorizam o torcedor, por meio de histórias contadas especialmente para eles e colocando-os como agente principal para o sucesso da marca. A terceira valoriza a equipe que conquistou os títulos mais importantes da história do clube. Sentimento do consumidor humano e histórico de marca forte. Dois dos pontos mais importantes a serem explorados no marketing moderno segundo os teóricos estudados nos capítulos anteriores. O Flamengo se atenta também para os desejos que a torcida tem e encontram maneiras de realizá-los: conhecer seus ídolos de perto, ir a jogos, conhecer o centro de treinamento do clube e possuir produtos oficiais (camisas), são parte das promoções contidas nas campanhas. Campanhas que colocam o consumidor como centro das atenções e oferecem recompensas em troca de mensagens que divulguem o nome da marca pelas redes. Estratégias que devem ser exploradas na realização do marketing moderno.

Com todas as teorias bem aplicadas, as campanhas desenvolvidas pelo Flamengo deram certo e além de fidelizar a torcida, aumentaram expressivamente os números de seguidores das mídias sociais do clube e afetaram a venda dos produtos anunciados pelas campanhas: as camisas oficiais de jogo. A escolha do Twitter como veículo de propagação dessas campanhas também não foi por acaso. A internet permite a interação em tempo real entre milhares de pessoas e o Twitter é uma mídia social altamente interativa. Por meio do microblogging, os usuários compartilham mensagens com sua rede de amigos, familiares e outras pessoas de interesses comum. As mensagens propagadas por meio da rede atingem um grande número de pessoas. Quando as ferramentas de interação da mídia social em questão

são exploradas, os resultados são potencializados. O Flamengo explora isso coma a criação de hashtags que se tornam marcas das campanhas lançadas: #OMantoEhMeu #EuSou #NemMeViu. Hashtags que fazem referência clara ao conteúdo das campanhas e transportam o torcedor para um mundo onde seu clube é o melhor que existe, sua camisa é um manto, suas conquistas são indiscutivelmente gloriosas ainda nos dias de hoje e ele, o torcedor, é o tão importante para o clube quanto os jogadores que vestem a camisa dentro de campo.

Concluimos enfim, depois de todas as análises e exposições teóricas, que o Flamengo utiliza de maneira assertiva as teorias de marketing contemporâneo e esportivo. As campanhas criadas pelo clube são circuladas em um meio de comunicação digital. O número de torcedores que o clube consegue atingir por meio do uso das redes sociais é absolutamente grande. A indução ao compartilhamento das hashtags juntamente com a criação de mensagens relacionadas ao clube, aumenta ainda mais o número de pessoas atingidas. O clube, por meio dessas ações, consegue reafirmar seus laços afetivos com a torcida, garante que a fidelidade seja mantida intocável, conquista mais seguidores para as redes e assume o topo mais uma vez. Além da maior torcida do Brasil<sup>23</sup>, o Flamengo passa a ser o primeiro clube de futebol em toda a América Latina a atingir a marca de 20 milhões de seguidores<sup>24</sup> nas redes sociais.

---

<sup>23</sup>ÉPOCA. **Torcedores ou simpatizantes: uma nova pesquisa detalha a composição das torcidas.** Publicado em: 08/05/2018. Disponível em: < <https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2018/05/torcedores-ou-simpatizantes-uma-nova-pesquisa-detalha-composicao-das-torcidas.html>>. Acesso em: 13/11/2018.

<sup>24</sup>CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **20 milhões de seguidores: Flamengo atinge marca inédita nas redes sociais.** Publicado em: 19/02/2018. Disponível em: <<http://www.flamengo.com.br/noticias/novidades/20-milhoes-de-seguidores-flamengo-atinge-marca-inedita-nas-redes-sociais>>. Acesso em: 22/11/2018.



## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bokman, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORGES, Gustavo da Rosa. **A relação entre a imagem da marca e a lealdade dos torcedores de clubes de futebol**. 2009. 107p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2009. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/GustavoBorgesAdministracao.pdf>>. Acesso em: 21/11/2018.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Tradução: Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

DU PIN, Shyrlei Guitério Calmon. **A publicidade na sociedade da informação. O despertar de novos formatos e linguagens**. Rio de Janeiro, 2015. Pdf.

GASPAR, Marcos Antônio; MORAIS, Diogo Martins Gonçalves; JÚNIOR, Ademar Caetano Vallada; DEBIA, Cauê Aurélio. **Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil**. São Caetano do Sul, 2014. Disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/67/pdf>>. Acesso em: 21/11/2018.

GODIN, Seth. **Sundae de Almôndegas: Sua empresa está sintonizada com o novo marketing?** Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.

JENKINS, Henry. **Cultura da conexão: Criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo: Aleph, 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Tradução: John Wiley e Sons, Inc. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Pdf.

\_\_\_\_\_. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Tradução: Ivo Kortowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo: o valor do esporte no século XXI**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

REALE, Getúlio Sangalli. **Paixão pelo consumo e consumo pela paixão: a relação entre produtores de marketing e consumidores no contexto do futebol**. 2011. 163p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/31771/000784889.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21/11/2018

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. (Coleção Cibercultura). 191 p. Disponível em:

<<http://www.ichca.ufal.br/graduacao/biblioteconomia/v1/wp-content/uploads/redessociaisnainternetrecuero.pdf>>. Acesso em: 21/11/2018

SCOTT, David Meerman. **Marketing e comunicação na era digital**: Fale diretamente com o cliente! Tradução: J.E. Mendonça. São Paulo: Évora, 2013

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação**: criatividade e generosidade no mundo conectado. Tradutor: Celina Portocarrero. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SOUSA, Paulo Daniel Batista de. MATTOS; Leonardo Luiz de e SOUSA; Marco Aurélio Batista de. Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. **Revista DCS ON LINE**, CPTL/UFMS, v.1, n. 1, Três Lagoas, novembro de 2005. Disponível em: <[file:///C:/Users/Dalathezi/Documents/TCC/Marketing%20Esportivo/BoletimEF.org\\_Marketing-esportivo-e-sua-relacao-com-clubes-e-instituicaes.pdf](file:///C:/Users/Dalathezi/Documents/TCC/Marketing%20Esportivo/BoletimEF.org_Marketing-esportivo-e-sua-relacao-com-clubes-e-instituicaes.pdf)>. Acesso em: 25/11/2018.

SPYER, Juliano. **Conectado**: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber ... e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

TWITTER. @Flamengo #EUSOU #NEMMEVIU. Publicado em: 25/04/2018. Disponível em: <<https://twitter.com/Flamengo/status/856930514527244288>>. Acesso em: 10/12/2018.

TWITTER. Moments @Flamengo: #OMANTOEHMEU. Disponível em: <<https://twitter.com/i/moments/730123425042317313>>. Acesso em: 10/12/2018.

TWITTER. @Flamengo: **Nosso time é a gente em campo**. Publicado em: 15/05/2018. Disponível em: <<https://twitter.com/Flamengo/status/996525634053554176>>. Acesso em: 10/12/2018.



ANEXO – MÍDIA DE DVD COM O TÍTULO: O MARKETING ESPORTIVO COMO FERRAMENTA DE REAFIRMAÇÃO DA MARCA E APROXIMAÇÃO COM O TORCEDOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. VIVIANE DA CUNHA DALATHEZI