

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

**SAMANTHA JESUS DE BRITO**

**Conte Comigo, Mengão**

Planejamento de Marketing para o

Programa Nação Rubro-Negra

Niterói

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

**SAMANTHA JESUS DE BRITO**

**Conte Comigo, Mengão**

Planejamento de Marketing para o

Programa Nação Rubro-Negra

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal Fluminense, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade.

Orientador: Prof. Eduardo Murad

Niterói

2014

## **Agradecimentos**

Sei que em dez anos de UFF, Iacs e Niterói, eu tenho motivos suficientes para agradecer.

Agradeço aos amigos e professores que cruzaram esse longo caminho comigo.

Agradeço à minha tia Lelena, por ter participado indiretamente da minha trajetória escolar/acadêmica.

Agradeço ao Flamengo pelo desgosto profundo que eu não tenho. Afinal, o Flamengo nunca haverá de faltar no mundo.

E por fim, mas não menos importante, agradeço de texto, coração e alma aos meus pais. Aqueles com quem aprendi e recebi a maior herança de todas: a educação. Obrigada por tudo: pelo amor, pela paciência, pela compreensão, pela força, pelos sacrifícios e pelo apoio. Obrigada por “fecharem comigo”. Obrigada por existirem.

Amo vocês.

“Para qualquer um, a camisa vale tanto quanto uma gravata. Não para o Flamengo. Para o Flamengo a camisa é tudo. Já têm acontecido várias vezes o seguinte: quando o time não dá nada, a camisa é içada, desfraldada, por invisíveis mãos. Adversários, juízes, bandeirinhas, tremem, então, intimidados, acovardados, batidos. Há de chegar talvez o dia em que o Flamengo não precisará de jogadores, nem de técnicos, nem de nada. Bastará à camisa, aberta no arco.

E diante do furor impotente do adversário, a camisa rubro-negra será uma bastilha inexpugnável.”

(RODRIGUES, Nelson. Crônica Flamengo Sessentão)

## RESUMO

O presente projeto objetivou promover um planejamento de marketing visando o aumento do número de sócios-torcedores do Clube de Regatas Flamengo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Flamengo. Marketing. Futebol.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Tabela de sócios do Flamengo.....	8
TABELA 2- Tabela da receita de futebol.....	11
TABELA 3 – Tabela SWOT.....	59
TABELA 4 – Táticas.....	65

## SUMÁRIO

<b>Pré-introdução</b> .....	1
<b>1. Sumário executivo</b>	
<b>2. Empresa</b> .....	4
2.1. História: o Flamengo surge na raça.....	4
2.2.    O Clube .....	7
2.3.    Gestão .....	9
<b>3. Macroambiente</b>	
3.1. Cenário político.....	13
3.2. Cenário econômico .....	15
3.3. Cenário sócio-cultural.....	16
3.4. Cenário tecnológico.....	16
3.5. Cenário natural.....	17
<b>4. Microambiente</b>	
4.1. O Mercado.....	18
4.2. Concorrência Indireta.....	22
4.3. O consumidor .....	33

4.4. Pesquisa qualitativa: conhecendo a Nação.....	34
4.5. Torcedor comum.....	35
4.6. Sócio Torcedor .....	42
<b>5. Ferramentas</b>	
5.1. Posicionamento.....	53
5.2. Análise da marca.....	55
5.3. Análise SWOT.....	57
<b>6. Diagnóstico</b>	
6.1. Análise dos dados: torcedor comum.....	60
6.2. Análise dos dados: sócio-torcedor.....	62
<b>7. Propostas</b>	
7.1. Objetivos.....	63
<b>8. Conceito.....</b>	<b>63</b>
<b>9. Estratégia.....</b>	<b>64</b>
<b>10. Táticas .....</b>	<b>65</b>
<b>11. Conclusão.....</b>	<b>73</b>
<b>Referências.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>81</b>

## PRÉ-INTRODUÇÃO

“Eu cheguei ao Maracanã por volta do meio dia. Os portões abriram esse horário. Entrei carregada de tão cheio que estava. Os atleticanos estavam acampando na porta do Maracanã há 3 dias porque eles estavam confiantes. Deu até pena depois. Tinham ganhado o primeiro jogo e a gente estava sem o Zico. O Maracanã tremia de tão cheio que estava. O jogo foi emocionante. Na hora que o Nunes fez o gol do título o estádio veio abaixo. Foi emocionante. Mas a minha maior emoção, estou até arrepiada de novo, foi na saída quando o Nunes saiu a pé com a Soraya pelo portão 18, com aquele cabelão molhado e eu furei o bloqueio e corri pra falar com ele. Disse obrigada umas dez vezes, já chorando, e ele ficou até sem graça, mas disse “de nada”. Nunes era mesmo o artilheiro das decisões.” ( Dona Ivonne, ou simplesmente, minha mãe, me contando pela milésima vez a história da final do Brasileiro de 1980).

Resolvi começar a monografia com a essa história porque, primeiro, toda história tem um início, e a minha com o Clube de Regatas Flamengo começou assim. Sou filha de pais flamenguistas. Mais “mãe” do que “pai” na verdade, porque nesse jogo

da final do Brasileiro de 80, por exemplo, o meu pai não quis ir porque ficou com medo de dar confusão. Minha mãe não. Ela não tinha medo, ela tinha Flamengo. Foi sozinha, mas sabia que não estaria só. E de fato não esteve. Ela teve a companhia de 163.999 rubro-negros, que, como ela, não tinha razões para acreditar. Mas acreditaram.

Minha mãe tinha o apelido de Menguinho quando morava no Méier. Já saiu na capa do jornal dos Sports e tinha uma almofadinha de assento autografada por vários craques daquela época. Hoje quando assiste aos jogos dá gritinhos ensurdecedores – escrevi “quando assiste” porque ela diz que esses times que o Flamengo teve de uns tempos para cá, matam qualquer um do coração. Por isso, sua única companhia durante os jogos é um rádio.

Como dizia João Nogueira “todos nascem Flamengo, alguns degeneram”. Eu não degenerarei. E depois de contar essa história, como haveria de degenerar?

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

O presente trabalho de conclusão de curso objetiva desenvolver um plano de marketing para o Programa Nação Rubro-Negra - canal de marketing usado pelo Clube de Regatas Flamengo para fidelizar seus torcedores de todo o Brasil – e transformá-lo no programa com o maior número de sócios-torcedores a nível mundial no período de 3 anos. Algo girando em torno de 200 mil torcedores.

A tendência para a escolha do tema veio do amor da autora pelo Clube de Regatas Flamengo. Mas a decisão final surgiu pela observação de um dado controverso: ao mesmo tempo que o clube tem 32,5 milhões de torcedores<sup>1</sup>, ele ocupa o sétimo lugar no ranking do Movimento Por Um Futebol Melhor em número de sócios-torcedores: apenas 54.592<sup>2</sup>.

Como explicar esses números? Por que o Flamengo, o time mais popular do Brasil e do mundo não consegue engajar sua Nação nesse programa? Como um time

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada pelo Ibope em parceria com o Lance! em agosto/2014 (fonte: site GloboEsporte.com)

<sup>2</sup> Última consulta: 20-11-2014.

que levou 762 mil pessoas<sup>3</sup> aos jogos no Maracanã em 2014 não consegue mobilizar no mínimo este mesmo número de torcedores a tornarem-se sócios?

Buscando responder a todas essas perguntas, o plano de marketing proposto será iniciado pelo sumário executivo, seguido por um breve relato da agremiação, enfocando a história do clube, sua organização e o seu momento atual. Em seguida, abordará o cenário macro a partir do marketing e legislação esportivos até chegar ao instrumento de fidelização dos torcedores de futebol: o programa sócio-torcedor. A partir daí será feito um contraponto entre os dois maiores programas: o do Benfica (Portugal) e do Internacional (Brasil) com o Nação Rubro-Negra.

Em seguida, será feita a análise de duas pesquisas qualitativas realizadas com 196 torcedores rubro-negros por meio de dois questionários *onlines*. O cruzamento dos dados recolhidos apontará para uma curiosa descoberta: embora o Flamengo tenha concentrado nas regiões norte e nordeste o maior número de torcedores (56%)<sup>4</sup>, o programa oferece poucos benefícios aos moradores dessas regiões, o número de jogos do Flamengo nessas áreas é ínfimo (de acordo com a tabela do Campeonato Brasileiro 2014 apenas 3 jogos aconteceram no norte/nordeste) e tampouco, esses torcedores têm acesso às lojas físicas do clube.

Nos dois capítulos finais, o projeto contará com o conceito de campanha juntamente com as estratégias e ações táticas, além da conclusão do mesmo.

---

<sup>3</sup> Fonte: Espn – 18/11/2014

<sup>4</sup> Fonte: site Globoesporte.com – agosto/2014

## **2. A EMPRESA**

### **2.1. História: o Flamengo surge na raça.**

Vamos voltar um pouco mais nessa história, mais precisamente em 1895, seis anos após a Proclamação da República. Naquela época, as belezas naturais do Rio já encantavam seus moradores e a prática esportiva mesclava exercício e contemplação. Por isso o remo era um esporte bem praticado por aqueles jovens, em especial os de Botafogo que remavam pelo clube de mesmo nome.

As competições de remos eram o programa favorito para os fins de semana e despertavam a atenção dos moradores da zona sul, em especial das moças, atraídas pelos corpos definidos e bronzeados dos remadores botafoguenses. Isso é claro, passou a incomodar um grupo de rapazes da praia do Flamengo – a mais antiga da cidade – que também queriam essa “atenção especial” do público feminino. Assim, em setembro do mesmo ano, José Agostinho Pereira da Cunha, Mario Spíndola, Augusto da Silveira Lopes e Nestor de Barros decidiram fundar o Clube de Regatas Flamengo.

Precisavam então de um barco. Mas não dispunham da quantia necessária para isso. Com muita dificuldade, conseguiram juntar a quantia de 400 mil réis para comprar um baleeiro de cinco remos que estava há um tempo parado na praia do Flamengo. Contudo, por não estar em uso, a embarcação precisou de uma reforma que custou aos rapazes mais 250 mil réis.

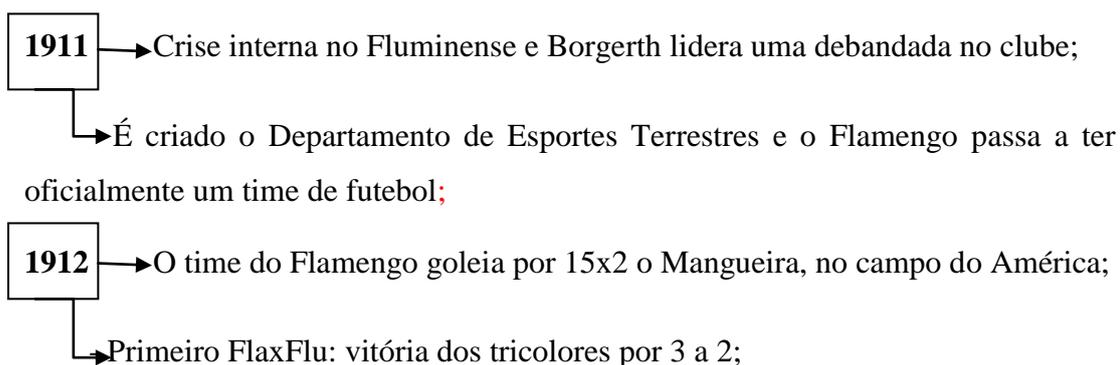
E na tarde de 6 de outubro, Nestor de Barros, Mario Espínola, José Felix da Cunha, Felisberto Laport, José Agostinho Pereira, Napoleão de Oliveira, Maurício Rodrigues Pereira e Joaquim Leovegildo dos Santos Bahia lançaram a embarcação ao mar rumo à praia do Flamengo. Mas o inesperado aconteceu. Após uma forte rajada de ventos o barco naufragou e ficaram todos à deriva. Joaquim Bahia, um exímio nadador, nadou em direção à praia na esperança de conseguir ajuda aos companheiros. Todavia nesse ínterim, os quatro amigos foram regatados por uma lancha e levados em segurança para a terra firme. A preocupação com o corajoso membro da equipe durou pouco tempo. Bahia conseguiu chegar à praia, na Ilha de Bom Jesus e comunicou o ocorrido ao delegado da 18ª circunscrição. O feito heroico do nadador e o naufrágio foi

parar jornal do Commercio do dia seguinte. O clube já nascia sob uma áurea de heroísmo e superação, a raça rubro-negra<sup>5</sup>.

Persistentes, os rapazes prosseguiram no sonho de fundar o Clube de Regatas Flamengo. Juntaram outra quantia para reformar o barco naufragado. Conseguiram. Contudo, a embarcação foi roubada no dia seguinte. O jogo parecia estar mais favorável para a falta de sorte, mas vocês sabem como o Flamengo é. Se deixar a gente chegar, a gente cresce, se agiganta. E aqueles rapazes já tinham chegado até ali e não iriam desistir.

Juntaram uma nova quantia em dinheiro, compraram outro barco e marcaram para o dia 17 de novembro a reunião para a fundação oficial do Flamengo. Participaram José Agostinho Pereira da Cunha, Mario Espínola, Napoleão Coelho de Oliveira, José Maria Leitão da Cunha, Eduardo Sardinha, Carlos Sardinha, Desidério Guimarães, Maurício Rodrigues Pereira, George Leuzinger, Augusto Lopes da Silveira, José Augusto Chauréu e João de Almeida Lustosa, que elegeram Domingos Marques de Azevedo como Presidente, Francisco Lucci Colás como Vice-Presidente, Nestor de Barros como Secretário e Felisberto Cardoso Laport como Tesoureiro. Decidiram também que a data oficial da fundação seria 15 de novembro, devido ao feriado da Proclamação da República.

A seguir, uma linha do tempo com os principais acontecimentos das últimas décadas na história do Flamengo:




---

<sup>5</sup> As cores escolhidas de início para o Flamengo foram o azul e o ouro, em listras horizontais. Posteriormente, em 1896, as cores mudaram devido à dificuldade de achar os tecidos, que vinham da Inglaterra, além de a salinidade e o sol desbotarem as cores. Assim, o uniforme do clube passou a ser uma camiseta em listras horizontais em vermelho e preto, com o escudo no lado esquerdo, além de bermudas pretas e um cinto branco.

- 1914** → Estreia do uniforme rubro-negro Papagaio Vintém;
- 1915** → Estreia do uniforme tradicional com listras;
- 1927** → Após eleição dos leitores do Jornal do Brasil (JB), o Flamengo é eleito o “mais querido do Brasil”;
- 1981** → Conquista do Mundial;  
 → Maior público de um jogo no Brasil: 155 mil torcedores no Maracanã viram o Flamengo vencer o Santos por 3 a 0;
- 1989** → Zico deixa os gramados;
- 1995** → Presidente Kléber Leite e o “ataque dos sonhos”: Romário, Sávio e Edmundo;
- 2001** → Presidente Edmundo Santos Silva e gol histórico do Petckovic sobre o Vasco na conquista do Estadual;
- 2009** → Presidente Márcio Braga e o hexacampeonato brasileiro;
- 2010** → Presidenta Patrícia Amorin, R10 e o “Bonde do Mengão sem freio”;
- 2013** → Presidente Bandeira de Melo, a nova política administrativa e o programa para sócio-torcedor.

Linha do tempo com a evolução do escudo:



**Primeiro**



**1895**



**1895**



**1895**



**1912**

## 2.2. O Clube

Nesta parte do trabalho será descrito o ambiente interno do clube. A pesquisa abordou o estatuto, composição organizacional, sócios, as modalidades esportivas e patrimônio.

### TORCIDA E TÍTULOS

O Flamengo tem 32,5 milhões de torcedores, 60 embaixadas (torcidas) cadastradas em seu site oficial e 143 títulos nacionais e internacionais.

### ESTATUTO

De acordo com o Estatuto<sup>6</sup> do clube, datado de 1992, o Clube de Regatas Flamengo tem sede e foro no Rio de Janeiro, é uma associação civil, sem fins lucrativos, de utilidade pública, caracterizado como entidade de prática desportiva, constituído de prazo indeterminado, com personalidade jurídica distinta da de seus associados.

### MISSÃO

Ainda segundo o Estatuto, o Flamengo visa promover, incentivar e desenvolver a prática do remo, do futebol (com prioridade) e dos demais desportos; reuniões de diferentes cunhos; oportunidade e apoio aos atletas da base; atividade de fabricação e licenciamento dos seus produtos; formação de atletas olímpicos e paraolímpicos.

### QUADRO SOCIAL

Seu quadro social é composto por 10 categorias: Grande-Benemérito, Benemérito, Emérito, Laureado, Honorário, Remido, Proprietário, Patrimonial, Contribuinte, Atleta; e é dividido em seis poderes: Assembleia geral + cinco Conselhos (Deliberativo, Administrativo, Fiscal, de Grandes-Beneméritos e Diretor)

---

<sup>6</sup> Disponível no site do clube: [www.flamengo.com.br](http://www.flamengo.com.br)

## SÓCIOS

Existem quatro categorias de sócios: proprietário, patrimonial, contribuinte e contribuinte Off-Rio.

<b>Tabela de sócios do Flamengo</b>		
<b>CATEGORIAS</b>	<b>VALOR DA CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
<b>Proprietário</b>	<p>Valor à vista R\$ 10.350,00.</p> <p>Valor parcelado:            10 parcelas de R\$ 1.150,00 (R\$ 11.500,00)            20 parcelas de R\$ 575,00 (R\$ 11.500,00)</p> <p>Taxa de manutenção – R\$100,00</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Receber uma carteira social;</li> <li>✓ Poder frequentar todas as dependências do clube;</li> <li>✓ Votar para presidente e ser membro dos conselhos (a partir de 2 anos consecutivos como sócio);</li> <li>✓ Receber publicações;</li> <li>✓ Participar de promoções e eventos;</li> <li>✓ Possui dependente.</li> </ul>
<b>Patrimonial</b>	<p>Valor à vista: R\$ 7.200,00.</p> <p>Valor parcelado: 10 x R\$ 800,00 (R\$ 8.000,00).</p> <p>Taxa de manutenção: R\$ 200,00.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Receber uma carteira social;</li> <li>✓ Poder frequentar todas as dependências do clube;</li> <li>✓ Votar para presidente a partir de 3 anos consecutivos como sócio;</li> <li>✓ Receber publicações;</li> <li>✓ Participar de promoções e eventos;</li> <li>✓ Dependentes.</li> </ul>
<b>Contribuinte</b>	R\$ 140,00 mensais	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Receber uma carteira social;</li> <li>✓ Poder frequentar todas as</li> </ul>

		dependências do clube; ✓ Votar para presidente a partir de 3 anos consecutivos como sócio; ✓ Receber publicações; ✓ Participar de promoções e eventos;
<b>Contribuinte Off-Rio</b>	R\$ 80,00 (pagamento mensal e carteira social)	✓ Receber uma carteira social; ✓ Poder frequentar todas as dependências do clube no limite de 30 dias ao ano; ✓ Votar para presidente a partir de 3 anos consecutivos como sócio; ✓ Receber publicações; ✓ Participar de promoções e eventos;
<b>Fonte: site do Flamengo</b>		

## MODALIDADES ESPORTIVAS

Além do futebol (de base, profissional e máster), o Flamengo conta com oito modalidades olímpicas: remo, natação, nado sincronizado, vôlei, basquete, ginástica artística, polo aquático e judô. Atualmente, o clube dispõe de 35 jogadores no time de futebol principal e 32 membros na comissão técnica.

### 2.3. Gestão

Neste capítulo vamos abordar a gestão financeira da nova administração: números e projetos. Em entrevista<sup>7</sup> dada no dia 18-11-2014 a uma rádio carioca, o vice-presidente do Fla-Gávea, Rafael Strauch falou sobre os desafios, resultados e objetivos da diretoria. Serão expostos a seguir os principais pontos da entrevista.

<sup>7</sup> Fonte: <http://flamengo.com.br/site/noticia/detalhe/19940>

## TRANSPARÊNCIA

O Flamengo recebeu da Pluri Consultoria o prêmio de Clube Mais Transparente do Brasil em 2014, um prêmio cobiçado pelo presidente Bandeira de Melo e pelo vice de marketing, o Bap. Há dois anos esse prêmio foi entregue ao Corinthians.

De fato, esses dados estão disponíveis para quem quiser na área Transparência do site e ajudaram muito na construção deste trabalho. Concordamos também que essa nova fase demonstra um avanço na gestão do clube e serve de exemplo para os demais. Cobra-se muito uma postura parecida com a dos times europeus e prêmios assim mostram que é possível aliar competência e transparência. Isso é claro, tem um impacto muito positivo na imagem que o torcedor tem do seu clube e esse resgate da confiança gera futuros incentivos financeiros.

Além disso, o prêmio representou um grande salto em direção aos dois pilares do novo Flamengo: o crescimento da credibilidade do clube e o aumento rápido das receitas. A seguir apresentaremos parte desse balanço.

## BALANÇO FINANCEIRO

Segundo o último balanço patrimonial divulgado (dezembro/2012) em seu próprio site<sup>8</sup>, o patrimônio social do Flamengo foi avaliado em R\$ 1.360.368.549,00. Abaixo está exposto o balanço que contempla os ganhos do clube no terceiro trimestre/2014.

---

<sup>8</sup> Idem.

<b>TABELA DA RECEITA DE FUTEBOL</b>
-------------------------------------

<b>Descrição</b>	<b>Setembro/2104</b>	<b>Setembro 2013</b>
<b>RECEITA BRUTA DE FUTEBOL</b>	219.153.640	162.758.301
Direitos de transmissão	90.456.027	87.208.818
Bilheteria	27.418.566	24.983.089
Patrocínio	54.425.535	37.411.371
Repasse de direitos federativos	12.980.431	252.597
Programa sócio-torcedor	23.989.859	8.875.537
Timemania-Loteca-Lotogol	2.269.771	1.720.258
Prêmios	5.235.574	300.000
Receitas diversas	2.377.877	2.006.631
<b>RECEITA BRUTA DO CLUBE SOCIAL E ESPORTES AMADORES</b>	33.021.663	21.279.174
Quadro social	7.663.589	10.536.536
Eventos Sociais	153.845	9.083
Patrimoniais	1.403.840	801.290
Licenciamentos	10.900.440	9.525.150
Incentivos Fiscais	12.096.086	0
Outras	803.863	407.115
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>252.175.303</b>	<b>184.037.475</b>

Fonte: site do Flamengo

## LOJAS, PRODUTOS E LICENCIAMENTO

De acordo com balanço<sup>9</sup> dos primeiros 22 meses de gestão do marketing os dados do site do Flamengo, os dados de 2013 superaram as expectativas.

- ✓ As 50 lojas oficiais faturaram R\$ 2 milhões em 2013, R\$ 3 milhões este ano e a projeção é de R\$ 5 milhões para 2015;
- ✓ As 100 empresas licenciadas e os 500 produtos renderam um aumento de R\$ 3 milhões para R\$ 5 milhões

Apreende-se desse cenário, que as medidas e decisões tomadas pela nova administração em 2013/2014 mostraram-se acertadas e promissoras aos cofres do clube.

---

<sup>9</sup> Fonte: <http://www.flamengo.com.br/site/noticia/detalhe/19862?>

### 3. MACROAMBIENTE

Nesta parte do trabalho, vamos abordar de que forma o macroambiente onde está inserido o planejamento proposto para o Programa Nação Rubro-Negra.

#### 3.1. CENÁRIO POLÍTICO

Vimos que em 2013 o Brasil passou por um momento político importante com as passeatas de julho. A população que foi para as ruas, a princípio por conta do aumento de R\$ 0,20 das passagens, marcou os noticiários do país e do mundo ao mostrar-se unida em prol de uma ou mais causas.

Segurança, saúde, educação e os gastos com a Copa do Mundo foram outros alvos dos protestos que obtiveram alguns resultados: a redução das passagens em sete capitais <sup>10</sup>(Cuiabá, João Pessoa, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife e Vitória); a notoriedade dos *black blocs* (manifestantes radicais mascarados); o reconhecimento da capacidade de engajamento e articulação das redes sociais; e a proposta de reforma política.

Mais recentemente, em outubro deste ano, passamos pelas eleições para governador e Presidente da República. Estas últimas mostraram-se bastante acirradas<sup>11</sup> (a candidata Dilma foi reeleita com 51,64% dos votos contra 48,36% para o candidato Aécio Neves) e refletiram o estremecimento de quase metade dos eleitores com os 12 anos de governo do PT.

Direcionando um pouco mais para as leis do esporte, vemos que atualmente, o mercado brasileiro de futebol tem duas leis que regem as relações atleta-clubes-torcedor: a Lei Pelé e o Estatuto do Torcedor.

---

<sup>10</sup> Fonte: <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/06/18/apos-protestos-sete-capitais-anunciam-reducao-de-precos-de-passagens-de-onibus.htm>

<sup>11</sup> Fonte: <http://eleicoes.uol.com.br/2014/noticias/2014/10/26/dilma-cresce-na-reta-final-e-reeleita-e-emplaca-quarto-mandato-do-pt.htm>

### ✓ **Lei Pelé**

Em 1998 foi sancionada pelo então presidente da República, a Lei nº 9.615, a famosa “Lei Pelé”<sup>12</sup> que modificava a Lei Zico. Suas principais medidas foram a extinção do passe do atleta profissional, a famosa “Lei do Passe” e a obrigação dos times em se tornarem clubes-empresa.

A primeira desagradou muito aos dirigentes que deixaram de ter o controle sobre seus jogadores, vendo as rédeas das negociações indo parar nas mãos de empresários/investidores. A segunda, requer um grau de profissionalização que, como podemos acompanhar pela mídia esportiva, ainda falta a muitos clubes brasileiros em contraponto aos europeus, por exemplo.

Aqui no Brasil os clubes são associações sem fins lucrativos, com exceção<sup>13</sup> do Bahia, do CFZ, Malutron e Unibol que são Sociedades Anônimas (S.A).

### ✓ **Estatuto do Torcedor**

A Lei nº 10.671 ou Estatuto do Torcedor foi sancionada no governo Lula em 15 de maio de 2003 visando a proteção e defesa do torcedor, ou seja, a versão do Código de Defesa do Consumidor para o frequentador de estádios. Porém, assim como a Lei Zico e a Lei Pelé, ela causou algumas polêmicas como: a equiparação do clube dono do mando de campo à qualidade de fornecedor se tornando desse modo, responsável por tudo o que acontecer durante os jogos nos quais for mandatário; ao torcedor é permitido o direito de defesa em juizado comum.

Para o desenvolvimento deste projeto, o Estatuto do Torcedor vem reforçar que a relação entre clube e torcedor vai muito além do amor, é uma relação de consumo e agora, este último está amparado por uma lei específica do futebol. Um dos objetivos do trabalho é confirmar que quanto melhor lapidada pelo marketing, mais proveitosa será

---

<sup>12</sup> Porém, uma decisão da Fifa divulgada em setembro/2014 deixou claro que a Lei Pelé não terá vida longa. Ainda sem prazo de implementação determinado, a decisão veta a participação de investidores nas transações de jogadores.

<sup>13</sup> LUZZI, Alexandre. Jogada de marketing. P. 212.

essa relação para ambos. Assim, as agremiações precisam buscar cada vez mais a satisfação de seus torcedores/consumidores.

### 3.2. ECONÔMICO

Conforme o último relatório trimestral de inflação divulgado pelo Banco Central<sup>14</sup>, o Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), divulgado pela FGV, recuou 1,12% no trimestre encerrado em agosto (alta de 1,48% no finalizado em maio) e a variação do Índice de Preços ao Consumidor (IPC), caiu de 2,16% para 0,55%;

**Tabela 2.1 – Índices gerais de preços**

Discriminação	Variação % mensal				
	2014				
	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
IGP-DI	0,45	-0,45	-0,63	-0,55	0,06
IPA	0,27	-1,21	-1,21	-1,01	0,04
IPC-Br	0,77	0,52	0,33	0,10	0,12
INCC	0,88	2,05	0,66	0,75	0,08

Fonte: FGV

Ainda de acordo com o relatório, s preços dos serviços aumentaram 1,65% no trimestre encerrado em agosto (1,84% no finalizado em maio), e houve variações de preços durante a Copa nas passagens aéreas (21,95% em junho, -26,86% em julho e 10,16% em agosto) e hotel (25,33% em junho, -7,65% em julho e -10,13% em agosto).

Para a inflação, a expectativa é de fecharmos o ano em 6,45%, segundo o último boletim<sup>15</sup> Focus divulgado pelo Banco Central. Contudo, o Brasil continua com a maior taxa de juros<sup>16</sup> do mundo: 4,48%. Além disso, o baixo crescimento econômico e a diminuição do crédito levaram à diminuição do poder de consumo e a crise hídrica vem

<sup>14</sup> Relatório de Preços – Setembro/2014

<sup>15</sup> <http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/11/inflacao-oficial-fica-em-042-em-outubro-diz-ibge.html>

<sup>16</sup> <http://oglobo.globo.com/economia/brasil-continua-com-maior-taxa-de-juros-reais-do-mundo-13822251>

agravar essa situação, segundo a agência de qualificação Moody's. De acordo com o relatório de julho, isso levaria a um racionamento de energia e se os preços da eletricidade subissem, aumentariam os custos.

### 3.3. CENÁRIO SÓCIO-CULTURAL

O Brasil atingiu a marca de 202,7 milhões de brasileiros conforme dados divulgados pelo IBGE no último mês de agosto.<sup>17</sup> O ranking de cidades mais populosas ficou assim: 1º São Paulo (11,9 milhões), 2º Rio de Janeiro (6,5 milhões), Salvador (2,9 milhões), Brasília (2,9 milhões) e Fortaleza (2,6 milhões).

Em relação à escolaridade, dados do Tribunal Superior Eleitoral <sup>18</sup>mostraram um aumento do grau de escolaridade dos eleitores que votaram em outubro deste ano. Dos 142,8 milhões de eleitores, 8 milhões terminaram a graduação. Além disso, o número de pessoas com ensino médio completo aumentou em 5,9 milhões, o de analfabetos diminuiu em cerca de 700 mil no comparado a 2010 e o de analfabetos funcionais, caiu em 2,5 milhões.

### 3.4. CENÁRIO TECNOLÓGICO

Em 2015 o mundo deve chegar ao número de 3 bilhões de pessoas <sup>19</sup>conectadas à Internet, o equivalente a 42,4% da população mundial. Até 2018, quase a metade do mundo vai acessar a web pelo menos uma vez ao mês.

Em 2013, os internautas do Brasil somaram<sup>20</sup> 85,9 milhões de pessoas. Segundo dados da nona edição da pesquisa TIC Domicílios, divulgada pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (Cetic.br), esse crescimento é

---

<sup>17</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/08/1507099-populacao-brasileira-atinge-2027-milhoes-de-habitantes-calcula-ibge.shtml>

<sup>18</sup> <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2014-08/aumento-da-escolaridade-do-brasileiro-comeca-a-mudar-perfil-do-eleitor>

<sup>19</sup> Pesquisa Divulgada pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação – fonte O Globo

<sup>20</sup> Pesquisa Divulgada pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação – fonte O Globo

progressivo e vem sendo observado desde 2012, quando a parcela dos internautas pulou de 45% para 49% no comparativo ao ano anterior.

Ainda de acordo com a pesquisa, os aparelhos celulares – mais especificamente os smartphones - foram cruciais para esses dados. Nos últimos dois anos, a relação dos usuários que acessam a internet por meio do aparelho passou de 15% para 31%. Em 2013. Isso representa que, dos 143 milhões de usuários de celular registrados, 52,5 milhões (85%) possuem conexão móvel.

### 3.5. CENÁRIO NATURAL

No ano de 2014 o sudeste vem passando por um período de estiagem que vem alarmando os governos das cidades que juntas, reúnem 23% do PIB brasileiro<sup>21</sup>. O reservatório da Cantareira em São Paulo vem estampando os noticiários nos últimos meses por estar com menos de 10% da sua capacidade<sup>22</sup>.

Na opinião<sup>23</sup> de Gabriel Mariano Picca, consultor em Sustentabilidade, “*o crescimento econômico está em risco, uma vez que a indústria e a agricultura dependem da água em seus processos produtivos. A geração de energia elétrica corre sérios riscos, pois 85% da energia nacional é gerada através de hidroelétricas.*”

---

<sup>21</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/11/1541915-seca-no-sudeste-atinge-133-cidades-e-ja-afeta-economia.shtml>

<sup>22</sup> <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/pegada-sustentavel/2014/05/12/crise-hidrica-e-suas-consequencias/>

<sup>23</sup> Idem.

## 4. MICROAMBIENTE

### 4.1. O MERCADO

Conhecer o processo de decisão dos torcedores e entender de que maneira eles se conectam a qual esporte é fundamental para o sucesso e a sobrevivência na indústria do esporte. (KOTLER, REIN, SHIELDS, p. 19)

Os primeiros registros de marketing esportivo no mundo datam de 1850<sup>24</sup>, no Reino Unido, quando John Wisden, fabricante de confecções masculinas, teve a ideia de patrocinar um anuário sobre cricket associado à sua marca. Como alternativa, as empresas transformavam seus nomes em marcas de material esportivo e algumas até compravam clubes para mudar seus nomes. Como foi o caso<sup>25</sup> do laboratório Bayer (Alemanha) e da Phillips (Holanda).

No Brasil, o marketing esportivo ganhou espaço em 1950 no governo Juscelino Kubitschek com chegada de várias empresas nacionais e internacionais durante a política dos “50 anos em 5”. No final da década de 80, as estatais começaram a apostar nesse segmento: *Banco do Brasil*, *Telebrás* e *ECT* se tornaram grandes incentivadoras desse tipo de patrocínio.

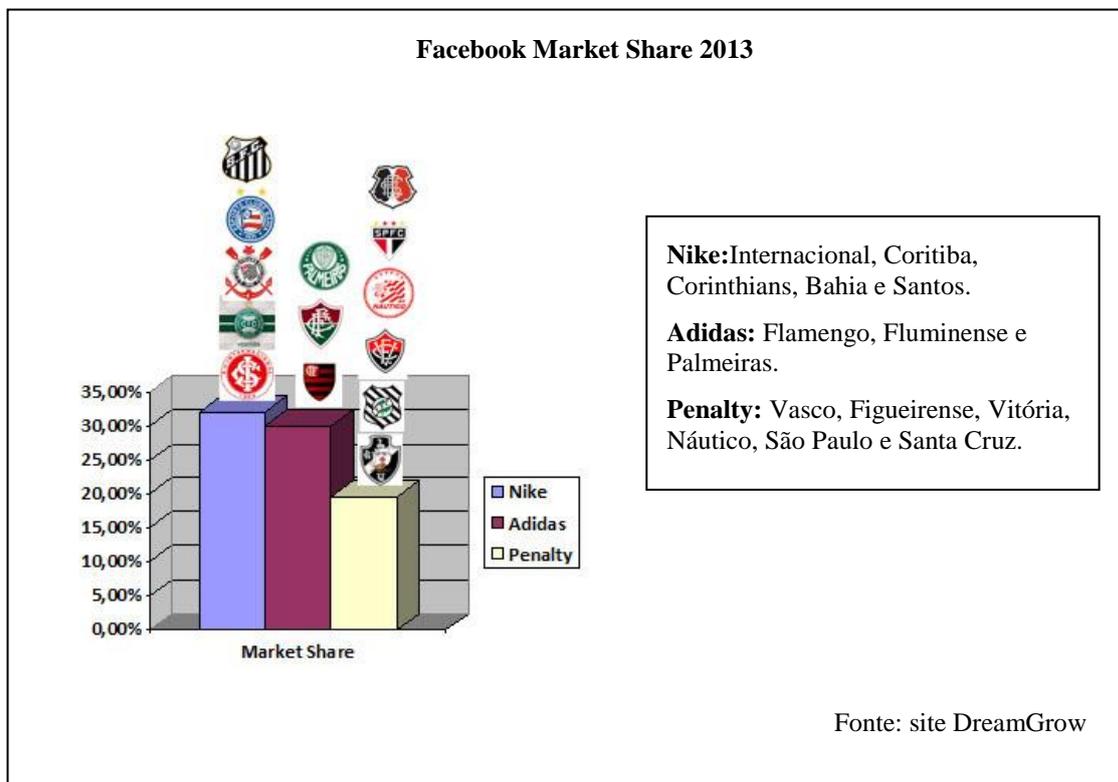
“Quando uma empresa se propõe a apoiar o esporte, ela tem a possibilidade de atingir seu público alvo de maneira bastante eficiente, além de promover e desenvolver um esporte que pode influenciar positivamente a vida de milhares de pessoas e, em muitos casos de milhões, que acabam por incorporar hábitos mais saudáveis.” (ZENONE, Luiz Claudio. P. 127)

Ainda de acordo com a pesquisa *Facebook Market Share 2013*, a *Nike* e a *Caixa* lideram a lista de fornecedores e patrocinadores dos times brasileiros, respectivamente. A marca esportiva tem 32,24% do mercado com cinco clubes. Em segundo vem a *Adidas* com 30, 2% e três clubes; em terceiro vem a *Penalty*, com 19,74% e sete clubes.

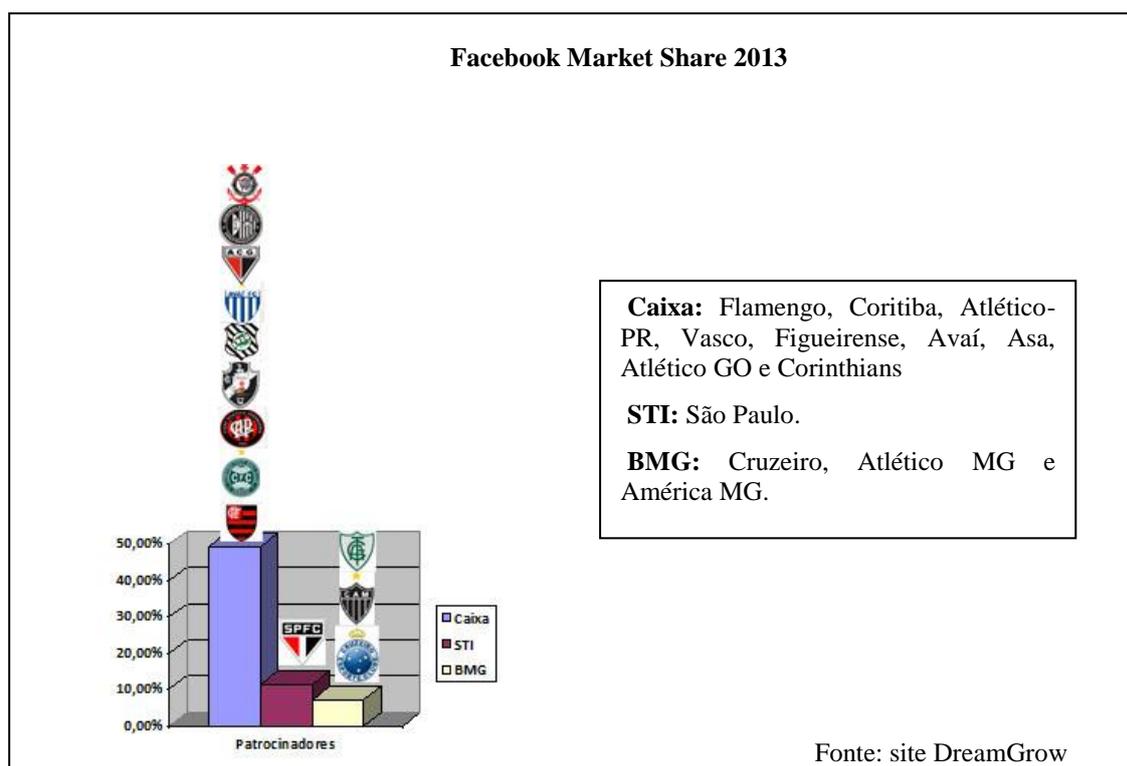
---

<sup>24</sup> Fonte: [www.universidadedofutebol.com.br](http://www.universidadedofutebol.com.br)

<sup>25</sup> O Bayer passou a divulgar sua marca depois de comprar os times Leverkusen e Uerdigen. Na Holanda a tática foi utilizada pela Philips, que incorporou seu nome ao União Esportiva "Philips".



Já a *Caixa* tem 49,38% do market share de patrocinadores com nove clubes. Em segundo vem a *STI*, patrocinadora do São Paulo, com 11,3% e em terceiro vem o banco *BMG* com 7,31%, patrocinador de três clubes.



O esporte possui uma ligação emocional com o torcedor/telespectador. Dessa forma, as marcas sinalizam como uma oportunidade de promoção do seu produto esse momento de lazer que acontece durante uma partida de futebol. Afinal, se uma marca busca atenção do potencial consumidor, ela sabe que a terá por pelo menos 90 minutos. Por isso, as empresas dispostas a pagar valores significativos por um espaço nessa mídia se tornam parceiras das equipes e estampam as camisas e calções dos atletas.

Para se ter uma ideia da importância que principalmente o patrocínio máster – aquele que ocupa o espaço principal da camisa - tem para os cofres das agremiações brasileiras, uma pesquisa<sup>26</sup> realizada em 2011 com os principais clubes mundiais mostrou que esse tipo de investimento corresponde entre 60% a 80% da receita dos cofres brasileiros. O inverso do que acontece na Europa. Nas cinco principais ligas europeias (Inglaterra, Espanha, Alemanha, Itália e França), esse valor<sup>27</sup> cai para 18%.

<sup>26</sup> Fonte: [http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-clubes-demoram-entender-paixao-do-torcedor\\_27121.html#ixzz3FztNkNPZ](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-clubes-demoram-entender-paixao-do-torcedor_27121.html#ixzz3FztNkNPZ).

<sup>27</sup> Fonte: <http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/05/01/quadro-geral-das-receitas-de-2012/>

E quando esse valor é ampliado para a arrecadação geral das receitas, as discrepâncias ficam mais evidentes. Ainda de acordo com a pesquisa, enquanto os europeus embolsaram cerca de US\$ 7 bilhões dos US\$ 56 bilhões arrecadados pelo mercado global do esporte em 2011, os brasileiros ficaram com pouco mais de US\$ 307 milhões, ou seja, menos de 1% do total.

Em 2013, enquanto o Corinthians foi o clube nacional com maior receita<sup>28</sup> arrecadando cerca de R\$ 359 milhões, o Bayern de Munique<sup>29</sup> arrecadou no mesmo período US\$ 860 milhões.

Assim, não apenas pelos dados apresentados anteriormente, mas por uma soma de medidas e resultados obtidos ao longo das décadas, o modelo de marketing esportivo brasileiro ainda é muito criticado por especialistas que o consideram limitado e pouco rentável se comparado ao europeu, líder do mercado.

Comparando o marketing esportivo ao social e ao cultural, por exemplo, percebe-se que o primeiro possui uma comunicação mais rápida e eficaz com o seu público-alvo - não apenas pela visibilidade que os eventos esportivos têm através da mídia, mas por se relacionar à fidelidade e paixão. Saber aproveitá-lo da melhor forma possível se torna o desafio diário do marketing de qualquer clube nacional ou internacional. Casos de sucesso como o do Benfica de Portugal e do Internacional aumentam o quadro de torcedores, sócios, sócios-torcedores e, conseqüentemente, enchem os cofres do clube.

Em busca disso, foi criado o movimento Por um Futebol Melhor, que segundo o seu próprio site, tem como objetivos:

- Dar melhores estruturas para as equipes;
- Revelar e proteger novos talentos;
- Ter os maiores craques jogando aqui;
- Dar descontos inéditos em produtos e serviços;

---

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Fonte: Brand Finance Top 50 Football Club Brands 2014

A regra básica para a participação do movimento é ser um sócio torcedor de qualquer um dos 65 clubes participantes distribuídos por 27 estados. Sendo assim, basta ele se cadastrar usando o seu CPF para ter descontos em 41 produtos das 26 categorias disponíveis, nas 63 redes de supermercados participantes, além de obter descontos no preço do ingresso para os jogos do seu time. (disponível no Anexo J)

Atualmente, o movimento contabiliza 800.678 sócios<sup>30</sup>, e o clube líder desse ranking é o Internacional. O Flamengo ocupa o 7º lugar.

## **4.2. CONCORRÊNCIA INDIRETA**

Nesta parte do trabalho vamos analisar os concorrentes indiretos do programa Nação Rubro-Negra. Pegamos como objeto os seis times que estão à frente do Flamengo no ranking do Movimento por um Futebol Melhor, com destaque para o líder Internacional, e o Benfica de Portugal, líder mundial desse canal de fidelização do torcedor.

Não identificamos uma concorrência direta do programa já que estamos lidando com a paixão do torcedor. Logo, sabemos que o amor pelo seu time de coração não o fará ser sócio-torcedor de nenhum outro clube, por mais vantagens que o programa possa oferecer.

### **Benfica (264 mil torcedores)**

**Nome do programa:** Red Power

**Categorias:** “Kit Socio O Benfica És Tu” e o “Kit Socio Bebê O Benfica És Tu”

**Valor:** 25 euros

**Vantagens:** o programa contempla vantagens aos torcedores em 15 tipos de serviços e 105 parceiros.

---

<sup>30</sup> De acordo com a última consulta realizada em 26/11/14

A razão para o torcedor ser sócio era atribuir valor econômico à proposta de sócio para além do fator emocional de estar ligado ao clube, que pudesse no seu dia a dia, nos diversos consumos que faz, através dos nossos parceiros de negócios, que pudessem ganhar descontos que ao fim acumulavam com euros para ganhar as cotas. De uma forma simples foi essa a razão do lançamento do kit de sócios e das parcerias do cartão de sócios, que nos fez tornar o maior clube do mundo em número de sócios. (BENTO, Miguel. Diretor de Marketing do Benfica<sup>31</sup>)

Quando o assunto é o programa sócio torcedor, o clube português Sport Lisboa e Benfica é a maior referência do assunto. O Red Power é o programa com o maior número de sócio torcedores do mundo: mais de 264 mil<sup>32</sup>, valor que corresponde a cerca de 4% de sua torcida.

Mas como contou Migue, até o programa ser aceito pelos torcedores levou um tempo. Em 2005, o clube tinha 94.500 sócios. Quando lançaram o programa, aliam uma sólida campanha publicitária de nível nacional – cujo objetivo era promover a mudança de mentalidade do torcedor: ser sócio não é apenas ter desconto nos ingressos ou votar para o presidente - a uma boa distribuição (mais de três mil pontos de venda), e o resultado veio em três meses: aquele número pulou para 156 mil sócios.

O Red Power conta com dois kits básicos: o “Kit Socio O Benfica És Tu” e o “Kit Socio Bebê O Benfica És Tu”. Ambos custam 25 euros, cerca de R\$ 90,00 e são válidos por três meses. No ato da fidelização, o torcedor ganha um cachecol do clube e a carteirinha. Durante esse período, o sócio torcedor pode usufruir de todas as vantagens do programa que não são poucas: desde descontos em lojas, restaurantes, agências de viagem, hotéis e postos de gasolina, a descontos na conta de luz.

Mais precisamente, as vantagens do programa contemplam 15 ramos de serviços: automóvel; casa e decoração; combustível; educação e cultura; energia; hotelaria e turismo; lazer e entretenimento; moda e vestuário; restauração; saúde, estética e bem estar; serviços; tecnologia e eletrônica; telecomunicações; transporte. Tudo isso possibilitado pelos 105 parceiros do Red Power. Além de todas essas vantagens, o sócio torcedor ganha descontos nos ingressos dos jogos (Red Pass), um

---

<sup>31</sup> Entrevista ao site Globo.Esporte.com

<sup>32</sup> Até abril de 2014, o número de sócios era de 264.743.

lugar marcado no Estádio da Luz e a vantagem que peculiariza o programa: um cartão de crédito que credita bônus a cada gol marcado pelo time.

Financeiramente falando, todo esse planejamento, infraestrutura e apoio dos torcedores é altamente lucrativo para o clube: segundo a matéria, o Benfica fatura 14 milhões de euros anuais, cerca de R\$ 41 milhões.

Vemos assim, um exemplo claro de uma união bem sucedida entre planejamento e comunicação. Quando ambos estão bem alinhados, eles conseguem obter a médio e longo prazos, ótimos resultados para os envolvidos. Podemos destacar também no caso do Benfica, o trabalho objetivo na mudança de mentalidade da torcida, ou melhor, na conscientização da mesma. Isso envolve uma publicidade eficaz e sistemática, transparência e um produto bastante atrativo aos olhos do torcedor/consumidor.

### **1º Internacional (126.159 sócios-torcedores)<sup>33</sup>**

**Nome do programa:** Paixão Premiada

**Categorias:** Campeão do Mundo, Nada vai nos separar e Coloradinho.

“O primeiro passo decisivo para identificar, atrair e manter torcedores/consumidores depende de entender não apenas o que esse fãs representa, mas igualmente como é que ele se conecta com um esporte”.  
(KOTLER)

Desde que o programa sócio-torcedor ganhou sua versão brasileira, o Internacional de Porto Alegre tem sido o clube com maior êxito no modelo. O clube conta com 126.159 sócios, cerca de 2% dos seus torcedores e possui dois programas de fidelização: o Fidelidade Premiada e o Paixão Premiada.

O primeiro, é uma forma do clube retribuir parte do investimento do torcedor. Trata-se de uma promoção na qual, títulos de capitalização serão sorteados, no mínimo, R\$ 4 mil por mês entre os sócios adimplentes. Os títulos foram adquiridos pelo Inter do tradicional grupo gaúcho APLUB, que atua nos segmentos de Previdência, Capitalização e Seguros. Já o segundo, é um programa de fidelidade através resgate de pontos em produtos e experiências, e conta com os parceiros de diversos segmentos.

---

<sup>33</sup> Análise feita em 25 de novembro de 2014

O Paixão Premiada se divide em três categorias do programa<sup>34</sup>:

- *Campeão do Mundo* – o valor da mensalidade varia de acordo com a distância do torcedor em relação ao estádio Beira-Rio sendo o valor mínimo de R\$ 26, 00 (451 KM ou mais) e o máximo de R\$ 35,00 (0 a 150 KM). Dá direito a:
  - ✓ Preferência na compra dos ingressos, podendo adquiri-los antes da torcida em geral;
  - ✓ Voto e ser votado nas eleições para o Conselho Deliberativo e presidência após dois anos de associação;
  - ✓ Receber materiais promocionais quando estes forem distribuídos aos sócios;
  - ✓ Participar de sorteios e promoções direcionados aos sócios;
  - ✓ Descontos em lojas conveniadas com o Clube através da Rede Colorada de Descontos e nas franquias do Clube.
  - ✓ Descontos no Estacionamento do Beira Rio em dia de jogos;
  - ✓ Descontos em atividades do complexo do Parque Gigante, como Academia, Hidroginástica e Natação;
  - ✓ Programa de vantagens Paixão Premiada e ao Fidelidade Premiada.
- *Nada Vai nos Separar* – o valor da mensalidade é único e de R\$ 20,00 e dá o direito a:
  - ✓ Pontos no programa de fidelidade Paixão Premiada;
  - ✓ Prioridade na compra de ingressos para jogos no Beira-Rio (porém, sem desconto);
  - ✓ Participação em ações de relacionamento feitas exclusivamente para esta categoria;

---

<sup>34</sup> Fonte: [www.internacional.com.br](http://www.internacional.com.br)

- ✓ Desconto de 50% no estacionamento do Beira-Rio, no Museu do Inter e na Visita Colorada;
  - ✓ Acesso à versão digital da Revista do Inter (por meio do site exclusivo dos sócios: [internacional.com.br/socios](http://internacional.com.br/socios));
  - ✓ Direito de votar na eleição presidencial e do Conselho Deliberativo do Clube;
  - ✓ Se tornar conselheiro e cônsul do Inter.
- *Coloradinho* – para os torcedores mirins até 11 anos. O valor da mensalidade é de R\$ 5,00 e dá direitos a:
    - ✓ Uma carteirinha personalizada e acesso livre (verificar serviço de jogo) a setores não-numerados do Beira-Rio previamente definidos pelo Clube. Mas quem for Sócio Coloradinho, poderá participar de uma série de ações e promoções desenvolvidas pelo Inter.

Abaixo, a lista de preços de preços dos planos, retirada do próprio site do clube:

CATEGORIA	MENSALIDADE 2014 (ADIMPLENTES)	MENSALIDADE 2014 (INADIMPLENTES E NOVOS SÓCIOS)	ACESSO
Contribuinte Campeão do Mundo (0-150 KM)	R\$ 35,00	R\$ 40,00	mediante compra de ingresso
Contribuinte Campeão do Mundo (151-300 KM)	R\$ 33,00	R\$ 38,00	mediante compra de ingresso
Contribuinte Campeão do Mundo (301-450 KM)	R\$ 30,00	R\$ 35,00	mediante compra de ingresso
Contribuinte Campeão do Mundo (451KM OU MAIS)	R\$ 26,00	R\$ 31,00	mediante compra de ingresso
Patrimonial Clube (Zona sem lugar marcado)	R\$ 43,00	R\$ 58,00	mediante mensalidade em dia
Patrimonial Clube Dependente	R\$ 43,00	R\$ 58,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Titular (0-150 KM)	R\$ 85,00	R\$ 100,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Titular (151-300 KM)	R\$ 75,00	R\$ 90,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Titular (301-450 KM)	R\$ 70,00	R\$ 85,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Titular (451KM OU MAIS)	R\$ 65,00	R\$ 80,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Dependente (0-150 KM)	R\$ 85,00	R\$ 100,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Dependente (151-300 KM)	R\$ 75,00	R\$ 90,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Dependente (301-450 KM)	R\$ 70,00	R\$ 85,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Dependente (451KM OU MAIS)	R\$ 65,00	R\$ 80,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Jovem (0-150 KM)	R\$ 85,00	R\$ 100,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Jovem (151-300 KM)	R\$ 75,00	R\$ 90,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Jovem (301-450 KM)	R\$ 70,00	R\$ 85,00	mediante mensalidade em dia
Socio Colorado Jovem (451KM OU MAIS)	R\$ 65,00	R\$ 80,00	mediante mensalidade em dia
Socio Corporativo	R\$ 850,00	R\$ 1.000,00	mediante mensalidade em dia
Parque Gigante com acesso ao estádio	R\$ 105,00	R\$ 120,00	mediante mensalidade em dia
Parque Gigante sem acesso ao estádio	R\$ 85,00	R\$ 100,00	mediante compra de ingresso
Socio Paraninfo			serviço com pgto opcional
Socio Paraninfo Dependente			
Remido			serviço com pgto opcional
Parque Gigante Dependente	R\$ 35,00	R\$ 40,00	
Sócio Coloradinho	R\$ 5,00	R\$ 5,00	sem acesso (com cartão)
Taxa de Confeção da Carteira	R\$ 20,00	R\$ 20,00	
Socio Colorado Nada Vai nos Separar	R\$ 20,00	R\$ 20,00	mediante compra de ingresso

## 2º - Grêmio: (80.126 sócios-torcedores)

Nome do programa: Exército Gremista

**Categorias:** Ouro (mensalidade de R\$ 26,00) e Diamante (mensalidade de R\$ 45,00)

O programa de benefícios abrange os 26 Estados e tem 231 parceiros em diferentes segmentos.

## 3º Cruzeiro (66.874)

	Sócio Triplice Coroa R\$ 220,00 mês	Sócio Libertadores R\$ 165,00 mês	Sócio Brasileiro R\$ 120,00 mês	Sócio Copa do Brasil R\$ 105,00 mês	Sócio Cruzeiro Sempre R\$ 30,00 mês	Sócio Nação Azul R\$ 12,00 mês	Sócio Cruzeiro World US\$ 149,00 ano
<b>SÓCIO DO FUTEBOL</b>	B superior	D superior	C superior	C inferior	B, C, D, E ou F	-	-
Portão no Mineirão	✓	✓	✓	✓	-	-	-
Acesso garantido aos jogos	-	-	-	-	✓	-	-
Precisa comprar ingresso?	-	-	-	-	✓	-	-
Desconto no ingresso?	-	-	-	-	✓	-	-
O cartão é o ingresso?	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Desconto em mais de 600 produtos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
Acumula "Cruzeiros" (pontos)	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Presença no camarote oficial / 1jogo	-	-	-	-	-	-	✓
Visita vip - Toca da Raposa II	-	-	-	-	-	-	✓
Contribui efetivamente com o Cruzeiro	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	SEJA SÓCIO	SEJA SÓCIO	SEJA SÓCIO	SEJA SÓCIO	SEJA SÓCIO	SEJA SÓCIO	SEJA SÓCIO

Fonte: site do Cruzeiro

Rede de beneficiários: 33 parceiros.

**4° - Corinthians (63.295)**

O programa do Corinthians está dividido em três categorias: Minha vida, Minha história, Meu amor.

**“Minha vida”****Adesão no 1º trimestre:**

Pagamento da anuidade à vista:

R\$ 180,00

Parcelamento em 2x de R\$ 90,00

Parcelamento em 4x de R\$ 45,00

Parcelamento em 6x de R\$ 30,00

**Adesão no 3º trimestre:**

Pagamento à vista: R\$ 135,00

Parcelamento em 2x de R\$ 67,50

Parcelamento em 4x de R\$ 33,75

**Adesão no 2º trimestre:**

Pagamento à vista: R\$ 168,75

Parcelamento em 2x de R\$ 84,38

Parcelamento em 4x de R\$ 42,19

Parcelamento em 6x de R\$ 28,13

**Adesão no 4º trimestre:**

Pagamento à vista: R\$ 90,00

Parcelamento em 2x de R\$ 45,00

**“Minha história”:****Adesão no 1º trimestre:**

Pagamento da anuidade à vista: R\$

600,00

Parcelamento em 2x de R\$ 300,00

Parcelamento em 4x de R\$ 150,00

Parcelamento em 6x de R\$ 100,00

**Adesão no 3º trimestre:**

Pagamento à vista: R\$ 450,00

Parcelamento em 2x de R\$ 225,00

Parcelamento em 4x de R\$ 112,50

**Adesão no 2º trimestre:**

Pagamento à vista: R\$ 562,50

Parcelamento em 2x de R\$ 281,25

Parcelamento em 4x de R\$ 140,63

Parcelamento em 6x de R\$ 93,75

**Adesão no 4º trimestre:**

Pagamento à vista: R\$ 300,00

Parcelamento em 2x de R\$ 150,00

**“Meu amor”:****Adesão no 1º trimestre:**

Pagamento da anuidade à vista:  
R\$ 900,00  
Parcelamento em 2x de R\$ 450,00  
Parcelamento em 4x de R\$ 225,00  
Parcelamento em 6x de R\$ 150,00

**Adesão no 2º trimestre:**

Pagamento à vista: R\$ 843,75  
Parcelamento em 2x de R\$ 421,88  
Parcelamento em 4x de R\$ 210,94  
Parcelamento em 6x de R\$ 140,63

**Adesão no 3º trimestre:**

Pagamento à vista: R\$ 675,00  
Parcelamento em 2x de R\$ 337,50  
Parcelamento em 4x de R\$ 168,75

**Adesão no 4º trimestre:**

Pagamento à vista: R\$ 450,00  
Parcelamento em 2x de R\$ 225,00

O Fiel Torcedor tem várias vantagens e benefícios:

- ✓ Preferência na compra antecipada de ingressos;
- ✓ Descontos exclusivos nos valores dos ingressos;
- ✓ Cartão personalizado Fiel Torcedor (tecnologia MIFARE);
- ✓ Inclusão de dependentes com valores diferenciados.
- ✓ Participação em concursos e promoções diversas.
- ✓ Pagamento em boleto, cartão de crédito/débito.

**5º Palmeiras (61.098 torcedores)**

**Nome do programa:** Avanti

**Rede de vantagens:** 51 parceiros nacionais e 12 internacionais, além de programa de pontos e milhagens;

**Categorias:** Diamante, Esmeralda, Platina, Ouro, Prata e Bronze;

**Formas de pagamento:** cartão de crédito e boleto.

### BRONZE

- Pré-venda de 1 ingresso sem desconto
- Clube de Vantagens
- Descontos do Movimento por um Futebol Melhor
- Kit exclusivo Avanti Bronze

R\$9,99 / por mês

ASSOCIE-SE

### PRATA - MINHA VIDA É VOCÊ

- Pré-venda de 1 ingresso com: 50% de desconto em todos os setores, exceto Cadeira Azul Coberta
- Clube de Vantagens
- Descontos do Movimento por um Futebol Melhor
- Kit exclusivo Avanti Prata

R\$19,99 / por mês

ASSOCIE-SE

### OURO - SOU PALMEIRAS

- Pré-venda de 1 ingresso com: 100% de desconto nas Arquibancadas Verde, Amarela ou Laranja ou 100% de desconto no Tobogã ou 50% de desconto na Cadeira Laranja Central 50% de desconto na Cadeira Descoberta Manga ou 50% de desconto na Cadeira Laranja Central;
- Clube de Vantagens
- Descontos do Movimento por um Futebol Melhor
- Kit exclusivo Avanti Ouro

R\$69,99 / por mês

ASSOCIE-SE

### PLATINA - MEU PALMEIRAS

- Pré-venda de 1 ingresso com: 50% de desconto na Cadeira Azul Coberta ou Cadeira Descoberta Manga ou 100% de desconto na Cadeira Laranja Central ou 100% de desconto nas Arquibancadas Verde, Amarela ou Laranja ou; 100% de desconto no Tobogã
- Clube de Vantagens
- Descontos do Movimento por um Futebol Melhor
- Kit exclusivo Avanti Platina

R\$139,99 / por mês

ASSOCIE-SE

Comparativo entre os planos disponível do site do clube:

BENEFÍCIOS / PLANOS						
						
	DIAMANTE	ESMERALDA	PLATINA	OURO	PRATA	BRONZE
	R\$599,99 mensais	R\$299,99 mensais	R\$139,99 mensais	R\$69,99 mensais	R\$19,99 mensais	R\$9,99 mensais
Associe-se Já Escolha o melhor plano	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>
 Ingresso Clique no botão para abrir						
Rating - Pré-venda exclusiva de ingressos <small>(Prioridade na compra de ingressos conforme frequência ao estádio.)</small>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Clube de Vantagens	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Desconto do Movimento por um Futebol Melhor	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kit Avanti						
Inclusão de Dependente sem cobrança de mensalidades						
Inclusão de Dependente com 40% de desconto na mensalidade						
Associe-se Já Escolha o melhor plano	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>	<a href="#">associe-se</a>
	R\$599,99/mês	R\$299,99/mês	R\$139,99/mês	R\$69,99/mês	R\$19,99/mês	R\$9,99/mês

## 6º Santos (56.890)

**Nome do programa: Sócio Rei**

**Quatro categorias: Diamante, Ouro, Prata, Oficial\***

\*Oficial: o plano oficial tem variações por gênero e idade. O valor da imagem refere-se ao plano para homens. Mulheres pagam 12 x R\$13,00; menores de 13 anos pagam 12 x R\$ 8,91; e menores entre 14 e 17 anos pagam 12 x R\$ 9,18.

Sócio Oficial	Sócio Prata	Sócio Ouro	Sócio Diamante
 <p>R\$ 235,00</p> <p>12x de <b>R\$ 27,00</b> Você entra para o time</p>	 <p>R\$ 380,00</p> <p>12x de <b>R\$ 31,67</b> Todos os benefícios do nível Oficial você encontra aqui. E mais:</p>	 <p>R\$ 750,00</p> <p>12x de <b>R\$ 62,50</b> Todos os benefícios do nível Prata você encontra aqui. E mais:</p>	 <p>R\$ 1.200,00</p> <p>12x de <b>R\$ 100,00</b> Todos os benefícios do nível Ouro você encontra aqui. E mais:</p>
 <p>Privilégios nas lojas oficiais</p>	 <p>Eu na revista Santástico</p>	 <p>Canais de notícias oficiais</p>	 <p>Viagem com o time</p>
 <p>Vantagens no museu de futebol do Santos Futebol Clube</p>	 <p>Produtos exclusivos do Santos Futebol Clube</p>	 <p>Eu na TV Santos Futebol Clube</p>	 <p>Descontos em Produtos e Serviços</p>
 <p>Escola de futebol meninos da Vila</p>	 <p>Eventos presenciais de lançamentos de filmes</p>	 <p>Filho/Neto entram em campo com o time</p>	 <p>Jogar na Vila com os amigos</p>

 <p>Milhares de produtos</p>	 <p>Eventos presenciais</p>	 <p>Hall of fame na Vila</p>
 <p>Pacotes de viagens</p> <p><a href="#">Quero esse</a></p>	 <p>Milhas, Passagens Aéreas e Hotéis</p> <p><a href="#">Quero esse</a></p>	 <p>Área exclusiva no boteco da Vila</p>
		 <p>Milhas, Passagens Aéreas e Hotéis</p> <p><a href="#">Quero esse</a></p>

Com exceção do plano Oficial, os demais cartões tem bandeira Mastercard funcionando como cartão de crédito com direito inclusive, ao cartão Internacional

### **4.3. O CONSUMIDOR**

“Para o esporte, a torcida é a parte mais humana de todo o processo, além de também ser o fator que agrega toda a emoção e o valor ao esporte. Movidos pela paixão e amor, são os responsáveis pela festa ou pela guerra civil que acontece no panorama esportivo. O esporte perde seu sentido sem a torcida.” (ZENONE, p. 145)

Para John C. Moewn e Michael S. Minor (2003), a experiência de consumo pode ser definida como o conjunto de conhecimentos e sentimentos experimentados por uma pessoa durante o uso de um produto ou serviço. Já a satisfação do consumidor acontece após essa etapa quando o desempenho do produto ou serviço adquirido supera as suas expectativas.

Mas como tangenciar isso no futebol se a expectativa do consumidor é formada a partir de experiências anteriores? Esse é o grande desafio do marketing esportivo. Quando o desempenho da equipe vai de encontro às expectativas do torcedor, ele causa dois tipos de prejuízos: a) prejuízo à imagem do clube: abandono do estádio antes do término da partida, xingamentos, protestos nos treinos, pichações e, em alguns casos extremos, agressões físicas e ameaças de morte; b) prejuízo financeiro ao clube: queda no público dos jogos e na compra de produtos do clube. Ou seja, a frequência de consumo é alterada. É claro que esse cenário não é unânime e soberano. Como já dito anteriormente, o futebol é uma paixão e paixões são irracionais. Há torcedores que esvaziam os estádios e outros que permanecem lá, em misto de paixão, teimosia e fé.

Quanto mais tradicional o clube, maiores as expectativas de seus torcedores fãs. Quanto maior sua história no futebol – títulos e competições – maior a fome de sua torcida por conquistas inéditas e quebra de tabus. Não importam o adversário, se é dentro ou fora de casa, a vantagem de gols na partida, o retrospecto, os tabus: o torcedor espera que o time conquiste sua vitória, sua classificação. Não há lógica que abale essa expectativa.

Os clubes de futebol demoraram a entender que o torcedor é o seu maior ativo e por isso precisam diferenciá-lo do consumidor comum. Oferecer a ele um produto diferenciado é o primeiro passo em direção ao entendimento com esse torcedor. Ao contrário do consumidor comum, o torcedor tem necessidades distintas.

A satisfação do primeiro envolve necessidades, expectativas e encantamento com um produto/serviço e a fidelização ocorrem pelo alcance dos três itens anteriores e por estratégias de marketing de relacionamento das empresas. A manutenção desse consumidor e a obtenção dos novos está intimamente relacionada à qualidade do produto/serviço aliada aos 4 P's do marketing (produto, preço, praça e promoção). É bem verdade que *lovemarks*<sup>35</sup> constroem histórias de amor duradouras com os seus consumidores fiéis, mas nada comparado à relação de fidelidade entre torcedor e clube.

É nessa relação que entram os programas para sócios-torcedores, programas que buscam monetizar a paixão do torcedor oferecendo vantagens e benefícios exclusivos aos que aderirem. Divididos em categorias que correspondem a valores distintos, os programas sócios-torcedores têm em comum a busca por recursos financeiros que possam desanuviar suas dívidas – no caso dos brasileiros – ou abastecer os cofres – como no caso do Benfica, de Portugal.

#### **4.4. Pesquisa qualitativa: conhecendo a Nação.**

Entender o consumidor é o passo inicial do marketing. Quando sabemos quem ele é, onde ele está, como ele age, poderemos oferecê-lo o produto certo, planejarmos a logística para que o produto chegue até ele e nos anteciparmos ao seu próximo passo. Imagine isso quando ampliamos para o cenário do futebol brasileiro, cuja heterogeneidade está dentro e fora de campo.

Por isso a importância das pesquisas para que os clubes possam fazer um raio-x de seus torcedores, ou pelo menos, de uma parte deles. Assim, partindo dessa premissa, propusemos um questionário a 195 torcedores do Flamengo, entre torcedores comuns (124) e sócios-torcedores (71) para, a partir daí, traçarmos um perfil desses torcedores e entendermos suas queixas e elogios sobre o programa.

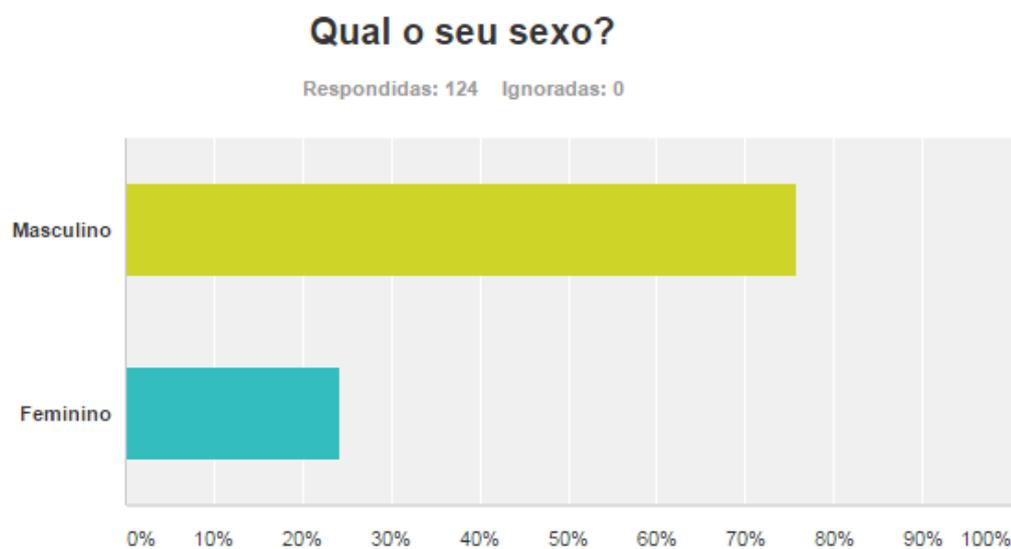
---

<sup>35</sup> Termo criado pelo executivo da Saatchi&Saatchi, Kevin Roberts.

O questionário foi realizado entre os dias 24 e 30 de setembro e foi exclusivamente online. Dos entrevistados, 124 eram torcedores comuns e 71 sócios. A ferramenta utilizada para a captação de dados foi o Survey Monkey.

#### 4.5. Torcedor comum

Perfil: homem, entre 21 e 40 anos, classe C.

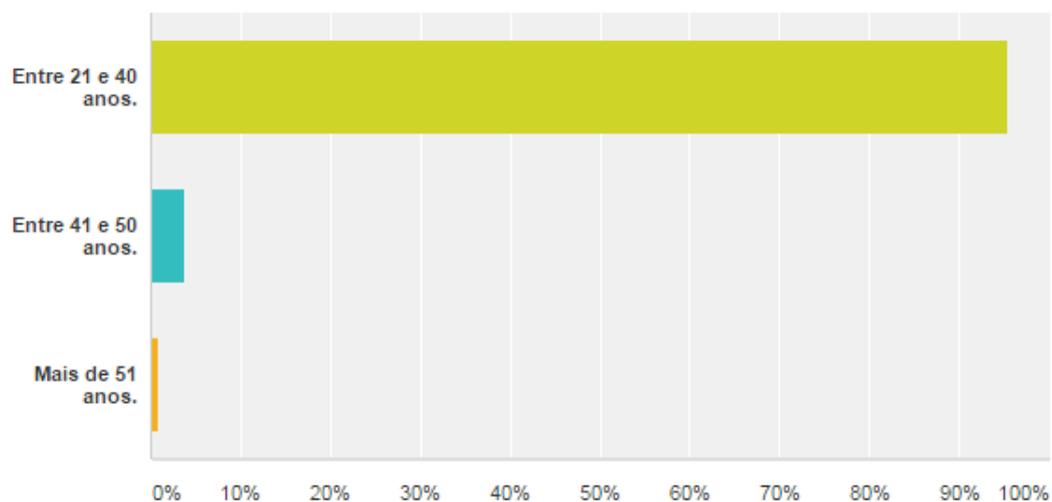


Opções de resposta	Respostas
▼ Masculino	75,81% 94
▼ Feminino	24,19% 30
Total	124

Site Survey Monkey

## Quantos anos você tem?

Respondidas: 108 Ignoradas: 16

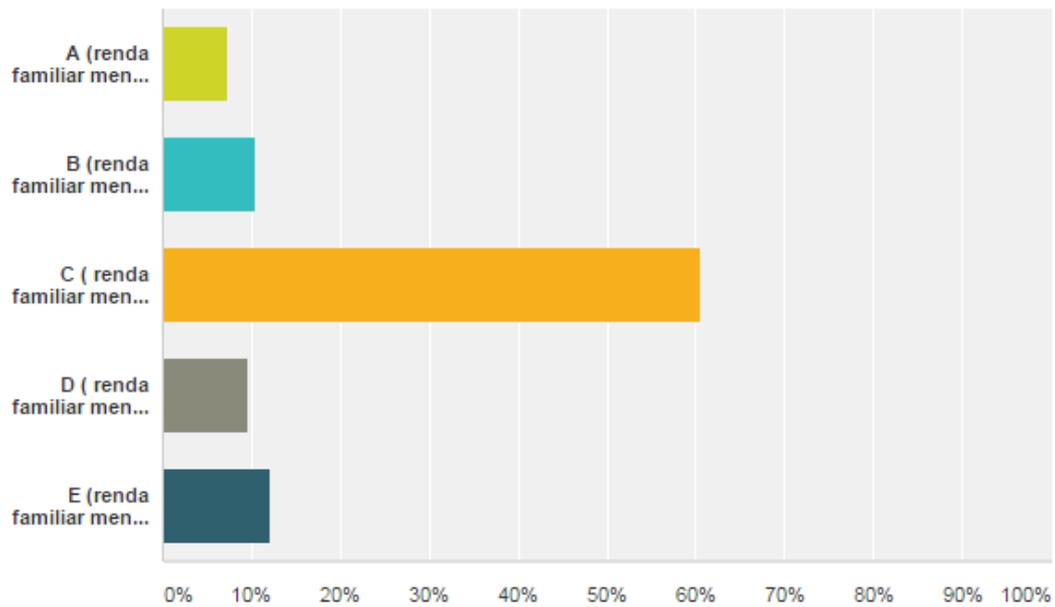


Opções de resposta	Respostas
Entre 21 e 40 anos.	95,37% 103
Entre 41 e 50 anos.	3,70% 4
Mais de 51 anos.	0,93% 1
Total	108

Fonte: Survey Monkey

## Qual a sua classe social?

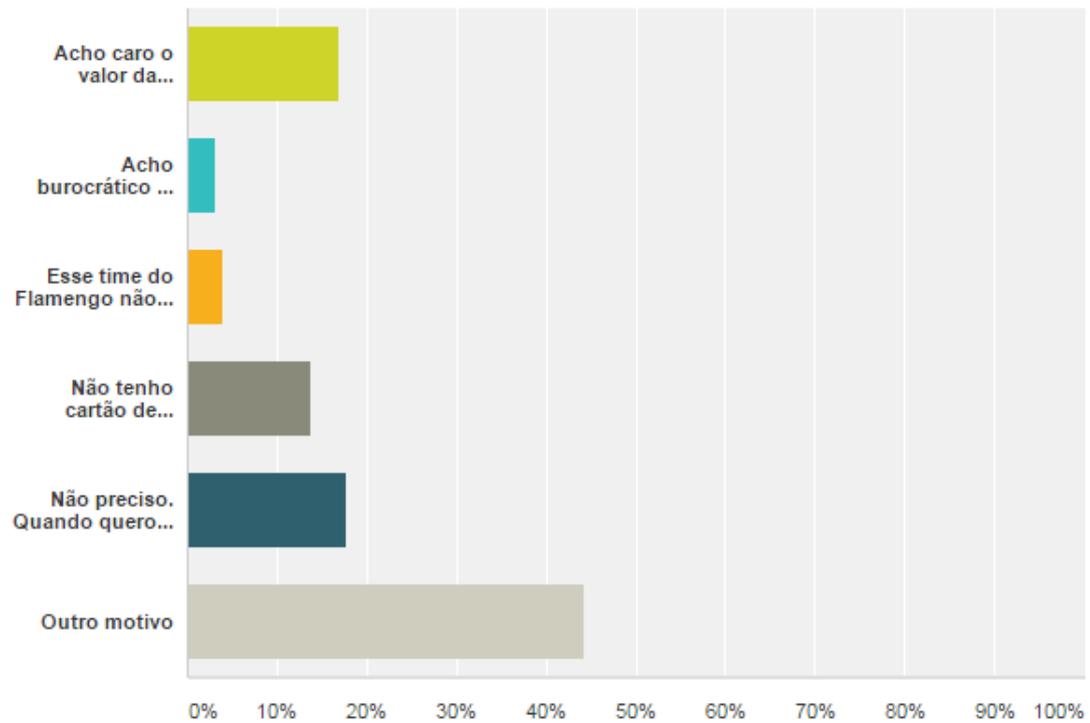
Respondidas: 124 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
▼ A (renda familiar mensal líquida a partir de R\$ 11.177,00)	7,26% 9
▼ B (renda familiar mensal líquida entre R\$ 8.574,00 até R\$ 11.177,00)	10,48% 13
▼ C (renda familiar mensal líquida R\$ 1.989,00 até R\$ 8.574,00)	60,48% 75
▼ D (renda familiar mensal líquida entre R\$ 1.244,00 até R\$ 1.989,00)	9,68% 12
▼ E (renda familiar mensal líquida até R\$ 1.244,00)	12,10% 15
Total	124

## Por que você não é Sócio-torcedor

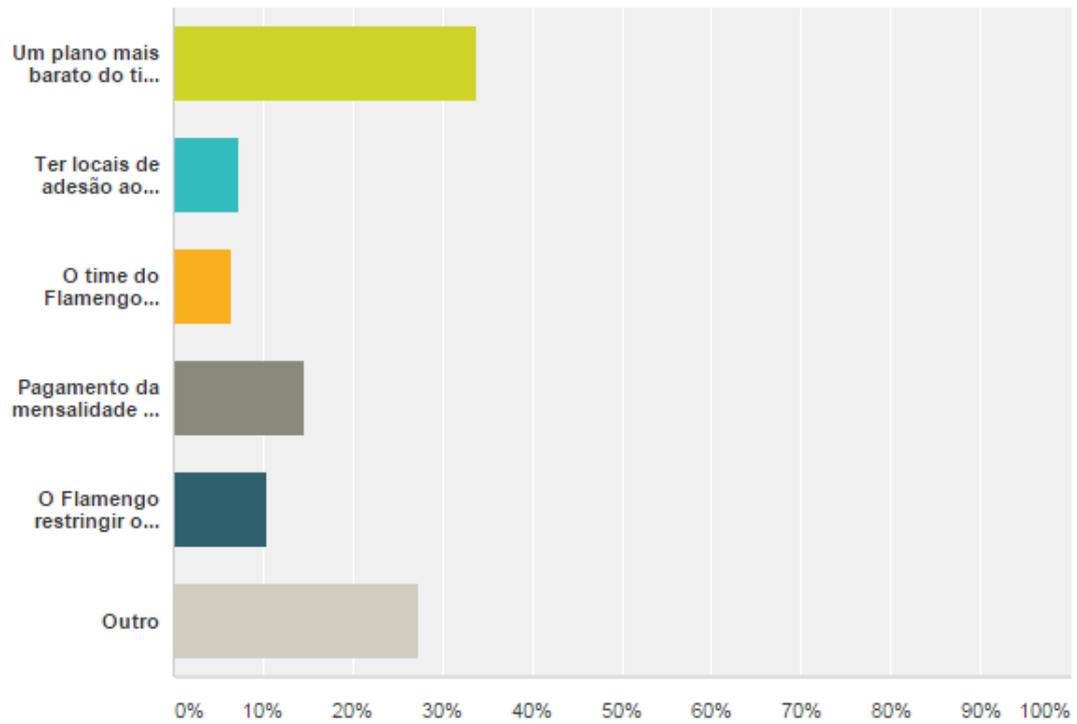
Respondidas: 124 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
▼ Acho caro o valor da mensalidade.	16,94% 21
▼ Acho burocrático o processo. Demora muito.	3,23% 4
▼ Esse time do Flamengo não me motiva a ir ao estádio.	4,03% 5
▼ Não tenho cartão de crédito para poder pagar.	13,71% 17
▼ Não preciso. Quando quero ir, não me importo de pegar fila para comprar.	17,74% 22
▼ Outro motivo	<b>Respostas</b> 44,35% 55
Total	124

## O que faria você se tornar um Sócio-torcedor?

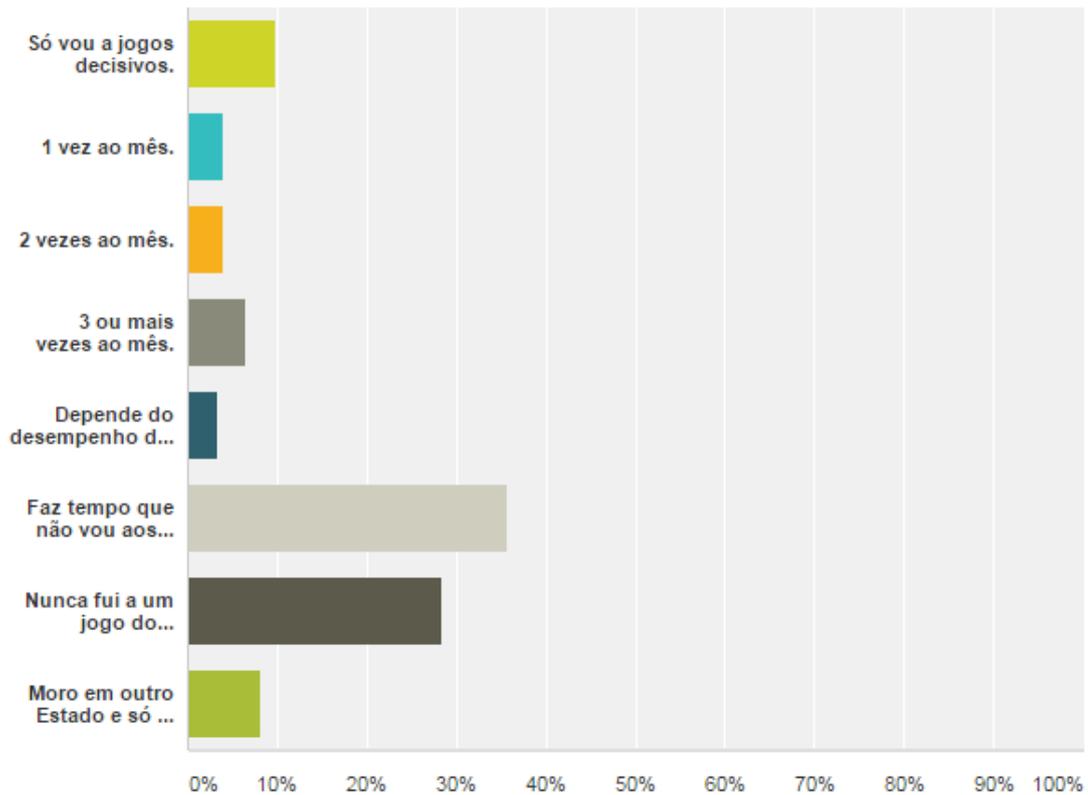
Respondidas: 124 Ignoradas: 0



Site Survey Monkey

## Com que frequência você vai aos jogos do Flamengo?

Respondidas: 123 Ignoradas: 1



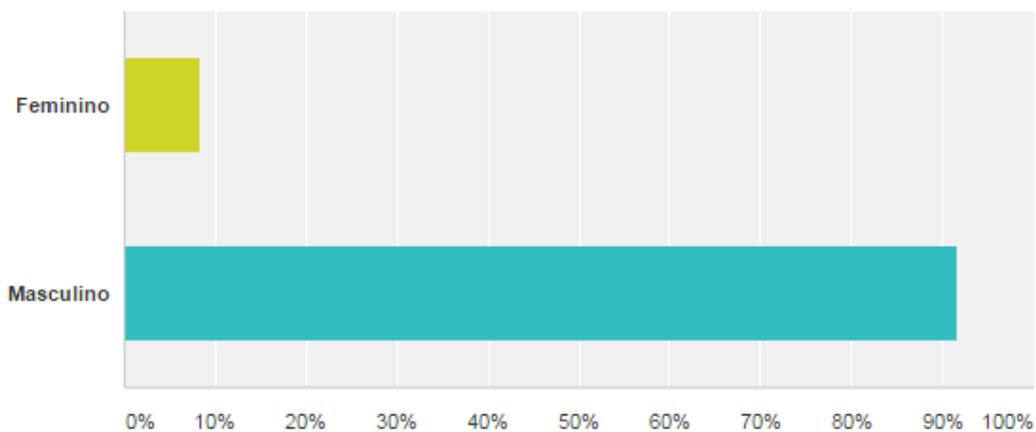
Opções de resposta	Respostas
▼ Só vou a jogos decisivos.	9,76% 12
▼ 1 vez ao mês.	4,07% 5
▼ 2 vezes ao mês.	4,07% 5
▼ 3 ou mais vezes ao mês.	6,50% 8
▼ Depende do desempenho do time.	3,25% 4
▼ Faz tempo que não vou aos jogos.	35,77% 44
▼ Nunca fui a um jogo do Flamengo.	28,46% 35
▼ Moro em outro Estado e só vou quando tem jogos na minha cidade.	8,13% 10
Total	123

#### 4.6. Sócio-Torcedor

Perfil: homem, entre 21 e 40 anos, classe C, associado ao plano Raça, periodicidade anual e insatisfeito com as vantagens oferecidas pelo programa.

### Qual o seu sexo?

Respondidas: 71 Ignoradas: 0

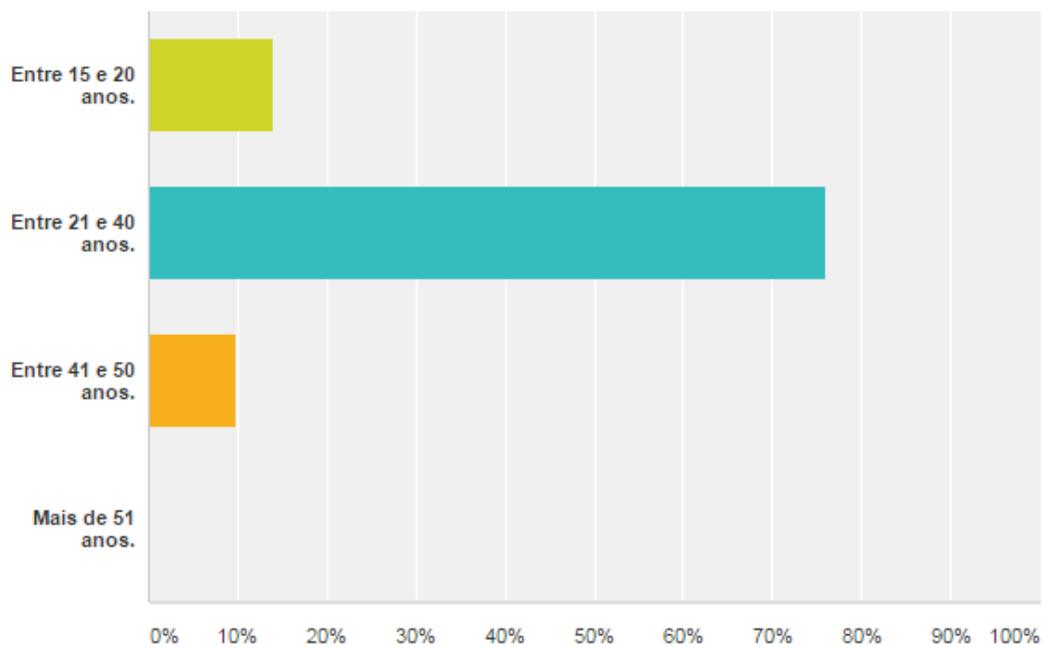


Opções de resposta	Respostas
▼ Feminino	8,45% 6
▼ Masculino	91,55% 65
Total	71

Site Survey Monkey

## Quantos anos você tem?

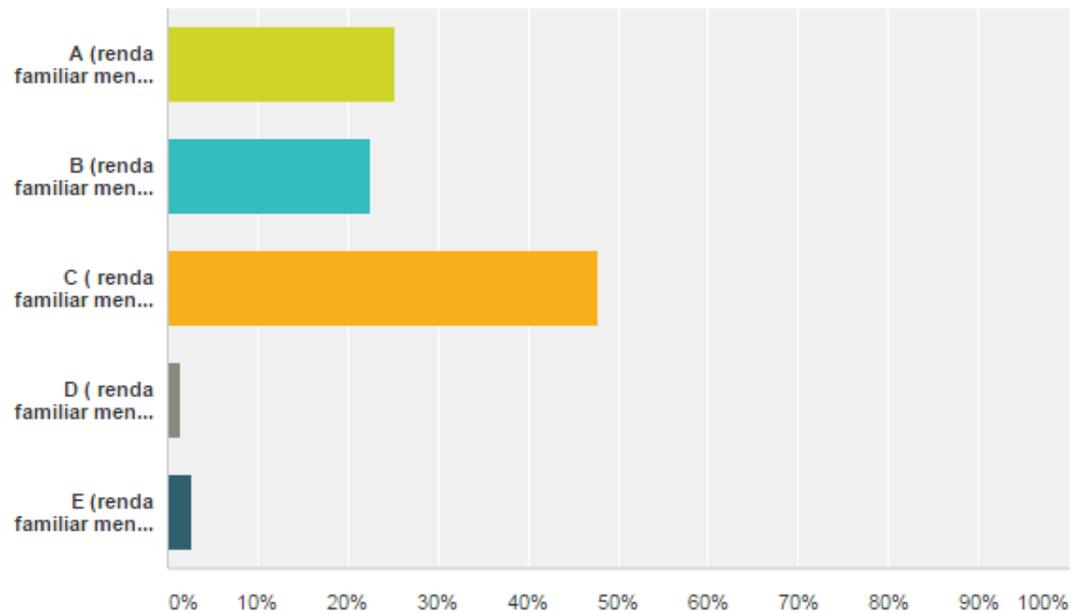
Respondidas: 71 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
Entre 15 e 20 anos.	14,08% 10
Entre 21 e 40 anos.	76,06% 54
Entre 41 e 50 anos.	9,86% 7
Mais de 51 anos.	0,00% 0
Total	71

## Qual a sua classe social?

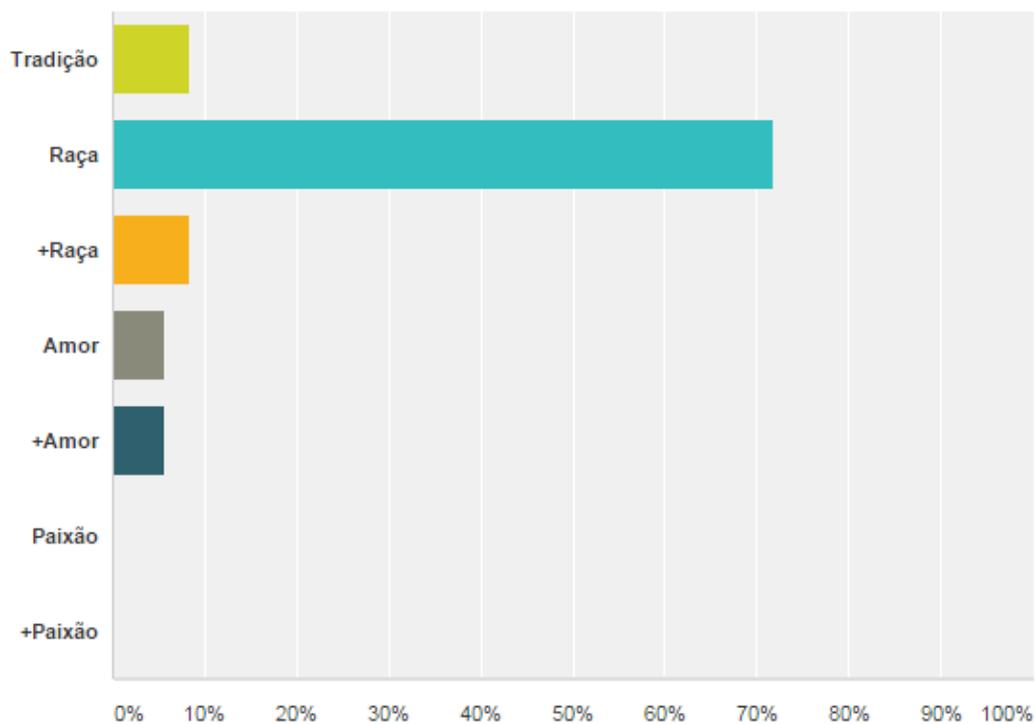
Respondidas: 71 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
▼ A (renda familiar mensal líquida a partir de R\$ 11.177,00)	25,35% 18
▼ B (renda familiar mensal líquida entre R\$ 8.574,00 até R\$ 11.177,00)	22,54% 16
▼ C (renda familiar mensal líquida R\$ 1.989,00 até R\$ 8.574,00)	47,89% 34
▼ D (renda familiar mensal líquida entre R\$ 1.244,00 até R\$ 1.989,00)	1,41% 1
▼ E (renda familiar mensal líquida até R\$ 1.244,00)	2,82% 2
Total	71

## Qual é a categoria do seu plano?

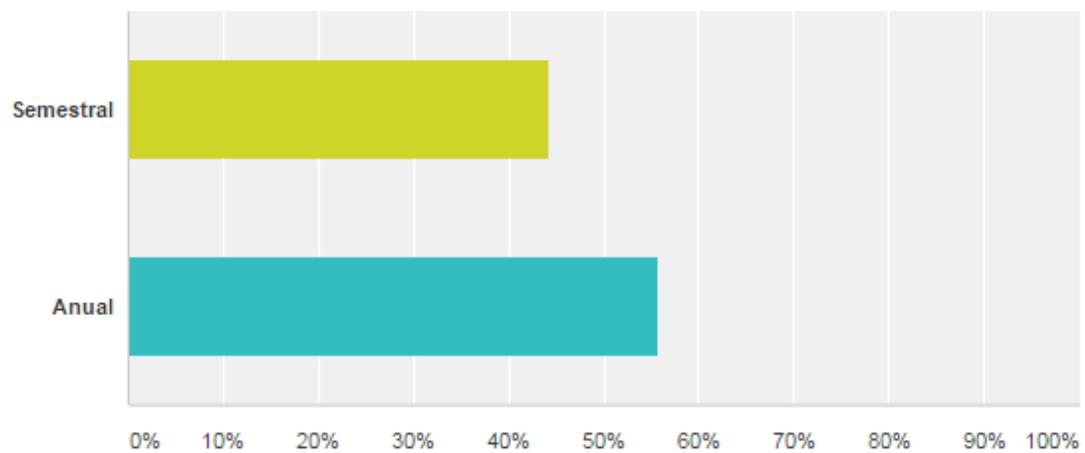
Respondidas: 71 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
Tradição	8,45% 6
Raça	71,83% 51
+Raça	8,45% 6
Amor	5,63% 4
+Amor	5,63% 4
Paixão	0,00% 0
+Paixão	0,00% 0
Total	71

## Qual a periodicidade do seu plano?

Respondidas: 70 Ignoradas: 1

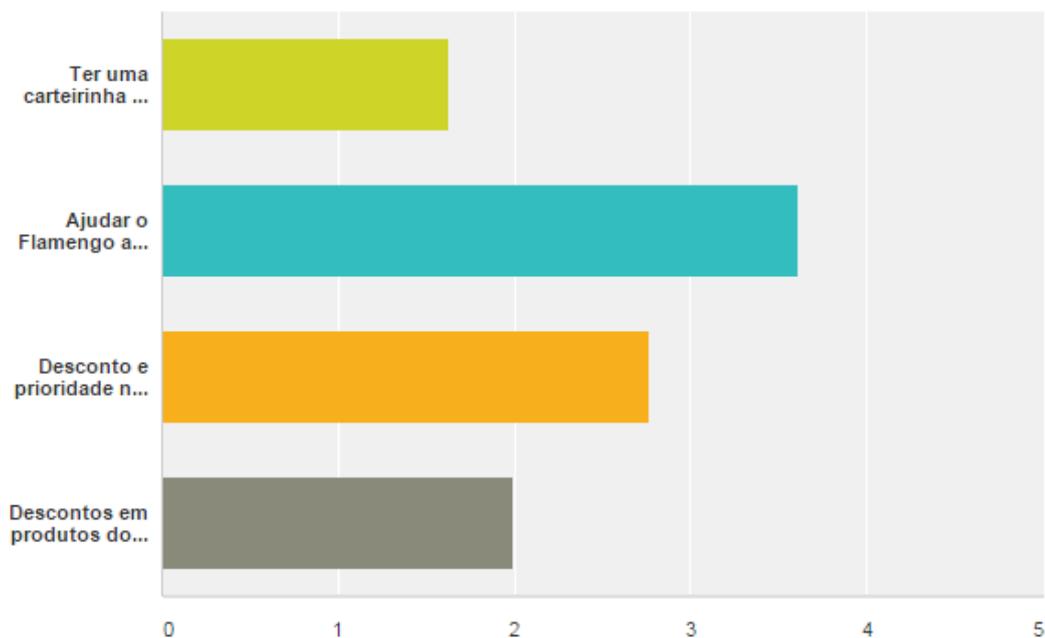


Opções de resposta	Respostas
▼ Semestral	44,29% 31
▼ Anual	55,71% 39
Total	70

Site Survey Monkey

## Motivo da adesão. (Numere de 1 a 4, sendo 1 o mais importante e 4 o menos importante)

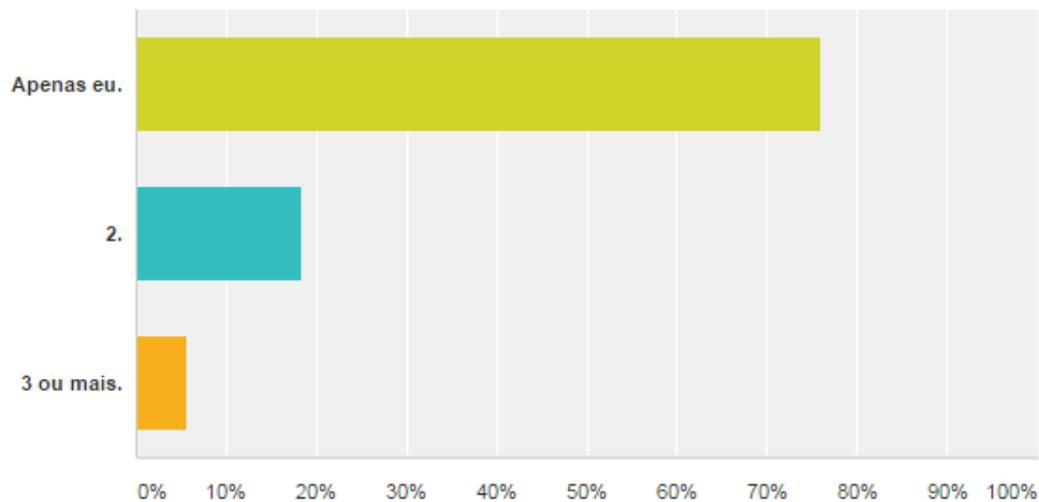
Respondidas: 71 Ignoradas: 0



	1	2	3	4	Total	Classificação média
Ter uma carteirinha do Flamengo.	5,63% 4	16,90% 12	12,68% 9	64,79% 46	71	1,63
Ajudar o Flamengo a pagar dívidas e a comprar jogadores.	73,24% 52	18,31% 13	4,23% 3	4,23% 3	71	3,61
Desconto e prioridade na compra de ingressos para jogos.	18,31% 13	49,30% 35	23,94% 17	8,45% 6	71	2,77
Descontos em produtos do Flamengo e dos parceiros do programa.	2,82% 2	15,49% 11	59,15% 42	22,54% 16	71	1,99

## Quantos membros da sua família são sócios-torcedores do Flamengo?

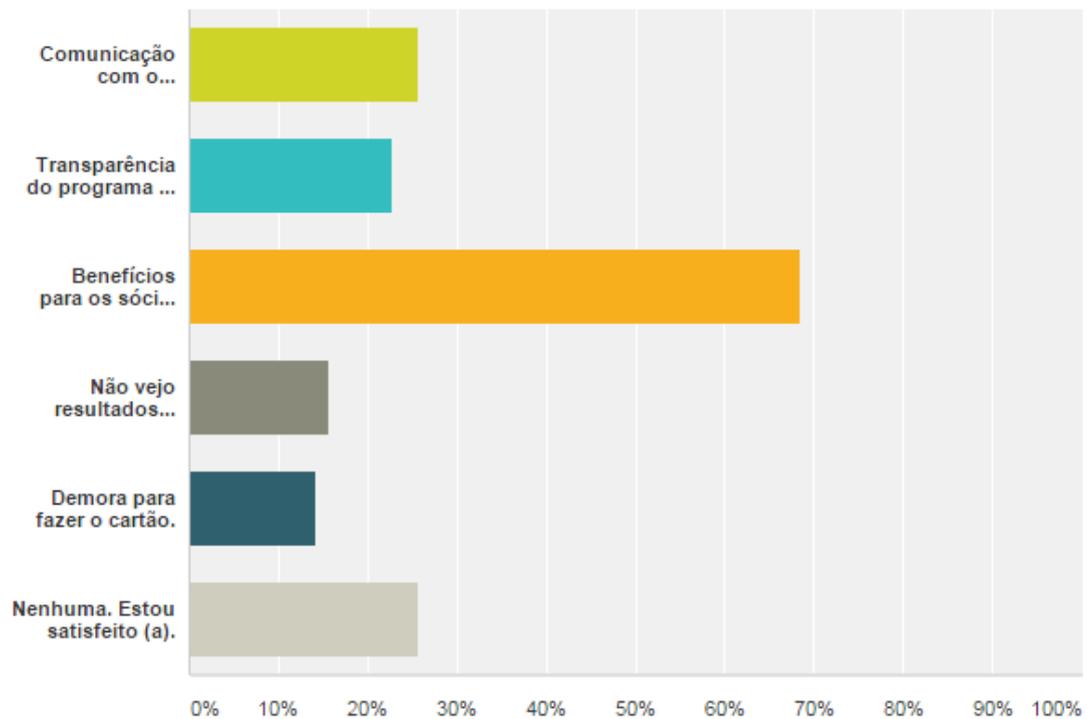
Respondidas: 71 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
▼ Apenas eu.	76,06% 54
▼ 2.	18,31% 13
▼ 3 ou mais.	5,63% 4
Total	71

## Queixas do programa (pode marcar mais de um):

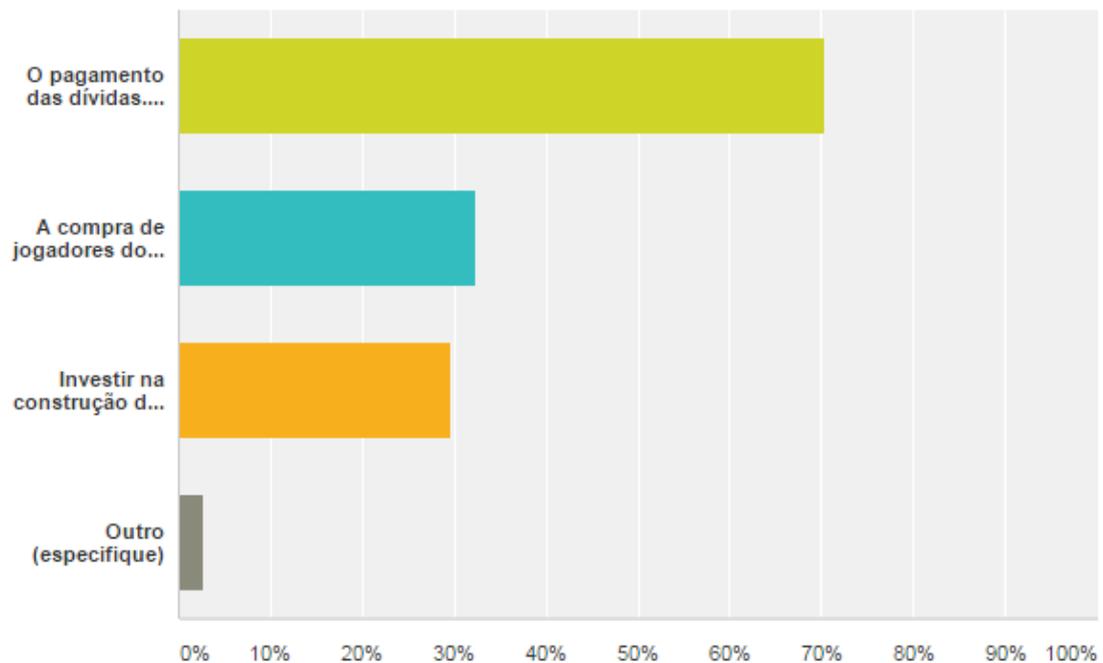
Respondidas: 70 Ignoradas: 1



Opções de resposta	Respostas
Comunicação com o sócio-torcedor.	25,71% 18
Transparência do programa em relação a arrecadação e investimentos.	22,86% 16
Benefícios para os sócios. Ainda são poucos.	68,57% 48
Não vejo resultados efetivos para o clube.	15,71% 11
Demora para fazer o cartão.	14,29% 10
Nenhuma. Estou satisfeito (a).	25,71% 18
Total de questionados: 70	

## Na sua opinião, o dinheiro arrecadado com o programa deve ser investido para:

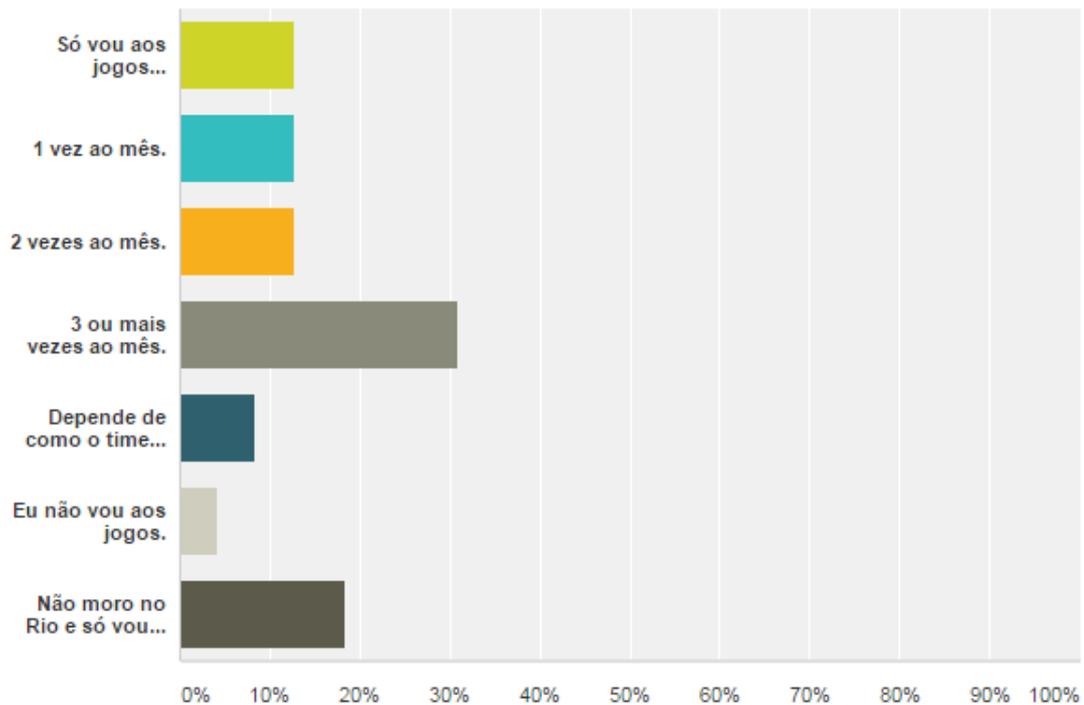
Respondidas: 71 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
O pagamento das dívidas. Isso melhorará a imagem do Flamengo, atraindo mais investidores que trarão mais dinheiro e assim, o clube comprará jogadores melhores. Vai demorar mais, mas o clube será uma referência de gerenciamento de futebol no futuro e os resultados virão.	70,42% 50
A compra de jogadores do nível da grandeza do Flamengo. Mesmo que isso endivide o clube, bons jogadores vão gerar marketing e títulos. Estes irão gerar mais marketing e mais dinheiro. Com isso, pagamos as dívidas que eles causaram e ainda sobra para os cofres do clube.	32,39% 23
Investir na construção do seu próprio estádio. Isso gera receita nos jogos com o mando de campo e atrai investidores. Mesmo que o clube se endivide mais um pouco, ter um estádio irá gerar um lucro só para os cofres dele.	29,58% 21
Outro (especifique) <span style="float: right;">Respostas</span>	2,82% 2
Total de questionados: 71	

## Após o Sócio-Torcedor, com que frequência você vai aos jogos do Flamengo?

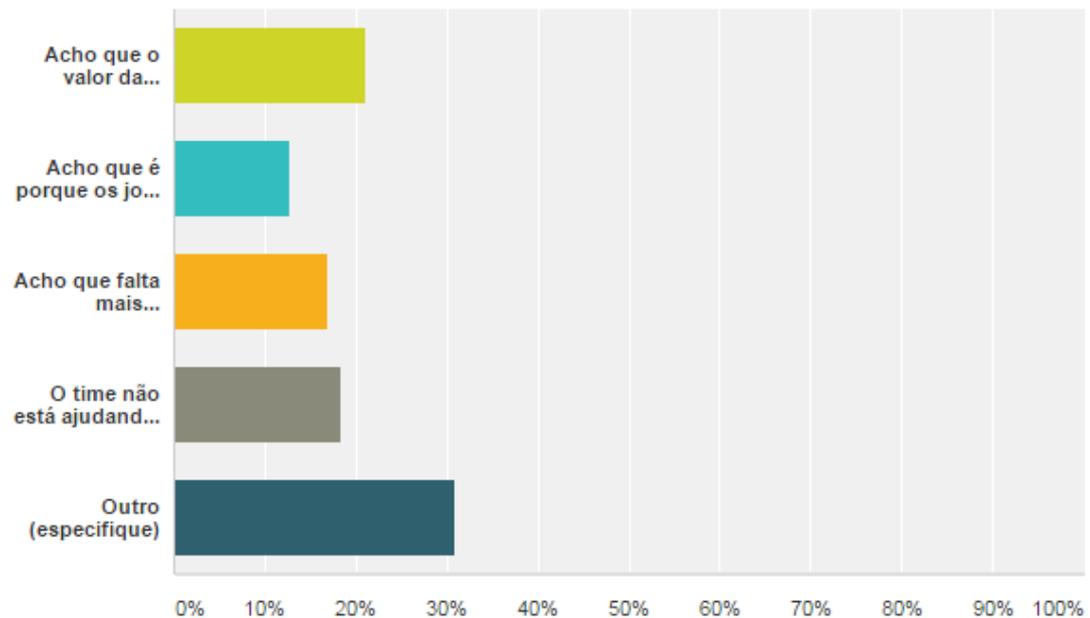
Respondidas: 71 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
▼ Só vou aos jogos decisivos.	12,68% 9
▼ 1 vez ao mês.	12,68% 9
▼ 2 vezes ao mês.	12,68% 9
▼ 3 ou mais vezes ao mês.	30,99% 22
▼ Depende de como o time está na competição.	8,45% 6
▼ Eu não vou aos jogos.	4,23% 3
▼ Não moro no Rio e só vou quando tem jogos na minha cidade.	18,31% 13
Total	71

**O Flamengo tem a maior torcida do mundo.  
Porém ele não está sequer entre os 3  
primeiros no ranking de sócios-torcedores.  
Na sua opinião, por que isso acontece?**

Respondidas: 71 Ignoradas: 0



Opções de resposta	Respostas
▼ Acho que o valor da mensalidade ainda é caro para grande parte da torcida.	21,13% 15
▼ Acho que é porque os jogos estão concentrados na parte inferior do mapa: sul, sudeste e centro-oeste. Embora o Flamengo tenha uma massa de torcedores no norte e nordeste, os jogos lá são escassos.	12,68% 9
▼ Acho que falta mais publicidade para o plano. O Flamengo comunica pouco ao torcedor a importância do programa.	16,90% 12
▼ O time não está ajudando. Se estivesse em uma boa fase, a torcida apoiaria mais.	18,31% 13
▼ Outro (especifique) <span style="float: right;">Respostas</span>	30,99% 22
Total	71

Porcentagem de sócio-torcedores por cidade:

UF	Percentual	Número absoluto
RJ	70,32%	39.226
DF	5,62%	3.133
SP	3,27%	1.822
MG	3,26%	1.816
ES	3,21%	1.792
SC	1,65%	918
BA	1,48%	828
AM	1,25%	695
PR	1,23%	687
GO	1,03%	572
MT	1,00%	560
MA	0,76%	423
SE	0,73%	407
PB	0,64%	358
CE	0,61%	343
PI	0,55%	306
PA	0,53%	298
RN	0,53%	295
MS	0,48%	270
AL	0,39%	218
PE	0,32%	176
RO	0,25%	138
TO	0,23%	131
RS	0,19%	104
AP	0,18%	98
AC	0,16%	87
RR	0,14%	79
<b>Total</b>		<b>55.780</b>

Fonte: Blog Teoria dos Jogos

Percebe-se assim, que a maior concentração de sócios-torcedores ocorre no sudeste/centro-oeste (45.973) contra 9.807 das regiões norte/nordeste/sul.

## 5. Ferramentas

### 5.1. Posicionamento

O programa sócio-torcedor do Flamengo ocupa atualmente<sup>36</sup> a 7ª posição do ranking, com 53.582 torcedores, ficando atrás do Internacional (como já mencionado no capítulo anterior), do Grêmio (79.621 torcedores), do Cruzeiro (64.435 torcedores) e do Corinthians (61.555 torcedores).

O Nação Rubro-Negra possui sete planos distintos – anuais ou semestrais - variáveis de acordo com o valor da mensalidade e dos benefícios para o torcedor: Tradição, Raça, +Raça, Amor, +Amor, Paixão e +Paixão. Os valores variam de R\$ 29,90 (Tradição) a R\$ 199,90 (+Paixão), assim como o nível de prioridades das vantagens, que vai de 1 (+Paixão) a 7 (Tradição). Quanto menor a pontuação, maior o grau de prioridade na:

- ✓ Compra de ingressos antecipados (1 a 7);
- ✓ Promoções e experiências (1 a 6);
- ✓ Direito de preferência na compra de ingressos adicionais (1 a 3);
- ✓ Comunicação sobre abertura e encerramento da venda de ingressos (1 a 3).

Já os demais serviços são acessíveis a todos os sócios de maneira igualitária: Rede de descontos do Movimento Por um Futebol Melhor; descontos em um dos 26 parceiros do Flamengo; desconto no ingresso; compra de ingresso online; certidão e identidade de cidadão rubro-negro para impressão; atendimento via e-mail; cartão ingresso personalizado.

O cartão-ingresso funciona como a identificação do sócio-torcedor. Ao se tornar membro do programa, o torcedor pode escolher por retirar seu ingresso físico nos posto de venda/troca ou recarregar o ingresso no próprio cartão.

---

<sup>36</sup> Segundo a última consulta, em 26/11/14

Toda a comunicação com o sócio torcedor acontece via e-mail. Nele o clube comunica a abertura da venda de ingressos, descontos junto aos parceiros do programa e promoções. Esse mesmo conteúdo fica disponível na área do sócio quando este faz login pelo site Nação Rubro-Negra. A área do torcedor é de fácil navegação e conta com alguns outros serviços:

- ✓ uma calculadora que contabiliza os descontos que ele obteve com o seu plano na compra dos ingressos;
- ✓ área multimídia com wallpaper do Flamengo para download, certidão rubro-negra e identidade rubro-negra para impressão;
- ✓ área para a compra do ingressos com a opção de carregamento no cartão-ingresso ou retirada física.

Para o Diretor de Marketing do Flamengo, Bruno Spindel, embora o clube conte com 40 milhões de torcedores apaixonados, o maior desafio da gestão do sócio torcedor é justamente “monetizar essa paixão”. Segundo o profissional, a meta do rubro-negro é transformar o Flamengo em um dos cinco maiores clubes do mundo, mas ele sabe que o caminho das pedras ainda precisa ser percorrido.

Para tal, a atual gestão busca galgar os degraus nessa direção utilizando-se de elementos-chave na reconstrução da imagem do clube e resgate da credibilidade institucional: comprometimento, profissionalização, disciplina, planejamento, internacionalização da marca, diversificação e crescimento de receita por meio de novos canais.

Para Spindel, “transformar o maior ativo em valor e receita: a relação com a Nação Rubro-Negra” é o foco e também por isso, o maior desafio do programa. E essa área de atuação é grande, já que o clube é líder em faixas de renda: da A a E. Ou seja, o desafio do programa é conseguir se comunicar de maneira eficaz com o público de renda A e com o público de renda E e, de maneiras distintas – ou não – convencê-lo da importância de apoiar o time monetariamente.

## 5.2. ANÁLISE DA MARCA

A marca Flamengo teve o maior *Facebook Market Share 2013*<sup>37</sup> da fornecedora Adidas (3496) e o segundo maior da Caixa (3496 curtidas) no ano passado.

Facebook Market Share 2013			
Clube	Mil Fans	Patrocinador	Share
Coritiba	71	Caixa	49.38%
Corinthians	4135		
Atlético PR	125		
Vasco da Gama	1204		
Flamengo	3496		
Figueirense	46		
Avaí	36		
Atlético GO	16		
ASA	14		
Flamengo	3496		
Fluminense	574		
Palmeiras	1521		

Fonte: site DreamGro

Em termos de licenciamento e patrocínio<sup>38</sup>, o Flamengo recebeu até junho deste ano, R\$ 234.765.825 e R\$ 338.510.304 em televisionamento<sup>39</sup>. Falando em audiência de televisão, o clube continua sendo o preferido da TV. Em 2013, o rubro-negro foi dono de 43% das transmissões<sup>40</sup> sendo responsável por 22.1 pontos no ibope. Em 2014<sup>41</sup> durante o Brasileiro, essa média subiu para 22,5 pontos representando 2,7 pontos a mais que a média de todo o campeonato.

<sup>37</sup> Número de fãs que curtem uma página no Facebook. Fonte: site DreamGrow

<sup>38</sup> Balanço do 2º trimestre/2014. Fonte: [www.flamengo.com.br](http://www.flamengo.com.br)

<sup>39</sup> Idem.

<sup>40</sup> Fonte: <http://globoesporte.globo.com/platb/teoria-dos-jogos/2013/09/24/tudo-sobre-as-audiencias-do-brasileirao/>

<sup>41</sup> Fonte: [http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/ibope-justifica-escolha-de-corinthians-e-flamengo-pela-tv\\_27303.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/ibope-justifica-escolha-de-corinthians-e-flamengo-pela-tv_27303.html)

Além disso, segundo dados divulgados<sup>42</sup> pelo Departamento de Marketing do clube, a marca Flamengo tem um fantástico retorno de mídia. Só a Gatorade obteve retorno de 27 vezes sobre o seu investimento (ROI) e a Brahma, 5,5 vezes. O investimento para ser um franqueado de uma loja Nação Rubro-Negra é de R\$500 mil (sendo necessário que o candidato possua perfil de varejo).

Com relação à comunicação, o Marketing ainda expôs que o seu site possui 1,7 milhões de page-views/mês e o SAC do programa Nação Rubro-Negra dispõe de estrutura para atender uma demanda de até 450 ligações diárias e 250 emails. Em média, recebe 300 ligações/dia e entre 150 e 200 emails diários.

Atualmente o Flamengo tem a camisa mais valiosa<sup>43</sup> do mercado brasileiro. Em abril deste ano, o clube fechou contrato com a empresa Viton<sup>44</sup> para exploração das mangas de sua camisa. Pelo valor de R\$ 6 milhões, o clube estampará até o final de 2014, o produto Guaravita no uniforme. Anualizado, esse valor será de R\$ 8,5 milhões e será somado à receita de patrocínios que o clube já tinha na carteira: Caixa Econômica (R\$25 milhões), Peugeot (R\$10 milhões) e Tim (R\$2,5 milhões).

Dessa forma, o Flamengo passa a ter R\$ 46 milhões de patrocínio por ano. Acrescentando a esse montante os valores pagos pelas fornecedoras esportivas como a Adidas, que paga aproximadamente ao clube carioca R\$ 35,6 milhões, totalizam-se R\$ 81,6 milhões.

O clube tem atualmente oito patrocinadores (Adidas, Caixa, Peugeot, Guaravita, Tim, Sky, Estácio e Herbalife) e sete parceiros

No mundo, o Flamengo ocupa a 49ª de acordo com a Brand Finance Top50 Football Club Brands 2014<sup>44</sup> com um valor de marca aproximado em U\$S 50 milhões, perdendo apenas para Corinthians (35º) e Santos (46º), os dois brasileiros melhores classificados.

---

<sup>42</sup>Fonte: <http://magiarubronegra.com.br/conteudo.asp?id=2635&descricao=Encontro+com+o+Marketing+do+Flamengo+-+Sim,+ele+existe!>

<sup>43</sup> Fonte: <http://www.noticiasfla.com.br/2014/04/Flamengo-ultrapassa-Corinthians-tem-camisa-mais-valiosa-Brasil.html>

<sup>44</sup> Fonte: [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)

Ainda na divulgação mundial da marca, o clube passou por um momento bastante positivo durante a Copa do Mundo de 2014 quando a Seleção alemã, em parceria com a fornecedora Adidas, escolhe como segundo uniforme uma camisa semelhante ao do clube da Gávea. A escolha, é claro, foi proposital e fez parte do case de sucesso do marketing germânico para o Mundial que ainda contou com o carisma do camisa 7, Lukas Podolski, que se tornou sucesso nas redes sociais – no Instagram, posando com a camisa do Flamengo e no Facebook/ Twitter com o meme “Podolski está tão brasileiro que...”.

### **5.3. ANÁLISE SWOT**

Partiremos agora para a análise SWOT do programa Nação Rubro-Negra, definindo seus pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças para aí então caminharmos em direção ao diagnóstico.

#### **PONTOS NEGATIVOS**

Retornando aos dados da pesquisa qualitativa realizada para este trabalho, o principal motivo dos torcedores que ainda não se associaram foi o fato de eles considerarem pouco atrativas as vantagens do programa para quem mora fora do Rio. Depois veio o preço das mensalidades, o baixo desempenho da equipe nas competições e a falta de confiança no uso do dinheiro. Além disso, como já foi sinalizado, o Flamengo possui a quase totalidade das suas lojas físicas no RJ prejudicando assim, o fluxo de produtos para outras regiões do país.

#### **PONTOS POSITIVOS**

Já os pontos positivos, alguns são velhos conhecidos: o Flamengo possui a maior torcida do mundo e mais apaixonada também. Além disso, a nova diretoria que tem conhecimento empresarial e uma expertise administrativa, vem trabalhando firme para colocar as contas do clube em dia e obtendo êxito.

<b>Pontos negativos</b>	<b>Pontos positivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baixo número de vantagens para os sócios-torcedores;</li> <li>✓ Reduzido marketing sobre o programa;</li> <li>✓ Comunicação falha com o torcedor que ainda não conhece a fundo o programa;</li> <li>✓ Afastamento com o torcedor off-Rio;</li> <li>✓ Uma única forma de pagamento: cartão de crédito;</li> <li>✓ Más administrações anteriores que mancharam a credibilidade do clube e a confiança do torcedor na administração do dinheiro;</li> <li>✓ Impossibilidade de compra de mais de um ingresso por parte do sócio torcedor (exceto para os planos: Amor, +Amor, Raça, +Raça);</li> <li>✓ Mesmo com os descontos, o valor do ingresso de determinadas partidas ainda é elevado;</li> <li>✓ Passionalidade do torcedor diante de desempenhos ruins do time nas competições;</li> <li>✓ Lojas físicas concentradas no RJ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Altíssimo potencial de sucesso do programa. O Flamengo conta com 32,5 milhões de torcedores;</li> <li>✓ Amor da Nação Rubro-Negra;</li> <li>✓ Nova diretoria voltada para uma administração séria dos recursos do clube e com expertise no mundo dos negócios;</li> <li>✓ Espaço na mídia e apoio dos formadores de opinião.</li> </ul>

Após analisamos os pontos fortes e fracos, partiremos para as ameaças e oportunidades do projeto para finalizarmos a análise SWOT.

## AMEAÇAS

Quando nos envolvemos em um projeto como esse, precisamos definir o alcance das ações para não nos perdemos no meio do caminho. Uma organização do tamanho do Flamengo necessita de um marketing atuante que consiga falar de forma eficaz com o seu público-alvo, por maior e diversificado que seja. Além disso, o clube precisa encontrar um jeito de atender a torcida off-Rio que dificilmente vê seus ídolos de perto. Isso é agravado pela falta de um estádio próprio.

As oportunidades por outro lado, também abordam a questão do estádio. Nesse caso, remontam da época da Copa e do seu legado de infraestrutura que construiu arenas como a da Amazônia para ser o quintal do Flamengo.

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A grandeza do Flamengo exige uma cobertura do marketing muito mais ampla que a atual;</li> <li>✓ Contratos televisivos e calendários de competições que limitam a atuação dos times nos grandes centros;</li> <li>✓ Ausência de um estádio próprio o que inviabiliza ter 100% da renda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O legado da Copa (estádios);</li> <li>✓ As Olimpíadas em 2016 podem gerar mais patrocínios para os esportes olímpicos, incluindo o futebol;</li> <li>✓ Sua imensa torcida</li> </ul>

## 6. DIAGNÓSTICO

### 6.1. Análise dos dados do torcedor comum

Foram propostas oito perguntas aos 124 torcedores e os pontos de maior relevância para o trabalho fazem menção ao programa Nação Rubro-Negra. A primeira pergunta “Por que você não é um sócio torcedor” obteve as seguintes respostas: *acho burocrático o processo* (3,23%); *esse time do Flamengo não me motiva* (4,03%); *não tenho cartão de crédito para pagar* (13,71%); *acho caro o valor da mensalidade* (16,94%); *quando quero ir não me importo de pegar fila* (17,74%); *outro motivo* (44,35%).

Percebe-se assim, que quase a metade dos torcedores ouvidos, ou seja, 55 deles, tem outras razões para não aderirem ao programa. Em seguida, eles foram convidados a enumerá-las para que a pesquisa pudesse ser mais objetiva. Com isso, 41,81% disse que não é sócio porque não vê vantagens, já que mora fora do Rio de Janeiro (off-Rio). Ou seja, identificamos o primeiro problema do Nação Rubro-Negra: relação com o torcedor de outras regiões do país (A).

(A) O Flamengo dispõe atualmente de 26 parceiros, alguns com lojas virtuais que atendem a todo o Brasil, outros com lojas físicas/serviços que contemplam apenas os moradores do Rio. Uma das queixas dos torcedores off-Rio é a ausência de lojas oficiais em outros Estados. E com razão. Das seis lojas oficiais: Espaço Rubro-Negro, Fla Boutique, Nação Rubro-Negra, Loja Fla, Loja da Nação e Loja Oficial do Flamengo, apenas esta última existe fora do Rio, no Distrito Federal.

Outra pergunta abordada foi se eles contribuía com os outros dois programas de ajuda financeira ao clube: Fla em Dia<sup>45</sup> e Flamengo da Nação.<sup>46</sup> 56,45% disse que não, 19,35% disse que sim e 24,19% disse que não conhecia esses programas. Surge então um segundo problema: a comunicação entre o Flamengo e o seu torcedor (B).

---

<sup>45</sup> Fonte: [www.flaemdia.com.br](http://www.flaemdia.com.br)

<sup>46</sup> Fonte: [flamengodanacao.com.br](http://flamengodanacao.com.br)

(B) *O Fla em Dia* é um projeto criado por próprios torcedores que têm o objetivo de ajudar o Flamengo a pagar suas dívidas com a Receita Federal. O torcedor faz o cadastro no site e emite um Documento de Arrecadação de Receitas Federais (Darf) no valor mínimo de R\$ 10,00 que pode ser pago nas agências bancárias (exceto casas lotéricas). Não há divulgação no site do clube e não há página no Facebook.

Já o *Flamengo da Nação* também foi criado por torcedores e tem o objetivo de arrecadar dinheiro em prol da compra e empréstimo de novos jogadores, e o pagamento, se necessário, de parcelas pendentes das contratações do atacante Eduadro da Silva e do volante Canteros. Para contribuir, basta o torcedor fazer uma doação de mínimo R\$ 5,00 em uma das duas contas do projeto nos bancos Bradesco ou Caixa Econômica Federal. Também não há qualquer referência do programa no site oficial do clube, mas há uma página no Facebook.

Por último, foi perguntado a eles com que frequência iam aos jogos do Flamengo: 35,77% disse que faz tempo que não vai a um jogo e 28,46%, que nunca foi a um jogo do Flamengo. Sendo assim, temos um terceiro problema: a torcida conhece o time, mas o time desconhece sua torcida (C).

(C) O Campeonato Brasileiro de 2014 tem 38 rodada e em 20 delas o Flamengo jogou fora de casa nos seguintes estados: Brasília (1), São Paulo (5), Minas Gerais (2), Porto Alegre (2), Santa Catarina (3), Curitiba (2), Salvador (2), Mato Grosso (1), Amazonas (1), Pernambuco (1). As 16 restantes foram jogos no Maracanã e 2 no interior do Estado.

Concentrando os jogos por região temos uma visão mais ampla: 23 jogos no Sudeste, 2 no Centro-Oeste, 7 no Sul, 2 no Nordeste e 1 no Norte. Contudo, esses dados vão de encontro aos números da torcida do Flamengo <sup>47</sup>por regiões do Brasil: Norte (32), nordeste (24%), Centro-Oeste (25%) e Sudeste (14%).

---

<sup>47</sup> Segundo dados da matéria

## 6.2. Análise dos dados do sócio-torcedor

Foram entrevistados 71 sócio torcedores. No questionário disponível no Anexo, as 16 questões abordadas levantaram três assuntos pertinentes à manutenção do programa: benefícios (A), presença (B) e relacionamento (C).

(A) Foi pedido aos entrevistados que marcassem a(s) principal queixa do programa dentre os itens: comunicação, benefícios, transparência, retorno, burocracia e sem críticas. 68,57% deles marcaram que os benefícios ainda são poucos;

(B) Os entrevistados responderam com que frequência eles iam aos jogos do Flamengo. 30,99% disse que três ou mais vezes ao mês e 18,31% não moram no Rio e só vão quando tem jogos na sua cidade.

(C) A razão para o Flamengo ocupar a 5ª posição no ranking do Movimento Por um Futebol Melhor foi questionada e 30,99% disse que os poucos benefícios contribuem significativamente para isso.

Já o segundo, toca na quantidade de vantagens que ele oferece. os sócios torcedores acham poucas as vantagens, o torcedor comum também e o off-Rio não encontra incentivos para fazer um plano no qual ele só poderá irar proveito em pouquíssimas épocas do ano (talvez um ou duas) e nem assim, terá um plano de consolação com o clube de vantagens e parceiros do programa.

Em ambos os casos, navegamos por um terreno complicado: a insatisfação do torcedor com seu time. Aliando isso aos altos e baixos nas competições, essa relação fica inconstante refletindo diretamente nos números de sócios torcedores.

## 7. PROPOSTA

### 7.1. Objetivos

Diante dos problemas detectados ao longo da análise do programa Nação Rubro-Negra é imprescindível que o clube inicie um diálogo mais satisfatório com o seu cliente atual (sócio torcedor) e com o seu futuro cliente (torcedor comum). Medidas que cativem o sócio torcedor para que ele continue pagando a mensalidade e outras que convençam o torcedor comum a fazer parte desse grupo, ajudando o seu clube pagando o valor mensal de acordo com o plano que lhe convier. É importante que o plano seja reajustado e que o torcedor conscientizado da importância de ajudar ao Flamengo.

Com as alterações propostas, o objetivo do trabalho visa o aumento de 0,5% no quadro de sócio torcedores, o que representa diante do universo de 32,5 milhões de torcedores, um acréscimo de 162.500 rubro-negros. Contabilizando-se assim, cerca de 219.000 sócios torcedores, levando o Flamengo à liderança isolada do ranking no período de 3 anos.

Além disso, fazendo uma prévia projeção baseada nos dados colhidos pela pesquisa, onde 47,89% dos sócios torcedores são do plano Raça, os cofres do Flamengo vão arrecadar no mínimo, R\$ 3 milhões de reais mensais<sup>48</sup> com os novos sócios.

## 8. CONCEITO

### “Conte comigo, Mengão.”

O conceito foi buscado em um elemento bastante familiar ao torcedor: um canto de arquibancada (“Oh, meu Mengão/ eu gosto de você/ quero cantar ao mundo inteiro, a alegria de ser rubro-negro/ conte comigo, Mengão/ acima de tudo rubro-negro”). Não obstante, o projeto intenciona aumentar a contagem de sócios-torcedores. Dessa forma, “conte comigo” passa, além da ideia literal de contar, a parceria que precisa existir entre clube e torcida afim de juntos, obterem as vitórias tão sonhadas.

---

<sup>48</sup> Valor referente ao valor da mensalidade do plano Raça.

## 9. ESTRATÉGIA

Conforme dito anteriormente, mais da metade da torcida rubro-negra concentra-se nas regiões norte e nordeste do país. Áreas estas, que ainda têm um contato limitado com o clube, mas que, mesmo assim, nutrem o seu amor pelo Flamengo. Assim, as estratégias utilizadas terão dois focos distintos: norte/nordeste e centro/sudeste/sul.

- ✓ *Norte/nordeste:* trabalharemos os 4P's do marketing (preço, produto, praça e promoção) + limitação de ingressos + eventos.

**Preço:** criação de um plano específico e com valor acessível;

**Produto:** ampliar a rede de parceiros locais e consequentemente, de vantagens;

**Praça:** abertura de lojas do Flamengo nessas regiões;

**Promoção:** utilização dos meios de comunicação tradicionais (tv e, principalmente, o rádio) para campanhas institucionais.

- ✓ *Centro/sudeste/sul:* também trabalharemos os 4P's (com ênfase no produto e promoção) + limitação de ingressos + ações locais + eventos.

**Produto:** ampliar a rede de parceiros locais e consequentemente, de vantagens;

**Promoção:** utilização da internet e dos demais meios de comunicação para a divulgação da campanha.

## 10. TÁTICAS

Norte/Nordeste

<p style="text-align: center;"><b>PREÇO</b></p> <p>Criação de um plano mais barato que o Tradição.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Proporcionar ao morador do Norte e Nordeste um valor simbólico que o permita participar do plano e pagar um valor correspondente às vantagens. Estima-se uma conversão de 5,6% (o equivalente a 10% do total de rubro-negros nessas áreas, totalizando cerca de 1.820.000 torcedores) no prazo de 1 ano.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Um plano no valor de R\$ 9.90 mensais, pagos em boleto, cartão de débito, crédito ou nas lojas físicas que garantiria aos cofres do clube cerca de R\$ 18 milhões em 1 ano.</p>
<p><b>PARCERIAS LOCAIS</b></p> <p>Aumentar o número de parcerias, serviços/atividades locais.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Tornar vantajoso ao torcedor do Norte e Nordeste se tornar um sócio do programa. Estima-se serem abertas mais três lojas, em três estados escolhidos.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Oferecer aos futuros parceiros da região vantagens para se associarem. Com isso, o sócio terá descontos em várias atividades.</p>

<p style="text-align: center;"><b>PRAÇA</b></p> <p>Ampliar o número de lojas físicas do Flamengo nessas regiões.</p>	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>Aproximar clube e torcida e estimular o consumo deste torcedor que compensará a distância com produtos.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Abertura de pelo menos, quatro novas lojas/quiosques do Flamengo em pontos estratégicos, no período de 2 anos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROMOÇÃO</b></p> <p>Usar o rádio e a TV como plataformas para a divulgação da campanha Conte Comigo Mengão.</p> <p>(em alinhamento com a ação Preço)</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Mostrar ao torcedor do Flamengo a importância de se tornar um sócio-torcedor, e de que forma o investimento irá ajudar o clube a equalizar a balança e investir no futebol. Em um segundo momento, expor as vantagens que ele irá ganhar no seu dia-a-dia.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plot de rádio a ser veiculado semanalmente e principalmente, antes, durante e depois dos jogos do Flamengo.</li> <li>• Comercial para TV/internet: Conte Comigo – depoimentos de torcedores e ex-craques do Flamengo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>INGRESSOS</b></p> <p>Limitação de 20% da carga dos ingressos para</p>	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>Estimular que o torcedor faça o plano, motivado pela vontade de ver o seu time em campo.</p>

<p>quem não for sócio-torcedor.</p> <p><b>PRODUTO E PROMOÇÃO</b></p>	<p><b>Mecânica:</b></p> <p>O torcedor precisa se associar para ver seu time em campo.</p> <hr/> <p style="text-align: right;"><b><u>Centro/Sudeste/Sul</u></b></p> <p>(Proposta semelhante àquela para o Norte e Nordeste.)</p>
<p><b>CHEERLEADERS</b></p> <p>Ação local de entretenimento.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Dar mais entretenimento aos jogos, antes da partida e durante o intervalo, como acontece na Liga de Futebol Americano (NFL).</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Cheerleaders do Flamengo farão exibições em campo, antes e no intervalo das partidas.</p>
<p><b>MASCOTE</b></p> <p>A presença do Urubulino nos estádios.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Mascotes sempre caem na empatia de adultos e principalmente, das crianças, atraindo as famílias a levarem seus filhos ao estádio.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>O Urubuzeiro ficará circulando pelos setores do estádio (nos jogos em casa, eles ficariam nos quatro setores: norte, sul, leste e oeste, mas nos jogos fora de casa, no setor da torcida do Flamengo). Ele vai fazer coreografias e tirar fotos com os torcedores.</p>

<p style="text-align: center;"><b>FIDELIZAÇÃO NA ÁREA</b></p> <p>Quiosques que irão funcionar como postos de associação ao programa.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Ir até onde o torcedor está e facilitar novas adesões ao programa.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Quiosques ficarão localizados nos pontos de entrada/saída dos torcedores com propostas de fidelização do Nação Rubro-Negra, além disso, serão oferecidas algumas vantagens para quem se fidelizar na hora: um brinde ou desconto na primeira mensalidade.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRESTAÇÃO DE CONTAS</b></p> <p>Informativos sobre arrecadação e número de sócios.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Dar transparência ao programa mostrando aos torcedores os valores arrecadados e o destino do dinheiro o longo de toda a campanha.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Durante o intervalo de determinadas partidas, será exibido um vídeo com números do programa, os investimentos e a propaganda do Nação Rubro-Negra chamando para novas adesões.</p> <p>A comunicação será acompanhada de e-mails marketing e vídeos para números simbólico.</p>
<p style="text-align: center;"><b>RUBRO-NEGRO PÉ- QUENTE</b></p> <p>Experiências ao sócio que for aos jogos.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Promover experiências aos sócios torcedores durante os jogos;</p>

	<p><b>Mecânica:</b></p> <p>Sorteios* de camisas, brindes, a bola do jogo e chuteiras dos jogadores da partida.</p> <p>*Em jogos nos quais o Flamengo for o mandante;</p> <p>*Nos jogos em que o Flamengo sair como vencedor.</p>
<p><b>AMIGO DA NAÇÃO</b></p> <p>“Com você, somos dois.”</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Novos sócios irão indicar no ato da associação, o nome, documento ou matrícula do sócio torcedor que o indicou.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Ambos ganharão um combo de desconto em um dos parceiros do programa. A promoção será divulgada por e-mail marketing e vídeo nas redes sociais.</p>
<p><b>PROGRAMA DE VANTAGENS</b></p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Semelhante ao programa de milhas das empresas aéreas, o programa de pontos do Nação Rubro-Negra dará vantagens aos sócios que usarem cada vez mais o seu cartão-ingresso.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Será criada uma tabela de pontos. Cada partida do Flamengo vale uma determinada pontuação, variando de acordo com a competição e o grau de importância do jogo: quanto mais importante, menor a pontuação. Ex: fases eliminatórias – 1 ponto; rodada do Brasileiro – 3 pontos.</p>

---

**RUBRO-NEGRO  
MIRIM**

De olho na nova  
geração.

---

**Objetivo:**

Estimular o surgimento de novos torcedores do Flamengo.

**Mecânica:**

Uma outra modalidade de plano voltada para os filhos de torcedores com idades entre 0 – 7 anos.

Os pais rubro-negros poderão transformar seus filhos em rubro-negros desde os primeiros anos de vida. Basta se associarem e se tornarão titulares do cartão.\*

\*a lei assegura às crianças até 12 anos de idade a gratuidade. Por isso, durante esse período o pai/mãe terá direito aos benefícios e descontos do plano.

---

---

**CARTÃO  
CONSUMAÇÃO**

Poder pagar sua  
consumação no  
estádio usando o  
seu cartão-  
ingresso.

---

**Objetivo:**

Assim como recarga de celular, o torcedor terá a opção de carregar o seu cartão e com ele, gastar em consumação dentro do estádio (lanchonetes).

**Mecânica:**

O sócio torcedor que tiver feito a sua recarga poderá comprar seu lanche no estádio (lanchonetes). As cargas poderão ser efetuadas a qualquer momento, seja pelo site ou por um aplicativo via celular. À princípio, este serviço estará apenas disponível para os sócios dos planos +Paixão, Paixão e +Amor.

---

<p><b>UNIVERSO RUBRO-NEGRO</b></p> <p>Unindo a tecnologia ao amor rubro-negro.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Fornecer ao sócio torcedor que estiver em outra cidade na qual está sendo realizado jogo, a transmissão em tempo real via site.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>O sócio torcedor a partir do plano Amor terá acesso exclusivo aos bastidores e transmissões das partidas. A TV Fla fará o acompanhamento da equipe desde a chegada ao estádio, a concentração no vestiário, até os fim dos 90 minutos. Conteúdo exclusivo para o torcedor de fora do local do jogo.</p>
<p><b>DIREITO DE VOTO</b></p> <p>Voto para presidente do clube.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Aproximar mais torcedor e clube.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Torcedores On-Rio a partir do plano Raça e com mais de 1 ano de adesão, terão direito a votar durante as eleições para presidente do clube.</p>
<p><b>MEU TROCO VALE OURO</b></p> <p>Programa de arrecadação.</p>	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Arrecadação para a construção do estádio do Flamengo.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Parceria com a Caixa. Sócio-torcedor e torcedor que pagar suas contas na Caixa ou lotéricas e aceitar participar terá os centavos das contas pagas arredondados para cima. Aquela diferença será depositada automaticamente em uma conta do Flamengo com o consentimento do pagador e o valor</p>

---

<p style="text-align: center;"><b>EVENTOS PROMOCIONAIS</b></p> <p>Atividades ligadas ao esporte e entretenimento.</p>	<p>arrecadado será divulgado sistematicamente.</p> <hr/> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Fortalecer a marca Flamengo além dos gramados e atrair patrocinadores.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Promover eventos do tipo “Corrida do Flamengo na Lagoa”. O valor arrecadado é revertido em prol do clube ou de alguma causa abraçada por ele.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ETAPA FEEDBACK</b></p>	<hr/> <p><b>Objetivo:</b></p> <p>Saber realmente o que o torcedor pensa e buscar alternativas para aperfeiçoarmos cada vez mais, o produto para ele.</p> <p><b>Mecânica:</b></p> <p>Enviar por e-mail ao sócio torcedor o que ele está achando do programa. Um questionário não muito longo, nem muito curto, como o que está sendo realizado com apenas 1 pergunta.</p>

## 11. CONCLUSÃO

Todas as ações desenvolvidas por um clube de futebol buscam alimentar o sentimento do torcedor e a sua paixão pelo time. Quando bem alimentado - não só pelas conquistas, mas também pelo tratamento recebido – este torcedor se torna o melhor marketing possível para qualquer clube de futebol do planeta. Este tratamento diferenciado aos sócios-torcedores, além de estimular a fidelização ao programa e a mensalidade em dia, estimula também o torcedor que ainda não é sócio a se associar e poder usufruir das mesmas promoções e benefícios.

O torcedor é um fã apaixonado que mescla a sua identidade com o clube de tal forma que as vitórias do time são suas e as derrotas também. Ele joga com o time e trava uma batalha fora de campo que muitas vezes chega a ser mais árdua que jogar com a bola no pé. Ele joga com a fé, quer dizer, sua arma é a fé. Escalado para todos os jogos, o seu drible é um olé, a sua finta é um grito de arquibancada, o seu gol é explosão, a sua comemoração é choro, é abraço.

Rubro-negro sabe que o jogo só acaba quando termina e que 90 minutos é muito tempo. 1 minuto ou 89: ambos têm o mesmo peso. E, falando em peso, não há peso maior que o Manto Sagrado. Armadura tecida de raça, pesada como chumbo e heroica. O Flamengo é feito por heróis - dentro e fora de campo. Batalhas que se passaram nas mais diferentes décadas e que doutrinaram gerações.

Sim, doutrinar. Porque o Flamengo não é um clube, é uma religião. Rubro-negro não torce, ora; não canta músicas, ecoa cânticos; não comemora, exalta. Somos teocêntricos e acreditamos em um único Zico. Somos egocêntricos e sabemos que a mídia esportiva gira em torno do Flamengo porque somos grandes. Ou melhor, os maiores: 32,5 milhões, espalhados pelos quatro cantos do Brasil.

Por isso, a extrema necessidade do Flamengo contar com um marketing capaz de monetizar a paixão desses torcedores e captar esses recursos em prol do clube. Planejar e implementar instrumentos que busquem a satisfação e a permanência dos torcedores, e a conquista de novos não apenas no sul e sudeste. Mas principalmente no norte e nordeste, onde o Flamengo concentra a maior parte de sua torcida ativa e a menor no Nação Rubro-Negra.

Com o desenvolvimento do trabalho, compreendemos que o programa apresenta um grande potencial de sucesso, mas precisa estar alinhado a outras medidas de fidelização capazes de conquistar o torcedor e fazê-lo comprar essa ideia, ou melhor,

pagar por ela. Similar ao Benfica, o Flamengo tem todas as chances de se tornar referência mundial em programas de sócios-torcedores nos próximos 3 anos.

Assim, o presente planejamento de marketing buscou apontar, através de um processo de pesquisa teórica e de campo, os pontos fortes, mas, principalmente, as deficiências do mesmo. Apresentamos a empresa, passamos pelo macroambiente e pelas variáveis nas quais o nosso produto está inserido, abordamos o microambiente e os concorrentes indiretos do Nação Rubro-Negra: o Benfica, o Internacional e os demais cinco clubes à frente do Flamengo no ranking Movimento por um Futebol Melhor.

Em seguida traçamos um perfil do consumidor através da pesquisa qualitativa realizada com os 196 torcedores que contribuíram virtualmente na obtenção dos resultados e recorte do objeto, para a partir daí, analisarmos as queixas do programa e identificarmos o problema.

Questionou-se o programa de vantagens, o preço, a lucratividade do Nação Rubro-Negra para o torcedor. Ele foi ouvido, não está satisfeito tampouco motivado a ingressar no programa. O que nos levou a justificar o primeiro questionamento do projeto: “se o Flamengo possui a maior torcida do mundo, como justificar o amargo 7º lugar no ranking?”

Como dito anteriormente no trabalho, a concentração de torcedores no norte e nordeste do Brasil corresponde a 56% da torcida rubro-negra. Contudo, essa relação com o clube é distante e assim, prejudicial à parceria. Esse torcedor precisa se sentir prestigiado por isso, o clube precisa fazer ações especiais de fidelização para ele.

Identificamos assim, que a próxima pergunta que precisava ser respondida era: “Como alavancar o número de sócios-torcedores do Flamengo?” e que a resposta passava obrigatoriamente pelos torcedores OFF-Rio que não se vêm convencidos a fazer o investimento, dado o baixo retorno (poucos ou nenhum desconto em estabelecimentos próximos e raros jogos do Flamengo em sua região).

A partir daí, delineou-se um cenário de objetivos, estratégias e táticas com o objetivo de promover em 3 anos, um aumento de 0,5% no número de associados, alcançando a soma de 219 mil sócios-torcedores. As estratégias foram direcionadas em dois blocos: norte/nordeste e centro/sul/sudeste com ações táticas dentro e fora dos estádios visando acima de tudo, o bem-estar do sócio-torcedor.

Pode-se dizer que todo o projeto partiu da vontade de uma torcedora de fazer mais pelo seu clube de coração. Um amor que extrapolou os limites das arquibancadas e que pretende chegar à diretoria. Um planejamento feito por uma flamenguista e sócio-torcedora que buscou ajudar o Flamengo a aproveitar o seu maior ativo, força e riqueza: sua Nação Rubro-Negra.

## REFERÊNCIAS DIGITAIS

- 1- BLOG. **Marketing esportivo - o esporte nas estratégias empresariais.**  
<<http://www.mktesportivo.com.br/estrateg.htm>> Acesso em 12/10/2014.
- 2- SITE. **Prêmio folha top-of-mind anuncia as marcas mais lembradas em 2013.** <<http://www.administradores.com.br/noticias/marketing/premio-folha-top-of-mind-anuncia-as-marcas-mais-lembradas-em-2013/81472/>> Acesso em 12/10/2014.
- 3- SITE. **Origem do marketing esportivo**  
<<http://www.universidadedofutebol.com.br/Artigo/946/Origem-do-marketing-esportivo>> Acesso em 24/10/2014.
- 4- SITE. **Quadro geral das receitas de 2012**  
<<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/05/01/quadro-geral-das-receitas-de-2012/>> Acesso em 10/10/2014.
- 5- SITE. **100 times mais valiosos do mundo em 2013**  
<<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/12/19/100-times-mais-valiosos-do-mundo-em-2013/>> Acesso em 17/10/2014.
- 6- SITE. **Análise de clubes** <[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-clubes-demoram-entender-paixao-do-torcedor\\_27121.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-clubes-demoram-entender-paixao-do-torcedor_27121.html)> Acesso em 18/10/2014.
- 7- SITE. **Fla e o Maracanã em 2014** <[http://espn.uol.com.br/noticia/460112\\_fla-e-o-maracana-em-2014-26-jogos-760-mil-pagantes-e-mais-de-r-1-mi-por-jogo](http://espn.uol.com.br/noticia/460112_fla-e-o-maracana-em-2014-26-jogos-760-mil-pagantes-e-mais-de-r-1-mi-por-jogo)> Acesso em 20/10/2014.
- 8- BLOG. **Magia Rubro-Negra**  
<<http://magiarubronegra.com.br/conteudo.asp?id=2635&descricao=Encontro+com+o+Marketing+do+Flamengo+-+Sim,+ele+existe>> Acesso em 25/10/2014.
- 9- SITE <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,benfica-fatura-r-41-milhoes-com-programa-de-socios-e-se-torna-modelo,1085064>> Acesso em 25/10/2014.
- 10- SITE **Benfica é inspiração para programa de vantagens de sócios no Brasil**  
<<http://sportv.globo.com/site/programas/futebol-uma-viagem/noticia/2014/04/benfica-e-inspiracao-para-programa-de-vantagens-de-socios-no-brasil.html>> Acesso em 25/10/2014.
- 11- SITE <<http://loja.slbenfica.pt/redpass.aspx>> Acesso em 25/10/2014.
- 12- SITE. **Robinho faz desafio a Leo Moura antes de jogo**  
<[http://globoesporte.globo.com/sp/santos-e-regiao/blogs/especial-blog/blog-da-Acesso em 12/10/2014tri/post/robinho-faz-desafio-leo-moura-antes-de-jogo-entre-flamengo-e-santos.html](http://globoesporte.globo.com/sp/santos-e-regiao/blogs/especial-blog/blog-da-Acesso%20em%2012/10/2014tri/post/robinho-faz-desafio-leo-moura-antes-de-jogo-entre-flamengo-e-santos.html)> Acesso em 25/10/2014.
- 13- SITE. **A presença digital das marcas** <<http://futebolbusiness.com.br/2013/08/a-presenca-digital-das-marcas-no-futebol-brasileiro-em-2013/>> Acesso em 27/10/2014.
- 14- SITE. **Brand Finance 2014** <<http://futebolbusiness.com.br/2014/05/brand-finance-2014/>> Acesso em 27/10/2014.

- 15- SITE. **História do Flamengo.**  
<<http://esporte.ig.com.br/historia+do+flamengo/i1237870659230.html>> Acesso em 27/10/2014.
- 16- SITE . **30 maiores clubes de futebol do mundo.**  
<<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2012/07/10/30-maiores-clubes-de-futebol-do-mundo-por-faturamento-e-suas-dividas/>> Acesso em 27/10/2014.
- 17- SITE. **Tudo sobre as audiências do Brasileirão.**  
<<http://globoesporte.globo.com/platb/teoria-dos-jogos/2013/09/24/tudo-sobre-as-audiencias-do-brasileirao/>> Acesso em 27/10/2014.
- 18- SITE. **Ibope justifica escolha de Corinthians**  
<[http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/ibope-justifica-escolha-de-corinthians-e-flamengo-pela-tv\\_27303.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/ibope-justifica-escolha-de-corinthians-e-flamengo-pela-tv_27303.html)> Acesso em 27/10/2014.
- 19- SITE. **Patrocínio da Caixa** <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/bastidores-fc/post/patrocinos-da-caixa-clubes-de-futebol-somam-r-1059-milhoes-por-ano.html>> Acesso em 27/10/2014.
- 20- SITE. **Flamengo ultrapassa Corinthians.**  
<<http://www.noticiasfla.com.br/2014/04/Flamengo-ultrapassa-Corinthians-tem-camisa-mais-valiosa-Brasil.html>> Acesso em 03/11/2014.
- 21- SITE <[http://www.youtube.com/watch?v=qcI\\_0BIISRQ](http://www.youtube.com/watch?v=qcI_0BIISRQ)> Acesso em 03/11/2014.
- 22- SITE <<https://www.youtube.com/watch?v=EtA2KZFxJNs#t=100>> Acesso em 03/11/2014.
- 23- SITE <<https://www.youtube.com/watch?v=7MI493qhpEQ#t=566>> Acesso em 03/11/2014.
- 24- SITE. **Fla lidera lista de maiores torcidas**  
<<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2014/08/fla-lidera-lista-de-maiores-torcidas-do-brasil-seguido-de-perto-pelo-timao.html>> Acesso em 05/11/2014.
- 25- SITE <<http://paixaopremiada.com/>> Acesso em 05/11/2014.
- 26- SITE  
<<http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=21&setor=32&codigo=&=1>> Acesso em 05/11/2014.
- 27- SITE. **Ministro aprova decisão da FIFA**  
<<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2014/09/ministro-aprova-decisao-da-fifa-critica-lei-pele-e-quer-clubes-criando-fundos.html>> Acesso em 10/11/2014.
- 28- SITE. <<http://www.flamengo.com.br/site/noticia/detalhe/19862?>> Acesso em 10/11/2014.
- 29- SITE. **Presidente de gigante da publicidade diz que Brasil é uma lovemark**  
<<http://m.folha.uol.com.br/mercado/756955-presidente-de-gigante-da-publicidade-diz-que-brasil-e-uma-lovemark.html>> Acesso em 10/11/2014.

- 30- SITE. <<http://flamengo.com.br/site/noticia/detalhe/19940>> Acesso em 10/11/2014.
- 31- SITE. **Flamengo avança na transparência de gestão**  
<<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/12/21/flamengo-avanca-na-transparencia-de-gestao/>> Acesso em 11/11/2014.
- 32- SITE. **Número de internautas no Brasil alcança percentual inédito**  
<<http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/numero-de-internautas-no-brasil-alcanca-percentual-inedito-mas-acesso-ainda-concentrado-13027120>> Acesso em 12/11/2014.
- 33- SITE. **Brasil internet**  
<[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/11/141124\\_brasil\\_internet\\_pai](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/11/141124_brasil_internet_pai)> Acesso em 12/11/2014.
- 34- SITE. **Após protestos sete capitais anunciam redução de preço de passagens**  
<<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/06/18/apos-protestos-sete-capitais-anunciam-reducao-de-precos-de-passagens-de-onibus.htm>> Acesso em 15/11/2014.
- 35- SITE. **Dilma cresce na reta final e emplaca quarto mandato do PT**  
<<http://eleicoes.uol.com.br/2014/noticias/2014/10/26/dilma-cresce-na-reta-final-e-reeleita-e-emplaca-quarto-mandato-do-pt.htm>> Acesso em 15/11/2014.
- 36- SITE <<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2014/09/ri201409c2p.pdf>> Acesso em 15/11/2014.
- 37- SITE. **Inflação oficial fica em 042 em outubro, diz IBGE**  
<<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/11/inflacao-oficial-fica-em-042-em-outubro-diz-ibge.html>> Acesso em 18/11/2014.
- 38- SITE. **População brasileira atinge 2017 milhões de habitantes calcula IBGE**  
<<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/08/1507099-populacao-brasileira-atinge-2027-milhoes-de-habitantes-calcula-ibge.shtml>> Acesso em 18/11/2014.
- 39- SITE. **Seca no Sudeste atinge 133 cidades e já afeta a economia**  
<<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2014/11/1541915-seca-no-sudeste-atinge-133-cidades-e-ja-afeta-economia.shtml>> Acesso em 20/11/2014.
- 40- SITE. **Crise hídrica e suas consequências** <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/pegada-sustentavel/2014/05/12/crise-hidrica-e-suas-consequencias/>> Acesso em 20/11/2014.
- 41- BLOG. **O mapa do projeto Nação Rubro-Negra Exclusivo**  
<<http://www.blogteoriadosjogos.com/2014/10/01/o-mapa-do-projeto-nacao-rubro-negra-exclusivo/>> Acesso em 21/11/2014.
- 42- BLOG. **Flamengo e o mundo digital**  
<<http://www.fimdejogo.com.br/blog/2014/09/30/flamengo-e-o-mundo-digital-orkut-twitter-facebook/>> Acesso em 21/10/2014.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AFIF, Antônio. A Bola da Vez - o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Editora Infinito, 2000;
2. ZENONE, Luiz Claudio. Marketing Social. São Paulo: Thomson Learning, 2006;
3. KOTLER, Phillip; HALL PRENTICE, Pearson; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12ª edição. São Paulo;
4. MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. Comportamento do consumidor. Pearson Prentice hall, 2003, São Paulo;
5. NETO, Francisco de Paulo Melo; CARVALHO, Sergio. Gestão de marcas nos esportes. Editora Fontoura;
6. LUZZI LAS CASAS, Alexandre. Jogada de marketing - Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial. Editora Futura.

## ANEXO A - HISTÓRIA DO FLAMENGO

O futebol já despontava como o esporte inglês chegado ao Brasil. Em 25 de outubro de 1903 iniciou contra o Botafogo – e com derrota por 5 a 1 – sua incursão pelo futebol, mas em partidas amistosas. Como não estava filiado à nenhuma liga de esportes terrestres, o clube não podia disputar jogos oficiais e ainda jogava sem o uniforme rubro-negro, exclusivo da equipe de remo. Nesse período um nome entrou em cena: Alberto Borgerth. O nadador do Flamengo remava pelo clube de manhã e jogava bola pelo Fluminense, à tarde.

A grande mudança veio anos depois, em 1911, quando o time das Laranjeiras passou por uma crise interna e Borgerth liderou uma debandada no clube.

"Na noite em que anunciaram tal decisão, os dez jogadores se reuniram numa república de estudantes na rua do Catete, no dormitório do zagueiro Píndaro de Carvalho, para decidir o que fazer. Para onde ir? A primeira opção que lhes ocorreu foi o Botafogo. Mas lá já havia um time, eles não teriam o mesmo espaço que tinham no Fluminense. A segunda opção seria o Paissandu. Mas lá era um clube só de ingleses, eles não ficariam a vontade, não teriam muita liberdade. Estas eram as opções mais expressivas na Zona Sul, os outros clubes eram todos da Zona Norte, ficaria difícil ir treinar e manter o grupo coeso. Foi Borgerth quem então sugeriu que se fosse procurar a turma do Flamengo. Eles não tinham departamento de futebol. Lá, os dez poderiam estar à vontade, teriam seu espaço, e treinariam perto de casa. Todos aceitaram. Eles, no dia seguinte, foram fazer a sugestão aos diretores do Flamengo. Os remadores aceitaram com ressalvas: que fosse feito um teste para ver se a coisa iria vingar, senão fechava-se o departamento de futebol". (PEREIRA, Marcel. A NAÇÃO, pg. 30)

Nomes como Othon e Píndaro foram para o Flamengo e iniciaram junto com o desertor, a era anfíbia do clube. Em 24 de dezembro do mesmo ano foi criado o Departamento de Esportes Terrestres e o Flamengo passou a ter oficialmente um time de futebol. Em 3 de maio de 1912, ele integrou na Liga Metropolitana de Futebol e a estreia oficial no futebol aconteceu em 3 de maio de 1912, com uma goleada por 15x2 sobre o Mangueira, no campo do América.

Como o clube não tinha um campo próprio para jogar, os jogos eram marcados no campo do Fluminense, seu arqui-rival e os treinos, na Praia do Russel. Essa proximidade do público com os atletas fez o Flamengo ganhar a simpatia das pessoas. Com a popularização e crescimento do esporte, o clube achou por bem ter um lugar, uma sede para executar os treinamentos. Arrendaram um local na Rua Paissandu, de propriedade da família Guinle e já consideravam o local como uma vida nova.

E a rivalidade com o Fluminense ainda teria muitos capítulos. No primeiro Fla x Flu, realizado em 7 de julho de 1912, o rubro-negro perdeu por 3 a 2 aumentando assim, a rivalidade entre os clubes e torcidas. Em menos de oito anos, o Flamengo ganhou dois tricampeonatos com os aspirantes: 1912, 1913, 1914, 1916 e 1917; dois vice-campeonatos: 1912 e 1913; e um bicampeonato: 1914 e 1915 com a equipe principal.

O ano de 1914 foi a estreia do uniforme rubro-negro, mas não o tradicional com listras: o famoso Papagaio de Vintem (a camisa quadriculada em preto e vermelho). Em 1915 vieram as listras e, o friso branco que as separava, inspirou os adversários a chamarem a camisa de Cobra Coral.

### **1.1) O mais querido do Brasil**

O Flamengo da década de 20 foi bem diferente do das anteriores. O Campeonato Carioca ganhou de forma invicta e a vitória no remo sagraram o rubro-negro campeão de terra e mar. Aos poucos o clube ganhava o carinho da população aumentava seu número de admiradores.

Em 1927, após ceder seu campo de treinamento ao Paulista, o time foi suspenso por um ano pela Associação Metropolitana. Contudo, a aclamação popular fez com que essa decisão fosse revogada. Ainda no mesmo ano, uma eleição de voto popular feita pelo Jornal do Brasil, o JB, elegeu o Flamengo como o “time mais querido do Brasil”

### **1.2) Nossa casa, nossa Gávea**

Em 1920, autorizado pelos próprios sócios, o Flamengo comprou duas propriedades: o prédio 66 e o restante do número 68. Cinco anos depois, o então prefeito do Rio, Antônio Prado Jr cedeu uma propriedade de 34 mil metros quadrados às margens da Lagoa Rodrigo de Freitas. Nascia assim, o projeto da Gávea, que foi muito importante para a história do clube ao colocá-lo no hall dos grandes clubes nacionais com sede própria e estrutura compatíveis com sua grandeza.

### **1.3) Década de 70 e o timaço de 80**

Nas décadas de 40, 50 e 60, o Flamengo conseguiu poucos títulos e amargou um jejum que só veio a ser quebrado na década seguinte. Na verdade, a década de 70 representou uma nova era ao clube e o motivo atendeu pelo nome de Arthur Antunes Coimbra, o Zico.

Liderado pelo Galinho de Quintino, o time rubro-negro conquistou o campeonato estadual em 1971, 1972 e 1974. Mas o camisa 10 da Gávea não estava sozinho. Já no início da década seguinte, o time do Flamengo contava com os novatos Junior, Andrade, Tita, Rondineli, Claudio Adão, Leandro, Figueiredo, Mozer, Adílio, Julio Cesar, Carpegiane.

O time das décadas ganhou o Brasileiro de 80, a Libertadores e o Mundial de 81, o Brasileiro de 81 – na partida com o maior público de todos os tempos no Brasil: 155 mil pessoas assistiram o Flamengo vencer o Santos por 3 a 0.

Zico saiu da Gávea em 1985 e foi para o Udinese na Itália, retornando em 1985, junto com a conquista do Campeonato Carioca. O final da grande década para o Flamengo teria ainda mais um Brasileiro em 1987, mas também um final não tão glorioso. Em 1989, o ídolo da Nação largou os gramados, juntamente com Leandro. Bebeto, que seria o substituto natural de Zico foi negociado para o La Coruña, na Espanha, assim como Leonardo, Jorginho e Aldair, que serviram como moeda de troca para os cofres do clube.

Contudo, embora uma parte do time se despedia, outra importante retornava: Júnior. O Maestro comandou o time na década de 90 e a conquista da Copa do Brasil no mesmo ano, de mais um Carioca, em 1981 e do quarto Brasileiro, em 1987. Pouco tempo depois, o lateral-esquerdo também se despediu dos gramados.

### **1.4) O Centenário do Flamengo e o ataque dos sonhos**

O ano de 1995 representou um novo capítulo na história do Mais Querido do Brasil. Com Kléber Leite na presidência do clube, o Flamengo abriu caminho para a era das grandes contratações. Logo de primeira, o dirigente trouxe o craque Romário, recém- saído do Barcelona, na Espanha e campeão do mundo no ano anterior. Além dele, Wanderley Luxemburgo, nosso velho conhecido, veio para comandar a equipe – na época, o treinador foi apontado como o melhor do Brasil.

Mas o ano do centenário para o rubro-negro não teve direito a parabéns. O time não conseguiu vingar em campo e só dei vexames: perdeu o Campeonato Carioca para seu arqui-rival Fluminense, no fatídico gol de barriga (que na verdade, foi de braço); mesmo com o reforço de Edmundo e da revelação Sávio compondo o “ataque dos sonhos”, o time da Gávea não ganhou o Campeonato Brasileiro, nem a Copa do Brasil.

### **1.5) De 96 a 99: vamos negociar**

Os sucessivos insucessos do Flamengo dentro de campo fizeram o presidente Kléber Leite buscar alternativas que trouxessem vitórias ao clube. Foram vários os desmanches que o dirigente fez e o único recorde que o time bateu nessa época foi o de negociação de jogadores: até o ano de 1998, final do seu mandato, o Flamengo havia se envolvido em quase uma centena de transações de compra e venda de jogadores.

No ano seguinte, Edmundo Santos Silva assumiu o cargo e nos dois primeiros anos de sua gestão, o time conquistou o seu 25º título carioca e a Copa Mercosul.

### **1.6) O Gol de Petkovic**

No final do ano 2000, Zagallo veio para a Gávea afim de acabar com a má fase do time que, a àquela altura, contava com nomes como Edilson, Beto, Petkovic e até do peculiar Vampeta. O tricampeonato estadual e a Copa dos Campeões tinham sido os títulos conquistados por aquela equipe até o ano de 2001.

O Flamengo é o time carioca com o maior número de Estaduais (levantou 33 vezes a taça). Mas o campeonato de 2001 é sem dúvida, uma das conquistas mais emocionantes para qualquer flamenguista e fã do esporte (a não ser para os vascaínos) porque envolve todos os elementos extracampo e que tanto fascinam o torcedor.

No primeiro jogo o Flamengo perdeu por 2 a 1 para o Vasco e com isso, uma vitória por 1 gol de diferença daria o título ao Gigante da Colina. Contudo, a semana que antecedeu a decisão não foi nada agradável aos ânimos dos jogadores. A desclassificação da Copa do Brasil na quarta-feira e o desentendimento de três dos principais jogadores da equipe – Reinaldo, Edilson e Petkovic – transformaram aqueles dias em um caldeirão na Gávea.

Preocupada, a comissão técnica marcou uma reunião com os envolvidos a fim de acalmar os ânimos. Após muita conversa e um coletivo com direito a xingamentos e desabafos, o time encontrou o equilíbrio necessário para entrar em campo naquela final.

O Flamengo abriu o placar com um gol de pênalti de Edilson que marcaria novamente no 2º tempo, após Juninho Paulista empatar a partida. O resultado de 2 a 1 daria o título ao Vasco que havia ganhado o primeiro jogo com o mesmo placar. Mas o sérvio Petkovic ainda não tinha acertado uma cobrança de falta no jogo. Faltava o gol dele. Sua última chance foi aos 43 minutos do segundo tempo. Eis que a bola desliza por sobre a barreira e se encaixa no canto superior esquerdo do gol do goleiro Elton. Gol. Flamengo, Tricampeão Estadual em cima do Vasco.

### **1.7) De 2002 a 2005: fase negra e nada rubra.**

Nos anos seguintes ao gol do Pet, o Flamengo não teve razões para comemorar. O tão aclamado patrocínio da *International Sports License* (ISL) chegou ao fim de uma antes do esperado e de uma forma conturbada. O então presidente do clube, Edmundo Santos Silva, renunciou ao cargo após acusação de improbidade administrativa e sonegação de impostos. Sem dinheiro para grandes contratações e com um time limitado, o Flamengo precisou escapar do rebaixamento naquele ano.

Em 2003 e 2004, o time conseguiu chegar à final da Copa do Brasil, mas foi eliminado pelo Cruzeiro e pelo Santo André, respectivamente. Ainda em 2004, embora tenha conquistado mais um título Estadual contra o Vasco – o 28º da sua história - o time lutou mais uma vez contra o rebaixamento no Brasileiro.

No ano seguinte, a atuação no campeonato nacional foi ainda pior e por pouco a equipe não caiu para a segunda divisão. O técnico Joel Santana assumiu o time faltando nove jogos para o final da competição e após seis vitórias e três empates o time fugiu da zona da degola.

### **1.8) De 2006 a 2009: uma fase rubra e menos negra**

Após o período conturbado dos três anos anteriores, o rubro-negro viu um novo horizonte surgir nos três anos seguintes. Em 2006 ele conquistou a Copa do Brasil, em 2007, a Taça Guanabara, o Carioca e uma vaga na Libertadores. Em 2008, embora o único título conquistado tenha sido o Estadual, o ano terminou com o rebaixamento do Vasco.

O ano seguinte foi especial. Além do Tricampeonato Estadual, o Flamengo foi Campeão Brasileiro com aquela campanha surpreendente no segundo turno da competição, liderado pelo técnico Andrade, e pelo Imperador, Adriano.

### **1.9) De 2010 a 2012: o bonde do Mengão sem freio bateu**

Em 2010, o rubro-negro trouxe o Vágner Love para reforçar o ataque ao lado de Adriano, mas o “Império do Amor” não conquistou nenhum título. 2011 foi o ano em que o Flamengo ganhou destaque internacional ao entrar no “leilão” pelo ex-craque da Seleção, Ronaldinho Gaúcho. Após uma longa disputa com Grêmio e Palmeiras, a diretoria do Flamengo anunciou a contratação do camisa 10.

Contudo, a promessa de títulos e contratos milionários com patrocinadores só rendeu o Campeonato Estadual. Além dos títulos, o Flamengo também perdeu dois de seus jogadores: o meia Petkovic – herói do Carioca de 2001 – e o zagueiro Ronaldo Angelim – herói do Brasileiro de 2009 .

Uma crise interna marcou o ano seguinte e o que era um sonho virou pesadelo. O “bonde do Mengão sem freio”, como foi apelidado o time regido pelo R10, bateu e deixou gravemente “feridos” o técnico Luxemburgo, a ex-presidente Patrícia Morin e o próprio Gaúcho, que rescindiu seu contrato na justiça cobrando do clube uma dívida de R\$ 40 milhões.

Em 2012, o Flamengo precisou se reerguer após o ano conturbado. Sob o comando do técnico Dorival Júnior, a equipe lutou mais uma vez contra o rebaixamento e terminou a competição na 11ª posição.

### **1.10) Nova diretoria e o fim da ostentação**

As eleições de 2013 estreadam uma nova política financeira na Gávea. Ao assumir um Flamengo com cerca de R\$ 750 milhões em dívidas, o presidente Eduardo Bandeira de Mello deu fim a era das contratações milionárias. O volante Elias, o atacante Paulinho, e o meia Carlos Eduardo foram os reforços iniciais da nova diretoria que seria marcada também pela dança de técnicos naquele ano.

Após a eliminação na Taça Guanabara daquele ano, Dorival Júnior não resistiu e foi substituído por Jorginho. Porém, o recém-chegado não demorou no cargo e sucumbiu na terceira fase da Copa do Brasil após a eliminação no Carioca e a péssima situação no Brasileiro. Mano Menezes foi o eleito da vez para assumir o cargo com a promessa de dar um jeito naquele time, mas, para a surpresa de todos, o técnico pediu demissão após a derrota por 4 a 2 para o Atlético-PR pela 22ª rodada do Brasileiro.

Totalmente pega de surpresa, sem tempo e dinheiro para fazer outra contratação de peso, a diretoria optou por promover o interino Jayme de Almeida. O técnico aceitou o desafio e assumiu um time que estava ao mesmo tempo no céu e no inferno: a Copa do Brasil e o Brasileiro, respectivamente. Quis o destino que a consagração do comandante de semblante e voz serenos viesse em cima do mesmo Atlético-PR, no Maracanã. Após um empate de 1 a 1 na casa do adversário, o rubro-negro contava com um simples empate de 0 a 0 para se sagrar campeão da Copa do Brasil, mas Elias e Hernane fizeram questão de deixar suas assinaturas no livro de glórias do rubro-negro e marcaram no final da partida: era o tricampeonato do clube na competição.

Até agora em 2014, o Flamengo conseguiu o seu 33º título Estadual – mais um vez em cima do Vasco. Contudo, a eliminação precoce da Libertadores e o início ruim de um Campeonato Brasileiro, levaram à saída de Jayme de Almeida de um jeito nada amigável e com fortes acusações por parte do ex-treinador. Em seu lugar, Ney Franco chegou já contestado por parte da imprensa e da torcida que ora não entendiam a saída de Jayme, ora a escolha do treinador mineiro.

E a falta de entendimento continuou porque após sete jogos sem ganhar, o ex-comandante foi desligado do clube, em uma das passagens mais rápidas de um treinador pelo Flamengo. Para seu lugar, um velho conhecido da Gávea: Vanderley Luxemburgo, que até o conclusão do trabalho permanece no cargo.

**ANEXO B – TIMES ANTIGOS****TIME DE REMO DE 1896**

**REMADORES DE 1896: 1: T. Sales; 2: Dr. Tristam Leitão; 3: E. Dodswort; 4: 5: L. Catanhede; 6: César Rabelo; 7: Luiz Cavalcanti; 8: Luiz Tavares; 9: José**

**1º TIME DE FUTEBOL - 1912**



**EQUIPE CAMPEÃ - 1914**





## Distribuição por país, das 30 Equipes de FUTEBOL com maior faturamento do Mundo

Rank	País	Nº de equipes	Receita total US\$ Milhões	Receita total R\$ Milhões	Dívida total US\$ Milhões	Dívida / Receitas (%)	Resultado operac. US\$ MM
1	<b>Inglaterra</b>	10	2.505	4.189	1.763	79%	301
2	<b>Espanha</b>	4	1.597	2.671	1.485	102%	333
3	<b>Alemanha</b>	6	1.373	2.297	466	51%	241
4	<b>Itália</b>	5	1.196	2.000	277	28%	-33
5	<b>França</b>	2	394	659	99	25%	14
6	<b>Portugal</b>	1	143	239	-	-	-
7	<b>Brasil</b>	1	138	231	107	77%	25
8	<b>Holanda</b>	1	135	226	-	-	-
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>7.481</b>	<b>12.511</b>	<b>4.196</b>	<b>68%</b>	<b>881</b>

Fontes: Pluri Consultoria, Forbes, Deloitte Money League. Taxas de câmbio utilizadas para conversão (média diária dos períodos apurados): US\$/R\$: 1,672; US\$/Euro: 1,392; R\$/Euro: 2,328. Obs.: Alguns clubes tem períodos de apuração entre janeiro e dezembro, enquanto outros utilizam julho a junho.

## ANEXO D – TABELA

Ceará	141			Criciúma	32	Dotz	0.17%
Cruzeiro	887	Olympikus	4.79%	Botafogo	453	Guaraviton	2.45%
Internacional	426	Nike	35.24%	Ponte Preta	42	Hitachi	0.23%
Coritiba	71			Portuguesa	16	Irwin	0.09%
Corinthians	4135			Paraná	22	Madero	0.12%
Bahia	267			Vitoria	109	OAS	2.03%
Santos	1625			Bahia	267		
Atlético MG	458			Lupo	2.57%	Náutico	33
América MG	9			São Paulo	2104	STI	11.36%
Portuguesa	16			Fluminense	574	Unimed	3.10%
Sport Recife	195	Lotto	1.05%	Goiás	16	Nenhum	19.62%
Criciúma	32	Kanxa	0.29%	Santos	1625		

Brasileirão Facebook Market Share 2013

Clube	Mil Fans	Fornecedor	Share	Clube	Mil Fans	Patrocinador	Share
Atlético PR	125	Umbro	0.80%	Grêmio	289	Banrisul	1.56%
Remo	23			Internacional	426		
Grêmio	289	Topper	1.56%	Cruzeiro	887	BMG	7.31%
Atlético GO	16	Super Bolla	0.09%	Atlético MG	458		
Botafogo	453	Puma	2.66%	América MG	9		
Goiás	16			Coritiba	71	Caixa	49.38%
Paysandu	23			Corinthians	4135		
Ponte Preta	42	Pulse	0.23%	Atlético PR	125		
Vasco da Gama	1204	Penalty	19.74%	Vasco da Gama	1204		
Figueirense	46			Flamengo	3496		
Vitoria	109			Figueirense	46		
Náutico	33			Avaí	36		
São Paulo	2104			Atlético GO	16		
Santa Cruz	18			ASA	14		

A tabela acima mostra o domínio de Nike e Caixa. Entre os fornecedores, a Nike tem 32,24% com 5 clubes, em seguida aparece a Adidas com 30,2% e três clubes. A Penalty ficou em terceiro com 19,74% e sete clubes. Já os patrocinadores másters de camisa tem a Caixa como líder com quase metade de participação no mercado. O banco estatal tem 49,38% e patrocina nove clubes. Uma grande parcela do mercado não é patrocinada por nenhuma marca. Onze clubes populares não apresentaram nenhum patrocinador máster, totalizando 19,62% ocioso. A STI, que patrocina apenas o São Paulo, aparece em segundo lugar, com 11,3%. Já o banco BMG que estampa a sua marca nos três clubes mais populares de Minas Gerais, detém 7,31% do mercado.

#### ANEXO E – TABELA

Brand Finance Top50 Football Club Brands 2014			US\$ Milhões	
#		Clube	2014	2013
1		FC Bayern München	896	860
2	(-1)	Real Madrid CF	768	621
3	(-1)	Manchester United FC	739	837
4		FC Barcelona	622	572
5	(-3)	Manchester City FC	510	332
6		Arsenal FC	505	410
7	(-2)	Chelsea FC	502	418
8	(-1)	Liverpool FC	469	361
9	(-1)	BvB Dortmund	327	260
10	(-14)	Paris Saint-Germain FC	324	85

35	(-16)	SC Corinthians	87	103
36		Lille OSCM	84	
37	(-7)	Celtic FC	84	55
38	(-4)	SL Benfica	83	56
39	(-4)	Sevilla FC	77	56
40		Southampton FC	76	
41		Stoke City FC	75	59
42	(-5)	West Bromwich Albion FC	74	54
43	(-7)	Beşiktaş JK	70	71
44	(-6)	SS Lazio	62	52
45	(-5)	PSV Eindhoven	59	61
46	(-8)	Santos FC	58	65
47	(-1)	FCG Bordeaux	56	53
48	(-9)	São Paulo FC	54	62
49	(-4)	CR Flamengo	50	55
50	(-16)	Fulham FC	49	75

**ANEXO F – TABELA**

Clube	TV	MKT	Bilhet+ ST+Est	Receita Operac	Direitos Feder	Outras Áreas	Total Clube
Corinthians	153,762	64,647	35,111	253,520	33,825	71,167	358,512
São Paulo	112,393	23,927	65,249	201,569	46,293	36,235	284,097
Internacional	89,135	36,766	51,523	177,424	71,567	3,870	252,861
Flamengo	104,616	34,436	9,452	148,504	11,479	52,036	212,019
Santos	89,316	40,435	17,378	147,129	27,313	23,395	197,837
Palmeiras <sup>(1)</sup>	73,599	44,194	18,433	136,226	6,300	44,181	186,707
Grêmio <sup>(6)</sup>	52,027	23,453	60,454	135,934	37,248	19,313	192,495
Atlético MG	87,553	21,874	18,208	127,635	11,771	23,557	162,963
Fluminense	52,992	13,134	5,821	71,947	51,192	28,038	151,177
Vasco	57,155	26,939	9,957	94,051	30,881	14,507	139,439
Botafogo	46,753	15,138	10,385	72,276	35,357	15,213	122,846
Cruzeiro	52,028	17,830	10,565	80,423	23,569	16,371	120,363
Atlético PR <sup>(2)</sup>	31,180	4,581	14,550	50,311	5,807	32,733	88,851
Coritiba	24,058	8,172	32,015	64,245	12,745	7,463	84,453
Goiás <sup>(3)</sup>	36,720	0,948	3,740	41,408	4,722	6,928	53,058
Vitória	33,744	5,084	8,842	47,670	2,798	1,835	52,303
Portuguesa	18,899	5,048	3,098	27,045	13,094	10,144	50,283
Náutico <sup>(4)</sup>	-	-	-	-	-	-	41,528
Ponte Preta <sup>(4)</sup>	-	-	-	-	-	-	30,100
Criciúma <sup>(4)</sup>	-	-	-	-	-	-	20,542
Bahia <sup>(5)</sup>	-	-	-	-	-	-	-

## ANEXO H – TABELA

## Demais Brasileiros entre os 400 CLUBES mais valiosos do mundo 2013

Rank 2013	Rank 2012	Rank 2011	Clube	País	Valor de mercado TOTAL em € Milhões	Valor de mercado TOTAL em R\$ Milhões	Valor MÉDIO por jogador em € Milhões	Varição 2013 / 2012 - Em %
103	84	-	Atlético MG	Brasil	54,6	180	1,8	-20,5%
108	92	100	Grêmio	Brasil	53,1	175	1,7	-15,7%
122	72	98	Fluminense	Brasil	50,3	166	1,4	-36,6%
148	103	92	Flamengo	Brasil	45,3	149	1,4	-25,7%
151	118	-	Botafogo	Brasil	45,1	149	1,3	-2,0%
162	40	27	Santos	Brasil	44,7	148	1,2	-63,1%
193	390	-	Atlético-Pr	Brasil	36,5	120	1,0	85,0%
198	134	-	Palmeiras	Brasil	35,3	116	1,0	-19,8%
297	198	-	Vitória	Brasil	26,8	88	0,9	10,3%
343	198	-	Coritiba	Brasil	25,2	83	0,7	3,7%
352	198	-	Goiás	Brasil	24,7	82	0,7	1,6%
361	112	86	Vasco da Gama	Brasil	24,3	80	0,7	-63,2%

**ANEXO G – PESQUISA PARA TORCEDOR COMUM**

## Pesquisa com torcedores comuns

### 1. Qual é o seu Estado? (onde mora)

### 2. Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino

### 3. Quantos anos você tem?

- Entre 21 e 40 anos.
- Entre 41 e 50 anos.
- Mais de 51 anos.

Outra idade

### 4. Qual a sua classe social?

- A (renda familiar mensal líquida a partir de R\$ 11.177,00)
- B (renda familiar mensal líquida entre R\$ 8.574,00 até R\$ 11.177,00)
- C (renda familiar mensal líquida R\$ 1.989,00 até R\$ 8.574,00)
- D (renda familiar mensal líquida entre R\$ 1.244,00 até R\$ 1.989,00)
- E (renda familiar mensal líquida até R\$ 1.244,00)

### 5. Por que você não é Sócio-torcedor

- Acho caro o valor da mensalidade.
- Acho burocrático o processo. Demora muito.
- Esse time do Flamengo não me motiva a ir ao estádio.
- Não tenho cartão de crédito para poder pagar.
- Não preciso. Quando quero ir, não me importo de pegar fila para comprar.
- Outro motivo

**6. O que faria você se tornar um Sócio-torcedor?**

- Um plano mais barato do tipo R\$ 9,90 por mês.
- Ter locais de adesão ao programa em lojas físicas do Flamengo na rua, na Gávea ou no Maracanã (em dias de jogos).
- O time do Flamengo melhorar em campo. Só assim.
- Pagamento da mensalidade em boleto ou cartão de débito.
- O Flamengo restringir os seus ingressos aos sócio torcedores. Só compra quem for sócio torcedor. Ai eu não conseguiria mais comprar.
- Outro

**7. Você contribui ou contribuiu para os outros programas do Flamengo como o Fla em Dia ou Flamengo da Nação?**

- Não.
- Sim.
- Não conheço esses programas.

**8. Com que frequência você vai aos jogos do Flamengo?**

- Só vou a jogos decisivos.
- 1 vez ao mês.
- 2 vezes ao mês.
- 3 ou mais vezes ao mês.
- Depende do desempenho do time.
- Faz tempo que não vou aos jogos.
- Nunca fui a um jogo do Flamengo.
- Moro em outro Estado e só vou quando tem jogos na minha cidade.

## ANEXO L – PESQUISA PARA SÓCIO-TORCEDOR

### Pesquisa para sócio-torcedores do Flamengo

#### Pesquisa com sócio-torcedores

##### 1. Qual o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

##### 2. Qual o seu Estado? (onde mora)

##### 3. Quantos anos você tem?

- Entre 15 e 20 anos.
- Entre 21 e 40 anos.
- Entre 41 e 50 anos.
- Mais de 51 anos.

Outra idade

##### 4. Qual a sua classe social?

- A (renda familiar mensal líquida a partir de R\$ 11.177,00)
- B (renda familiar mensal líquida entre R\$ 8.574,00 até R\$ 11.177,00)
- C (renda familiar mensal líquida R\$ 1.989,00 até R\$ 8.574,00)
- D (renda familiar mensal líquida entre R\$ 1.244,00 até R\$ 1.989,00)
- E (renda familiar mensal líquida até R\$ 1.244,00)

**5. Qual é a categoria do seu plano?**

- Tradição
- Raça
- +Raça
- Amor
- +Amor
- Paixão
- +Paixão

**6. Qual a periodicidade do seu plano?**

- Semestral
- Anual

**7. Motivo da adesão. (Numere de 1 a 4, sendo 1 o mais importante e 4 o menos importante)**

- ▼ Ter uma carteirinha do Flamengo.
- ▼ Ajudar o Flamengo a pagar dívidas e a comprar jogadores.
- ▼ Desconto e prioridade na compra de ingressos para jogos.
- ▼ Descontos em produtos do Flamengo e dos parceiros do programa.

**8. Quantos membros da sua família são sócios-torcedores do Flamengo?**

- Apenas eu.
- 2.
- 3 ou mais.

**9. Queixas do programa (pode marcar mais de um):**

- Comunicação com o sócio-torcedor.
- Transparência do programa em relação a arrecadação e investimentos.
- Benefícios para os sócios. Ainda são poucos.
- Não vejo resultados efetivos para o clube.
- Demora para fazer o cartão.
- Nenhuma. Estou satisfeito (a).

**10. Na sua opinião, o dinheiro arrecadado com o programa deve ser investido para:**

- O pagamento das dívidas. Isso melhorará a imagem do Flamengo, atraindo mais investidores que trarão mais dinheiro e assim, o clube comprará jogadores melhores. Vai demorar mais, mas o clube será uma referência de gerenciamento de futebol no futuro e os resultados virão.
- A compra de jogadores do nível da grandeza do Flamengo. Mesmo que isso endivide o clube, bons jogadores vão gerar marketing e títulos. Estes irão gerar mais marketing e mais dinheiro. Com isso, pagamos as dívidas que eles causaram e ainda sobra para os cofres do clube.
- Investir na construção do seu próprio estádio. Isso gera receita nos jogos com o mando de campo e atrai investidores. Mesmo que o clube se endivide mais um pouco, ter um estádio irá gerar um lucro só para os cofres dele.
- Outro (especifique)

**11. Além do Sócio-Torcedor, você contribui ou contribuiu para os outros programas do Flamengo como o Fla em Dia ou Flamengo da Nação?**

- Não.
- Sim.
- Não tinha ouvido falar desses programas.

**12. Antes do Sócio-Torcedor, com que frequência você ia aos jogos do Flamengo?**

- Eu não ia aos jogos.
- 1 vez ao mês.
- 2 vezes ao mês.
- 3 ou mais vezes.
- Só ia aos jogos decisivos.
- Dependia de como o time estava na competição.
- Não moro no Rio e só ia quando tinha jogos na minha cidade.

**13. Após o Sócio-Torcedor, com que frequência você vai aos jogos do Flamengo?**

- Só vou aos jogos decisivos.
- 1 vez ao mês.
- 2 vezes ao mês.
- 3 ou mais vezes ao mês.
- Dependia de como o time está na competição.
- Eu não vou aos jogos.
- Não moro no Rio e só vou quando tem jogos na minha cidade.

**14. Você usa o cartão-ingresso para ir aos jogos? (em caso negativo, justifique)**

- Sim
- Não

Justificativa

**15. O Flamengo tem a maior torcida do mundo. Porém ele não está sequer entre os 3 primeiros no ranking de sócios-torcedores. Na sua opinião, por que isso acontece?**

- Acho que o valor da mensalidade ainda é caro para grande parte da torcida.
- Acho que é porque os jogos estão concentrados na parte inferior do mapa: sul, sudeste e centro-oeste. Embora o Flamengo tenha uma massa de torcedores no norte e nordeste, os jogos lá são escassos.
- Acho que falta mais publicidade para o plano. O Flamengo comunica pouco ao torcedor a importância do programa.
- O time não está ajudando. Se estivesse em uma boa fase, a torcida apoiaria mais.
- Outro (especifique)

**16. Você renovaria o seu Sócio-Torcedor hoje? (Justifique sua resposta)**

- Sim
- Não

Justificativa

