



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS ANGICAL DO PIAUÍ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ARIELE MARIA DE CASTRO SOARES

**MARCA COMO UM ATIVO ORGANIZACIONAL E INSTRUMENTO PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO: as estratégias utilizadas pelo Clube de Regatas
Flamengo**

**ANGICAL DO PIAUÍ
2025**

ARIELE MARIA DE CASTRO SOARES

MARCA COMO UM ATIVO ORGANIZACIONAL E INSTRUMENTO PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO: as estratégias utilizadas pelo Clube de Regatas
Flamengo

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical do Piauí .

Orientador: Prof^a. Me. Leonardo Ramon Rego Daltro Lopes

ANGICAL DO PIAUÍ

2025

MARCA COMO UM ATIVO ORGANIZACIONAL E INSTRUMENTO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO: as estratégias utilizadas pelo Clube de Regatas Flamengo

Ariele Maria de Castro Soares¹
Leonardo Ramon Rego Daltro Lopes²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de marketing esportivo empregadas pelo Flamengo para expandir sua marca internacionalmente e os impactos resultantes das ações implementadas. A pesquisa parte da compreensão da marca como um ativo organizacional e estratégico, especialmente no contexto do mercado esportivo globalizado. A fundamentação teórica abrange conceitos de marketing esportivo, branding e internacionalização, explorando como os clubes de futebol utilizam essas ferramentas para expandir sua presença além das fronteiras nacionais. A metodologia adotada foi qualitativa, de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso, com análise de dados secundários provenientes de documentos institucionais, relatórios financeiros, mídias oficiais e publicações acadêmicas. Os resultados indicam que o Flamengo passou por uma profunda reestruturação administrativa e adotou práticas modernas de gestão, o que possibilitou o aumento da receita, valorização da marca e expansão internacional. O uso de plataformas digitais, parcerias comerciais estratégicas e fortalecimento da base de torcedores no exterior foram elementos centrais nesse processo. Conclui-se que o Flamengo se destaca como um exemplo de marca esportiva bem-sucedida na América Latina, embora ainda enfrente desafios como a dependência do mercado interno e a necessidade de adaptação cultural em novos mercados. A pesquisa contribui para o entendimento das dinâmicas de internacionalização de marcas esportivas e oferece subsídios para a gestão estratégica de clubes em expansão global.

Palavras-chave: marketing esportivo; internacionalização de marca; estratégia de marketing.

ABSTRACT

This study aims to analyze the sports marketing strategies employed by Flamengo to expand its brand internationally and the impacts resulting from the actions implemented. The research is based on the understanding of the brand as an organizational and strategic asset, especially within the context of the globalized sports market. The theoretical framework includes concepts of sports marketing, branding, and internationalization, examining how football clubs use these tools to broaden their presence beyond national borders. The adopted methodology is qualitative, exploratory in nature, and conducted through a case study, with analysis of secondary data from institutional documents, financial reports, official media, and academic publications. The results indicate that Flamengo underwent a profound administrative restructuring and adopted modern management practices, which

¹ Graduando em Bacharelado em Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Email: caang.2021119badm0238@aluno.ifpi.edu.br.

² Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia e Inovação. Universidade Federal do Piauí. Professor EBTT. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Email: Leonardo.lopes@ifpi.edu.br.

enabled revenue growth, brand appreciation, and international expansion. The use of digital platforms, strategic commercial partnerships, and the strengthening of its fan base abroad were key elements in this process. It is concluded that Flamengo stands out as a successful sports brand in Latin America, although it still faces challenges such as dependence on the domestic market and the need for cultural adaptation in new regions. This research contributes to understanding the dynamics of brand internationalization in sports and offers insights for the strategic management of clubs seeking global expansion.

Keywords: sports marketing; brand internationalization; marketing strategy; Flamengo; sports management.

Data de aprovação: 13/08/2025

1 INTRODUÇÃO

A marca, seja ela de um produto, serviço ou instituição, transcende as fronteiras geográficas em um mundo cada vez mais globalizado. O avanço das tecnologias da informação e a crescente busca por experiências únicas impulsionam as empresas a expandirem sua influência internacional. Nesse cenário, o marketing esportivo surge como uma ferramenta estratégica para fortalecer a imagem de uma marca, engajar novos públicos e gerar receitas. Em um ambiente altamente competitivo, as marcas que atuam no universo esportivo buscam constantemente formas inovadoras de se destacar, aproveitando a paixão dos torcedores e a visibilidade dos eventos esportivos globais.

No Brasil, a regulamentação da propriedade industrial é um fator essencial para a proteção e fortalecimento das marcas no mercado. O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), órgão responsável pelo registro de marcas, assegura a exclusividade do uso e permite sua exploração comercial estruturada. No contexto do esporte, a marca de um clube não é apenas um elemento visual distintivo, mas um ativo estratégico que pode ser licenciado, comercializado e expandido internacionalmente. A internacionalização das marcas esportivas exige planejamento, adaptação a diferentes mercados e cumprimento das normativas locais para garantir sua consolidação global.

Dentro deste contexto, o Clube de Regatas do Flamengo demonstra ampla relevância no mercado esportivo, mais precisamente no futebol nacional. Sua capacidade de construir uma marca forte e influente vai além dos resultados em campo e reflete uma estratégia consistente de marketing que almeja consolidar sua presença internacional. No entanto, ainda há lacunas na literatura sobre as

estratégias específicas que permitiram o time rubro-negro alcançar essa internacionalização e como a marca se adapta aos diversos mercados onde busca se inserir.

A internacionalização por meio do marketing esportivo envolve a criação de experiências únicas para os torcedores, a construção de parcerias estratégicas e a adaptação da marca aos diferentes mercados. A compreensão dessas estratégias é essencial para analisar os mecanismos que permitem que uma marca esportiva transite com sucesso entre diferentes culturas e mercados, mantendo sua essência e ao mesmo tempo expandindo sua base de fãs.

Diante disso, a presente pesquisa busca responder à seguinte problemática: Como o marketing esportivo contribuiu para a internacionalização da marca Flamengo? Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias de marketing esportivo empregadas pelo Flamengo para expandir sua marca internacionalmente e os impactos resultantes das ações implementadas. Para atingir esse objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar conceitos de marca na literatura, analisando-os e destacando sua relevância estratégica para as organizações.
- Analisar a reestruturação administrativa do Flamengo, as estratégias de marketing esportivo utilizadas e o processo de internacionalização da marca.
- Analisar os impactos mercadológicos advindos do processo de internacionalização da marca Flamengo.

Após a definição dos objetivos específicos, optou-se por uma metodologia qualitativa, exploratória e de caráter básico, cujo objetivo é compreender as estratégias de internacionalização de marcas no esporte, com ênfase em um exemplo concreto. Para isso, será realizado um estudo de caso tendo como objeto o Clube de Regatas do Flamengo, instituição esportiva brasileira que tem buscado expandir sua presença no cenário internacional. O estudo de caso se mostra apropriado por permitir uma investigação detalhada e contextualizada das ações de marketing e gestão da marca desenvolvidas pelo clube. A escolha pelo estudo de caso se justifica pela necessidade de compreender, em profundidade e dentro de seu contexto real, as ações empreendidas pela organização. A coleta e a análise de dados serão realizadas por meio da observação de documentos institucionais, materiais de comunicação, campanhas promocionais, entrevistas e outras fontes primárias e secundárias relacionadas ao clube. Essa abordagem permite investigar

como as práticas adotadas dialogam com os conceitos teóricos de marketing esportivo, gestão de marca e expansão internacional, oferecendo uma compreensão detalhada e contextualizada do processo em questão.

A presente pesquisa justifica-se pela relevância do tema da internacionalização de marcas esportivas no cenário global atual. Além disso, os resultados desta pesquisa poderão auxiliar gestores e profissionais de marketing a desenvolverem estratégias mais eficazes para construir marcas fortes e competitivas no mercado esportivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção apresenta, de forma aprofundada, os principais conceitos fundamentais da pesquisa de acordo com alguns autores.

2.1 MARCA

A legislação brasileira define a marca como um sinal distintivo que identifica e diferencia produtos e serviços de maneira clara e reconhecível. Essa definição legal enfatiza a função primordial da marca, que é garantir sua singularidade no mercado. Complementando essa perspectiva, a marca pode ser entendida como "um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes" (Kotler e Keller, 2006, p. 223).

Essa definição destaca o papel da marca como um elemento essencial para a identificação e diferenciação em mercados cada vez mais competitivos.

Cobra (1992) aprofunda essa ideia ao afirmar que a construção da imagem de uma empresa e a percepção de valor do produto são fundamentais para destacar os diferenciais competitivos. Para o autor, é essencial que a marca comunique os benefícios oferecidos aos consumidores, criando uma identidade única e valorizada no mercado. Assim, a marca não apenas identifica produtos ou serviços, mas também agrega valor ao estabelecer uma conexão emocional com os consumidores.

No Brasil, a Lei nº 9.279/96, que regula a Propriedade Industrial, define a marca em seu artigo 122 como "todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos ou serviços de outros de mesma natureza" (INPI, 2014, p. 3). Nesse contexto, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) desempenha um papel central ao administrar o registro de marcas no país,

assegurando ao titular o direito de uso exclusivo em seu ramo de atividade. O registro no INPI não apenas protege legalmente a marca contra o uso indevido por terceiros, mas também possibilita sua exploração comercial em bases mais seguras e estruturadas.

Por fim, é importante destacar que a legislação brasileira, conforme estabelecido na Lei nº 9.279/96, exige que a marca seja visualmente perceptível, permitindo a representação de sinais como palavras, imagens, símbolos ou suas combinações para distinguir produtos e serviços (INPI, 2014). O INPI, por meio de seus atos normativos, detalha os requisitos necessários para o registro de marcas, incluindo distintividade, novidade e conformidade legal (INPI, 2014). Dessa forma, a marca não é apenas um elemento de identificação, mas também um ativo estratégico que contribui para o fortalecimento da reputação empresarial, possibilitando licenciamento, expansão de mercado e proteção contra concorrência desleal (INPI, 2014).

2.2 MERCADO ESPORTIVO

O mercado esportivo constitui o ambiente social e/ou virtual que viabiliza as trocas de bens, serviços e performances atléticas, visando à sua conversão em produtos econômicos e simbólicos. Nesse cenário, caracteriza-se pela presença de atletas profissionalizados de alto rendimento inseridos em um contexto competitivo marcado por competições regulares e estáveis. Ademais, essas competições associam-se cada vez mais ao capital econômico, com o objetivo de transformar o esporte em um produto de consumo e gerar retorno financeiro para patrocinadores e investidores. Esses retornos são obtidos por meio da exposição na mídia, do marketing e da publicidade (Proni, 2000).

Nesse contexto, o mercado esportivo configura-se como um dos elementos constitutivos do campo esportivo, sendo entendido como o espaço onde, entre outras questões, se disputa a hegemonia na definição legítima da prática esportiva e da função legítima da atividade esportiva. Nesse âmbito, contrapõem-se concepções como amadorismo e profissionalismo, esporte como prática e esporte como espetáculo, esporte de elite e esporte popular ou de massa (Bourdieu, 1983).

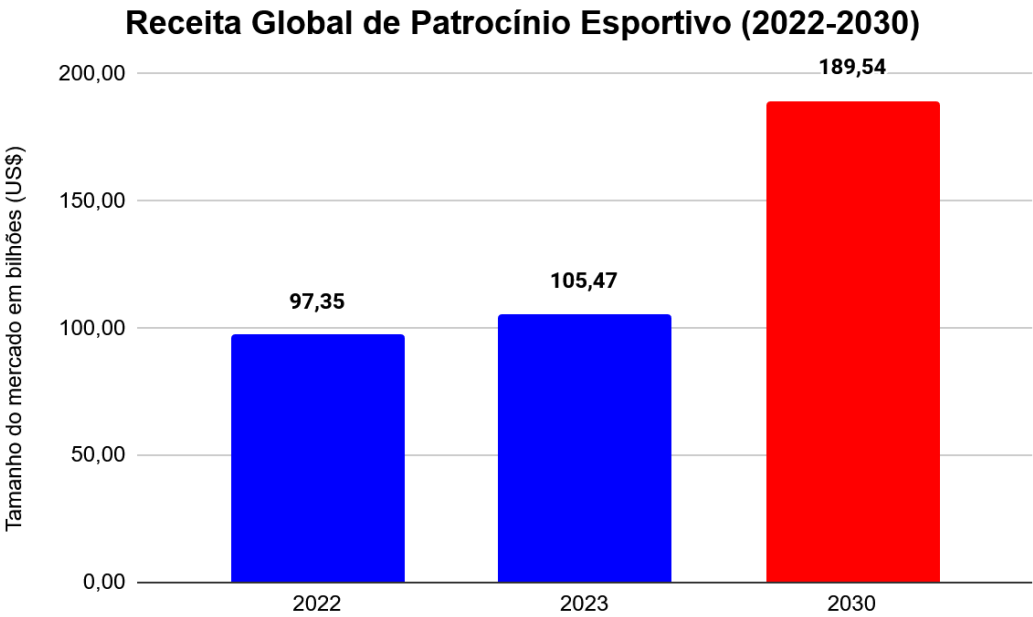
De acordo com Brohm (1976), o mercado esportivo opera sob a mesma lógica dos demais mercados capitalistas. O autor propõe uma analogia entre a organização do sistema esportivo e a dinâmica dos mercados, na qual o atleta comercializa sua

capacidade de trabalho em troca de remuneração (salários, prêmios, bonificações), sendo os custos dessa relação de troca determinados pela dinâmica da “bolsa de valores esportivos”.

O sistema esportivo, por sua vez, é compreendido como uma instância social inserida no contexto capitalista e funciona segundo as normas e exigências do mercado e da competição esportiva. Dessa maneira, desenvolve-se a partir da necessidade de superar a concorrência ou um adversário, o que está em consonância com a lógica do sistema capitalista. Constata-se que a necessidade progressiva e crescente de recursos financeiros está intrinsecamente ligada à transformação ou à potencialização da prática esportiva, conforme aponta Molina (1992).

A nível mundial, o mercado esportivo tem mostrado um crescimento robusto, destacando-se o setor de patrocínios, que segundo uma pesquisa conduzida pela Nielsen Sports com a Associação Europeia de Patrocínio (ESA) (2023), alcançou um valor recorde de €21,98 bilhões em 2023 no mercado europeu, refletindo uma recuperação completa após os impactos da pandemia de COVID-19. Esse crescimento foi impulsionado por uma retomada das atividades esportivas de grandes dimensões, como os campeonatos da União das Associações Europeias de Futebol (UEFA) e da Federação Internacional de Futebol (FIFA), que atraem investimentos significativos de marcas globais. Além disso, o mercado de marketing esportivo global, que engloba direitos de transmissão e patrocínios, projetou um crescimento de 8,68% ao ano, podendo atingir quase US\$190 bilhões até 2030 (Gough, 2024) como representado no gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Receitas Global de Patrocínio Esportivo

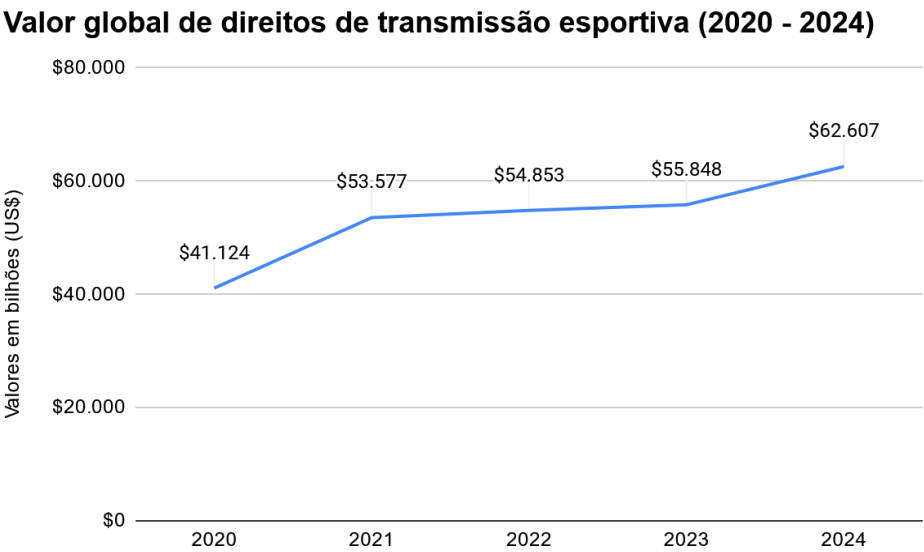


Fonte: Adaptado de Gough (2024).

O aumento na audiência e o envolvimento digital também são fatores relevantes, com uma crescente demanda por transmissões ao vivo e experiências imersivas em eventos esportivos.

A comercialização dos direitos de transmissão é um dos pilares dessa expansão. Segundo a plataforma *SportBusiness* (2024), o mercado global de direitos de transmissão esportiva alcançou US\$62,61 bilhões, um aumento de 12% em relação ao ano anterior, conforme representado no gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Receitas Global de Direitos de Transmissão Esportiva



Fonte: Adaptado de SportBusiness (2024).

O mercado esportivo tem apresentado crescimento contínuo, impulsionado por transmissões globais, patrocínios e engajamento de torcedores. O gráfico apresentado anteriormente demonstra a evolução dos investimentos em direitos de exibição nos últimos anos, evidenciando a ampliação da relevância econômica do esporte. Esse cenário é reforçado por eventos de grande porte, como os Jogos Olímpicos e a UEFA Euro 2024, que mobilizam grandes audiências e investimentos publicitários (SportBusiness, 2024).

No Brasil, o mercado esportivo também tem mostrado crescimento, com destaque para o setor de licenciamento de marcas esportivas, que atingiu um faturamento de US\$920 milhões em 2023, representando uma alta de 9,65% em relação ao ano anterior. Este crescimento está intimamente ligado à valorização das marcas esportivas nacionais, que ganham visibilidade com o aumento do patrocínio e investimentos no futebol e em outras modalidades (EP, 2024).

2.3 MARKETING ESPORTIVO

O marketing, segundo Kotler e Keller (2006), consiste essencialmente na identificação e satisfação de necessidades humanas e sociais, destacando a centralidade do indivíduo e da sociedade nesse processo. Além disso, uma definição complementar da American Marketing Association (AMA, 2022) amplia essa visão ao incluir os processos de criação, comunicação, entrega e troca de valor, evidenciando o papel estratégico do Marketing na interação entre consumidores, empresas e a sociedade. Dessa forma, o marketing não apenas atende às necessidades do público, mas também visa a geração de valor e retorno financeiro para as organizações.

No contexto esportivo, essa ferramenta fortalece o relacionamento entre clubes e torcedores, ampliando receitas por meio da venda de produtos licenciados, bilheteria e parcerias comerciais. Além disso, clubes que investem em marketing bem estruturado conseguem expandir sua presença no mercado e fortalecer sua marca de forma duradoura. Segundo Zenone (2023), a evolução do Marketing Esportivo acompanhou as transformações nos meios de comunicação, passando dos jornais e rádios para a televisão e, posteriormente, para a era digital. Atualmente, as redes sociais são ferramentas essenciais para engajamento dos fãs e fortalecimento das marcas esportivas, permitindo interações personalizadas e

campanhas multiplataforma que maximizam o impacto das estratégias de comunicação.

Com a globalização a partir dos anos 1990, os clubes de futebol passaram por uma reestruturação significativa, tornando-se grandes organizações multinacionais. De acordo com Rocco Júnior (2016), essa transformação possibilitou a expansão das marcas para novos mercados e o crescimento exponencial das receitas, com investimentos em produtos licenciados e experiências exclusivas para os fãs. Assim, a necessidade de estratégias de Marketing Esportivo mais eficazes se tornou essencial para garantir a competitividade e o fortalecimento da identidade dos clubes ao nível global.

Entre as principais ferramentas estratégicas do marketing esportivo, destacam-se o patrocínio, o licenciamento de produtos e o marketing digital. Cada uma possui características específicas e um papel estratégico no fortalecimento das marcas esportivas, conforme detalhado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Ferramentas estratégicas do marketing esportivo

Estratégia	Conceito
Patrocínio	Associação da marca a eventos, equipes ou atletas para fortalecer sua imagem e gerar valor. Pode incluir patrocínio máster (exposição na camisa de times) e fornecimento de materiais esportivos. A ativação do patrocínio, como promoções e criação de conteúdo, é essencial para maximizar o retorno.
Licenciamento de Produtos	Acordos estratégicos que autorizam o uso de marcas registradas em produtos específicos. Essa estratégia gera receita adicional, amplia a visibilidade da marca e permite que torcedores se conectem fisicamente com seus ídolos por meio de produtos oficiais.
Marketing Digital	Utilização de plataformas digitais, como redes sociais, aplicativos móveis e streaming, para engajar torcedores e fortalecer marcas esportivas. Proporciona maior alcance e interatividade em comparação às estratégias tradicionais, como anúncios impressos e outdoors.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Collett e Fenton (2014), Zenone (2023), Melo (2003), Darzi (2021) e Mello (2023).

2.4 O CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO E SUA REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA

O Clube de Regatas Flamengo foi fundado em 1895 por um grupo de remadores, esporte muito popular no Brasil no final do século XIX. A respeito da prática do futebol, ela teve início no clube em 1911, a partir da iniciativa de ex-jogadores do Fluminense que, após um desentendimento com o clube anterior, sugeriram a inclusão do esporte no Flamengo. Dessa forma, a primeira partida oficial ocorreu em 1912 (Flamengo, 2021). Posteriormente, em 1927, o Flamengo foi escolhido como o clube mais querido do Brasil em uma eleição popular organizada pelo Jornal do Brasil em parceria com a água mineral Salutaris, conforme relatado por Nogueira (2017). O autor argumenta que a verdadeira popularização do clube se deu somente após a profissionalização do futebol na década de 1930, com a contratação de atletas de classes menos favorecidas.

Apesar de sua tradição e relevância esportiva, o Flamengo enfrentou grandes desafios financeiros e administrativos no início do século XXI. De acordo com Kogut e Carvalho (2023), no início dos anos 2000, apesar de conquistas pontuais, como o título da liga nacional em 2009, o Flamengo enfrentava uma situação financeira bastante frágil, sem perspectivas de alcançar um sucesso sustentável. Na última década, o Flamengo passou por uma reestruturação administrativa significativa. O clube, que antes enfrentava um alto endividamento, transformou-se em um exemplo de gestão no cenário do futebol brasileiro. Em 2012, a dívida acumulada do clube era de aproximadamente R\$737 milhões, com R\$400 milhões referentes a débitos fiscais. A partir de 2013, sob a liderança do então presidente Eduardo Bandeira de Mello, implementou-se uma gestão austera, priorizando a redução do endividamento e a reestruturação financeira. A adesão ao Profut, por exemplo, possibilitou o parcelamento dos débitos fiscais, contribuindo para a recuperação da saúde financeira do clube. (Maleson e Capelo, 2019)

Como destacam Maleson e Capelo (2019), entre 2016 e 2018, com as finanças mais equilibradas, o clube aumentou os investimentos no futebol. Em 2019, a gestão adotou uma postura mais agressiva no mercado, culminando em conquistas marcantes nos principais torneios continentais e nacionais, respectivamente, como a Copa Libertadores e o Campeonato Brasileiro.

Capelo (2024) nos traz a informação de que, em 2023, o Flamengo alcançou um faturamento recorde de R\$1,3 bilhão, mantendo sua dívida em R\$391 milhões e eliminando débitos bancários. Além disso, conforme relatório divulgado pela Outfield Inc (2024) empresa especializada em inteligência de mercado esportivo, aponta o Flamengo como referência na gestão moderna de clubes no Brasil, destacando sua capacidade de gerar receitas sustentáveis, adotar práticas de governança corporativa, controle orçamentário e profissionalização de suas operações e fortalecer sua marca. A profissionalização do clube se tornou um modelo para outras organizações esportivas nacionais, contribuindo para elevar os padrões de gestão no futebol brasileiro e, conseqüentemente, e melhorando a imagem da instituição.

2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS NO FUTEBOL

Internacionalizar a marca é uma estratégia muito importante para o crescimento de clubes de futebol, visando a expansão global da marca e aumento de receitas. Richelieu (2008) aponta que a marca constitui o ativo mais precioso para um clube de futebol. Sua essência é composta por características e princípios intrínsecos que direcionam e conferem significado às suas estratégias. Dettmer (2020) complementa essa visão ao afirmar que a expansão global fortalece a posição competitiva em um mercado diversificado e concorrido, abrindo novas oportunidades comerciais.

A internacionalização no esporte apresenta um panorama complexo, envolvendo desafios e oportunidades que demandam estratégias específicas. Beech e Chadwick (2004) destacam que os principais desafios incluem a adaptação cultural e linguística, que exige ajustes nas estratégias de marketing para atender às nuances regionais, o cumprimento de legislações locais, a superação de barreiras de infraestrutura e logística, a concorrência com ligas já consolidadas e a gestão intercultural de equipes.

Por outro lado, as oportunidades abrangem a expansão de mercado, o aumento da receita por meio de patrocínios e direitos de transmissão, o fortalecimento da marca em escala global, o desenvolvimento de novos talentos esportivos e a diversificação de riscos financeiros ao atuar em diferentes regiões.

Nesse cenário, a internacionalização de clubes de futebol tem se consolidado como uma estratégia essencial no cenário esportivo global, permitindo que

fortaleçam suas marcas, aumentem receitas e alcancem novos mercados. Segundo Soriano (2010), os clubes de futebol devem ser tratados como empresas, aplicando ferramentas de gestão e estratégias similares às de grandes corporações. No contexto europeu, clubes como o Barcelona, que estabeleceu escritórios em países como Estados Unidos e Japão, e o Manchester United, que firmou parcerias comerciais em mercados asiáticos, destacam-se como exemplos de sucesso (Bezerra; Feitosa; Gomes, 2017).

Dessa forma, observa-se que o conceito compreendido como um ativo estratégico capaz de gerar valor simbólico e econômico (Kotler e Keller, 2006; Cobra, 1992), dialoga diretamente com o mercado esportivo, que transforma o esporte em produto e espetáculo (Proni, 2000; Bourdieu, 1983). Nesse contexto, o marketing esportivo emerge como ferramenta essencial para aproximar clubes e torcedores, ampliar receitas e fortalecer a identidade das instituições (Zenone, 2023; Rocco Júnior, 2016). O caso do Flamengo ilustra como a reestruturação administrativa possibilitou a consolidação de uma gestão moderna, abrindo espaço para a internacionalização da marca, processo que exige planejamento estratégico, adaptação cultural e parcerias globais (Beech e Chadwick, 2004) e (Richelieu, 2008). Assim, os conceitos apresentados se complementam ao evidenciar que a força da marca, aliada a práticas inovadoras de marketing, constitui um instrumento central para a expansão de clubes no cenário internacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é uma abordagem rigorosa e sistemática voltada à produção de conhecimento. No marketing esportivo, unir teoria e prática é crucial para entender a internacionalização de marca. Conforme a classificação proposta por Gil (2017), esta pesquisa é de natureza qualitativa e de caráter exploratório, uma vez que busca compreender, de forma aprofundada, as estratégias de marketing esportivo utilizadas por um clube específico no processo de internacionalização de sua marca. A abordagem qualitativa permite a interpretação de fenômenos sociais em seu contexto natural, valorizando os significados atribuídos pelos sujeitos e pelas organizações envolvidas.

Quanto ao delineamento metodológico, foi adotado o método do estudo de caso, tendo o Clube de Regatas do Flamengo com objeto de análise, selecionado por sua expressiva relevância no cenário esportivo brasileiro e por sua atuação

estratégica no processo de internacionalização da marca. O intuito dessa abordagem é permitir uma investigação detalhada e contextualizada, considerando as especificidades da instituição analisada.

A investigação será sustentada por uma revisão bibliográfica, cujo objetivo é embasar teoricamente a análise do caso. A revisão bibliográfica irá focar em temas como marketing esportivo, *branding*, internacionalização de marcas e estratégias de expansão de clubes de futebol. Para isso, serão consultadas bases de dados como SciELO, Periódicos Capes, Spell, Google Acadêmico e portais de entidades futebolísticas, priorizando-se publicações dos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas incluirão: marketing esportivo, internacionalização de marcas, branding esportivo e estratégias de expansão de clubes.

A coleta de dados empíricos será direcionada exclusivamente à compreensão do caso do Clube de Regatas do Flamengo e utilizará tanto fontes primárias quanto secundárias. As fontes primárias incluirão documentos institucionais disponíveis ao público, campanhas promocionais, publicações em redes sociais oficiais, entrevistas concedidas por dirigentes e profissionais de marketing do clube, além de ações comunicacionais voltadas à internacionalização. As fontes secundárias englobam publicações acadêmicas, reportagens jornalísticas e análises de especialistas em marketing esportivo. Serão utilizados como referência veículos reconhecidos, como ESPN, Globo Esporte e The Athletic, bem como sites oficiais da FIFA, CBF e do próprio clube, selecionados por sua relevância e obedecendo o mesmo recorte temporal das publicações em portais acadêmicos.

Para o tratamento e interpretação dos dados, a análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo, que permite identificar, categorizar e interpretar padrões e significados presentes nas informações coletadas. Essa técnica é adequada à abordagem qualitativa e ao objetivo exploratório da pesquisa, possibilitando a construção de categorias analíticas com base nos seguintes eixos principais: marketing digital, patrocínios e eventos internacionais. Essas categorias serão desdobradas em sub temas, como "uso de influenciadores digitais", "parcerias com empresas multinacionais" e "organização de eventos no exterior".

A análise buscará relacionar as estratégias adotadas pelo clube com os conceitos teóricos identificados na revisão bibliográfica, avaliando sua eficácia e impacto na projeção internacional da marca Flamengo. Desse modo, o trabalho

pretende contribuir para a compreensão das dinâmicas de internacionalização no futebol brasileiro, a partir de um exemplo concreto e representativo.

4 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se os resultados da pesquisa sobre a internacionalização da marca do Clube de Regatas do Flamengo. Por meio da análise de documentos oficiais, reportagens, redes sociais e estudos acadêmicos, foi possível observar como o clube tem trabalhado para fortalecer sua imagem fora do Brasil.

4.1 INDICADORES DE CRESCIMENTO E RECEITA DA MARCA FLAMENGO (2014-2025)

Antes da elaboração da análise swot apresenta-se a evolução econômica e digital do clube, o que serve como base para a compreensão de sua expansão internacional. Para uma compreensão da expansão internacional, é necessário apresentar a evolução econômica e digital do clube.

De acordo com relatório de gestão e demonstração financeiras de 2024, publicada pelo Clube de Regatas do Flamengo, a organização alcançou uma receita operacional de R\$ 1,334 bilhão, a maior da sua história. Apesar do faturamento recorde, o exercício encerrou-se com um pequeno déficit de R\$ 734 mil, reflexo de investimentos robustos, que totalizaram R\$ 415 milhões aplicados no futebol profissional ao longo do ano de 2024.

No que diz respeito à valorização da marca, o clube aparece como destaque no ranking internacional da Brand Finance Football 50 (2024), sendo a marca mais valiosa do futebol brasileiro, com valor estimado em US\$ 99,9 milhões — aproximadamente R\$ 516 milhões — e índice de força de 74,9/100. O Flamengo ocupa a 49ª colocação entre os clubes mais valiosos do mundo, sendo o único da América Latina a figurar na lista.

A presença digital do clube também contribui significativamente para sua consolidação como uma potência esportiva global. Em levantamento internacional realizado em 2025 pelo portal espanhol AS, na internet o Flamengo aparece como o 15º clube com maior número de seguidores nas redes sociais, somando 66,4 milhões de seguidores em plataformas como Instagram, Facebook, TikTok, Twitter (X) e YouTube. O canal oficial FlaTV ultrapassou a marca de 7 milhões de inscritos,

consolidando-se como o maior canal de um clube brasileiro na plataforma. O quadro 2, a seguir, especifica a quantidade de seguidores do Flamengo nas redes sociais.

Quadro 2 – Seguidores do Flamengo por redes sociais

Plataforma	Seguidores estimados
YouTube (FlaTV)	7,0 milhões
Instagram	16,3 milhões
TikTok	13,7 milhões
Facebook	13,4 milhões
Twitter (X)	16,0 milhões
TOTAL	66,4 milhões

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do portal AS (2025).

No campo comercial, parcerias com empresas como Betano, Adidas, Mercado Livre e Shopee reforçam a atratividade da marca conforme demonstrado no quadro 3, os principais patrocinadores do Flamengo em 2025 e os respectivos valores anuais investidos.

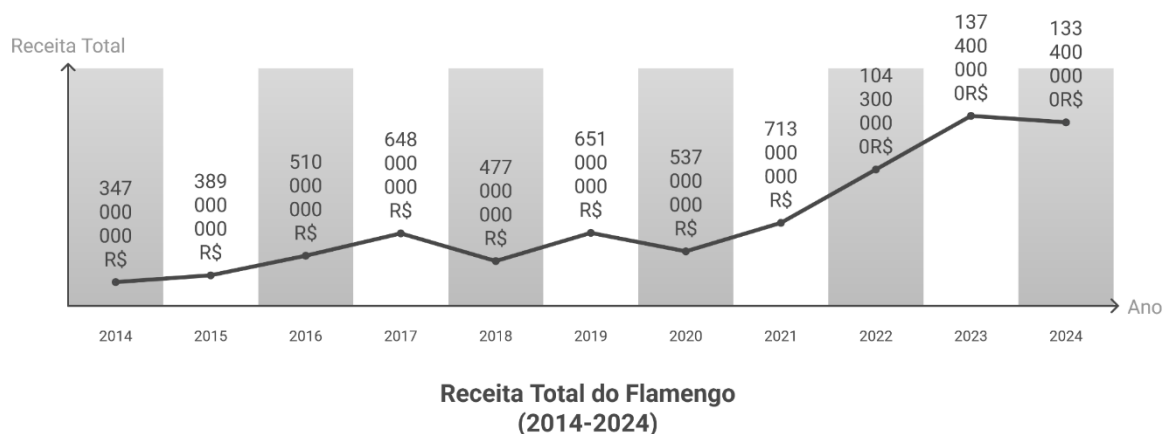
Quadro 3 – Principais Patrocinadores do Flamengo em 2025

Patrocinador	Valor do contrato (R\$ milhões/ano)
Betano (Patrocínio máster)	900.000
Adidas	69,0
Banco BRB	25,2
Mercado Livre	21,5
Shopee	12,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados oficiais do Clube de Regatas do Flamengo (2024).

O que demonstra o potencial da marca para atrair investimentos significativos. Esses indicadores refletem a consolidação do Flamengo como uma das principais marcas esportivas do continente, com forte presença no mercado digital, desempenho econômico elevado e reconhecimento no cenário internacional.

Gráfico 3 – Receita do Flamengo nos últimos 10 anos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de relatórios oficiais do Clube de Regatas do Flamengo (2014-2024).

Esse crescimento constante, principalmente a partir de 2019, demonstra a consolidação da marca Flamengo no cenário esportivo internacional. Mesmo com o impacto da pandemia em 2020, o clube manteve uma recuperação sólida, culminando em receitas bilionárias a partir de 2022. Além da recuperação financeira, esse desempenho reflete estratégias bem-sucedidas em diversas frentes, como a valorização de ativos (jogadores), acordos de patrocínio robustos, direitos de transmissão e avanço em competições continentais, como a Copa Libertadores. A gestão profissional e o investimento em infraestrutura também contribuíram para o fortalecimento da marca e para o aumento da geração de receitas recorrentes.

A análise do desempenho econômico-financeiro do Clube de Regatas do Flamengo, com base no relatório oficial referente ao primeiro trimestre de 2025, confirma a manutenção da sólida posição do clube no cenário sul-americano. Em 2024, o Flamengo encerrou o ano com indicadores positivos que consolidam sua receita operacional em patamar superior à marca de R\$1 bilhão. Já nos três primeiros meses de 2025, o clube registrou uma receita operacional bruta de R\$236,3 milhões, um recorde histórico para o primeiro trimestre, representando um crescimento de 37% em relação ao mesmo período de 2024. Além disso, o Flamengo apresentou caixa livre consolidado de R\$122 milhões e reduziu seu endividamento operacional líquido em R\$56,5 milhões em comparação ao final de 2024. Embora tenha havido um déficit controlado de R\$ 9,2 milhões no período — típico da sazonalidade do futebol no início do ano — o clube alcançou Ebitda de R\$ 47,1 milhões e uma margem Ebitda de 20,9%, além de registrar pela primeira vez desde 2021 uma margem Ebitda recorrente positiva (3,5%) no 1º trimestre (Clube de

Regatas do Flamengo, 2025). Tais resultados confirmam que o Flamengo segue como uma potência financeira sustentável no futebol sul-americano, com destaque para a robustez do seu modelo de gestão, capacidade de geração de caixa e disciplina orçamentária, mantendo-se entre os poucos clubes da região com receitas recorrentes na casa do bilhão.

4.2 ANÁLISE SWOT DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO FLAMENGO

Quadro 3 - Matriz SWOT da Internacionalização do Flamengo

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Maior torcida do Brasil • Marca reconhecida internacionalmente • Forte categoria de base • Centro de Treinamento (CT) estruturado • Maior faturamento do futebol da américa latina	• Ainda depende muito do mercado brasileiro • Pouca experiência em projetos fora do país
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Parcerias com empresas e clubes internacionais • Capacidade de adquirir receitas em dólar ou euro • Aumentar a venda de produtos e serviços para o exterior • Estabelecer parcerias com outros clubes para aprimoramento de jogadores profissionais e de categorias de base	• Mercados norte americano, árabe e europeu com poder financeiro elevado • Desvalorização do real • Calendário do futebol brasileiro e sulamericano muito amplo • Disputa com demais clubes para contratação de comissão e jogadores

Fonte: Adaptado de Kogut e Carvalho (2023).

A análise da matriz SWOT evidencia que o Flamengo já apresenta condições favoráveis para expandir sua atuação no mercado internacional. O clube possui a maior torcida do Brasil, uma marca reconhecida globalmente, estrutura de treinamento consolidada e a maior receita do futebol na América Latina. Esses

fatores já colocam o Flamengo em posição de destaque frente a seus concorrentes no continente. Nos últimos anos, o clube tem intensificado sua visibilidade no exterior por meio de participações relevantes em competições internacionais e da exportação de atletas formados em sua base. Apesar disso, ainda há uma dependência expressiva do mercado brasileiro e uma gestão pouco experiente em operações fora do país. Observa-se, no entanto, que o clube já iniciou ações concretas para superar essas fragilidades, ampliando parcerias com empresas multinacionais e intensificando a internacionalização de seus ativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as estratégias de marketing esportivo utilizadas pelo Clube de Regatas do Flamengo para internacionalizar sua marca. A partir da realização de um estudo de caso, foi possível compreender como a gestão estratégica, a profissionalização do clube e o uso intensivo das ferramentas de marketing contribuíram para a consolidação da marca no cenário internacional.

Verificou-se que o Flamengo adotou práticas modernas de governança, planejamento financeiro e marketing digital, o que permitiu o fortalecimento da marca e a ampliação de sua presença global. Destaca-se, entre as ações mais eficazes, o uso de redes sociais voltadas ao público estrangeiro, as parcerias comerciais estratégicas e a participação em eventos internacionais. Ampliou sua presença internacional, tornou-se financeiramente sustentável e ganhou espaço como uma das principais marcas esportivas da América Latina.

Entretanto, o estudo evidenciou que ainda existem desafios a serem enfrentados, como a dependência do mercado interno, a instabilidade institucional, a concorrência com clubes mais consolidados em mercados estrangeiros e, principalmente, o fator moeda, cuja desvalorização da moeda nacional frente à moeda utilizada nas transações internacionais causa uma grande desvantagem competitiva, mercadológica e econômica ao clube. Tais fatores exigem planejamento contínuo, investimentos sustentáveis e adaptações culturais que garantam o sucesso a longo prazo.

Além disso, ressalta-se que o processo de internacionalização do Flamengo não ocorreu de forma espontânea, mas foi resultado de um planejamento estratégico consistente. O clube estruturou um modelo de gestão que priorizou a redução de dívidas, a recuperação financeira e o reinvestimento em áreas-chave, como

infraestrutura esportiva, categorias de base e expansão digital. Esse planejamento permitiu criar bases sólidas para a internacionalização, pois garantiu estabilidade econômica, atratividade para patrocinadores globais e capacidade de competir em alto nível nas principais competições. Assim, o Flamengo demonstra que a consolidação de uma marca global exige visão de longo prazo, disciplina financeira e inovação constante em suas estratégias de marketing

Conclui-se que o processo de internacionalização do Flamengo é um reflexo direto da transformação administrativa e do uso inteligente do marketing esportivo. O estudo de caso permitiu demonstrar que, ao alinhar tradição esportiva com inovação e gestão eficiente, o clube amplia sua competitividade, fortalece a fidelização da torcida e cria novas fontes de receita.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa, embora limitada ao estudo de caso do Flamengo, contribui para a compreensão do fenômeno da internacionalização de marcas esportivas, pesquisas futuras podem comparar o Flamengo com outros clubes ou avaliar os impactos das ações do marketing em mercados específicos.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **The definition of marketing**: what is marketing? 2022. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

AS. **Ranking mundial de clubes com mais seguidores nas redes sociais**. Madri, 2025. Disponível em: <https://as.com>. Acesso em: 09 jul. 2025.

BEECH, John; CHADWICK, Simon. **Business of Sport Management**. English Edition. Harlow: Pearson Education, 2004. Disponível em: <https://amz.onl/hZTaqV>. Acesso em: 12 dez. 2024.

BEZERRA, Marcio Ferreira; FEITOSA, Paulo Roberto; GOMES, Simeone. Internacionalização de clubes de futebol: paralelo entre clubes europeus e brasileiros. **Revista Iberoamericana de Gestão e Controle (RIGC)**, v. XV, n. 30, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7515515>. Acesso em: 17 nov. 2024.

BOURDIEU, Pierre. Como é possível ser esportivo? In: BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. Acesso em: 12 nov. 2024.

BRAND FINANCE. **Brand Finance Football 50 – 2024**: Flamengo mantém título de marca mais valiosa do Brasil. Londres, 2024. Disponível em: <https://brandfinance.com>. Acesso em: 09 jul. 2025.

BROHM, Jean-Marie. **Sociologia política do esporte**: recortes para typdd. México, 1976. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/675144882/Brohm-Sociologia-Politica-Del-Deporte-Recortes-Para-Typdd-1>. Acesso em: 12 nov. 2024.

CAPELO, Rodrigo. As finanças do Flamengo em 2023: com faturamento recorde e redução da dívida, clube prepara novo ciclo de investimentos. **ge.globo**, 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2024/07/01/as-financas-do-flamengo-em-2023-com-faturamento-recorde-e-reducao-da-divida-clube-prepara-novo-ciclo-de-investimentos.ghtml>. Acesso em: 25 jan. 2025.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Flamengo Week**: clube é o primeiro do Brasil a fazer parceria com 1190 Sports por internacionalização. 2022. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/institucional/flamengo-week--clube-e-o-primeiro-dobrasil-a-fazer-parceria-com-1190-sports-por-internacionalizacao>. Acesso em: 20 jan. 2025.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Nossa Origem**. 2021. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/nossaorigem>. Acesso em: 24 dez. 2024.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras 2024**. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://images.flamengo.com.br/public/arquivos/transparencia/173/1743457659033.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2025.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Relatório de Transparência Econômico-Financeiro das Demonstrações Financeiras**: 1º Trimestre de 2025. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br>. Acesso em: 09 jul. 2025.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. Acesso em: 10 nov. 2024.

COLLETT, Pippa; FENTON, William. **O manual do patrocínio**: ferramentas, dicas e técnicas essenciais para quem patrocina e quem busca patrocínio. 1. ed. DVS, 2014. Acesso em: 15 dez. 2024.

DARZI, Rodrigo. Marketing digital no esporte. **Agência IMMA**, 2021. Disponível em: <https://www.agenciaimma.com.br/marketing-digital-no-esporte/>. Acesso em: 15 dez. 2024.

DETTMER, Kiara. **A internacionalização dos clubes desportivos – Um estudo qualitativo da internacionalização na indústria desportiva**. 2020. Disponível em:

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1449331/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2024.

EP GRUPO. **Mercado De Marcas Esportivas Cresce 96% No Brasil**. 2024.

Disponível em:

<https://epgrupo.com.br/mercado-de-marcas-esportivas-cresce-96-no-brasil/>. Acesso em: 25 jan. 2025.

EUROPEAN SPONSORSHIP ASSOCIATION. **European sponsorship valued at €29bn as sport hits record high in 2023**: ESA sponsorship market overview. 2023.

Disponível em:

<https://sponsorship.org/european-sponsorship-valued-at-e29bn-as-sport-hits-record-high-in-2023-esa-sponsorship-market-overview>. Acesso em: 15 jan. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: 15 jan. 2025.

GOUGH, Christina. Revenue from sports sponsorship worldwide by region. **Statista**, 2024. Disponível em:

<https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/>. Acesso em: 15 jan. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Cartilha de marcas**. INPI, 2014. Disponível em:

https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/01_cartilhamarcas_21_01_2014_0.pdf. Acesso em: 25 jan. 2025.

KOGUT, Clarice Secches; CARVALHO, João Vitor Fernandes. Comprando sua entrada: a estratégia de internacionalização do maior clube de futebol do Brasil.

Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 60-75, 2023. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/XRVWmy9Q3KTMl8f39HsJzVK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 dez. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006. Acesso em: 15 dez. 2024.

MALESON, Roberto; CAPELO, Rodrigo. De devedor a potência econômica: veja linha do tempo da ascensão financeira do Flamengo. **ge.globo**, 2019. Disponível em:

<https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/de-devedor-a-potencia-economica-veja-linha-do-tempo-da-ascensao-financeira-do-flamengo.ghtml>. Acesso em: 25 jan. 2025.

MELO, Francisco Paulo de Neto. **Marketing esportivo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/10004/1/9950518.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

MELLO, Bruno. O que é marketing esportivo. **Mundo do Marketing**, 2023. Disponível em: <https://mundodomarketing.com.br/o-que-e-marketing-esportivo>. Acesso em: 15 dez. 2024.

MOLINA NETO, Vicente. Marketing esportivo. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Maringá, v. 14, n. 3, p. 357-364, maio 1992. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/download/8637962/5653>. Acesso em: 12 nov. 2024.

NOGUEIRA, Cláudio. Flamengo, o mais querido há 90 anos. **ge.globo**, 2017. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/especial-blog/memoria-ec/post/flamengo-o-mais-querido-ha-90-anos.html>. Acesso em: 15 dez. 2024.

OUTFIELD. **Convocados em 2024**. Outfield, 2024. Disponível em: <https://outfieldinc.com/convocados-2024/>. Acesso em: 25 jan. 2025.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A metamorfose do futebol**: negócios, cultura e sociedade. Campinas: Unicamp, 2000. Acesso em: 10 nov. 2024.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 1971. Disponível em: https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/publicacoes/serieaperfeicoamentodemagistrados/paginas/series/3/Combate_a_Pirataria_e_Agressao.pdf. Acesso em: 24 jan. 2025.

RICHELIEU, André. A internacionalização de uma marca de equipa desportiva: O caso das equipas de futebol europeias. **Revista internacional de marketing e patrocínio esportivo**. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMS-10-01-2008-B006/full/html>. Acesso em: 17 nov. 2024.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. **Marketing esportivo** [e-book]. São Paulo: Editora Tal, 2024. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Marketing-esportivo-Jos%C3%A9-Rocco-J%C3%BAnior-ebook/dp/B0D5K55J3G>. Acesso em: 24 jan. 2025.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso**: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

SPORTBUSINESS. **Global Media Report 2024**. Disponível em: <https://www.sportbusiness.com/global-media-report2024/#:~:text=SUMMARY,year's%20value%20of%20%2455.85bn>. Acesso em: 25 jan. 2025.

ZENONE, Luiz Claudio. **Estratégias de marketing esportivo**: alcançando a vitória nos negócios e no esporte. Disponível em: <https://amz.onl/7WS9bvs>. Acesso em: 10 nov. 2024.