

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Douglas Melo Negri
Gustavo Tournier Ruzza

**GESTÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS E SERVIÇOS DE STREAMING COMO
MODELO DE NEGÓCIO DE CLUBES DE FUTEBOL NA SOCIEDADE DIGITAL E
NA SOCIEDADE PANDÊMICA: Uma análise sociológica crítica da gestão do Clube de
Regatas Flamengo**

Florianópolis

2022

Douglas Melo Negri
Gustavo Tournier Ruzza

**GESTÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS E SERVIÇOS DE STREAMING COMO
MODELO DE NEGÓCIO DE CLUBES DE FUTEBOL NA SOCIEDADE DIGITAL E
NA SOCIEDADE PANDÊMICA: Uma análise sociológica crítica da gestão do Clube de
Regatas Flamengo**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade
Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Administração Estratégica

Orientador(a): Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Negri, Douglas

GESTÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS E SERVIÇOS DE STREAMING
COMO MODELO DE NEGÓCIO DE CLUBES DE FUTEBOL NA SOCIEDADE
DIGITAL E NA SOCIEDADE PANDÊMICA : Uma análise sociológica
crítica da gestão do Clube de Regatas Flamengo / Douglas
Negri, Gustavo Ruzza ; orientador, Paulo Otolini Garrido,
2022.

33 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão do Futebol na Pandemia. 3.
Gestão do Futebol nas Plataformas Digitais. I. Ruzza,
Gustavo . II. Otolini Garrido, Paulo. III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV.
Título.

**GESTÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS E SERVIÇOS DE STREAMING COMO
MODELO DE NEGÓCIO DE CLUBES DE FUTEBOL NA SOCIEDADE DIGITAL E
NA SOCIEDADE PANDÊMICA: Uma análise sociológica crítica da gestão do Clube de
Regatas Flamengo**

Este trabalho de curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela
Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de Março de 2022.

Prof. Paulo Otolini Garrido
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Paulo Otolini Garrido, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Inara Antunes Vieira Willerding, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rafaela Escobar Burger, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O presente estudo realizou um estudo de caso com o objetivo geral de analisar o modelo de negócio do Clube de Regatas Flamengo, considerando sua gestão em uma sociedade digital e pandêmica. Os procedimentos metodológicos consistem em pesquisa aplicada, bibliográfica, documental e estudo de caso, com procedimentos de análise de conteúdo, análise sociológica do esporte e análise crítica da administração. Os fundamentos teóricos abordam o mercado de futebol, modelos de negócio, cadeia de valor e a gestão no futebol, gestão esportiva e marketing digital no futebol, plataformas de *streaming* no futebol, e, pandemia e os impactos no futebol. Como resultados o estudo revelou que o Clube Regatas do Flamengo: i) é gerenciado como associação civil, e de utilidade pública, integrando várias modalidades dos esportes, com ênfase no futebol profissional; ii) pratica modelo de gestão esportiva com gestão estatutária, profissionalismo e modelo de gestão com e-business, marketing esportivo, monetização de uso de mídias, plataformas de streaming e redes sociais; iii) apresenta um modelo de negócio e de gestão que segue a indústria de globalização do esporte, de aderência às regras de mercado, com base na racionalidade técnica e instrumental, para promover o esporte espetáculo como *show business*, em prol de vantagens competitivas.

Palavras-chaves: Pandemia. Gestão do futebol. Flamengo. Plataformas digitais. *Streaming*.

ABSTRACT

The presenting case study has the objective of analyze the adaptation of the Clube Regatas Flamengo, concerning the business model and its management throughout the digital and pandemic society. The methodological procedures consist of applied research, bibliographic research, content analysis procedures, sociological analysis of sport and critical analysis of the administration. The theoretical foundations addressed the Soccer Market, Business Models, Value Chain applied in Soccer Management, Sports Management and Digital Marketing for Soccer, Streaming Platforms for Soccer and the impacts caused by the pandemic in Soccer.

The study revealed the following conclusion about Clube de Regatas Flamengo: i) Managed as a civil association, diversified in several sports modalities with emphasis on professional soccer; ii) It's business model envelops the sports management archetype with statutory management, professionalism in conjunction with a e-business type of management, sports marketing, monetization on media resources, streaming platforms and social networks; iii) presents a business and management model that follows the sport globalization industry, adherence to market rules, based on technical and instrumental rationality, to promote spectacle sport as show business, in favor of competitive advantages.

Keywords: Pandemic. Football management. Flamengo. Digital platforms. *Streaming*.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho procura estudar a gestão do futebol na Sociedade Digital (CASTELLS, 2020; n.p.), e da sociedade sindêmica (HORTON, 2020), as plataformas digitais e serviços de streaming para agregar valor ao negócio e engajamento dos torcedores. Para isto, o presente capítulo trata de apresentar a problemática, a pergunta de pesquisa, os objetivos e as justificativas do trabalho.

O futebol é um esporte que está constantemente crescendo ao redor do mundo, inúmeros torcedores estão cada vez mais investidos com o seu clube do coração e, isso reflete diretamente nas receitas geradas pelo clube. De acordo com os dados divulgados pela Pluri Consultoria, a receita dos principais clubes brasileiros cresceu 63% entre 2015 e 2019 (PLURI CONSULTORIA DIGITAL, 2020, p.04), bem acima dos 31,06% da inflação acumulada. É perceptível o aumento considerável na receita gerada por estes clubes, bem como no engajamento da base de fãs com o seu clube do coração. Em uma pesquisa realizada pelo CIES (International Centre for Sports Studies), constatou-se que o campeonato do Brasileirão é a quarta liga que mais cresceu em média de público nos últimos 15 anos. Em números brutos, segundo o CIES, o campeonato Brasileiro saltou de 13.698 pessoas por partida entre 2003 e 2008, para 17.402 no intervalo de 2013 e 2018, resultando em aumento de 27% (GLOBO ESPORTE, 2019, não paginado).

Este crescimento do mundo desportivo do futebol também é observado no meio digital. De acordo com especialistas, a pandemia mudou o hábito de consumo: existe uma camada grande de torcedores que preferem consumir apenas produtos de seu próprio time, e dentre as opções de streaming: TVs próprias dos clubes.” (JUSTO, 2021)

A problemática está relacionada à complexidade da gestão do negócio, à falta de profissionalização, os desafios da inovação e os impactos da COVID-19.

Segundo especialistas, na administração do futebol no Brasil a questão que, em geral afeta quase todos os clubes do país “é o baixo grau de profissionalismo na gestão”, (VALENTE e SERAFIM, 2006, p.131), que provoca a “queda na qualidade do espetáculo, diminuição do número de torcedores nos estádios, além da consequente queda das receitas dos clubes” (MARTINS e LAS CASAS, 2017, p.28).

O clube que não se profissionalizar, simplesmente corre o risco de extinção. Os novos gestores agora vão ter que dominar termos modernos de administração e comunicação, tais como ‘Brand Publishing’ (capacidade de ser um veículo de mídia profissional), ‘Sportainment’ (combinação de esporte com entretenimento),

relacionamento com o torcedor, monetização e fidelização.” (PH FERREIRA; 2020, p. 388).

A profissionalização dos clubes no Brasil é um assunto recorrente na indústria, desde a gestão do esporte, a produção do espetáculo, recursos financeiros (MARQUES e COSTA, 2016) até a gestão de conteúdo na internet.

Segundo Nakamura e Cerqueira (2021), o futebol brasileiro precisa “atingir um status econômico mais equiparado aos maiores centros do futebol mundial”. Para Neves (2021), o futebol brasileiro é um produto que privilegia patrocinadores em detrimento do entretenimento, conteúdo e engajamento dos torcedores.

Já sobre os desafios de inovação e tecnologia no futebol, a pesquisa da Sportheqa, plataforma responsável por soluções tecnológicas para o esporte, indica que há “aumento da relevância tecnológica, onde que o “e-sports ganham ainda mais força” (PACETE, 2020; não paginado).

Quanto aos impactos da COVID-19, segundo estudos da Sports Value (PLACAR, 2021), “o ano de 2020 terminou com perda de 19,5% a 26% das receitas para os vinte principais clubes do país”.

Para piorar, segundo Neves (2021, não paginado), com a pandemia “quase ninguém, olhou para os ativos [...], prontos para serem transformados em propriedades digitais, peças e campanhas em mídias sociais”.

Entretanto, para outros especialistas (AUDI, 2020, não paginado), a pandemia da COVID-19 “acelerou o valor da inovação entre os players do esporte”, onde a “transformação digital foi acelerada em cinco anos [...]; hoje, os players do esporte já têm plena consciência da importância de inovar.”

O Clube de Regatas Flamengo, por si, já é um modelo de gestão e estudo de caso (PEREIRA, 2021). De acordo com a vice-presidência de marketing do clube, “o investimento em redes sociais é estratégico”; já é o “sexto clube do mundo com mais interações nas redes sociais (892 milhões)” (LANCE, ISTOÉ, 2021, não paginado).

No Campeonato Carioca de 2020, em partida contra o Boavista, o Flamengo “rompeu paradigmas [...] com seu canal próprio no Youtube e em suas redes sociais”; contudo, há dificuldades como: “questão cultural do torcedor brasileiro”, “limitação tecnológica da internet no Brasil”, obstáculos legais relacionados a direitos de transmissão, o combate à pirataria e outros (BICHARA e MOTTA, 2021, não paginado).

Tendo em vista a problemática apresentada, o trabalho elegeu a seguinte pergunta de pesquisa: como o Clube de Regatas Flamengo desenvolve seu modelo de negócio e realizar a

gestão diante da sociedade digital e na sociedade pandêmica, de modo a agregar valor à marca e engajar os torcedores?

1.1 OBJETIVOS

O estudo tem como objetivo geral: analisar o modelo de negócio e a gestão do Clube de Regatas Flamengo, considerando a sociedade digital e pandêmica.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os modelos de negócio e a gestão do Clube de Regatas Flamengo na era digital e na sociedade pandêmica.
- Realizar uma análise sociológica crítica do modelo de negócio e da gestão do Clube de Regatas Flamengo frente à sociedade digital e na sociedade pandêmica, de modo a agregar valor à marca e engajar os torcedores.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Na pesquisa teórica a gestão esportiva constitui-se em uma área de investigação acadêmica recente (ROCHA e BASTOS, 2011).

A viabilidade da pesquisa é explicada pela disponibilidade da literatura, de sites dos principais times de futebol e das torcidas organizadas na internet, bem como, pelo fácil acesso ao site e às redes sociais do Clube de Regatas Flamengo.

A presente pesquisa justifica-se também pela importância econômica, pois o “futebol [...] representa um valor total de R\$ 52,9 bilhões” (CBF, 2019; não paginado) e, enquanto o Flamengo (PURICONSULTORIA, 2020, n.p.) “liderou o ranking de maiores receitas, com R\$ 4,15 bilhões”.

Quanto à originalidade, a pesquisa não exaustiva feita pelos autores em 8 de fevereiro, nos Portais da CAPES, Google Acadêmico, BU UFSC e Scielo, no período 2020 a 2021, não encontrou resultados para as palavras-chave “futebol; mídia; Covid-19”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda os temas derivados da pesquisa, pergunta e objetivos: mercado de futebol, marketing digital no futebol e plataformas digitais.

2.1 Mercado do Futebol

Enquanto mercado é um lugar teórico onde se processam a oferta e a procura de determinado produto ou serviço; Futebol é uma expressão originada e adaptada de foot-ball (HOUAISS, 2009). É um jogo de bola praticado com os pés, disputado em dois tempos, de 45 minutos por duas equipes de 11 jogadores, cujo objetivo é fazer entrar uma bola no gol do adversário. Já o mercado do futebol está relacionado às contratações, vendas e às negociações dos clubes brasileiros.

O esporte moderno surgiu no final do século XIX como produto das transformações pelas quais passava a sociedade inglesa. “O esporte moderno tem como características inerentes os mesmos valores da sociedade capitalista como a necessidade de mensuração dos resultados, a competitividade e a seriedade”. (GIGLIO; RUBIO, 2013, p. 388).

O esporte e o futebol, são regidos por um sistema legal e burocrático. As entidades máximas dessa estrutura são o COI (Comitê Olímpico Internacional), a FIFA (Federação Internacional de Futebol (GIGLIO; RUBIO, 2013). e, no Brasil é a Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

A lógica de mercado do mercado do futebol depende de “várias transformações no ambiente das organizações esportivas que exerceram forte influência na sua forma de gestão” (GONÇALVES; CARVALHO, 2016, p. 2).

A partir da implantação da lógica de mercado nas organizações esportivas, ocorre a inserção e a adoção de elementos do universo empresarial e de seus negócios na administração dessas organizações. Conceitos e práticas empresariais se impõem e modificam o discurso de seus dirigentes, bem como as bases de sua legitimidade em seu contexto específico. Assim como o cinema ou as artes plásticas, hoje, o esporte é tratado como uma indústria que envolve diversas organizações – públicas, privadas ou não lucrativas, que provêm produtos e serviços –, bem como organizações profissionais que contratam atletas, cineastas, atores, artistas plásticos ou curadores (pagando por seu trabalho), além das empresas de entretenimento, especialmente a mídia televisiva (GONÇALVES; CARVALHO, 2016, p. 2).

Deste modo, submetido à lógica de mercado, os jogadores transformaram-se em mercadoria, os torcedores em consumidores, o jogo num ativo financeiro e o futebol é visto como um grande negócio (GONÇALVES; MAGALHÃES FILHO; ALCÂNTARA, 2003).

Ao observar os números do futebol brasileiro percebe-se que no Brasil o futebol não gera resultados econômicos compatíveis com seus resultados esportivos. Segundo Leoncine e Silva (2005) isso se dá, pois, no tradicional caráter amador e de abnegação da gestão do futebol, a paixão pela camisa do clube ou raiva do time adversário falam mais alto.

O próximo capítulo complementa a questão, abordando como os clubes fazem a gestão do seu negócio no mercado do futebol.

2.2 Modelo de negócio, cadeia de valor e a gestão no futebol

Entende-se modelo de negócio como “a forma como uma empresa cria, entrega e captura valor” (SEBRAE, 2014, não paginado). O modelo de negócio de uma organização, uma categoria associada à estratégia e criação de valor, pode ser conceituado, conforme Osterwalder e Pigneur, (2011, p.16-17), como uma “ferramenta conceitual que [...] evidencia a lógica dos negócios para criar e comercializar valor e gerar um fluxo de receitas lucrativo e sustentável”.

Os autores (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.16-17) apresentam modelo de negócio em um quadro (CANVAS), para a descrição, visualização e avaliação, em nove blocos: segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos.

No modelo de negócios no futebol, para o especialista de marketing esportivo Fábio Wolff (PARAIZO, 2018; não paginado), “os clubes evoluíram no aspecto profissional”, contudo “o mercado ainda está em maturação”.

Assim (PARAIZO, 2018) que defende uma gestão profissional e contínua de dez ou doze anos, informa que diferentemente do Brasil: “Os clubes lá fora têm outro patamar de receita. Eles veem o torcedor como um consumidor e conseguem entregar uma série de ações proativas. [...]. E isso não acontece muito ainda por aqui”.

Cadeia de valor (WIKIPEDIA, 2015, não paginado), conceito introduzido por Michael Porter, significa “o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final”.

A cadeia de valor do futebol, estruturada numa organização sistêmica conforme pesquisa de Serrano, et al (2017, p.2;9), é composta por pontos de alavancagem: entendimento do futebol como negócio, valorização da marca dos clubes, desenvolvimento de jogadores, fiscalização do futebol e manutenção da qualidade do futebol.

A cadeia de valor necessita de um sistema de controle gerencial (SDG) em três dimensões: redes sociais, cultura inovadora e controles formais de gestão (BEUREN e ORO, 2014).

Assim a gestão do esporte pode ser definida como a aplicação prática de conhecimentos oriundos das ciências do esporte e da administração manifestada em sua completude, com funções educacionais, inclusão social, qualidade e efetividade (MAZZEI e ROCCO JÚNIOR, 2017).

Tendo em vista a cadeia de valor, na formulação de Michael Porter, o capítulo seguinte traz a conceituação do marketing no futebol.

2.3 Gestão esportiva e marketing digital no futebol

A gestão da cadeia de valor de Porter (1985), apresenta, entre as atividades componentes, o marketing e vendas que (TOALDO e LUCE, 2006) se insere no sistema de gestão, para configurar a entrega de valor aos mercados.

O marketing digital (TORRES, 2009) consiste na aplicação de estratégias teóricas e ferramentas de marketing no ambiente digital, envolvendo, entre outras, a comunicação, publicidade e propaganda.

O marketing esportivo deve ser usado como estratégia e ferramenta para alcance de metas de produtos e serviços e promoção da marca e imagem positiva (AFIF, 2000), para Melo Neto (2002), fazendo uso da comunicação, mídias alternativas para disseminação da marca e melhoria da imagem do clube.

O marketing esportivo precisa ser devidamente ajustado ao comportamento do consumidor esportivo (DIAS e MONTEIRO, 2020) na “produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo” (PITTS e STOTLAR 2002, p. 90). O marketing esportivo como ferramenta de engajamento e comunicação, possibilita, como resultado, configurar o esporte em sua forma de negócio (UNYLEYA, 2022).

Tendo em vista a economia digital, com suas faces de comércio eletrônico, internet, redes e tecnologias da informação (COZER, 2007), as organizações passam a configurar-se como uma “ecologia de redes”. Assim, as redes sociais “são umas das grandes aliadas do marketing digital”, e também excelentes ferramentas para o marketing esportivo”. (UNYLEYA, 2022; não paginado).

Considerando a economia digital, o próximo capítulo trata da adesão dos clubes às plataformas de *streaming*.

2.4 Plataformas de *streaming* no futebol

Numa sociedade digital em que a “transição para o digital” é o “novo normal” com previsão para “digitalização completa de nossa organização econômica e social” (CASTELLS, 2020, não paginado), *streaming* (WIKIPEDIA, 2021, não paginado), conceituada como “fluxo contínuo, [...] fluxo de mídia ou transmissão contínua [...], é uma forma de distribuição digital”, em que, em geral, “uma rede através de pacotes, é frequentemente utilizada para distribuir conteúdo multimídia através da internet”.

Hoje já ocorre um mercado global de serviços de *streaming* (MEIGRE e ROCHA, 2020, p.137-138), com “amplo catálogo de conteúdo e sua completa disponibilização, a inovação contínua, a distribuição online”, e “assinaturas mensais, o uso de Big Data, algoritmos personalizados [...], recomendação de consumo, de produção original e de promoção dos conteúdos”.

De acordo com a pesquisa de Silva et al (2018, p.137), “a tecnologia desviou o consumo de entretenimento audiovisual das redes de televisão para as plataformas *streaming*. No futebol brasileiro, a primeira transmissão exclusiva na internet via *streaming*, pelo Facebook e YouTube, ocorreu em 2017, no clássico Atlético-PR e Curitiba pelo Campeonato Paranaense, atraiu a atenção da mídia de todo o Brasil. essa iniciativa foi considerada como “histórica” (GASPARETTO; BARAJAS, 2018, p. 366).

Segundo a empresa Kantar Media já tem audiência de “22% dos brasileiros, das 15 maiores regiões metropolitanas do país, consomem conteúdo em streaming (ou vídeo) 24 horas por dia [...], sendo o segundo maior ibope do país” (CARNEIRO, 2022, não paginado).

As federações de futebol estão buscando o *streaming* para uma aproximação maior com o público jovem. Segundo a consultoria Sports Value, streaming de esporte pode movimentar até US\$ 50 bilhões ao ano (PODER360, 2022).

Como tema da pesquisa, o próximo capítulo trata dos impactos da pandemia COVID-19 no futebol brasileiro. Pois, com o fechamento dos estádios, a COVID-19 trouxe “uma nova forma de torcer” (REIS, SANTOS NETO e TELLES, 2020, p.283).

2.5 A pandemia e os impactos no futebol

Em 30 de janeiro de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto de uma nova cepa de coronavírus na cidade de Wuhan, província de Hubei, na república popular da China, constituía uma emergência de saúde pública de importância internacional (OPAS, 2022).

No futebol brasileiro como ações imediatas, em um primeiro momento, ocorreram o “cancelamento de competições, a redução ou a manutenção de salários de atletas e a prorrogação de férias” (VASCONCELOS, 2020, p.117).

Para a Sports Value, especializada em marketing esportivo, a COVID-19 provocaria para a receitas dos maiores 20 clubes brasileiros, “perdas mínimas de R\$ 1,8 bi (-29%) e perdas máximas R\$ 2,5 bi (-37%)” (SPORTS VALUE, 2020, p.8).

Houve “queda de arrecadação em média de 9% em 2020”. Enquanto em 2019, os “19 times da Série A faturaram R\$ 5.671.144”; em 2020 o montante que caiu para R\$ 5.159.891”, “perda é de mais de R\$ 500 milhões na comparação entre os anos” (LEISTER FILHO, 2021, não paginado).

Segundo a mesma empresa, a crise da COVID-19 “precisa servir de acelerador para a transformação digital dos clubes, praticamente analógica atualmente”. Desse modo, o futebol e os clubes brasileiros “precisam de uma profunda imersão em inovações tecnológicas” (SPORTS VALUE, 2020, p.12).

Para o especialista em gestão do esporte, Claiton Fernandez da FGV, “se existe “profissionalismo nas quatro linhas, comissão técnica e plantel”, entretanto, “fora das quatro linhas, existe um amadorismo”, o que leva à necessidade de “um modelo de negócio” que contemple “oferecer legitimidade” com “profissionais, racionalidade, guia, disciplina e padrões”, por meio da “diferenciação de mercado e agregação de valor à marca” (AVILA, 2020; não paginado).

Neste sentido, para acelerar a transformação e modernização da gestão dos clubes, a “Lei do Clube Empresa” (Lei nº 14.193/2021) que permite aos clubes a conversão para Sociedade Anônima do Futebol (SAF), conforme Trevisan (2022, não paginado), “pode representar a mais importante transformação do ambiente de negócios do futebol”.

3. METODOLOGIA

Para a execução da pesquisa, tratamento e análise dos resultados, este capítulo expõe a metodologia, classificação da pesquisa, delimitação do universo da pesquisa e a matriz de análise dos resultados, tendo em vista a problemática, os objetivos e os fundamentos teóricos.

Os métodos de pesquisa consistem no conjunto de processos a serem empregados na investigação, levantamento e demonstração da realidade, dependendo do objeto da pesquisa (CERVO; BERVIAN, 1978).

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa classifica-se i) quanto à abordagem como qualitativa; ii) quanto aos objetivos, como descritiva e explicativa; iii) quanto à natureza, como aplicada; iv) quanto aos meios, procedimentos, bibliográfica, documental, estudo de caso (TRIVIÑOS, 2010; GIL, 2017), e pesquisas de documentos online, pela internet (FLICK, 2009); v) quanto à perspectiva do estudo, como transversal, seccional (cross-sectional cross-sectional ou survey) (FONTELLES, 2009), possibilitando associações com análises de dados de estudo de caso no período de janeiro a março de 2022; vi) quanto à delimitação da pesquisa, a amostra é intencional e não probabilística.

3.2 Protocolo e percurso metodológico da pesquisa

O trabalho seguiu um plano de pesquisa, percurso e procedimentos metodológicos para elaboração de artigo, baseado em Fontelles (2009) e Jacobsen (2016). O quadro a seguir especifica as fases e os procedimentos empregados.

Quadro 1 - Fases, objetivos específicos e procedimentos técnicos

FASES E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS
Decisão	Escolha do Tema; Formulação do Problema; Objetivos e Justificativas; Definição das Categorias da Pesquisa; Revisão da Literatura.
Execução	Execução operacional e coleta de dados. Desenvolvimento conforme as normas da Coordenadoria de TC do CAD/UFSC.
Objetivo 1: Realizar uma análise sociológica crítica do modelo de negócio e	Pesquisa Bibliográfica, Documental e nos sites das instituições e clubes.

da gestão do Clube de Regatas Flamengo frente à sociedade digital e na sociedade pandêmica, de modo a agregar valor à marca e engajar os torcedores.	Pesquisa nos sites e redes sociais do Clube de Regatas Flamengo.
Objetivo 2: Propor estratégias para melhoria do modelo de negócio e da gestão do Clube de Regatas Flamengo na sociedade digital e na sociedade pandêmica, de modo a agregar valor à marca e engajar os torcedores.	Identificação de possibilidades de agregar valor, por meio da ferramenta das quatro perguntas de Kim e Mauborgne (2005).
Análise e Discussão dos Resultados	Compor e organizar os dados coletados. Apreciar e comparar os dados coletados. Tabulação dos dados com a Ferramenta SWOT/FOFA.
Considerações Finais	Síntese dos Resultados e resposta aos objetivos específicos.
Redação	Escrever o trabalho de conclusão na modalidade de artigo, atendendo às normas do CAD/UFSC.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Fontelles (2009) e Jacobsen (2016)

3.3 Delimitação do universo da pesquisa

Em razão das limitações impostas pela COVID-19, a pesquisa se restringiu ao ambiente digital, em especial às redes sociais Clube de Regatas Flamengo, por escolha não-probabilística e por acessibilidade.

O universo da pesquisa foi escolhido a partir do estudo da Emplifi (ALEXANDRO, 2021, n.p.), empresa focada em *customer care* e plataforma de marketing ao cliente, que indicou o Flamengo como o clube de maior audiência com mais de 35 milhões de seguidores nas redes sociais no período da pandemia.

3.4 Coleta de dados, categorias da pesquisa e análise dos resultados

A operacionalização das variáveis (categorias da pesquisa) foi definida a partir da problemática e dos fundamentos teóricos da pesquisa: i) modelos de negócio de clubes de futebol na era digital e na sociedade pandêmica; ii) gestão de clubes brasileiros com plataformas digitais e serviços de *streaming* na era digital e na sociedade pandêmica; iii) gestão de clubes brasileiros para agregar valor à marca e engajar os torcedores na era digital e na sociedade pandêmica.

Na coleta de dados primários foram analisadas as categorias com a pesquisa no site e redes sociais do Flamengo. Como dados secundários foram consultadas fontes já disponíveis,

em geral na internet, que tratam das plataformas digitais e serviços de *streaming* no futebol brasileiro.

Como recurso metodológico foi utilizada uma matriz de análise dos resultados formada a partir das categorias da pesquisa (ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE, 2015), fazendo uso de questões para verificação da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, conforme Bardin (1977) buscando as categorias e a pesquisa do sentido de um texto, foi empregada, com as fases: i) pré-análise, com a definição do conjunto de documentos sobre o tema e formulação das categorias; ii) exploração do material, com agregação dos dados em características pertinentes ao conteúdo expresso nos sítios eletrônicos da CBF e dos clubes; e, iii) tratamento dos resultados, com quantificação simples (frequência) e análise qualitativa comparativa dos dados.

Como recurso metodológico para a análise crítica dos resultados, a pesquisa utiliza o referencial da sociologia do esporte de Pierre Bourdieu. Um “modelo sociológico de análise”, útil para analisar a prática de esporte (PILATTI, 2006, n.p). “O esporte espetáculo apareceria mais claramente como uma mercadoria de massa e a organização de espetáculos esportivos como um ramo entre outros do *show business*” (BOURDIEU, 1983, p. 144).

Assim, conforme Souza, Almeida e Marchi Junior (2014, p.229-230) o modelo teórico de Bourdieu possibilita a análise da realidade futebolística na atualidade, para “demonstrar de modo inofismável que existe uma articulação de interesses somada a um agir estratégico”, [...], a fim de obter vantagens de diversas ordens no jogo social, [...], tendo feito seus interesses se sobreporem aos interesses de outros atores”.

3.5 Limitações da pesquisa

As limitações da pesquisa estão caracterizadas pelos procedimentos de estudo de casos e à natureza da pesquisa em que predominou a abordagem qualitativa.

O estudo tem por suas limitações as restrições em consequência da pandemia COVID-19, impossibilitando outros procedimentos e técnicas de pesquisa. Outra limitação refere-se às fontes da internet, pelo fato da pesquisa ser um tema recente, não encontrou-se artigos científicos em portais como Scielo, CAPES, Google Acadêmico e BU/UFSC.

Finalmente, a limitação também se caracterizou pelo fenômeno recente da digitalização, das plataformas digitais e serviços de *streaming* nos clubes brasileiros.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção busca responder aos objetivos específicos por meio de análise de conteúdo e análise crítica dos resultados.

4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Identificar os modelos de negócio e a gestão do Clube de Regatas Flamengo na era digital e na sociedade pandêmica.

Buscando conformidade com as novas práticas de saúde e segurança estabelecidas durante a pandemia, o clube implementou todas às recomendações das instituições de saúde e da CBF. Essas ações de gestão do clube de regatas Flamengo, foram apresentadas em seu relatório anual de administração (FLAMENGO, 2020), divididas por departamentos onde houve ações diretas na gestão em virtude da pandemia, seguindo a estrutura de organização do clube, divididas por seções de administração, recursos humanos e comunicação & marketing.

No decorrer do relatório anual, a presidência do Clube de Regatas do Flamengo informa que com a crise econômica mundial resultante da pandemia e com o fechamento dos estádios, o clube manteve as finanças equilibradas, patrocinadores e parcerias e adotou medidas como “*home office*, suspensão de contratos, redução salarial e protocolo de retorno às atividades presenciais [...] e inovação nas soluções de mídia”. Em consequência, “o Flamengo está consolidado como referência de gestão” (FLAMENGO, 2020, p.2).

4.1.1 Histórico do clube

Fundado em 1895, inicialmente para disputas de remo, o Clube de Regatas Flamengo hoje é uma agremiação poliesportiva sediada na cidade do Rio de Janeiro. Tem no futebol masculino o seu principal ramo de atividade esportiva e econômica. Entre suas principais conquistas estão oito títulos nacionais do campeonato brasileiro, três da copa do Brasil, dois da Supercopa do Brasil, duas Libertadores e um mundial de clubes. O clube é caracterizado pelas cores preto e vermelho, e seus maiores rivais no esporte são o Vasco da Gama, Fluminense e o Botafogo. Atualmente o clube esportivo é considerado o mais popular do Brasil. Em termos de tamanho de torcida, o Flamengo possui impressionantes 40,4 milhões de torcedores espalhados por todo território nacional.

4.1.2 Estatuto do clube

Antes que a pandemia fosse tema central na economia e finanças do clube, em sua última aprovação e atualização, no dia 03/03/2020, o estatuto Clube de Regatas Flamengo no art. 2º, parágrafo I, elege como prioridade as práticas do remo e futebol. No que toca à gestão de plataformas digitais e serviços de *streaming* como modelo de negócio, não está previsto no estatuto nenhum tipo de política acerca do tema. De certa forma, essa atribuição está incutida entres as vice-presidências de marketing e tecnologia da informação, conforme o artigo art. 131, parágrafo VII:

VII - de Marketing: gerir as atividades de comercialização das marcas, propriedades e eventos do FLAMENGO, através de patrocínios, licenciamentos e marketing de relacionamento; desenvolver projetos para obter e aumentar recursos financeiros, mediante exploração da marca FLAMENGO; negociar o conteúdo econômico dos contratos de material esportivo do FLAMENGO; (ESTATUTO FLAMENGO, 2020).

Atribuindo a vice-presidência de tecnologia da informação, parágrafo XIII:

XIII – [...] Promover a integração digital entre as diversas áreas do clube, garantindo a confiabilidade e a segurança do tráfego de dados dentro da rede interna e interligada a seus anexos, baseada nas principais normas de certificação da ABNT; (ESTATUTO FLAMENGO, 2020).

Convergindo com o estatuto, durante a pandemia, o clube veio investindo e engajando seus torcedores nas plataformas de *streaming* no esporte, culminando com a criação e veiculação de uma plataforma exclusiva, o FlaTV+.

4.1.3 Site do clube

Em sua homepage, o Flamengo apresenta um *pop-up* em seu navegador, onde se pode seguir diretamente para o site ou optar por adquirir o plano de transmissão do campeonato carioca através do FlaTV+. O canal de *streaming* FlaTV+ é um produto em desenvolvimento que, no que diz respeito a tecnologia e inovação, é uma das prioridades do clube, conforme diretriz descrita no artigo 2, parágrafo I.

Figura 1 – Site oficial



FONTE: www.flamengo.com.br – Acesso em 15 de março de 2022.

Corroborando com a forte tendência identificada na pesquisa, percebe-se que priorizar as novas tecnologias faz parte da construção do Clube de Regatas Flamengo. Toda sua comunicação é direcionada ao público-alvo e a intenção do clube é trazer o projeto para os holofotes, gerar visibilidade para um projeto que no ano 2021 se encontrava em fase embrionária, e mesmo assim, gerou uma receita bruta de 14 milhões de reais no ano de lançamento. O Clube faz uso do MVP (Minimal Viable Product), ou seja, o produto mínimo viável para que o projeto FlaTV+ operacionalize, como: acesso a treinos, bastidores e “resenha do craque”, banca de análise do FlaTV+ e todos os jogos do Flamengo no campeonato carioca, através de sua plataforma de *streaming*.

4.1.4 Comunicação e plataformas

Atualmente a comunicação do clube está voltada para as mídias digitais e plataformas de redes sociais. O Flamengo, conforme levantado na pesquisa, é um dos clubes com maior interação de comentários, curtidas e compartilhamentos.

Contando com 892 milhões de interações da Maior Torcida do Mundo em 2020, nas principais plataformas (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e TikTok), o clube ficou em sexto lugar no ranking mundial de engajamento entre clubes de futebol no período. O destaque vai para a FlaTV, que, com 249 milhões de curtidas, comentários e visualizações, ficou em segundo lugar no mundo, atrás apenas do canal do Barcelona (FLAMENGO, 2020).

Reforçando a comunicação e engajamento do torcedor, o relatório aposta sua força além dos números com mais de 37 milhões de seguidores nas redes sociais, somando

Facebook (12,2M), Instagram (9,4M), Twitter (7,1M), YouTube (5,9M) e TikTok (2,4M) (FLAMENGO, 2020).

4.1.4.1 Plataforma: Facebook

Tabela 1 – Resultados alcançados pelo clube no Facebook

FACEBOOK do Clube de Regatas Flamengo	
Total de Seguidores (16/12/2020)	12.216.034
Crescimento Líquido no período	155.751
Crescimento Percentual (Ref. ano anterior)	1.29%
Engajamento no período	67.845.378
Posts produzidos no período	4.694
Receita no Período	R\$1.000.000,00 + US\$2.723,00

FONTE: Relatório Anual 2020 (FLAMENGO, 2020)

O crescimento percentual referente ao ano anterior pode não ter sido tão significativo, porém, a receita do período cresceu marginalmente, pois fechou um contrato de exclusividade com a plataforma do Facebook no valor de R\$ 1.000.000,00 e US\$ 2.723,00. O Facebook passa a gerar receita pela primeira vez (em dólar) e, pela primeira vez, realizamos um contrato de conteúdo exclusivo, no valor de um milhão de reais no ano (FLAMENGO, 2020).

4.1.4.2 Plataforma: Twitter

Tabela 2 – Resultados alcançados pelo clube no Twitter

TWITTER do Clube de Regatas Flamengo	
Total de Seguidores (16/12/2020)	7.153.068
Crescimento Líquido no período	915.419
Crescimento Percentual (Ref. ano anterior)	14.68%
Engajamento no período	200.955.015
Posts produzidos no período	8.884
Receita no Período	US\$2.830.31

FONTE: Relatório Anual 2020 (FLAMENGO, 2020)

O Twitter do Clube de Regatas Flamengo teve um crescimento percentual de 14,68% no número de seguidores em sua página e engajamento de 475 milhões de interações. É atualmente o perfil de clubes mais engajado das Américas. O Twitter passa a gerar receita em dólar em 2020 (FLAMENGO, 2020).

4.1.4.3 Plataforma: Instagram

Tabela 3 – Resultados alcançados pelo clube no Instagram

INSTAGRAM do Clube de Regatas Flamengo	
Total de Seguidores (16/12/2020)	9.410.333
Crescimento Líquido no período	2.124.960
Crescimento Percentual (Ref. ano anterior)	29.17%
Engajamento no período	473.148.978
Posts produzidos no período	4.241
Receita no Período	0

FONTE: Relatório Anual 2020 (Flamengo, 2020)

O Instagram é, possivelmente, a rede social de maior importância para o clube com 6.3 milhões de novos seguidores; 975.6 milhões de interações, total de 8.2 mil posts produzidos. (FLAMENGO, 2020).

4.1.4.4 Plataforma: Youtube

Tabela 4 – Resultados alcançados pelo clube no Youtube

YOUTUBE do Clube de Regatas Flamengo	
Total de Seguidores (16/12/2020)	5.917.097
Crescimento Líquido no período	3.687.097
Crescimento Percentual (Ref. ano anterior)	165.34%
Views no Período	240.945.792
Vídeos produzidos no Período	760
Receita no Período	880.913,10

FONTE: Relatório Anual 2020 (FLAMENGO, 2020)

A plataforma de *video on demand* (VOD) do Youtube, sem sombra de dúvida, foi a plataforma que gerou maior impacto nos números de engajamento do Clube de Regatas Flamengo. O número de visualizações chegou aos expressivos 240 milhões no período, e o crescimento percentual foi de 165,34%, com o lançamento do FlaTV+ no decorrer do ano de 2021. A plataforma também gerou, através de AdSense, uma receita de R\$ 880.913,10, com 3.8 milhões de novos inscritos, 357 milhões de views gerados contra 97.8 milhões no período anterior. Total de 1.506 vídeos produzidos. Tempo de exibição de 42.3 milhões de horas, 37.5 milhões a mais do que no período anterior.

4.1.4.5 Plataforma: TikTok

Tabela 5 – Resultados alcançados pelo clube no Tiktok

TikTok do Clube de Regatas Flamengo	
Total de Seguidores (16/12/2020)	2.300.000
Vídeos produzidos no Período	195

FONTE: Relatório Anual 2020 (FLAMENGO, 2020)

O Flamengo foi um dos primeiros clubes de futebol do Brasil a entrar na plataforma, tornando-se imediatamente o maior e mais engajado perfil de clubes de futebol das Américas no TikTok (FLAMENGO, 2020).

4.1.4.6 Plataforma: FlaTV+

Buscando inovar e diversificar sua receita, o Clube de Regatas Flamengo realizou em janeiro de 2022, sua primeira transmissão através de sua própria plataforma de *streaming*, o FLATV+. No início de 2021, havia mais de 35 milhões de seguidores nas redes. Ao convergir seus seguidores para sua nova plataforma, reforçando seu DNA pioneiro no Brasil, o Flamengo concretizou em janeiro de 2022 o seu projeto, transmitindo todas suas partidas através de sua própria plataforma de streaming e com assinatura direta, sem depender de aplicativos terceiros.

4.1.4.7 E-Sports

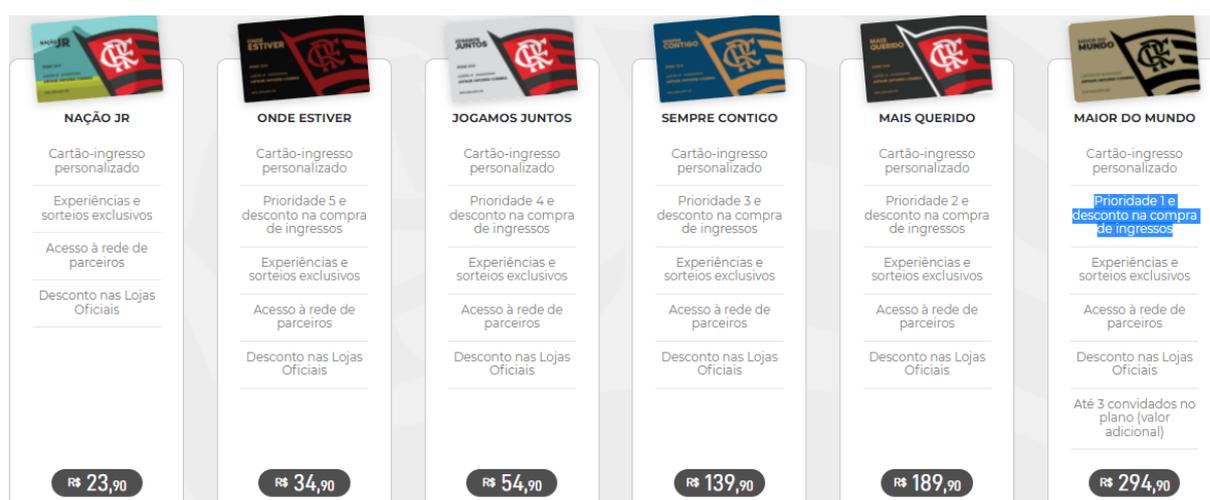
Esporte eletrônico ou CiberEsporte são os termos utilizados para competições organizadas de jogos eletrônicos, em sua grande maioria, nas ligas profissionais. A divisão de

esportes eletrônicos do Flamengo teve seu início datado em outubro de 2017, desde então, o League of Legends, jogo do gênero MOBA (*Multiplayer Online Battle Arena*), foi incluído como uma das modalidades do clube. Além disso, jogos como *Free Fire*, *Call of Duty* e *Fortnite* também foram adicionados na lista de modalidades de interesse para o clube, que atualmente está formando equipes para competir nesses jogos.

4.1.5 Marketing, atendimento e engajamento do sócio torcedor

Estreitando e interligando sua relação direta com a torcida rubro-negra, o Clube de Regatas Flamengo através do seu programa de sócio torcedor, oferta seis tipos de planos que o torcedor pode escolher de acordo com seu perfil. Seus preços variam entre R\$ 23,90 no seu plano básico e R\$ 294,90 em seu plano completo.

Figura 2 – Planos “Sócio torcedor”



FONTE: www.nmoficial.com.br. Acesso em 15 de março de 2022.

O programa faz um elo entre e-commerce, lojas físicas e sua plataforma de *streaming*, oferecendo descontos e vantagens conforme sua escolha de plano. Dentro do seu domínio virtual, o site do Flamengo oferece canais de interação direta entre a instituição e o torcedor, sendo possível contato através de ligação telefônica, e-mail e pelo aplicativo WhatsApp.

4.1.6 Modelo de negócio

O Clube de Regatas Flamengo é gerenciado como uma associação civil e de utilidade pública, conforme artigo 1º do seu estatuto:

Art. 1º O CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO, neste Estatuto denominado FLAMENGO, fundado em 15 de novembro de 1895, na Cidade do Rio de Janeiro, [...] caracterizado como entidade de prática desportiva, constituído por prazo indeterminado, com personalidade jurídica distinta da de seus associados, os quais não respondem, solidária ou subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pelo FLAMENGO, regendo-se por seu Estatuto Social e pela legislação vigente. (ESTATUTO FLAMENGO, 2020)

Contudo, na prática, existe a possibilidade aberta de aderir pela modalidade Sociedade Anônima do Futebol (SAF) conforme a legislação federal de 2021, o Clube de Regatas Flamengo ainda não aderiu ao modelo, em razão de seus resultados de gestão, contas saneadas e faturamento próprio, com equilíbrio financeiro e geração de novos negócios e parcerias (MG ESPORTES, 2021; COBOS, 2022). Em entrevista ao portal de notícias UOL (2022), o advogado e especialista em direito esportivo, João Paulo Di Carlo, afirma que o modelo SAF se mostra mais transparente, com regras mais claras de governança e com fiscalização pela comissão de valores imobiliários (CVM), o que deixa o negócio mais interessante para os investidores, por se mostrar mais seguro.

Apesar de ser apresentado como a possível salvação para muitos clubes endividados, o modelo SAF não se aplica ao Flamengo, que possui o maior faturamento do futebol brasileiro, com receita de R\$ 652 milhões (janeiro a setembro de 2019). Entre os motivos do sucesso em sua gestão, o especialista Marcelo Braga credita o sucesso a marca conceituada do Flamengo e seu maior ativo, a torcida.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Comparar o modelo atual de negócios e de gestão do Flamengo por meio de uma análise sociológica crítica com foco na sociedade digital e pandêmica para o engajamento de torcedores e nova geração de valor

Tendo realizado a coleta de dados, com análise de conteúdo (BARDIN 1977), identificadas as ações do Clube na sociedade digital e na sociedade pandêmica, com a caracterização do modelo de negócio e de gestão do Flamengo, para atender ao objetivo específico 2, conforme previsto nos procedimentos metodológicos, o presente tópico inicialmente faz uso do modelo sociológico de análise (BOURDIEU, 1983, p. 144). Como justificativa desta opção metodológica pode-se citar Pilatti (2006), que recomenda a utilização do modelo sociológico de Bourdieu para analisar a prática de esporte, e, Rocha e Bastos (2011), que informam que o esporte, como área de estudos sociais aplicados, à gestão

esportiva tem suporte em teorias da sociologia e da psicologia teórico para proposição de investigações empíricas.

Assim, o quadro a seguir, sintetiza uma análise crítica comparativa do modelo atual de negócios e de gestão do Flamengo.

Quadro 2 - Análise crítica sociológica e da administração do modelo de negócios do Flamengo

Análise do Modelo de Negócios e de Gestão do Clube de Regatas Flamengo	
Modelo atual de negócios e de gestão	Análise sociológica crítica do modelo de negócios e de gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Flamengo como principal clube brasileiro em competitividade, torcida, receita e investimentos; apontado pela mídia esportiva como referência em profissionalismo e de gestão no futebol; • Gerenciamento como Modelo de Negócio, ainda sem adesão ao SAF (Sociedade Anônima do Futebol); • Modelo de negócio e gestão como “management” e e-business, com priorização do marketing esportivo; • Modelo de Negócio com abordagem sistêmica, de planejamento estratégico e gestão estratégica empresarial; • Modelagem dos negócios integrando demais modalidades dos esportes, com ênfase no futebol profissional, no remo e em esportes Olímpicos; • Gestão estatutária, em conselhos, presidência, vice-presidências, e diretorias, com transparência e responsabilidade social; • Vice-presidências de futebol, marketing, planejamento, tecnologia da informação, comunicação, futebol e outras; • Modelo de negócio, com código de ética, princípios de moralidade, equilíbrio e saúde financeira, conservação do patrimônio e êxito nos esportes; • Modelo de Valor, associado ao patrimônio, parcerias, patrocínio, associados, arrecadação; • Parcerias com organizações satélites, de agenciamento de atletas, mídias esportivas, licenciamento, material esportivo e turismo; • Gestão associada às estratégias de <i>e-business</i>, monetização de uso de mídias, plataformas de <i>streaming</i> e redes sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo inserido na indústria de globalização do esporte; • Modelo de Negócios e Gestão, com base na racionalidade instrumental, de promoção de fins, desempenho e rentabilidade; • Modelo de Negócio e Gestão Esportiva voltado a interesses de investidores e patrocinadores, atender necessidades do esporte por meio de processos comerciais, de troca e consumo; • Aderência às regras de comercialização de mercado, em que os produtos, serviços e ideias oferecidos aos compradores relacionados ao esporte, são convertidos em processos de gestão para resultados e monetização; • Modelo de negócio e gestão de produção e marketing, voltado a resultados, prioritariamente econômico e financeiros, onde a estratégia de competição, faz do esporte e dos sócios torcedores e espectadores, meios de promoção da imagem, do faturamento e ampliação do poder no âmbito da indústria do esporte; • Parcerias, investidores e empresas associadas à cadeia de valor, explicada pela Teoria de Agrupamento para Vantagem Competitiva; • Sócios e simpatizantes, aderentes ao clube, como consumidores, dependentes do grupo social de torcedores, conforme a Teoria de Identidade Social; • Apoio das comunidades do entorno do Clube, explicada pela Teoria das Trocas Sociais; • As ações das pessoas no cenário dos negócios esportivo, como em geral, em seus diversos papéis como gestores, stakeholders, sócios torcedores, simpatizantes etc., seguem um modelo intencional de comportamento;

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com o cliente - sócio torcedor, visando receitas e engajamento, com exploração de negócios, com contas, ingressos, cartões de crédito e venda de conteúdos em <i>streaming</i>. | |
|--|--|

FONTE: Elaboração Própria a partir do Site, Mídias Sociais, Planejamento Estratégico e Estatuto do Clube (FLAMENGO, 2020; 2021; 2022), Serva (1997), Souza e Marchi Jr. (2010; 2017), Rocha e Bastos (2011) e Souza, Almeida e Marchi Jr. (2014) e dados secundários da pesquisa.

A partir da pesquisa de Rocha e Bastos (2011, p.98; 99) pode-se completar a análise, procurando a apreciação teórica, lógica e epistemológica, sobre o objeto da investigação: o modelo de negócios esportivos do Flamengo. As relações comerciais com parceiros e investidores consistem em transações explicadas pela “Teoria de Agrupamento para Vantagem Competitiva de Porter (1998)”, enquanto as pessoas, sócios torcedores e simpatizantes, despertam paixão, torcem, e compram produtos, serviços e conteúdos, e auferem vantagens, estabelecendo relações expressas pela “Teoria de Identidade Social”, de Tajfel & Turner (ROCHA e BASTOS, 2011, p.98; 99).

As pessoas, em seus diversos papéis na cadeia do valor do modelo de negócio do esporte, e, também, nos demais segmentos societários, realizam procedimentos de intenção explicadas pela Teoria Comportamental (AJZEN, 1991, apud BATISTA e MARÇAL, 2018), em que estímulos em atitudes, normas subjetivas e controle comportamental, são influenciados pelos negócios, comunicação e pela mídia. Já outros *stakeholders*, como as comunidades no entorno do clube, vantagens e investimentos conforme entendimento da “Teoria das Trocas Sociais” (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; apud ROCHA e BASTOS, 2011, p.98; 99).

Assim, de acordo com Souza, Almeida e Marchi Júnior (2014, p.229-230) o modelo teórico de Bourdieu “demonstra de modo insofismável que existe uma articulação de interesses somada a um agir estratégico”, em que “a FIFA, governos e os grupos empresariais, se usufruem, [...], a fim de obter vantagens de diversas ordens no jogo social, [...], tendo feito seus interesses se sobreporem aos interesses de outros atores”.

Portanto, ao analisar a prática de esporte, (PILATTI, 2006, n.p): “o esporte espetáculo apareceria mais claramente como uma mercadoria de massa e a organização de espetáculos esportivos como um ramo entre outros do *show business*”.

Assim, conclui-se que o modelo de negócio e de gestão do esporte e do futebol do Flamengo, revela-se como de base instrumental (SERVA, 1996), e, apesar do futebol como “fenômeno social”, historicamente, de forma amadora, nas várzeas “subordinado à lógica

substantiva assentada em valores e tradições”, com a “mercantilização do futebol brasileiro”, o esporte se configurou como “gerador de riqueza, passando a ser alvo de investimentos e uma fonte de negócios” (GONÇALVES e CARVALHO, 2006, p.1).

Em decorrência, a mercantilização provocou no futebol profissional e no Flamengo, a “desinstitucionalização, que se refere à ruptura de uma forma institucional, com o desencadeamento de um processo de entropia social” e, como um tipo de “resistência e de mudança institucional”, induzem a “mecanismos/elementos de resistência” (GONÇALVES e CARVALHO, 2006, p.5).

Nesse sentido, o Clube (FLAMENGO, 2022), apresenta em seu site políticas e práticas de gestão de transparência e responsabilidade social, que pode ser interpretado como uma re-institucionalização, para “relegitimação de novas concepções e operações” (GONÇALVES e CARVALHO, 2006, p.8).

É inegável a importância econômica e social do futebol e do próprio Clube de Regatas do Flamengo. É preciso reconhecer a inevitabilidade da sociedade digital (CASTELLS, 2020), e das respostas e investimentos do Clube em streaming e nas mídias sociais. Contudo é necessário ter em vista que a mercantilização do futebol brasileiro é “um fenômeno social” (GONÇALVES e CARVALHO, 2006, p.25), e, deste modo, é preciso pensar em alternativas e novas epistemologias.

Os “valores estão em crise”, pois prevalecem “o que mundo moderno idolatra: o pensamento científico, a tecnologia e o crescimento econômico” (GIANETTI, 2017, não paginado). Recorrendo aos estudos críticos de administração de Davel e Alcadipani (2003, p.84), resta “ênfatar a interpenetração das dimensões técnicas e práticas da vida social, questionando [...], a prática administrativa à racionalidade técnica e instrumental”. E, “há possibilidades de transformação social e alternativas emancipatórias decorrentes das confrontações entre tendências hegemônicas do mercado e contra hegemônicas provenientes de utopias e movimentos sociais” (PORTO e SCHÜTZ, 2012).

Resta a esperança de que, com o exercício da democracia, esportistas, torcedores e simpatizantes passem a cultivar o esporte como “competência humana de fazer-se sujeito, para fazer história própria e coletivamente organizada” (DEMO, 1995, p.1), na construção do “esporte educacional”, “esporte responsável”, “futebol libertário” e do “futebol sustentável”, com exercício da cidadania consciente e ampliada, acompanhada de novas epistemologias na administração e na gestão esportiva.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho realizou um estudo de caso, com o objetivo de analisar o modelo de negócio e a gestão do Clube de Regatas Flamengo, considerando a sociedade digital e pandêmica. Para isso, foi realizada uma pesquisa da problemática, definição dos fundamentos teóricos, com os temas Mercado de Futebol, Modelos de Negócio, Cadeia de Valor e a Gestão no Futebol, Gestão Esportiva e Marketing Digital no Futebol, Plataformas de Streaming no Futebol, a Pandemia e seus Impactos no Futebol. Os procedimentos metodológicos consistiram em pesquisa aplicada, bibliográfica, documental e estudo de caso, com procedimentos de análise de conteúdo, análise sociológica do esporte e análise crítica da administração.

Em síntese, como resultados, o estudo revelou que o Clube Regatas do Flamengo: i) é gerenciado como associação civil, e de utilidade pública, integrando várias modalidades dos esportes, com ênfase no futebol profissional; ii) pratica modelo de gestão destacando-se em competitividade, torcida, receita e investimentos, sendo apontado pela mídia esportiva como referência em profissionalismo e de gestão no futebol; iii) exerce a gestão como “*management*”, gestão estratégica empresarial, com cadeia de valor associada a atividades de patrimônio, parcerias, patrocínio, associados, negócios com agenciamento de atletas, mídias esportivas, licenciamento, material esportivo e turismo; iv) priorização do *e-business* e marketing esportivo, monetização de uso de mídias, plataformas de streaming e redes sociais.

A análise sociológica do esporte e análise crítica da administração e gestão do Flamengo, indicou um modelo que segue a indústria de globalização do esporte, de aderência às regras de mercado, com base na racionalidade técnica e instrumental, com aplicação da gestão estratégica e do marketing digital esportivo e uso da tecnologia e do *streaming* para promoção da imagem, do faturamento e ampliação do poder no âmbito da indústria do esporte.

Portanto, o Flamengo apresenta um modelo de negócio e de gestão que conforma o esporte espetáculo como *show business*. Resta acreditar que a desinstitucionalização, provocada pela sociedade em crise, abra possibilidades para a democracia do esporte e paz no futebol, com exercício da cidadania consciente e ampliada, promovida por novas epistemologias na administração e na gestão esportiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFIF, Antônio. A Bola da Vez - o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.

ALEXANDRO, Victor. Estudo mostra clubes de futebol que mais se destacam nas redes sociais. 2021. Disponível em: <https://gkpb.com.br/73987/clubes-de-futebol-redes-sociais/>. Acesso em: 05 fev. 2022.

AVILA, Deivison. Clubes do Brasil precisam adotar modelo de negócio. 2020. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/esportes/2020/08/751649-clubes-do-brasil-precisam-adotar-modelo-de-negocio.html. Acesso em: 07 mar. 2022

AUDI, Marina. Conheça os bastidores da Sportheca, a startup que quer acelerar a transformação digital do esporte brasileiro. 2021. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/a-sportheqa-quer-acelerar-a-transformacao-digital-do-esporte-brasileiro/>. Acesso em: 06 mar. 2022.

AVIO. Conheça os principais gatilhos mentais para marketing e vendas. Disponível em: <https://avio.com.br/blog/gatilhos-mentais-como-influenciar-a-decisao-de-compra-de-seus-clientes/>. Acesso em: 12 mar. 2022.

Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977.

BEUREN, Ilse Maria; ORO, Ieda Margarete. Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controle Gerencial. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jrWxftcGHRqzqdHwXc58H5y/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2022.

BICHARA e MOTA: Os obstáculos e os caminhos para o crescimento e consolidação dos serviços de streaming esportivos no brasil. 2021. Disponível em: <https://www.bicharaemotta.com.br/os-obstaculos-e-os-caminhos-para-o-crescimento-e-consolidacao-dos-servicos-de-streaming-esportivos-no-brasil/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

BOURDIEU, Pierre. Questões de Sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983, p. 144.

CARNEIRO, Gabriel. Neymar, Romário e mais: novo mercado de séries vai pôr dinheiro no futebol. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2022/02/17/neymar-romario-e-mais-novo-mercado-de-series-vai-por-dinheiro-no-futebol.htm>. Acesso em: 10 mar. 2022.

CASTELLS, Manuel. O digital é o novo normal. 2020. Disponível em: <https://www.fronteiras.com/artigos/o-digital-e-o-novo-normal>. Acesso em: 10 mar. 2022.

CBF. Raio-X do Mercado 2020: transferências do futebol movimentaram R\$ 2,5 bilhões. 2021. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/raio-x-do-mercado-2020-transferencias-do-futebol-movimentaram-r-2-5>. Acesso em: 12 mar. 2022

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1978

COBOS, Paulo. Só aposto em Flamengo e Palmeiras: quem pode fugir da SAF e virar Barcelona e Real Madrid 'brasileiros'. Disponível em: https://www.espn.com.br/blogs/paulocobos/808453_so-aposto-em-flamengo-e-palmeiras-quem-pode-fugir-da-saf-e-virar-barcelona-e-real-madrid-brasileiros. Acesso em: 13 mar. 2022.

COZER, Mateus Tavares da Silva. Interação Com Clientes Na Economia Digital: Um Estudo De Caso Múltiplo. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/7c446WWMmqpyg7XSDBtrRJq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 fev. 2022

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. ESTUDOS CRÍTICOS EM ADMINISTRAÇÃO: a produção científica brasileira nos anos 1990. A PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA NOS ANOS 1990. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HchdK7Jkv8fT94Xt3ShZqnm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 mar. 2022.

DIAS, Pamela de Souza; MONTEIRO, Plinio Rafael Reis Monteiro. Marketing Esportivo e Valor Percebido: uma aplicação da análise conjunta nos Programas Sócio Torcedor de clubes de futebol. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/GN9VrJnNswKKHKVxqPmZHsJ/?lang=pt>. Acesso em: 03 mar. 2022

ESTATUTO FLAMENGO. Clube de Regatas Flamengo: Estatuto Social. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/estatuto-do-clube>. Acesso em: 14 mar. 2022.

EY-SPORTS. Levantamento Financeiro dos Clubes Brasileiros 2020. Disponível em: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/media-and-entertainment/ey-sports-levantamento-financas-clubes-2020.pdf. Acesso em: 14 mar. 2022.

FLAMENGO. RESPONSABILIDADE SOCIAL: Saiba um pouco mais sobre o trabalho do Mengão nesta área. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/responsabilidadesocial>. Acesso em: 10 mar. 2022.

FLAMENGO. Relatório de Gestão 2020. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/relatorios-anuais-relatorios-de-gestao>. Acesso em: 14 mar. 2022.

FONTELLES, Mauro et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf. Acesso em: 05 mar. 2022.

FLICK, U. A pesquisa qualitativa online: a utilização da Internet. In: FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GASPARETTO, Thadeu; BARAJAS, Angel. “MUITO BARULHO POR NADA”? O STREAMING NO FUTEBOL BRASILEIRO. 365Revista Brasileira de Futsal e Futebol, São Paulo. v.10.n.38.p.365-374. Set./Out./Nov./Dez.2018.

GLOBO ESPORTE. Brasileirão é quarta liga que mais cresceu em média de público nos últimos 15 anos, aponta estudo. 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/brasileirao-e-quarta-liga-que-mais-cresceu-em-media-de-publico-nos-ultimos-15-anos-aponta-estudo.ghtml>. Acesso em: 25 de fev. 2022.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2017.

GIGLIO, Sérgio Settani; RUBIO, Kátia. Futebol profissional: o mercado e as práticas de liberdade. Rev Bras Educ Fís Esporte, (São Paulo) 2013.

GONÇALVES, Júlio Cesar de Santana; CARVALHO, Cristina Amélia. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. Cadernos Ebape, v. 4, n. 2, 2006.

HORTON, Richard. In: PLITT, Laura. 'Covid-19 não é pandemia, mas sindemia': o que essa perspectiva científica muda no tratamento BBC News Mundo. 10 outubro 2020. <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-54493785>. Acesso em: 10 mar. 2022.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2009.

JACOBSEN, Alessandra Linhares. Metodologia Científica. 2016. Disponível em: <https://cursodegestaoelideranca.paginas.ufsc.br/files/2016/03/Apostila-Orienta%C3%A7%C3%A3o-ao-TCC.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2022

JUSTO, Gabriel. Streaming esportivo cresce rápido no Brasil; compare as opções. 14/09/2021. <https://exame.com/casual/streaming-esportivo-cresce-rapido-no-brasil-compare-as-opcoes/>. Acesso em: 10 mar. 2022

PACETE, Luiz Gustavo. Inovação e tecnologia serão vitais para o futebol em 2021. Disponível em: <https://www.proxxima.com.br/home/proxxima/noticias/2020/12/10/inovacao-e-tecnologia-serao-vitais-para-o-futebol-em-2021.html>. Acesso em: 10 mar. 2022

PEREIRA, Mauro Cezar. Flamengo estava nas páginas policiais e virou case de gestão, diz executivo. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2021/12/16/flamengo-estava-nas-paginas-policiais-e-virou-case-de-gestao-diz-executivo.htm>. Acesso em: 02 fev. 2022

PLURI CONSULTORIA. A evolução das receitas no futebol brasileiro. Disponível em: <https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/11/A-Evolu%C3%A7%C3%A3o-das-Receitas-no-Futebol-Brasileiro-PLURI-Consultoria.pdf> Acesso em: 26 fev. 2022.

PILATTI, L. A. A lógica da produção do espetáculo: o esporte inserido na indústria do entretenimento. Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura, v. 8, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/154050>. Acesso em: 17 mar. 2022. Acesso em: 17 mar. 2022.

Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). Fundamentos de marketing esportivo São Paulo, BR: Phorte.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 10^a Edição. Elsevier. Rio de Janeiro, 2005.

LANCE. Entre os maiores do mundo nas redes sociais, Flamengo planeja lançar plataforma própria de streaming. Disponível em: <https://www.lance.com.br/flamengo/entre-maiores-mundo-nas-redes-sociais-planeja-lancar-plataforma-propria-streaming.html>. Acesso em: 13 mar. 2022.

LACALLE, Danilo. Flamengo lidera entre times com mais engajamento no Instagram em fevereiro; Veja o ranking. 2022. Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2022/03/flamengo-lidera-entre-times-com-mais-engajamento-no-instagram-em-fevereiro-veja-o-ranking>. Acesso em: 16 mar. 2022.

LEAL, Matheus. Flamengo é o time brasileiro com maior crescimento no YouTube em fevereiro; veja números. 2022. Disponível em: <https://www.torcedores.com/noticias/2022/03/flamengo-e-o-time-brasileiro-com-maior-crescimento-no-youtube-em-fevereiro-veja-numeros>. Acesso em: 16 mar. 2022

LEISTER, Adalberto Filho. Em ano de pandemia, faturamento dos clubes da elite cai 9% em média. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esporte/em-ano-de-pandemia-faturamento-dos-clubes-da-elite-do-brasileirao-cai-9/>. Acesso em: 13 mar. 2022

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. ENTENDENDO O FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr. 2005.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/cbfcademy/admin/science/6dd6701a7ca46c29.pdf>. Acesso em: 10 de mar. 2022.

MARTINS, Fabiano Fernandes; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. 2017, pg.28. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/19050/2/Fabiano%20Fernandes%20Martins.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2022

MATTOS, Rodrigo. Flamengo arrecadou cerca de R\$ 14 milhões no Carioca. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/colunas/rodrigo-mattos/2021/05/29/flamengo-arrecadou-cerca-de-r-14-milhoes-no-carioca.htm/>. Acesso 12 mar. 2022.

MAZZEI, L. C.; ROCCO JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. Revista de Gestão e Negócios do Esporte, v. 2, n. 1, p. 96–109, 2017.

MEIGRE, Marcos; ROCHA, Simone. O Mercado Brasileiro na Era do Streaming: Original Globoplay no Novo Ecossistema Midiático Audiovisual. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/cm/article/view/55915/32322>. Acesso em: 10 mar. 2022.

MELO NETO, F. P.. Marketing Esportivo. 3ª ed., Rio de Janeiro: Record, 2002

NAKAMURA, Wilson Toshiro; CERQUEIRA, Sergio de Albuquerque. (2021). A nova era do futebol brasileiro e clubes geridos como negócio. Revista de Administração Contemporânea, 25(4), e210055. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210055>.por. Acesso em: 10 mar. 2022.

OPAS. Histórico da pandemia de COVID-19. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 10 fev. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300p.

PODER360. Plataformas de streaming avançam para segmento esportivo. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/midia/plataformas-de-streaming-avancam-para-segmento-esportivo/#:~:text=Este%20ano%20a%20Globo%20passou,do%20Combate%20e%20de%20lutas>. Acesso em: 08 fev. 2022.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985

PARAIZO, Danúbia. Clubes de futebol precisam evoluir modelo de negócios. 2018. Disponível em: <https://propmark.com.br/clubes-de-futebol-precisam-evoluir-modelo-de-negocios/>. Acesso em: 23 fev. 2022.

PH FERREIRA. Gestão de conteúdo: clubes de futebol precisam se profissionalizar. Disponível em: <https://brandpublishing.com.br/gestao-de-conteudo-clubes-de-futebol-precisam-se-profissionalizar/>. Acesso em: 09 fev. 2022

PLACAR. Estudo: clubes brasileiros tiveram prejuízo de R\$ 1 bi em ano de pandemia. 2021. Disponível em: <https://placar.abril.com.br/placar/estudo-aponta-prejuizo-de-r-1-bilhao-para-clubes-em-ano-de-pandemia/>. Acesso em: 03 de mar. 2022.

REIS, Rômulo Meira; NETO, Silvestre Cirilo dos Santos; TELLES, Silvio de Cassio Costa. Estádios X COVID-19: uma nova forma de torcer. 2020, pag. 283. Disponível em: <https://comunicacaoesporte.files.wordpress.com/2021/06/anais-iv-seminario-leme.pdf>.4. Acesso em: 13 mar. 2022

ROCHA, Claudia Miranda de; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbefe/a/kV8QjfbFTTLMXqLcCcHdPLz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2022.

RODRIGUES, Tulio. Flamengo monetiza redes sociais e consegue receita milionária com patrocínios na web. Disponível em: <https://colunadofla.com/2021/05/flamengo-monetiza-redes-sociais-e-consegue-receita-milionaria-com-patrocinos-na-web/>. Acesso em: 16 mar. 2022.

ROSA, Giovani Santa. Twitter tem crescimento de 13% em usuários enquanto Facebook fica estagnado. Disponível em: <https://tecnoblog.net/noticias/2022/02/10/twitter-tem-crescimento-de-13-em-usuarios-enquanto-facebook-fica-estagnado/>. Acesso em: 16 mar. 2022.

RVSOCCKER. CBF lança relatório sobre o Impacto do Futebol Brasileiro na Economia. 2021. Disponível em: <https://rvsoccer.com.br/cbf/cbf-lanca-relatorio-sobre-o-impacto-do-futebol-brasileiro-na-economia/>. Acesso em: 12 mar. 2022.

SEBRAE. Startup: o que é e como fazer um modelo de negócios. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=%C3%89%20a%20forma%20como%20uma,e%20retorno%20para%20os%20acionistas>. Acesso em: 14 mar. 2022.

SERVA, Maurício. RACIONALIDADE SUBSTANTIVA DEMONSTRADA NA PRÁTICA ADMINISTRATIVA. 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/KqKCFvzKpCTrGzvLDqS5kYf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SERRANO, Rosiane et al. Análise sistêmica da cadeia de valor do futebol do brasil. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_376_32744.pdf. Acesso em: 15 mar. 2022.

SILVA, el al. Fatores de Desempenho e Consumo de Entretenimento de Vídeos em Streaming. Disponível em: [file:///C:/Users/Gusta/Downloads/6428-Texto%20do%20Artigo-18364-1-10-20180921%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Gusta/Downloads/6428-Texto%20do%20Artigo-18364-1-10-20180921%20(2).pdf). Acesso em: 6 mar. 2022

SOUZA, Juliano de; MARCHI JÚNIOR, Wanderley. Bourdieu e a sociologia do esporte: contribuições, abrangência e desdobramentos teóricos. Contribuições, abrangência e desdobramentos teóricos. 2017. Pp. 243-286. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/kLDmwXkKc35SmBvpKtSNtwG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2022.

SOUZA, Juliano de; MARCHI JÚNIOR, Wanderley. Por uma gênese do Campo da Sociologia do esporte: cenários e perspectivas. cenários e perspectivas. 2010. V. 16, n. 02, p. 45-70. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1153/115316043003.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SOUZA, Juliano de; ALMEIDA, Bárbara Schausteck de; MARCHI JÚNIOR, Wanderley. Por uma reconstrução teórica do futebol a partir do referencial sociológico de Pierre Bourdieu. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbefe/a/gztsbFMywD4QXXcdC9YccZF/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 14 mar. 2022.

SUPERESPORTES. SAF: especialista vê investidores mais interessados em clubes de formação. Disponível em: https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/cruzeiro/2021/12/06/noticia_cruzeiro,3950869/saf-especialista-ve-investidores-mais-interessados-em-clubes-de-formacao.shtml. Acesso em 16 mar. 2022.

SPORTS VALUE. Impacto da COVID-19 nas receitas dos clubes brasileiros. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Impactos-COVID-19-nas-receitas-dos-clubes-brasileiros-Sports-Value-jun-2020-1.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

TOALDO, Ana Maria Machado; LUCE, Fernando Bins. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/N5nn6ndVZfTk6sNjY6kMhrf/?lang=pt#>. Acesso em: 8 mar. 2022.

TORRES, C. A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

TREVISAN, Fernando. A hora da verdade no Negócio Futebol. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/opiniao/coluna/a-hora-da-verdade-no-negocio-futebol.ghtml>. Acesso em: 14 mar. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 2010.
UNYLEYA. Marketing Esportivo: conheça as principais tendências da área. Disponível em: https://blog.unyleya.edu.br/guia-de-carreiras/5-principais-tendencias-do-marketing-esportivo/#O_que_e_Marketing_Esportivo. Acesso em: 3 fev. 2022.

VALENTE, Rafael; SERAFIM, Mauricio C. Gestão Esportiva: Novos Rumos Para o Futebol Brasileiro. 2006 p.131. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/4G3Rb4qCnCnKQwv8FnnPZsP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 fev. 2022.

VASCONCELOS, Pedro Paula de Oliveira. A Pandemia de COVID-19 na Televisão Esportiva Brasileira. 2020, p.117. Disponível em: <https://comunicacaoesporte.files.wordpress.com/2021/06/anais-iv-seminario-leme.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2022.

WIKIPEDIA. Cadeia de valor. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Cadeia_de_valor. Acesso em: 10 mar. 2022.

WIKIPEDIA. Clube de Regatas Flamengo. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Clube_de_Regatas_do_Flamengo. Acesso em: 12 mar. 2022.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O USO DA TRIANGULAÇÃO NA PESQUISA CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: file:///C:/Users/Gusta/Downloads/Zappellini_Feuersch%C3%BCtte_2015_O-Uso-da-Triangulacao-na-Pesqu_37426.pdf. Acesso em: 01 mar. 2022