



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

Bruno Calixto Helena

O licenciamento de marca na gestão estratégica de *marketing* esportivo: análise dos modelos do Clube de Regatas do Flamengo e da Sociedade Esportiva Palmeiras

Florianópolis

2025

Bruno Calixto Helena

O licenciamento de marca na gestão estratégia de *marketing* esportivo: análise dos modelos do Clube de Regatas do Flamengo e da Sociedade Esportiva Palmeiras

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: *Marketing*

Orientador(a): Prof. Dr. Marco Ocke

Florianópolis

2025

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Helena, Bruno Calixto

O licenciamento de marca na gestão estratégia de marketing esportivo : análise dos modelos do Clube de Regatas do Flamengo e da Sociedade Esportiva Palmeiras / Bruno Calixto Helena ; orientador, Marco Antônio de Moraes Ocke, 2025.

55 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Licenciamento de marca. 3. Marketing esportivo. 4. Gestão de clubes de futebol. I. Ocke, Marco Antônio de Moraes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Bruno Calixto Helena

O licenciamento de marca na gestão estratégia de *marketing* esportivo: análise dos modelos do Clube de Regatas do Flamengo e da Sociedade Esportiva Palmeiras

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, 05 de dezembro de 2025.

Prof^ª. Cindy Johanna Ibarra González
Coordenador de Trabalho de Curso



Documento assinado digitalmente

Marco Antonio de Moraes Ocke

Data: 10/12/2025 08:31:50-0300

CPF: ***.647.578-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Dr. Marco Antônio de Moraes Ocke.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Cristiano Tolfo
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Patrick Wendell Barbosa Lessa (Doutorando PPGAdm/UFSC)
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado
aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Walter Luiz Helena e Paula Calixto Helena, pelo amor incondicional, pelo apoio diário e por acreditarem no meu potencial mesmo nos momentos de incerteza. Cada conquista minha também é de vocês.

Ao meu orientador Marco Ocke, pela dedicação, paciência e pelas valiosas contribuições que orientaram o desenvolvimento deste trabalho, sendo fundamental para meu crescimento acadêmico e profissional.

Aos professores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que, com excelência e compromisso, contribuíram de forma significativa para minha formação, ampliando meu olhar crítico e científico.

A minha amada namorada, Heloísa Alves, pelo incentivo, ajuda e acolhimento durante todo o período ao longo da caminhada na escrita deste trabalho.

Aos colegas e amigos, pelo incentivo constante, pelas conversas que aliviaram os momentos de tensão e por compartilharem comigo esta caminhada. A presença de vocês tornou o processo mais leve e enriquecedor.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo, deixo minha sincera gratidão.

“O capitalismo falhou, falha e falhará em cada uma das sociedades onde ele colocar os seus tentáculos que se baseiam na expropriação e na exploração do homem pelo homem.”

(João Carvalho, 2020).

RESUMO

O licenciamento de marcas tornou-se uma das principais unidades de negócio no futebol contemporâneo, impulsionado pela profissionalização da gestão esportiva e pela crescente demanda dos torcedores-consumidores por produtos associados aos clubes. No Brasil, esse mercado encontra-se em expansão e apresenta grande potencial econômico, especialmente entre clubes com forte apelo popular e sólida estrutura administrativa. Este estudo teve como objetivo comparar os modelos de gestão e a performance comercial das estratégias de licenciamento adotadas pelo Flamengo e pelo Palmeiras no exercício de 2024, investigando como cada clube estrutura suas práticas, administra seus parceiros e converte sua marca em receita. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, utilizando estudo de caso duplo e análise documental de fontes secundárias para comparar as estratégias de licenciamento de marca do Flamengo e do Palmeiras. Os resultados demonstraram que as diferenças entre os clubes decorrem de filosofias de gestão opostas: o Flamengo adota um modelo interno e altamente escalável, orientado por volume e monetização de sua grande base de torcedores, enquanto o Palmeiras segue um modelo híbrido, centrado em tecnologia terceirizada, curadoria e proteção da marca. Em 2024, a maior capilaridade física e amplitude do mix de produtos do Flamengo geraram uma receita superior, resultando em uma disparidade de R\$ 59,2 milhões em relação ao modelo de curadoria do Palmeiras. Conclui-se que o objetivo geral foi plenamente atendido, e que as estratégias comparadas evidenciam caminhos distintos, porém eficazes, de capitalização de marca no futebol brasileiro.

Palavras-chave: Licenciamento de marca. *Marketing* esportivo. Gestão de clubes de futebol.

ABSTRACT

Brand licensing has become one of the main business units in contemporary football, driven by the professionalization of sports management and the growing demand from fan-consumers for products associated with their clubs. In Brazil, this market is expanding and shows significant economic potential, especially among clubs with strong popular appeal and solid administrative structures. This study aimed to compare the management models and commercial performance of the licensing strategies adopted by Flamengo and Palmeiras in the 2024 season, examining how each club structures its practices, manages its partners, and converts its brand into revenue. The research adopted a qualitative, descriptive approach, using a multiple case study and documentary analysis of secondary sources to compare the brand licensing strategies of Flamengo and Palmeiras. The results demonstrated that the differences between the clubs stem from opposing management philosophies: Flamengo employs an internal and highly scalable model, oriented toward volume and the monetization of its large fan base, whereas Palmeiras follows a hybrid model focused on outsourced technology, curatorship, and brand protection. In 2024, Flamengo's greater physical capillarity and mix amplitude generated higher revenue, resulting in a disparity of R\$ 59.2 million compared to Palmeiras' curation model. The study concludes that the general objective was fully achieved and that the compared strategies highlight distinct, yet effective, pathways for brand capitalization within Brazilian football.

Keywords: Brand licensing. Sports *marketing*. Football club management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fontes de Evidência e Detalhamento da Coleta de Dados.....	36
Quadro 2 – Comparativo de Amplitude do Mix de Categorias (Lojas Oficiais).....	44
Quadro 3 – Comparativo de Principais Parceiros Licenciados (Exceto Fornecedor Master)....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo de Receitas (Licenciamento vs. Total) 2024.....	41
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAL Associação Brasileira de Licenciamento

PIB Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa	17
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificativa	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 <i>Marketing</i> Esportivo.....	22
2.2 <i>Marketing</i> no Futebol	26
2.3 Licenciamento de Marca	30
3.1 Quanto à Natureza da Abordagem	34
3.2 Quanto aos Fins da Pesquisa	34
3.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos.....	35
3.4 Métodos de Coleta de Dados.....	36
3.5 Tratamento e Análise dos Dados.....	38
4 ANÁLISE DOS CASOS.....	40
4.1 Análise da Relevância do Licenciamento e Royalties no Faturamento Bruto Total ...	40
4.2 Análise da Estrutura de Gestão de Marca	41
4.2.1 O Modelo do Flamengo: Internalização, Escala e Foco em Dados.....	42
4.2.2 O Modelo do Palmeiras: Gestão Híbrida, Curadoria e Expansão do Mix ..	42
4.3 Análise Comparativa do Mix de Produtos	43
4.4 Discussão e Síntese Comparativa.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

O futebol pode ser considerado o esporte mais popular em escala global com diversos adeptos ao redor do mundo, destacando-se pela sua enorme capacidade de atrair torcedores e por estar entre as modalidades esportivas que mais geram receita (Silva, 2010; Giulianotti, 2012). No contexto do Futebol de Espetáculo, segundo Matias (2018), em seu estudo “A Economia Política do Futebol e o “Lugar” do Brasil no Mercado-Mundo da Bola”, o esporte foi tratado não como o espetáculo em si e muito menos o futebol de alto nível, mas a forma espetacularizada com que o futebol é tratado e é visto hoje em dia. Ainda, esse modelo, conhecido como Futebol de Espetáculo, configura-se como uma mercadoria diferenciada, fortemente influenciada por empresas de mídia, grandes conglomerados econômicos e financeiros e, além disso, envolve público consumidor, assim como os atletas são tratados como verdadeiras mercadorias nesse ramo. Com isso, diversas empresas e negócios buscam no esporte e principalmente no futebol, um mercado para diversificar seus canais de escoamento de mercadoria e conseguir faturamento.

Durante muito tempo, os torcedores foram vistos apenas como espectadores. No entanto, nas últimas duas décadas, passaram a influenciar diretamente o ritmo do futebol, seu ciclo de vida, a dinâmica financeira dos clubes e até mesmo o apoio às competições e ações de *marketing*. A linha que separava o público em geral do torcedor-consumidor tornou-se quase inexistente, e os investimentos voltados para essa nova realidade vêm ganhando cada vez mais espaço (Esteves, 2012). Com o futebol se consolidando como um fenômeno global e altamente comercial, muitos clubes passaram a ampliar sua atuação para além dos campos de jogo, transformando-se em marcas de varejo com presença em diversos canais. O envolvimento do público com o futebol e sua paixão pelo esporte podem ser traduzidos em diferentes fontes de receita. Apesar de os eventos esportivos continuarem sendo o foco principal dessas organizações, produtos derivados e extensões da marca ganharam destaque, impulsionados por diversas estratégias de *marketing* e ações comerciais relacionadas a esses eventos (Burton; Howard, 1999; Shannon, 1999; Bobby, 2002; Couvelaere; Richelieu, 2005).

Segundo Soriano (2010), diante do aumento das demandas econômicas que vinham em uma crescente, os clubes de futebol, cada vez mais globalizados, passaram a desenvolver, no início do século XXI, mais uma fonte relevante de receita: o *marketing*. A partir dessa expansão, o futebol passou por uma transformação em seu modelo de negócio, deixando de ser apenas uma prática esportiva para se consolidar como parte da indústria global do entretenimento, representando cerca de um terço da receita dos principais clubes. Já para

Soares (2007), o papel do *marketing* esportivo é equilibrar as exigências do mercado com a paixão dos torcedores, oferecendo prazer em troca de engajamento e resultados.

Desde a década de 1970, o futebol se torna um grande caminho para acumulação de capital, como uma tendência ao redor do mundo (Brohm, 1982). Ao longo dos anos, o futebol passou a ser explorado como uma atividade econômica, o que reforça a importância de uma gestão profissional que permita sua correta avaliação, planejamento e execução (Azevêdo, 2009). Segundo levantamento realizado pela Ernst e Young (2019), o futebol brasileiro movimenta cerca de R\$ 52 bilhões, o equivalente a aproximadamente 0,72% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Com isso, atualmente o futebol é tratado como um esporte de “espetáculo” e é um dos negócios e ramos mais lucrativos do mundo (Galeano, 2015). Assim, abrem-se diversas oportunidades de monetização nos diversos âmbitos que o esporte atua e gera ao seu redor.

No cenário do esporte profissional, é importante que clubes e instituições esportivas utilizem o *marketing* como uma ferramenta de estratégia para dialogar e criar fortes relações com seu público, ampliando sua vantagem tanto com relação a suas próprias forças quanto com relação a seus concorrentes. Além desse fato, a perenidade e o sucesso dessas instituições no ramo do esporte dependem de uma gestão estratégica e estruturada e com a devida consistência de investimentos. Clubes que eventualmente negligenciam esses aspectos e possuem uma gestão desorganizada tendem a enfrentar dificuldades prolongadas e muitas vezes permanecem longe das primeiras divisões do futebol do país (Fleury *et al.*, 2014).

Durante muitos anos, os clubes de futebol profissional tiveram como principais fontes de receita a bilheteria dos jogos e a negociação de seus atletas mais valiosos. Com o passar do tempo, no entanto, tornou-se necessário buscar novas formas de geração de receita, especialmente por meio do uso estratégico do *marketing*. A partir disso, iniciou-se uma atuação mais profissional no mercado do futebol, com foco no crescimento financeiro e no fortalecimento das marcas dos clubes (Andrade *et al.*, 2021), destacando-se a mídia, os ídolos e o licenciamento da marca. A mídia abrange a transmissão de jogos, programas esportivos, publicações impressas como jornais e revistas, além do acesso aos sites e redes sociais dos clubes.

Já os ídolos, exercem papel fundamental na atração de novos e sazonais torcedores e consumidores. Por fim, o licenciamento da marca refere-se à comercialização de produtos exclusivos no varejo, atrelados à marca licenciadora, associados diretamente à identidade do clube e com produtos em vários segmentos de mercado (Esteves, 2012). Esse modelo de negócio começou a ganhar força nos anos 1980, nos Estados Unidos e na Europa, quando

empresas de diferentes portes identificaram nesse setor uma oportunidade segura de investimento com retornos expressivos (Afif, 2000; Cardia, 2004). Neste sentido, o licenciamento de marcas tem se consolidado como uma importante estratégia de *marketing* e gestão de ativos intangíveis, especialmente no setor esportivo.

A comercialização de produtos licenciados fortalece a conexão entre o clube de futebol e seus consumidores, ao mesmo tempo em que amplia a visibilidade da marca. Esse processo permite aos clubes gerar receita adicional sem a necessidade de se envolver diretamente com a produção dos itens, tornando-se uma estratégia eficiente dentro do mercado esportivo (Mullin *et al.*, 2004). No futebol, o torcedor se destaca por uma fidelidade espontânea, motivada principalmente pela paixão que nutre pelo esporte e pelo seu clube do coração. Diferente de outros setores do mercado, onde as empresas precisam criar marcas e estratégias para conquistar e reter clientes, os clubes já contam com uma base sólida de consumidores leais e entusiasmados, interessados em adquirir produtos relacionados ao seu time (Somoggi, 2011).

Para garantir um alto nível competitivo e arcar com suas despesas, os clubes de futebol profissional contam com diferentes fontes de arrecadação (Santos, 2014). A prática de licenciar ligas, marcas, atletas, equipes e confederações, utilizando logotipos e símbolos em produtos comerciais, tem se consolidado como uma das atividades mais rentáveis e relevantes no cenário do *marketing* esportivo. Os clubes europeus compreenderam, já há bastante tempo, como transformar a paixão dos torcedores em uma fonte significativa de receita, seja por meio daqueles que frequentam os estádios, acompanham os jogos pela televisão ou apenas demonstram interesse pelo esporte. O diferencial do sucesso comercial está na capacidade de estabelecer e manter um vínculo próximo e duradouro com o torcedor, o que possibilita a geração de diversas novas fontes de receita ao longo do tempo (Somoggi, 2011).

De acordo com Aaker (1998), a força de uma marca pode ser alavancada por meio de extensões que reforçam sua identidade e ampliam sua presença no mercado. No contexto dos clubes de futebol, o uso de licenciamento permite não apenas o aumento das fontes de receita, mas também o fortalecimento do relacionamento com torcedores-consumidores, que passam a se conectar com a marca por meio de produtos licenciados (Keller, 2006). Essa prática é considerada uma via eficaz para monetizar o valor simbólico da marca esportiva, promovendo visibilidade, fidelização e expansão mercadológica (Beech; Chadwick, 2004).

1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa

Embora os clubes europeus sejam frequentemente citados como referência em gestão e *marketing*, o mercado brasileiro de futebol possui dinâmicas próprias e um potencial econômico vasto. Conforme apontado pela Ernst e Young (2019), o futebol nacional movimenta cifras significativas, correspondendo a uma parcela relevante do PIB. Nesse cenário, o licenciamento de marcas surge como uma fonte de receita estratégica, porém ainda em maturação, para as principais agremiações do país (Andrade *et al.*, 2021). Diferente do modelo europeu, onde a expansão internacional é um pilar central, os clubes brasileiros concentram seus esforços no engajamento de suas massivas torcidas locais e nacionais (Fleury *et al.*, 2014).

A profissionalização da gestão esportiva no Brasil tem impulsionado os clubes a buscarem maior rentabilidade de seus ativos intangíveis, como escudos, uniformes, cores e ídolos (Azevêdo, 2009). A força de uma marca no futebol está intrinsecamente ligada à paixão e ao tamanho de sua torcida (Somoggi, 2011), e o mercado brasileiro é singular nesse aspecto. Na última década, o futebol brasileiro foi dominado, tanto esportiva quanto financeiramente, por dois clubes principais: o Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras. Ambos passaram por processos profundos de reestruturação administrativa e financeira que os elevaram a um patamar de faturamento distinto dos demais. Segundo o relatório da Sports Value (2024), referente ao ano de 2023, Flamengo e Palmeiras foram os únicos clubes do país a ultrapassarem, respectivamente, as marcas de R\$ 1,3 bilhão e R\$ 900 milhões em receitas, consolidando-se como as maiores potências econômicas do Brasil.

Essa dominância financeira é sustentada por dois pilares: forte desempenho esportivo e uma base massiva de torcedores. Juntos, eles detêm as maiores torcidas do país; segundo pesquisa da AtlasIntel (2024), o Flamengo lidera nacionalmente (21,9% dos entrevistados), enquanto o Palmeiras ocupa a terceira posição (9,7%). Essa combinação de sucesso em campo e enorme apelo popular cria um ambiente ideal para a capitalização das marcas por meio do licenciamento, transformando o que antes era uma receita acessória em uma unidade de negócio fundamental (Fleury *et al.*, 2014).

Contudo, a exploração desse potencial depende diretamente do modelo de gestão de licenciamento adotado por cada clube. Questões como a centralização ou terceirização da gestão de contratos, a definição do mix de produtos (variedade e categorias), as estratégias de distribuição (lojas oficiais vs. varejo geral) e os modelos de remuneração (royalties) são cruciais para o sucesso financeiro e o fortalecimento da marca (Siqueira, 2014). Flamengo e

Palmeiras, apesar de ocuparem o mesmo topo, representam diferentes filosofias de gestão de marca e estruturas comerciais, tornando sua comparação direta um objeto de estudo relevante.

Sendo assim, este presente estudo tem como problema em investigação: Quais são as diferenças entre os modelos de licenciamento de marca do Flamengo e do Palmeiras e como cada clube estrutura a comercialização de seus produtos licenciados no mercado nacional?

A justificativa da escolha dessas duas equipes ocorre em virtude de sua relevância econômica e dominância esportiva na última década, do tamanho de suas torcidas e por representarem os dois principais modelos de sucesso na gestão de marca dentro do futebol brasileiro contemporâneo. O Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras, representam os dois maiores faturamentos do país e modelos de gestão distintos (Sports Value, 2024), configurando-se como os casos de estudo ideais para aprofundar essa compreensão. Investigar suas estratégias de licenciamento não contribui apenas para preencher a lacuna teórica apontada por Pinheiro (2022), mas também gera conhecimento prático sobre os modelos de sucesso em capitalização de marca no contexto brasileiro.

1.2 Objetivos

Com a sentença de investigação acima, definem-se os seguintes objetivos para essa pesquisa:

1.2.1 Objetivo Geral

Comparar os modelos de gestão e a performance comercial das estratégias de licenciamento de marca adotadas pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras no ano de 2024.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear a estrutura de gestão de licenciamento de cada um dos clubes analisados, definindo se ela é interna, terceirizada ou híbrida, com base em fontes públicas e imprensa especializada;
- b) Identificar e categorizar o portfólio de produtos licenciados ofertados por cada clube na loja oficial de vendas de produtos online;

- c) Analisar a relevância das receitas de licenciamento e royalties no faturamento comercial dos clubes, com base em seus balanços financeiros públicos e relatórios de mercado
- d) Comparar as diferentes abordagens estratégicas dos dois clubes para identificar similaridades, divergências e potenciais melhores práticas no contexto do mercado brasileiro.

1.3 Justificativa

O Brasil figura entre os dez maiores mercados de licenciamento de marcas do mundo e apresenta uma trajetória contínua de expansão. No ramo do licenciamento, de acordo com dados da Associação Brasileira de Licenciamento, a ABRAL, em estudo de 2016, haviam aproximadamente 600 propriedades licenciadas, entre elas 60% infantis e 40% não infantis. Ainda, de acordo com o mesmo estudo, as propriedades mais licenciadas são do mercado de entretenimento, seguidas por marcas esportivas, moda, música e artes, celebridades e *games* (Abral, 2017). Segundo dados da Associação Brasileira de Licenciamento de Marcas e Personagens (*Abral-Licensing International*), o faturamento do setor no varejo praticamente dobrou ao longo da última década, saltando de R\$ 12 bilhões em 2012 para R\$ 23,2 bilhões em 2022.

Atualmente o mercado de licenciamento no Brasil continua em crescimento se comparado com anos anteriores e, juntamente com ele as marcas e fabricantes que fazem negócios relacionados ao mercado esportivo também aumentam seus números e participação nesse setor. O país ocupa posição de destaque global, atrás apenas de potências como Estados Unidos, Japão, Inglaterra, México e Canadá. De acordo com Marici Ferreira, presidente da Abral, o mercado brasileiro ainda está em processo de amadurecimento, com muitas empresas descobrindo o licenciamento como uma poderosa ferramenta de *marketing* e uma estratégia eficaz para o lançamento de novos produtos e parcerias colaborativas (Abral, 2023).

Segundo a *Licensing International* (2024), o mercado global de licenciamento de marcas movimentou US\$ 359,8 bilhões em 2023, o que representa um avanço de 0,9% em comparação ao ano anterior, quando o setor alcançou US\$ 356,5 bilhões. Dentre os segmentos que compõem esse mercado, o setor de Esportes permaneceu como o terceiro maior em volume de negócios, gerando uma receita de US\$ 38,4 bilhões e representando 10,7% do total mundial. Apesar de um crescimento mais contido em relação a anos

anteriores, o estudo destaca que o desempenho do segmento esportivo continua expressivo, impulsionado pela presença global de grandes clubes, eventos internacionais e pela consolidação das estratégias de licenciamento das marcas esportivas (*Licensing International*, 2024).

Ainda, esta pesquisa foi motivada pela escassez de estudos aprofundados sobre este tema, conforme observado por Pinheiro (2022), que destaca a limitada produção acadêmica voltada à gestão das marcas dos clubes de futebol no Brasil, especialmente no que diz respeito ao uso da propriedade industrial e à aplicação da Lei Pelé como forma de proteção legal. No entanto, observa-se um movimento crescente de interesse por parte da academia e do mercado em compreender o papel estratégico do licenciamento no contexto esportivo. Trabalhos como os de Andrade *et al.* (2021), Malagrino (2011) e Moura (2006) já começam a evidenciar esse avanço, analisando tanto os mecanismos de *marketing* aplicados por clubes de futebol quanto o impacto do licenciamento no comportamento de consumo dos torcedores. Tal tendência reforça a importância de pesquisas que contribuam para consolidar esse campo de estudo no Brasil, ampliando o entendimento sobre os modelos utilizados, as oportunidades de expansão e os desafios da gestão de marcas esportivas por meio do licenciamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo a seguir aborda os conceitos e informações bibliográficas referentes ao tema do presente estudo. Ele foi estruturado em três partes, sendo elas: *Marketing Esportivo*, *Marketing no Futebol* e *Licenciamento de Marcas*.

2.1 *Marketing Esportivo*

O termo marketing esportivo diz respeito ao uso do esporte como meio para promover a imagem de produtos ou serviços. Trata-se de uma prática adotada por organizações que recorrem ao ambiente esportivo para identificar, desenvolver e comunicar propostas de valor que atendam às expectativas de diferentes públicos, como fãs, patrocinadores e dirigentes de clubes (Pozzi, 1998). Nesse mesmo sentido, Pitts e Stotlar (2002, p. 90) definem o *marketing* esportivo como um processo que envolve o planejamento e a execução das atividades relacionadas à criação, precificação, promoção e distribuição de um produto voltado ao esporte, com o objetivo de satisfazer os consumidores e beneficiar as organizações envolvidas.

As raízes do *marketing* esportivo estão entre os anos de 1880 e 1920, período no qual já se delineavam conceitos como planejamento, desenvolvimento, gestão de produtos, distribuição, precificação e promoção, ainda que de forma inicial. Antes disso, entre 1820 e 1880, já se notavam esforços para atrair o público por meio de anúncios e competições com atletas populares, além da comercialização de ingressos. Com a ampliação da popularidade dos esportes entre 1920 e 1990, acompanhada de um aumento na variedade de modalidades, o setor se expandiu consideravelmente. A evolução tecnológica impactou a produção, trazendo melhorias para a qualidade e o desempenho dos produtos, influenciando tanto os resultados esportivos quanto o acesso à informação sobre o setor (Pitts; Stotlar, 2002).

Nesse cenário, os torcedores assumiram papel central dentro do mercado esportivo, especialmente no futebol. Isso ressalta a importância de compreender os diferentes perfis de fãs e a necessidade dos clubes em criar vínculos sólidos com seu público. Estratégias como exibir fotos de sócios-torcedores nos sites oficiais ou conceder ingressos gratuitos para que eles convidem amigos são formas eficazes de criar maior identificação entre o clube e seu público, fortalecendo o vínculo emocional e incentivando atitudes positivas (Biscaia *et al.*, 2016).

Apesar dos avanços na profissionalização da gestão esportiva, ainda há questionamentos quanto à necessidade de um tratamento específico e acadêmico para essa área. Ao observar o comportamento dos torcedores, nota-se que, ao contrário do que ocorre no consumo de marcas comuns, eles não costumam trocar de time. Isso demonstra que, embora o *marketing* tradicional possa oferecer diretrizes, o *marketing* aplicado ao esporte exige adaptações para lidar com comportamentos singulares (Baker *et al.*, 2016).

Seja como fã, torcedor ou praticante de alguma modalidade, os admiradores do esporte formam um público fiel e comprometido. Essa lealdade representa uma vantagem significativa para aplicar conceitos de *marketing* de relacionamento no esporte. Nesse contexto, o envolvimento emocional do torcedor se torna a base para relações duradouras, sustentadas por ações estratégicas de *marketing* (Lois, 2013).

A principal distinção entre o *marketing* tradicional e o *marketing* voltado ao esporte está na possibilidade de gerar tanto retorno institucional quanto resultados positivos na divulgação dos produtos. A associação da marca a atributos e valores, mesmo subjetivos, contribui para reforçar a proposta de valor da empresa. O *marketing* esportivo possui especificidades próprias, sendo estruturado em duas frentes: o *marketing* focado no esporte em si, envolvendo produtos e serviços esportivos, e o *marketing* que se utiliza do esporte como plataforma promocional para outras categorias de produtos (Pitts *et al.*, 1994; Contursi, 1996; Fullerton; Merz, 2008).

Assim, o campo de estudo do *marketing* esportivo abrange tanto a administração, comercialização e promoção de academias, clubes e ligas, quanto ações como patrocínios, merchandising e licenciamento que conectam marcas e atletas (Mullin *et al.*, 2004). São justamente essas características específicas do setor esportivo que o diferenciam do *marketing* convencional, pois envolvem aspectos como produto, desejo, demanda, valor, qualidade, satisfação e mercado. Dessa forma, o *marketing* esportivo assume a função de orientar o setor esportivo na identificação de necessidades e desejos dos consumidores. Isso se dá por meio da análise da concorrência e da formulação de estratégias voltadas à precificação e promoção (Mihai, 2013).

Marcas consolidadas podem aproveitar a boa imagem de atletas ou equipes para obter vantagens perante a opinião pública. Além disso, como o consumidor geralmente está em um momento de lazer durante os eventos esportivos, torna-se mais receptivo às mensagens publicitárias, o que representa uma grande oportunidade de diferenciação positiva para as marcas envolvidas. O atual cenário apresenta uma gama diversa de oportunidades de negócios, e o futebol, sendo o esporte mais popular do país, surge como o principal foco de

empresas que desejam investir em licenciamento e utilizar a imagem dos clubes em suas campanhas (Fleury *et al.*, 2013).

Nessa lógica, o *marketing* esportivo pode ser compreendido como o processo de planejamento e execução das estratégias de produção, preço, promoção e distribuição de produtos ligados ao esporte, de forma a atender às demandas do público e atingir os objetivos das empresas. Essa prática ajuda a aproximar os consumidores dos produtos esportivos por meio do uso coordenado de ferramentas como promoção, praça e preço (Pitts; Stotlar, 2002).

Dentro desse universo, é fundamental desenvolver um mix de *marketing* capaz de influenciar as decisões do consumidor no momento da compra, seja de bens tangíveis ou serviços. Segundo Morgan e Summers (2008), o *marketing* mix esportivo segue os tradicionais quatro P's (Produto, Preço, Praça e Promoção), mas por conta das particularidades do setor, deve incluir também os elementos do mix de serviços.

Antes de definir os componentes desse composto, é essencial compreender o consumidor do esporte e a estrutura do próprio setor. Isso inclui conhecer o público atual e identificar potenciais consumidores, estabelecendo assim as bases para estratégias de segmentação eficazes. A partir dessa análise, é possível definir o mercado-alvo e elaborar estratégias alinhadas, aplicando os quatro Ps de forma adequada ao contexto esportivo (Morgan; Summers, 2008). Esses elementos devem atuar de forma integrada. No centro de todas as ações está o conhecimento adquirido sobre o público-alvo. Ignorar qualquer um desses aspectos pode comprometer as decisões estratégicas.

Kotler (2003) entende produto como qualquer elemento oferecido ao mercado para satisfazer um desejo ou necessidade. No contexto esportivo, isso inclui desde experiências presenciais em estádios até a compra de equipamentos, roupas ou artigos promocionais. Morgan e Summers (2008) mencionam, por exemplo, oportunidades como encontros com jogadores ou treinamentos esportivos como variações de produto. Para eles, o produto esportivo consiste em uma combinação de bens e serviços, tangíveis ou intangíveis, utilizados na troca mercadológica (Morgan; Summers, 2008).

Fullerton e Merz (2008) classificam os produtos esportivos em três categorias: esportes para espectadores (como partidas de futebol ou a Copa do Mundo), esportes de participação (como jogos entre amigos ou atividades físicas em academias) e produtos voltados à prática esportiva (como equipamentos, vestuário, souvenirs e conteúdos educativos).

A singularidade do produto esporte, principalmente o futebol, evidencia que os clubes não devem ser geridos apenas como entidades esportivas, mas como marcas que vão além das

competições. Isso inclui a criação de experiências diferenciadas para os fãs, desde o momento em que chegam ao estádio. A prestação de serviço torna-se, assim, parte integrante do produto, criando um diferencial competitivo. Características como intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade, definidas por Zeithaml *et al.* (1985), reforçam a ideia do esporte como serviço. Nesse modelo, a experiência é consumida no mesmo local e momento em que é produzida, exigindo a presença do torcedor. Mais ainda, esse consumidor, ao se vestir com as cores do time, portar bandeiras e entoar cantos, torna-se parte essencial do espetáculo.

O conceito de *marketing* esportivo abrange uma série de ações voltadas à divulgação e promoção do esporte. De acordo com Shilbury *et al.* (2003), esse campo pode ser dividido em dois grandes focos: o *marketing* “do” esporte e o *marketing* “por meio” do esporte. O primeiro refere-se ao uso das ferramentas do composto de *marketing* para divulgar os benefícios da prática e do consumo de atividades esportivas. Já o segundo utiliza o esporte como canal para promover produtos e serviços que não são, necessariamente, esportivos, mas que se destinam a um público que tem afinidade ou interesse por determinada modalidade. Neste último caso, são comuns ações como patrocínios e contratos de licenciamento.

Segundo Pitts e Stotlar (2007), o *marketing* esportivo consiste em desenvolver e executar estratégias que envolvem preço, promoção, distribuição e desenvolvimento de produtos relacionados ao esporte, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores e alcançar os propósitos da organização. Assim, embora o *marketing* tenha sido criticado por alguns estudiosos por sua ênfase comercial, ele vai além da simples realização de trocas. Em uma perspectiva mais ampla, especialmente dentro de uma abordagem holística, o *marketing* busca gerar valor ao consumidor, preservar seu bem-estar e atender aos interesses de todas as partes envolvidas no processo (Kotler; Keller, 2012).

Esse ramo inclui uma variedade de atividades, como a promoção de modalidades esportivas, divulgação de clubes e federações, patrocínio a atletas e competições, gestão de marcas, merchandising, desenvolvimento de produtos esportivos (ou não), monitoramento da mídia esportiva e pesquisas de mercado nesse segmento (Bertoldo, 2000). Portanto, trata-se de uma área dinâmica, onde são aplicadas as principais ferramentas e princípios do *marketing*, especialmente os quatro P's. No entanto, esses elementos assumem características e aplicações distintas no ambiente esportivo.

No nível individual, o envolvimento com o esporte pode variar. Existem diferentes graus de engajamento, desde o espectador ocasional até o torcedor apaixonado. Enquanto o primeiro apenas acompanha os eventos esporadicamente, os fãs mais fervorosos dedicam

tempo, energia e emoção ao esporte ou ao clube, estabelecendo uma relação afetiva com o mesmo (Steward; Smith, 1997; Tapp, 2004; Dionísio *et al.*, 2008).

O comportamento desse público pode ser mais racional em contextos organizacionais, mas no caso do consumidor final, fatores emocionais têm grande influência. Nesse sentido, Sheth *et al.* (2011) indicam que o consumo de produtos ligados ao esporte envolve motivações que vão além da razão. Para Melo Neto (2013), isso justifica a inclusão de um quinto “P” no *marketing* esportivo: o da “Paixão”. Ele sugere que os gestores levem em consideração as emoções positivas e negativas que o consumidor pode experimentar antes, durante e após o consumo de um evento ou produto esportivo.

O futebol, por exemplo, surgiu como prática esportiva moderna na Inglaterra, no século XIX, inicialmente restrito às elites britânicas, sendo visto como uma atividade cultural da burguesia (Leoncini; Silva, 2005; Dionísio *et al.*, 2008). Com o tempo, o esporte se popularizou, criando as bases para o que se conhece hoje como a “indústria do espetáculo futebolístico”, ou seja, a crescente demanda por assistir a jogos.

Estudos apontam que os adeptos do futebol muitas vezes desenvolvem comportamentos de pertencimento semelhantes a uma “tribo”, movidos por fatores como identidade social, desejo de reconhecimento e símbolos compartilhados. Esses torcedores frequentemente reconhecem as marcas associadas aos clubes, embora nem sempre demonstrem preferência por elas (Dionísio *et al.*, 2008).

Como já mencionado, é a partir do torcedor que surgem outros públicos, como veículos de comunicação, patrocinadores e parceiros comerciais. Leoncini e Silva (2005) destacam que o torcedor é o consumidor final do espetáculo esportivo, enquanto esses outros atores são considerados consumidores intermediários. Ambos, no entanto, são fundamentais para a economia do futebol. Segundo Adair *et al.* (2000), esses intermediários utilizam o espetáculo – composto por campeonatos, clubes e atletas – como insumo para a criação de produtos ou serviços destinados ao público final, funcionando como produtores intermediários. Já os produtores principais são os responsáveis pela organização desses eventos esportivos, como clubes, ligas, federações e confederações.

2.2 Marketing no Futebol

No contexto esportivo, a lógica de mercado também se aplica. Segundo Melo Neto (2020), o esporte deve ser encarado como um serviço de entretenimento que é ofertado ao público. Para que isso ocorra de forma eficiente, é necessário que o poder público invista em

infraestrutura adequada à prática esportiva. Além disso, cabe às organizações esportivas desenvolverem iniciativas que aproximem o esporte das escolas, universidades, residenciais e outros espaços coletivos. Os clubes, por sua vez, devem buscar parcerias com empresas privadas e com o próprio governo para viabilizar a construção de arenas modernas, estádios e centros. Entretanto, a distribuição desse produto enfrenta um dos principais desafios no Brasil, devido à grande extensão territorial e à população numerosa e geograficamente dispersa (Melo Neto, 2020).

A promoção, no âmbito esportivo, corresponde às ações de comunicação que visam estimular o torcedor a consumir o produto. Esse consumo pode ocorrer por meio da compra de ingressos, da presença em eventos esportivos ou da audiência por meios de comunicação como televisão e internet. Além disso, há o interesse pela busca de informações em mídias tradicionais e digitais, bem como a aquisição de artigos e equipamentos relacionados ao esporte. Através dessas ações promocionais, o consumidor passa a conhecer o produto esportivo, compreendendo seus benefícios, atrativos e relevância, o que o impulsiona a efetivar a compra (Melo Neto, 2020).

No universo esportivo, um torcedor casual de hoje pode se tornar um participante ativo amanhã, e, quando bem engajado, esse participante pode evoluir para um fã entusiasta no futuro. Da mesma forma, admiradores ocasionais têm o potencial de se converter em torcedores assíduos. Para isso, é essencial que as estratégias promocionais sejam bem planejadas e executadas de forma inteligente. A promoção de vendas, parte integrante do mix promocional, tem como função impulsionar o consumo do esporte, agregar valor à oferta e promover maior envolvimento com o público (Melo Neto, 2020).

Tradicionalmente, o esporte é uma atividade humana ligada a valores simbólicos como alegria, emoção, conquista, superação, coragem e vitórias. No entanto, ao longo dos anos, o setor esportivo passou a ser reconhecido também por seu expressivo potencial econômico (Romão, 2007).

Na visão de Romão (2007), o esporte cria um ambiente favorável para as empresas se comunicarem com seus públicos, especialmente porque está fortemente conectado a esses valores intangíveis e conta com ampla visibilidade social. Isso facilita a associação das marcas às características identitárias dos torcedores, fortalecendo a conexão entre consumidor e empresa.

Segundo Malagrino (2011), o produto esportivo pode ser qualquer bem, serviço, local, ideia ou até mesmo pessoa que possua características tangíveis ou intangíveis capazes de atender aos desejos e necessidades do seu público-alvo em termos de aquisição, uso ou

consumo. Esse produto pode ser representado tanto pelo entretenimento proporcionado ao se assistir a uma partida no estádio quanto pela compra de artigos esportivos e produtos licenciados. Morgan e Summers (2008) reforçam que o que diferencia os produtos esportivos dos demais é sua capacidade de gerar fortes emoções, influenciando o comportamento do consumidor. Dessa forma, o produto esportivo é compreendido como uma combinação complexa de aspectos tangíveis e intangíveis, já que cada vivência esportiva pode ser única a cada ocasião (Malagrino, 2011).

Para Malagrino (2011), quem executa o plano de *marketing* esportivo de um clube tem um controle limitado sobre os diversos elementos que compõem o produto principal, a partida e, por isso, deve concentrar sua atenção nos subprodutos, que são os elementos estruturais e operacionais que viabilizam o evento. O autor também destaca que o futebol, como produto, possui uma dinâmica particular que exige dos gestores esportivos uma atuação que vá além das quatro linhas, abrangendo o entorno do estádio e as experiências pré-jogo. A prestação de serviços nesse contexto deve ser vista como um diferencial competitivo, e os dirigentes precisam criar experiências memoráveis para os torcedores, que costumam passar pelo menos duas horas no local do evento (Malagrino, 2011).

Ainda de acordo com Malagrino (2011), a precificação no *marketing* esportivo é considerada a variável mais flexível do composto de *marketing*. Diferentemente de outros produtos cujo local de venda e formas de promoção permanecem constantes, o preço pode ser ajustado de acordo com fatores externos que fogem do controle direto dos profissionais de *marketing*. Assim, o valor do ingresso pode ser utilizado tanto para controlar a alta demanda em jogos importantes quanto para atrair o público em partidas de menor apelo.

Conforme aponta Siqueira (2014), o licenciamento de marca representa uma das principais fontes de receita dentro do *marketing* esportivo. Além da contribuição econômica, ele também é uma ferramenta estratégica importante para promover a marca e fortalecer o vínculo com os torcedores. Siqueira (2014) também descreve três formatos de distribuição: a exclusiva, na qual os produtos são vendidos apenas em lojas oficiais ou eventos esportivos, proporcionando maior controle sobre preços e comunicação, mas com alcance limitado de vendas; a seletiva, que permite a comercialização dos produtos em lojas específicas, mantendo certo controle e garantindo boa disponibilidade ao consumidor; e a intensiva, em que os produtos são vendidos em diversos pontos de venda, ampliando a distribuição, mas sacrificando o controle da marca sobre preços e comunicação.

Segundo o mesmo autor, as arenas esportivas devem ser encaradas como unidades de negócio independentes, com estratégias próprias, objetivos específicos e fluxo financeiro

autônomo. Elas devem ser multifuncionais, adaptadas para eventos variados, como shows e feiras, além de sustentáveis, tanto do ponto de vista ambiental quanto financeiro. Apesar disso, o foco principal desses espaços ainda deve ser voltado para os eventos esportivos, que representam a principal fonte de receita e justificam o investimento em infraestrutura e operação (Siqueira, 2014).

Siqueira (2014) também discute os três tipos de comunicação utilizados no *marketing* esportivo: institucional, voltada para o fortalecimento da marca; de produto, que destaca benefícios e diferenciais; e promocional, focada em divulgar ofertas e descontos. Ele explica que essas estratégias se materializam por meio de ferramentas como publicidade em mídias tradicionais e digitais, *marketing* direto (como e-mails e telemarketing), ações de merchandising nos pontos de venda, realização de eventos (feiras, seminários, convenções) e patrocínios voltados para o esporte, cultura ou causas sociais.

O patrocínio, por sua vez, pode ocorrer por meio de aporte financeiro ou outras formas de negociação, como permutas. Trata-se de uma das fontes de receita mais relevantes para entidades esportivas, representando parte considerável das suas receitas comerciais (Siqueira, 2014). Ainda segundo o autor, embora as entidades esportivas recebam em média apenas 5% do valor das vendas de produtos licenciados, esse percentual corresponde a aproximadamente 14% de sua receita comercial, o que significa que, em termos absolutos, a comercialização de produtos licenciados pode gerar mais receita do que outras fontes, como direitos de mídia ou exploração de arenas (Siqueira, 2014).

Siqueira (2014) também aponta que o licenciamento esportivo atende a diversos objetivos estratégicos, sendo a geração de receita apenas um deles. Além de ajudar a financiar atletas, equipes e eventos, o licenciamento fortalece a marca, especialmente quando vinculado a grandes eventos esportivos. Os produtos licenciados, além de promoverem a marca no momento da venda, continuam a desempenhar um papel importante ao representar um legado emocional para os fãs. A fidelização dos torcedores é outro objetivo essencial, já que, em um contexto social onde o consumo está ligado à identidade e pertencimento, os produtos esportivos passam a representar mais do que simples mercadorias, tornam-se símbolos de conexão com a “tribo” que o clube representa.

Por fim, embora Siqueira (2014) considere o licenciamento uma fonte relevante de financiamento para clubes e atletas, os dados práticos mostram que os royalties recebidos pelos clubes de futebol analisados no estudo ainda são bastante modestos quando comparados à receita total gerada pelo futebol profissional anualmente.

2.3 Licenciamento de Marca

Conforme a definição de Macedo (2015), o licenciamento consiste na autorização concedida pelo proprietário legal de uma propriedade intelectual, como uma marca, para que outra parte possa utilizá-la comercialmente. Macedo (2015) ainda diz que essa prática visa agregar valor aos produtos, serviços ou ações de comunicação da empresa que recebe essa permissão. Entre os ativos licenciáveis, estão marcas, personagens, músicas, imagens de pessoas, criações artísticas e literárias, além de eventos e programas de televisão ou cinema. Ainda, segundo Afif (2000), a marca se trata do maior capital de uma organização que, ao longo do tempo, investe nesse capital buscando sua consolidação no mercado em que é atuante. Além do mais de acordo Afif (2000), a partir do momento em que uma marca conquista uma imagem positiva e alcança a aceitação do público consumidor, ela passa a representar um valor significativo onde atua.

De acordo com a perspectiva apresentada por Melo Neto (2013), o licenciamento pode ser compreendido como uma ferramenta estratégica promocional amplamente utilizada no universo esportivo. Nessa lógica, clubes e entidades esportivas que detêm os direitos legais sobre suas marcas, fazem a gestão e autorizam outras empresas a explorarem comercialmente esses ativos. Nessa perspectiva, empresas interessadas em firmar acordos de licenciamento com atletas, clubes ou instituições esportivas, por exemplo, geralmente visam aproveitar a forte conexão emocional e de apego que os fãs possuem com essas marcas. Quando um torcedor se depara com um produto que representa seu time ou ídolo, ele tende a se sentir representado e envolvido emocionalmente com aquele item, o que influencia diretamente sua decisão de compra (Melo Neto, 2013).

Para Rabelo e Bonfá (2009), o termo *licensing* ou licenciamento refere-se ao ato de autorizar o uso de uma marca, imagem, personagem ou qualquer propriedade intelectual de terceiros em produtos, serviços ou em ações promocionais e publicitárias. Essa autorização é concedida por um período previamente estipulado, mediante o pagamento de uma remuneração, geralmente calculada como um percentual sobre o faturamento obtido com a comercialização dos produtos, valor esse conhecido internacionalmente como *royalty*. As condições e os valores envolvidos são estabelecidos e formalizados por meio de um contrato jurídico firmado entre as partes.

Segundo informações do site oficial da *Licensing Expo* (2014), evento internacional de licenciamento realizado anualmente em Las Vegas, Estados Unidos, o licenciamento é amplamente reconhecido por empresas e veículos de mídia como uma ferramenta estratégica de *marketing* e expansão de marca. Essa prática tem sido cada vez mais adotada por organizações de diferentes portes ao redor do mundo, incluindo tanto grandes corporações quanto pequenos negócios.

De forma geral, o licenciamento de marcas pode ser entendido como um acordo formal entre o proprietário da marca e uma empresa que deseja utilizar essa marca em seus produtos ou serviços, atribuindo-lhes o valor simbólico e emocional que ela representa para os consumidores (Silva, 2004). Segundo Melo Neto (2000), esse processo consiste em uma transação comercial em que o detentor da marca (licenciador) concede autorização para que outra parte (licenciado) a explore comercialmente, em troca do pagamento de royalties.

Para compreender essa importante ferramenta estratégica do *marketing* esportivo, é essencial entender seu conceito, histórico e fundamentos. De acordo com Macedo (2015), o licenciamento acontece quando o titular legal de uma propriedade intelectual, como uma marca, concede a terceiros o direito de usá-la com fins comerciais. Esse uso agrega valor aos produtos, serviços ou às ações de comunicação do licenciado. As propriedades intelectuais licenciadas podem incluir marcas, personagens, obras artísticas ou literárias, músicas, imagens de pessoas, eventos, programas de TV ou filmes.

Macedo (2015) enfatiza que, para que um programa de licenciamento funcione adequadamente, é necessário que a marca licenciada já tenha certo grau de reconhecimento por parte do público. Embora o licenciamento contribua para fortalecer a marca, ele não deve ser a etapa inicial do processo de construção de imagem. Isso significa que, antes de buscar receitas por meio dessa ferramenta, a marca deve estar consolidada junto ao seu público, com valores e significados claramente compreendidos. Em outras palavras, só é possível alcançar sucesso com o licenciamento quando a marca já é reconhecida por um número relevante de consumidores em seu nicho de atuação.

Segundo Silva (2004), uma marca é tudo aquilo que consegue ocupar um espaço na mente das pessoas, gerando sentimentos de identificação e conexão, além de incentivar interações constantes com aquilo que representa. Assim, marcas podem ser compreendidas como ideias, sonhos e modelos de excelência que ressoam com as crenças e desejos das pessoas, despertando ações e atribuindo significados claros em suas vidas.

Macedo (2015) ainda ressalta que o licenciamento pode ser analisado sob duas perspectivas: a do licenciador, que é o dono da marca, e a do licenciado, que utilizará essa

marca em seus produtos ou serviços. Do ponto de vista do licenciador, é fundamental que a marca tenha valor de mercado e reconhecimento suficiente para poder ser estendida a novos setores. Além disso, é importante que o parceiro licenciado possua estrutura e competência para preservar e reforçar a imagem da marca junto ao público, papel que deve ser constantemente supervisionado pelo proprietário da marca.

Já sob a ótica do licenciado, não há uma única justificativa unânime entre especialistas para aderir ao licenciamento, mas há um consenso prático: ele costuma aumentar as vendas. Embora não exista uma garantia absoluta de que os produtos licenciados terão sucesso comercial, quando o processo é bem planejado e executado com atenção aos detalhes, há grandes chances de gerar resultados positivos. É essencial, nesse sentido, realizar uma análise criteriosa da marca a ser licenciada, garantindo que haja alinhamento entre o mercado onde ela está posicionada e o setor de atuação da empresa licenciada.

Para que uma empresa licenciada tenha sucesso na produção, distribuição e divulgação de produtos licenciados, é importante que ela já detenha uma presença relevante no mercado, mesmo que não seja líder. Em muitos casos, o licenciamento é utilizado justamente como uma estratégia para ampliar essa participação. Por outro lado, o licenciador precisa ter uma base sólida de fãs ou consumidores, pois a remuneração do licenciamento depende diretamente do volume comercializado. Assim, a capacidade de atender à demanda é essencial: os licenciados devem estar preparados para produzir em escala e garantir que os produtos cheguem de forma eficaz ao consumidor (Lois, 2012).

No contexto esportivo, Siqueira (2014) aponta que o licenciamento pode ser utilizado com diversos objetivos dentro do *marketing*. Um deles é a geração de receita adicional, já que as vendas de produtos licenciados frequentemente representam uma fonte importante de financiamento para atletas, equipes, eventos e ligas. Outro propósito importante é a promoção da marca, geralmente impulsionada durante eventos esportivos. Os produtos costumam ser lançados antes das competições e funcionam como canais de divulgação nas lojas e pontos de venda. Mesmo após os eventos, esses itens mantêm sua relevância ao servirem como símbolos físicos e emocionais para os fãs.

Outro objetivo relevante é o fortalecimento do vínculo emocional entre marca e público. Em uma sociedade na qual o consumo está diretamente associado à identidade e ao pertencimento, conforme afirma Maffesoli (1987) as marcas esportivas que representam determinadas “tribos” culturais geram uma demanda expressiva por produtos licenciados, pois ajudam os consumidores a expressarem sua identidade e valores por meio do que consomem.

Os elementos apresentados nesta breve revisão histórica permitem começar a delinear o conceito de marca. Desde os tempos antigos, o propósito de identificar os bens era diferenciá-los de outros semelhantes, evitando possíveis confusões quanto à sua origem (Kotler; Keller, 2006). Dessa forma, a função principal do elemento marcário é garantir o exercício do direito de propriedade, que inclui o direito de usar, usufruir e dispor do bem. Ter um direito sobre algo significa que seu titular pode decidir o que fazer com esse objeto, conferindo-lhe poder, embora esse poder não seja a origem dos direitos. Esses direitos são fruto de uma construção ética, racional e jurídica (Barbosa, 2003). Uma justificativa baseada na funcionalidade das marcas poderia ser facilmente elaborada a partir de uma análise prática e da teoria comercial.

Conforme pode ser entendido do trecho destacado, o proprietário, ao deter o poder de “determinar o destino do objeto”, tem a capacidade, por exemplo, de transferir alguns dos direitos da propriedade para terceiros, como ocorre no caso da licença para uso da marca, que será analisada mais detalhadamente posteriormente. De forma resumida, por meio desse tipo de contrato, o proprietário concede a outra parte o direito temporário de explorar o símbolo distintivo, porém, limitando seu uso conforme previsto nas cláusulas contratuais (Barbosa, 2003).

Bertone e Cabanellas (2003) esclarecem os benefícios tanto para o licenciado quanto para o licenciador: do ponto de vista de quem adquire direitos sobre uma marca, seja por cessão, licença ou contratos mais complexos, a intenção é aproveitar o poder de atração de clientes que a marca já possui. Optar por adquirir marcas de terceiros em vez de desenvolver marcas próprias baseia-se no fato de que o custo para alcançar o mesmo nível de reconhecimento e atração de consumidores será maior ao criar uma marca do zero do que ao licenciar uma marca já estabelecida. De fato, a força comercial de uma marca normalmente exige sua presença no mercado por um período considerável, além de investimentos adequados em controle de qualidade, promoção e publicidade, que variam conforme o produto e o mercado. Esses custos podem ser evitados ao utilizar marcas já consolidadas.

Já do ponto de vista de quem transfere os direitos sobre a marca, essa operação pode permitir a obtenção de lucros em mercados onde não possui acesso direto, seja por limitações de tecnologia, capital, conhecimento comercial ou restrições legais. Na maioria dos casos, não há um impedimento absoluto para que o titular da marca atue nesses mercados, mas o parceiro licenciado pode operar de forma mais eficiente. Assim, o dono da marca pode obter maior rentabilidade ao conceder esses direitos a terceiros do que explorando a marca sozinho (Bertone; Cabanellas, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são detalhados os caminhos e as ferramentas metodológicas que nortearam a condução deste estudo. A presente seção é dedicada a expor a estrutura metodológica da pesquisa, abrangendo a abordagem, os objetivos, os procedimentos técnicos, além dos métodos de coleta e de análise das informações, de modo a alcançar os propósitos estabelecidos para esta investigação.

3.1 Quanto à Natureza da Abordagem

Para a condução deste trabalho, optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa. Tal decisão se fundamenta na complexidade do fenômeno investigado, que visa a uma compreensão aprofundada das estratégias de licenciamento, cujas nuances não seriam plenamente capturadas por uma análise somente numérica. O enfoque qualitativo dedica-se a interpretar processos sociais e empresariais que não são facilmente mensuráveis, explorando o campo dos significados e das práticas institucionais (Minayo, 2001).

Como salienta Godoy (1995), a metodologia qualitativa permite a coleta de informações descritivas por meio da imersão do pesquisador na situação em análise, buscando interpretar os fatos sob a ótica dos atores envolvidos. Desta forma, o estudo aprofundou-se nos processos e estratégias dos clubes, interpretando-os dentro de seu contexto específico de atuação.

3.2 Quanto aos Fins da Pesquisa

No que tange aos seus fins, a pesquisa assume um caráter descritivo. O objetivo primordial é detalhar e examinar as propriedades dos modelos de licenciamento adotados pelos clubes brasileiros de futebol profissional no Brasil. Conforme define Gil (2008, p. 28), investigações descritivas buscam, em essência, "a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis".

Este estudo se propôs a examinar o fenômeno como ele se apresenta na realidade, sem qualquer manipulação das variáveis por parte do pesquisador. Os acontecimentos são levantados, registrados e analisados de forma objetiva (Prodanov; Freitas, 2013). Essa abordagem mostra-se a mais adequada para cumprir o objetivo geral do trabalho, a análise

comparativa dos modelos, e seus objetivos específicos, que envolvem a descrição das estratégias, a análise documental de dados secundários e a comparação de seus resultados.

3.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos

A estratégia técnica selecionada para a execução da pesquisa foi o estudo de caso múltiplo. O estudo de caso representa uma forma de investigação que permite uma análise aprofundada de um fenômeno atual dentro de seu contexto real, sendo especialmente útil "quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes" (Yin, 2015, p. 31).

A escolha pelo estudo de caso se justifica, ainda, por sua adequação para responder a questões do tipo “como” e “porquê” um determinado fenômeno ocorre (Yin, 2015). No contexto desta pesquisa, buscou-se entender como os modelos de licenciamento dos clubes brasileiros são estruturados e operam e porque certas estratégias são adotadas. Esse aprofundamento é particularmente relevante em pesquisas com fins exploratórios e descritivos, nas quais o pesquisador busca obter uma visão ampla e detalhada de um fenômeno em seu ambiente natural, sem a pretensão de controle sobre os eventos estudados (Gil, 2008).

Adicionalmente, a validade de um estudo de caso é reforçada pela clara definição de sua “unidade de análise” e pelo uso de múltiplas fontes de evidência (Yin, 2015). Para esta pesquisa, cada clube brasileiro selecionado representou uma unidade de análise distinta, ou seja, um “caso”. A coleta de dados se concentrou na pesquisa documental de fontes secundárias, conforme detalhado na seção 3.4. A utilização de múltiplas fontes de evidência como balanços financeiros, portfólios de lojas oficiais e matérias da imprensa especializada atende ao princípio de triangulação de fontes, conferindo maior confiabilidade e profundidade aos resultados da investigação.

A decisão por analisar um caso duplo, especificamente os clubes Flamengo e Palmeiras, visa a conferir maior solidez e capacidade de comparação aos achados. Segundo Yin (2015), a análise de diversos casos possibilita confrontar os resultados de maneira mais ampla, o que torna as conclusões da pesquisa mais robustas e passíveis de generalização teórica. Este método será fundamental para mapear tanto as semelhanças quanto as particularidades nas estratégias dos clubes no contexto do futebol brasileiro.

Diferentemente de estudos que lidam com dados primários sigilosos, esta pesquisa utilizou fontes de acesso público. Portanto, os clubes foram nominalmente identificados,

permitindo uma análise contextualizada de suas estratégias e resultados, alinhada aos objetivos descritivos e comparativos do trabalho.

3.4 Métodos de Coleta de Dados

Os dados necessários para esta investigação foram levantados majoritariamente através da pesquisa documental. Este tipo de pesquisa utilizou como fonte materiais que ainda não foram submetidos a uma análise aprofundada, permitindo que sejam recontextualizados em função dos objetivos do novo estudo (Gil, 2008). As fontes documentais são valorizadas por sua estabilidade e pela riqueza de detalhes que oferecem.

Dada a impossibilidade de acesso a dados primários sigilosos, como contratos e relatórios internos de performance, a coleta de dados se concentrou em fontes documentais secundárias de acesso público. A validade da análise foi sustentada pela triangulação de múltiplas fontes de evidência, conforme estabelecido no tópico 3.3. A coleta de dados para cada um dos dois clubes foi realizada a partir da análise aprofundada de três tipos principais de documentos públicos, focando no exercício de 2024.

Para atender ao rigor metodológico e garantir a rastreabilidade das informações, o Quadro 1 detalha as fontes específicas utilizadas, os endereços digitais de acesso, o período da coleta e o propósito de cada documento na pesquisa.

Quadro 1 – Fontes de Evidência e Detalhamento da Coleta de Dados

Fonte de Evidência	Endereço Digital (URL)	Data de Acesso	Tipo de Documento	Propósito na Pesquisa
Site Oficial (Flamengo)	flamengo.com.br/transparencia	Nov. 2025	Relatório Financeiro (DFP 2024)	Coleta de dados de receita bruta total e receita específica de licenciamento para análise de performance.
Site Oficial (Palmeiras)	palmeiras.com.br/balancetes	Nov. 2025	Relatório Financeiro (DFP 2024)	Coleta de dados de receita bruta total e receita específica de licenciamento para análise de performance.
Loja Oficial (Flamengo)	https://loja.flamengo.com.br/	Nov. 2025	E-commerce (Varejo)	Mapeamento sistemático do mix de produtos e identificação dos

				parceiros licenciados.
Loja Oficial (Palmeiras)	palmeirasstore.com	Nov. 2025	E-commerce (Varejo)	Mapeamento sistemático do mix de produtos e identificação dos parceiros licenciados.
Poder360	poder360.com.br	Out. 2025	Matéria Jornalística	Levantamento quantitativo da rede de lojas físicas dos clubes para análise de capilaridade.
Máquina do Esporte	maquinadoesporte.com.br	Nov. 2025	Entrevista em Vídeo	Análise qualitativa da estratégia de gestão do Flamengo, com base em falas da diretoria.
TV Palmeiras / Amici 1914	youtube.com	Nov. 2025	Vídeos / Entrevistas	Análise qualitativa da estratégia de gestão do Palmeiras, com base em falas da diretoria.
Somos Destra	somosdestra.com	Out. 2025	Blog Corporativo	Identificação da ferramenta tecnológica de gestão utilizada pelo Palmeiras.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Dessa forma, a partir das fontes detalhadas no Quadro 1, foram extraídas as seguintes informações centrais para a análise:

- **Demonstrações Financeiras e Balanços Contábeis:** foram examinados os relatórios anuais oficiais publicados pelos clubes. Desses documentos foram extraídas as informações relativas às receitas de *marketing* e comercial, buscando identificar os valores oriundos de "licenciamento", "royalties" ou "marcas próprias", de forma a analisar a performance financeira da estratégia;
- **Portfólio de Produtos em Lojas Oficiais Online:** foi realizado um mapeamento sistemático e categorização dos produtos disponíveis nos e-commerces oficiais de cada clube. Esta análise permitiu identificar o mix de produtos licenciados e as principais empresas licenciadas que comercializam produtos de ambas as marcas;

- **Imprensa Especializada e Relatórios de Mercado:** foram levantadas matérias, entrevistas com gestores e análises publicadas em veículos especializados em negócios do esporte e em relatórios de consultorias setoriais. Esta fonte foi utilizada para mapear a estrutura de gestão de licenciamento de cada clube, definindo se ela é interna, terceirizada ou híbrida, e compreender o contexto de suas decisões estratégicas.

Dessa forma, foram coletadas, para cada um dos dois clubes, as seguintes informações referentes ao exercício de 2024, a partir dos documentos acima citados:

- Estrutura de gestão da área de licenciamento: interna, terceirizada ou híbrida;
- Quantidade e categoria dos produtos licenciados disponíveis nos canais oficiais;
- Principais empresas licenciadas identificadas;
- Receita de *marketing/comercial* e, quando disponível, a receita específica de licenciamento/royalties.

Paralelamente, o levantamento bibliográfico, detalhado no Capítulo 2, forneceu o embasamento teórico para a pesquisa e para a posterior interpretação dos dados.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

Para a interpretação e o tratamento das informações coletadas, a estratégia de análise seguiu as técnicas recomendadas por Yin (2015) para estudos de caso múltiplos. A análise foi conduzida em duas frentes principais: o **confronto com as proposições teóricas e a análise cruzada dos casos**. A primeira etapa consistiu em comparar os dados públicos levantados para cada clube, Clube de Regatas do Flamengo e Sociedade Esportiva Palmeiras, com o referencial teórico apresentado no Capítulo 2, verificando como a prática se alinha ou diverge da teoria existente sobre *marketing* esportivo e licenciamento de marcas.

A segunda etapa se deu pela análise cruzada dos casos, na qual as estratégias de licenciamento dos três clubes foram sistematicamente comparadas para identificar padrões, similaridades e diferenças em suas abordagens no mercado brasileiro. Esta etapa consistiu na comparação sistemática entre os dois clubes. As informações de cada caso foram contrastadas dentro das unidades de análise definidas, com o objetivo de identificar convergências e divergências entre os modelos.

Desta forma, o processo analítico foi planejado para ocorrer nas seguintes fases:

- 1) **Sistematização das informações:** os dados coletados das fontes secundárias foram organizados em matrizes comparativas, com seções dedicadas a cada clube, para facilitar a visualização e o cruzamento dos dados;
- 2) **Definição das unidades de análise:** com base nos objetivos específicos e nos conceitos-chave do referencial teórico, foram definidas as unidades de análise que guiaram a comparação entre os casos. As principais unidades que foram investigadas para cada clube são:
 - **Estrutura de Gestão da Marca:** análise e comparação do modelo de gestão do licenciamento, definindo se ela é interna, terceirizada ou híbrida, conforme identificado nas fontes documentais.
 - **Mix de Produtos Licenciados:** mapeamento e comparação das principais categorias de produtos e dos principais parceiros licenciados identificados nas lojas oficiais, verificando a diversidade e o alinhamento estratégico do portfólio de cada clube.
 - **Performance Financeira:** análise comparativa da relevância das receitas de licenciamento e royalties, quando discriminadas, dentro das receitas comerciais totais de cada clube, com base nos valores apresentados nos balanços financeiros anuais.
- 3) **Discussão dos achados:** por fim, os resultados da análise foram discutidos e interpretados com o suporte da fundamentação teórica, com o objetivo de responder à questão central da pesquisa e alcançar os objetivos traçados.

4 ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo dedica-se à apresentação e análise dos dados coletados por meio da pesquisa documental de dados secundários, conforme descrito nos procedimentos metodológicos. A estrutura deste capítulo segue a ordem dos objetivos específicos traçados, visando responder ao problema central da pesquisa. A análise será conduzida de forma comparativa, contrastando os achados de cada caso para identificar similaridades, divergências e potenciais melhores práticas de gestão.

Em consonância com a metodologia de estudo de caso proposta por Yin (2015), os dados empíricos coletados são confrontados com as proposições teóricas apresentadas no Capítulo 2, buscando identificar como a prática dos clubes se alinha ou diverge da literatura sobre *marketing* esportivo e licenciamento.

4.1 Análise da Relevância do Licenciamento e Royalties no Faturamento Bruto Total

Os casos selecionados para este estudo representam duas das maiores potências financeiras do futebol brasileiro. Conforme as demonstrações financeiras publicadas referentes ao exercício de 2024, ambos os clubes apresentaram faturamentos brutos operacionais que ultrapassam a marca de um bilhão de reais. O Palmeiras registrou uma receita bruta total de R\$1.274.140.000,00 (Palmeiras, 2025), enquanto o Flamengo atingiu R\$1.227.040.000,00 no mesmo período (Flamengo, 2025).

Um dos objetivos desta pesquisa busca analisar a relevância das receitas de licenciamento dentro dessas estruturas comerciais e ao analisar os dados específicos de cada clube, observa-se uma disparidade significativa no desempenho desta unidade de negócio, o que é o ponto central da investigação desse objetivo.

No exercício de 2024, o Clube de Regatas do Flamengo registrou uma receita operacional bruta de R\$97.720.000,00 em sua rubrica de "Licenciamento" (Flamengo, 2025). Em contrapartida, a Sociedade Esportiva Palmeiras reportou, na mesma linha contábil, uma receita bruta de R\$38.543.000,00 (Palmeiras, 2025). A análise da relevância percentual desses valores sobre a receita bruta total de cada clube evidencia a diferença estratégica. O licenciamento de marca representou 7,96% do faturamento total do Flamengo em 2024, enquanto no Palmeiras essa mesma atividade correspondeu a 3,03% de seu faturamento total. A Tabela 1 explicita em números os dados de receita de licenciamento, receita bruta total dos casos e também a relevância da receita de licenciamento na receita bruta total.

Tabela 1 – Comparativo de Receitas (Licenciamento vs. Total) 2024

Clube	Receita de Licenciamento	Receita Bruta Total	Relevância do Licenciamento
Flamengo	R\$ 97.720.000,00	R\$ 1.227.040.000,00	7,96%
Palmeiras	R\$ 38.543.000,00	R\$ 1.274.140.000,00	3,03%

Fonte: Elaborada pelo autor (2025), com base em Flamengo (2025) e Palmeiras (2025).

Os dados da Tabela 1 demonstram que, embora ambos os clubes possuam faturamentos totais comparáveis, a performance do Flamengo na exploração comercial de sua marca através de produtos licenciados é, em termos absolutos, 2,5 vezes maior que a do Palmeiras. Além disso, a relevância desta unidade de negócio é proporcionalmente maior na estrutura de receitas do clube carioca. Esta discrepância financeira levanta questões sobre os diferentes modelos de gestão adotados, que serão explorados na seção seguinte.

Essa disparidade corrobora a teoria apresentada por Somoggi (2011), que destaca que o sucesso comercial no futebol está diretamente ligado à capacidade de transformar a paixão da base de torcedores em fontes de receita. Considerando que o Flamengo detém a maior torcida do país (AtlasIntel, 2024), o resultado financeiro superior valida a premissa de que uma base de consumidores leais e entusiasmados é o principal ativo para o licenciamento, permitindo uma conversão mais volumosa de "torcedores" em "consumidores", conforme teorizado por Esteves (2012).

4.2 Análise da Estrutura de Gestão de Marca

A discrepância significativa nos resultados financeiros, explicitados na Tabela 1, não é um fato isolado, mas sim um reflexo direto de filosofias administrativas e modelos de gestão de marca distintos. Enquanto o Flamengo adota uma abordagem de internalização e ganho de escala, o Palmeiras opta por um modelo híbrido focado na curadoria de parceiros. A análise a seguir observa como cada clube aplica os conceitos de *marketing* esportivo definidos por Pitts e Stotlar (2002), especialmente no que tange às estratégias de distribuição e gestão.

4.2.1 O Modelo do Flamengo: Internalização, Escala e Foco em Dados

A estratégia do Clube de Regatas do Flamengo está centrada na gestão interna de seus ativos de marca. O clube estruturou um departamento de *marketing* robusto, com cerca de 15 profissionais dedicados, que gerencia diretamente a prospecção e o relacionamento com os parceiros (Máquina do Esporte, 2023). A filosofia da gestão foi explicitada por seu Diretor de *Marketing*, Gustavo Oliveira, como a de "monetizar a força enorme que é o Flamengo" (Máquina do Esporte, 2023).

O pilar central desse modelo é o controle da distribuição e dos dados gerados por ela. Segundo levantamento de Cunha (2024), o Flamengo possui 180 lojas oficiais físicas, mantendo a liderança isolada no país. Sob a ótica teórica de Siqueira (2014), o Flamengo adota claramente uma estratégia de "distribuição intensiva", buscando a máxima capilaridade para garantir a disponibilidade do produto ao consumidor em diversos pontos. Esse movimento remete ao conceito de *omnichannel*, que busca integrar os canais físicos e digitais para oferecer uma experiência de consumo unificada ao torcedor. Essa estratégia visa romper a barreira geográfica, um dos desafios citados por Melo Neto (2020) para o mercado brasileiro. Esse número é superior ao da Sociedade Esportiva Palmeiras, que no mesmo estudo registrou 35 lojas (Cunha, 2025).

Essa escala é a base para o objetivo estratégico da gestão: centralizar e unificar os dados coletados dessa rede de lojas com as bases de dados do programa de sócio-torcedor (Nação) e do banco digital parceiro (BRB Nação). Segundo Oliveira, o desafio é "trabalhar os dados [...] para verificar como podemos monetizar mais a marca do Flamengo" (Máquina do Esporte, 2024). Essa abordagem de uso intensivo de dados para segmentação dialoga com o conceito de *Marketing 5.0* proposto por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), que preconiza o uso de tecnologia para criar valor personalizado em uma jornada de consumo hipersegmentada. Ainda, essa conduta do clube, que visa um profundo conhecimento do comportamento do consumidor, permite o desenvolvimento de projetos de longo prazo, como a criação de uma "*Fan Jersey*", uma camisa oficial com preço mais acessível (Máquina do Esporte, 2023).

Este movimento alinha-se ao conceito de Malagrino (2011) sobre a precificação no *marketing* esportivo como uma variável flexível, ajustada para atender diferentes segmentos da torcida e maximizar o alcance da marca. Dessa forma, o modelo do Flamengo pode ser classificado como uma gestão majoritariamente interna, focada em ganho de escala, através da rede de lojas e em inteligência de dados, com foco em otimizar a monetização.

4.2.2 O Modelo do Palmeiras: Gestão Híbrida, Curadoria e Expansão do Mix

A Sociedade Esportiva Palmeiras adota uma estratégia de gestão híbrida. Embora o clube mantenha um canal de prospecção interno para novos parceiros, conforme divulgado em seu site oficial, a gestão operacional dos contratos é aprimorada pelo uso de ferramentas externas. Em 2022, o clube anunciou a contratação da plataforma License Solutions, que atualmente opera sob a marca Destra (SomosDestra, 2021), para auxiliar na gestão e aprovação de produtos licenciados (Palmeiras, 2022).

Este modelo encontra respaldo na teoria de Bertone e Cabanellas (2003), que afirmam que o titular da marca pode obter maior rentabilidade ao transferir parte da operação para parceiros que possuam tecnologias ou conhecimentos comerciais específicos que a organização original não detém. Ao utilizar uma empresa especializada para a gestão operacional, o Palmeiras busca a eficiência que a teoria sugere.

Este modelo permite que o clube mantenha o controle estratégico da marca, definindo os critérios para o licenciamento, como a "qualidade" do produto e sua "adequação" à comercialização (Palmeiras, 2023), ao mesmo tempo em que otimiza os processos operacionais com um parceiro tecnológico especializado (Palmeiras, 2022).

A filosofia da gestão palmeirense, portanto, parece focada na expansão da variedade de produtos, mas com um rigoroso controle de qualidade. O Diretor de *Marketing* Everaldo Coelho destacou que o objetivo é divulgar os "muitos produtos que o palmeirense não sabe que existem", indo além dos itens óbvios como camisas, bonés e copos (Palmeiras, 2023). Portanto, o modelo do Palmeiras se diferencia por ser híbrido, podendo ser classificado, como uma gestão interna apoiada por tecnologia externa, com foco estratégico na expansão do mix de produtos e na curadoria da marca.

Essa preocupação reflete os ensinamentos de Macedo (2015), que alerta que o licenciamento exige uma preservação rigorosa da imagem da marca junto ao público. O modelo híbrido do Palmeiras, portanto, prioriza a proteção do ativo intangível através de uma curadoria seletiva, em detrimento de uma distribuição massiva.

4.3 Análise Comparativa do Mix de Produtos

A análise da performance financeira e dos modelos de gestão é complementada pela investigação do portfólio de produtos, que é a manifestação tática dessas estratégias.

Conforme Morgan e Summers (2008), o "Produto" é um dos elementos centrais do mix de *marketing* esportivo. O objetivo de mapear o mix de produtos licenciados nas lojas oficiais de cada caso foi operacionalizado através de um levantamento sistemático dos e-commerces oficiais de ambos os clubes, cujos dados brutos foram categorizados e sintetizados nesta seção. A primeira etapa da análise consistiu em agrupar os milhares de produtos listados em categorias de consumo padronizadas, permitindo uma comparação direta da amplitude do mix de cada clube. O resultado deste levantamento é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo de Amplitude do Mix de Categorias (Lojas Oficiais)

Categoria de Produto	Flamengo	Palmeiras
Vestuário e Moda	Casual, Esporte, Infantil, Retrô	Casual, Esporte, Infantil
Acessórios e Calçados	Óculos, Relógios, Mochilas, Calçados	Relógios, Mochilas, Cachecóis
Casa e Decoração	Cama, Mesa, Banho, Luminárias, Móveis	Cadeiras Gamer, Itens de Decoração
Cozinha e Churrasco	Copos, Canecas, Garrafas, Tábuas	Copos, Garrafas, Avental, Kit Churrasco
Papelaria e Editorial	Cadernos, Agendas, Livros	Cadernos, Agendas, Livros, Panini
Brinquedos e Jogos	Brinquedos Elétricos	Cubo Mágico
Colecionáveis	Pins, Medalhas, Mini Troféus, Bandeiras	Pins, Medalhas, Mini Troféus, Bandeiras
Equipamentos Esportivos	Bolas	Bolas, Caneleiras
Linha Pet	Acessórios Pet	Ausente
Joalheria e Bijuteria	Semijoias, Berloques, Pingentes	Ausente

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise do Quadro 2 confirma a percepção qualitativa da pesquisa: o portfólio do Flamengo apresenta uma amplitude de mix maior. O clube carioca ataca nichos de mercado específicos que o Palmeiras ainda não explora em seu e-commerce oficial, como as categorias "Linha Pet" e "Joalheria e Bijuteria". Essa estratégia exemplifica o conceito de "extensão de marca" proposto por Aaker (1998), onde a força da marca principal é alavancada para entrar em novas categorias, reforçando a identidade do clube em diferentes momentos da vida do consumidor.

Esta estratégia de maior variedade está alinhada à filosofia de "monetizar a força enorme" da marca, explicitada pelo Diretor de *Marketing* do clube (Máquina do Esporte, 2024), buscando abranger um número maior de públicos e pontos de contato com o consumidor. O Palmeiras, por sua vez, foca nas categorias mais competitivas e comuns para um clube de futebol, garantindo a cobertura dos principais mercados de consumo.

A segunda etapa da análise foca nos parceiros por trás desses produtos. O Quadro 3 destaca os principais licenciados identificados nas lojas de cada clube, que evidenciam estratégias de parceria distintas.

Quadro 3 – Comparativo de Principais Parceiros Licenciados (Exceto Fornecedor Master)

Categoria	Flamengo (Exemplos de Parceiros)	Palmeiras (Exemplos de Parceiros)
Vestuário Casual/Retrô	Braziline, Reserva, Starter, Liga Retrô, Brandili	Betel Sport, Torcida Baby, Milled
Moda (Praia/Óculos)	Blueman, Fuel Eyewear	Ausente
Calçados	Kenner, OXN	Ausente
Relógios	Technos, Bel Watch	Sport Bel
Mochilas e Bolsas	Xeryus, Gilson Martins	Sestini, Youbag
Papelaria e Editorial	Ediouro, Onze Cultural	Panini, Garoa Livros
Linha Pet	Freefaro	Ausente

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro 3 revela que a estratégia de licenciamento do Flamengo se apoia fortemente em *co-branding* com marcas de grande reconhecimento no mercado de moda e *lifestyle*. Parcerias com Reserva (moda de luxo), Kenner (calçados), Technos (relógios) e Blueman (moda praia) elevam a percepção de valor da marca e a inserem em novos contextos de consumo. Isso valida a teoria de Keller (2006), que afirma que o licenciamento fortalece o relacionamento com torcedores-consumidores ao conectar a marca a produtos de alto valor agregado.

O Palmeiras, embora também possua parceiros fortes como a Sestini (mochilas), parece adotar um modelo mais focado em parceiros B2B (*Business-to-Business*) ou "especialistas" em produtos de nicho, como a Arte Churrasco e Cachecol Maria, que não possuem o mesmo apelo de marca *mainstream* que os parceiros do Flamengo.

Por fim, uma análise operacional dos e-commerces revela uma diferença na gestão de estoque ou ciclo de vida dos produtos. O site do Palmeiras apresentou 89 produtos "indisponíveis", enquanto o Flamengo apresentou 67. Embora os números absolutos sejam próximos, os produtos indisponíveis do Palmeiras estavam mais distribuídos por categorias-chave (incluindo vestuário e cadeiras), o que pode sugerir uma menor agilidade na reposição de estoque ou uma decisão deliberada de manter produtos de coleções passadas no portfólio online, mesmo após o término de seus contratos ou ciclos de produção.

4.4 Discussão e Síntese Comparativa

A análise dos dados financeiros, dos modelos de gestão e dos portfólios de produtos permite, realizar a síntese comparativa que responde ao objetivo central da pesquisa. Os achados demonstram que a diferença de R\$59,2 milhões no faturamento de licenciamento entre Flamengo e Palmeiras não é aleatória, mas sim o resultado de duas filosofias de negócio distintas.

O Clube de Regatas do Flamengo demonstra tratar o licenciamento como uma unidade de negócio central, pautada pela escala. Sua estratégia de distribuição intensiva (Siqueira, 2014) e extensão de marca agressiva (Aaker, 1998) resulta em um faturamento líder de mercado. O foco em dados permite ao clube monetizar sua base massiva de torcedores, confirmando a relação entre paixão e receita proposta por Somoggi (2011). O faturamento de R\$97,7 milhões é impulsionado por uma estrutura de gestão interna robusta e por uma capilaridade física massiva, materializada nas 180 lojas oficiais (Cunha, 2025). Essa escala não serve apenas para a distribuição, mas, como apontado pelo seu diretor de *marketing*, é uma ferramenta estratégica para a centralização de dados (Máquina do Esporte, 2023).

Este foco em dados permite ao Flamengo "monetizar" sua marca de forma mais agressiva e sofisticada. O clube não se limita a colocar seu escudo em produto, como também desenvolve projetos complexos, como a "*Fan Jersey*", e busca ativamente o *co-branding* com marcas de grande apelo no *mainstream*, como Reserva, Kenner e Technos. Essa estratégia amplia o mix de produtos, atinge nichos de maior valor agregado, como moda e joalheria e eleva a percepção da marca Flamengo para além do esporte, transformando-a em uma marca de *lifestyle*.

A Sociedade Esportiva Palmeiras, por outro lado, apresenta um modelo que pode ser definido como "gestão de marca por curadoria". A gestão híbrida utiliza a eficiência

tecnológica prevista por Bertone e Cabanellas (2003) para executar uma estratégia mais conservadora, combinando uma equipe interna com a eficiência operacional de uma plataforma tecnológica externa (Palmeiras, 2022). O foco na qualidade e adequação (Macedo, 2015) gera um mix variado e um resultado financeiro sólido, porém proporcionalmente menor. O faturamento de R\$38,5 milhões, embora significativo, reflete uma abordagem mais conservadora. O foco, como verbalizado por sua diretoria, não está no volume bruto, mas na "qualidade" e "adequação" dos produtos (Amici 1914, 2023).

Este modelo de curadoria reflete-se em uma rede de lojas oficiais menor e em um mix de produtos mais competitivos e comuns em outros clubes, focado em categorias tradicionais. Os parceiros licenciados, embora competentes, são em sua maioria, especialistas em seus nichos, sem o mesmo apelo de *co-branding* de moda dos parceiros do Flamengo. A estratégia do Palmeiras parece ser a de proteger o valor do ativo intangível e garantir que o torcedor encontre um produto oficial de qualidade em cada categoria principal, em vez de buscar a dominação de todos os segmentos de consumo.

Em síntese, a comparação direta responde ao problema de pesquisa:

- O Flamengo utiliza uma gestão interna, baseada em dados e escala física, para executar uma estratégia de amplitude de mix e *co-branding* de alto valor, resultando em um faturamento líder de mercado, 7,96% da receita total do clube.
- O Palmeiras utiliza uma gestão híbrida e tecnológica para executar uma estratégia de curadoria de qualidade e mix de produtos, garantindo a proteção da marca e um faturamento sólido, porém com menor relevância no bolo total do faturamento bruto do clube, representando um total de 3,03%.

Ambos os modelos são profissionalizados e coesos com suas filosofias, mas o modelo do Flamengo se mostra mais eficaz na conversão de paixão e audiência em receita direta de licenciamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso se propôs a comparar os modelos de gestão e a performance comercial das estratégias de licenciamento de marca adotadas pelo Clube de Regatas do Flamengo e pela Sociedade Esportiva Palmeiras, conforme definido no objetivo geral. A investigação foi motivada pela expressiva e crescente relevância econômica do licenciamento e pela notável disparidade de faturamento entre as duas maiores potências financeiras do futebol brasileiro.

A pesquisa documental e a análise comparativa permitiram responder integralmente ao problema de pesquisa, constatando que a diferença de R\$59,2 milhões em receitas de licenciamento em 2024 não é um acaso, mas o resultado de duas filosofias de gestão antagônicas. De um lado, o Flamengo adota um modelo de gestão interna, focada em escala e monetização de dados. A estratégia do clube é justificada e viabilizada por seu principal ativo de mercado: o tamanho de sua audiência. Como detentor da maior torcida do Brasil, como foi demonstrado ao longo do trabalho, o clube possui a demanda necessária para sustentar um investimento em larga escala, como uma estrutura interna de 15 profissionais e uma rede de 180 lojas físicas. Essa capilaridade alimenta a estratégia de *co-branding* com marcas de alto valor e justifica a amplitude de seu mix de produtos, resultando em um faturamento de R\$97,7 milhões, que representa 7,96% de sua receita total.

Por outro lado, o Palmeiras adota um modelo de gestão híbrida e focado em curadoria. Apoiado por tecnologia externa, o clube opta por uma estratégia mais conservadora, priorizando a qualidade e a adequação dos produtos. Este modelo, que se reflete em um mix mais essencial e em uma rede física menor, parece focado em proteger o valor da marca e maximizar a receita por parceiro, em vez de buscar o volume de mercado. Embora eficaz em sua proposta, gera um resultado financeiro de R\$38,5 milhões e uma relevância de 3,03% do total, números proporcionalmente menores que os do rival.

Conclui-se, portanto, que o Flamengo trata o licenciamento como uma unidade de negócio central e agressiva, alavancada por sua vantagem de mercado, enquanto o Palmeiras o trata como uma fonte de receita relevante, porém controlada por uma curadoria de marca. Diante do exposto, considera-se que o objetivo geral foi plenamente atingido. Os objetivos específicos também foram cumpridos, uma vez que a pesquisa mapeou as estruturas de gestão, categorizou o mix de produtos, analisou a performance financeira e comparou as abordagens estratégicas.

É importante ressaltar, contudo, que este estudo possui limitações inerentes à pesquisa baseada em fontes secundárias de acesso público. A principal delas é a impossibilidade de analisar dados contratuais sigilosos, como os percentuais exatos de royalties pagos pelos licenciados, as cláusulas de garantia mínima e, principalmente, a rentabilidade real de cada modelo, visto que os dados apresentados referem-se à receita bruta.

A partir dessas limitações, sugere-se que trabalhos futuros busquem avançar no tema através da realização de pesquisas qualitativas, com entrevistas em profundidade junto aos gestores para compreender as nuances da tomada de decisão. Recomenda-se, ainda, o desenvolvimento de estudos que consigam acessar dados primários de rentabilidade para comparar a margem de lucro líquida entre o modelo de internalização e o modelo híbrido, bem como pesquisas de campo para medir a percepção de valor do consumidor frente às estratégias de *co-branding* adotadas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. São Paulo: Atlas, 1998.

AFIF, Antonio. **A bola da vez: o marketing** esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

AMICI 1914. **Bate papo com Everaldo Coelho, diretor de Marketing do Palmeiras**. YouTube, 23 de mar. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-l6CxyjdTkA>. Acesso em: 18 nov. 2025

ANDRADE, Lucas Amorim Reis; BATISTA, Matheus de Araújo; GONZALEZ JUNIOR, Ivo Pedro. **Marketing esportivo no futebol**: um estudo das publicações sobre *marketing* no meio futebolístico brasileiro. Revista Imersão, Capim Grosso, Ano 2, v. 3, set. 2021. Disponível em: <http://www.fcgba.com.br/revista/index.php/1/article/view/55>. Acesso em: 21 abr. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LICENCIAMENTO DE MARCAS E PERSONAGENS (ABRAL). **Mapeamento de mercado**. Disponível em: https://abral.org.br/wp-content/uploads/Report-ABRAL_mapeamento-de-mercado_final_22.08_V2.pdf. Acesso em: 18 abr. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LICENCIAMENTO DE MARCAS E PERSONAGENS (ABRAL). **Mercado de licenciamento de marcas está em franca expansão no Brasil**. Disponível em: <https://abral.org.br/mercado-de-licenciamento-de-marcas-esta-em-franca-expansao-no-brasil/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LICENCIAMENTO DE MARCAS E PERSONAGENS (ABRAL). **Relatórios de vendas no licenciamento**. 2019. Disponível em: <https://abral.org.br/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

ATLASINTEL. A maior torcida do Brasil. **AtlasIntel** [online]. Publicado em 5 ago. 2024. Disponível em: <https://atlasintel.org/poll/pulso-do-torcedor-2024>. Acesso em: 03 nov. 2025.

AVANTI, PALESTRA. **“Nossa camisa é a mais valiosa do Brasil” – Everaldo Coelho, diretor de MKT do Palmeiras**. YouTube, 27 de abr. 2023. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=H1gbPr5A9_E. Acesso em: 18 nov. 2025.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set. 2009. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/article/view/1167>. Acesso em: 21 abr. 2025.

BARBOSA, Denis Borges. **Uma introdução à propriedade intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEECH, John; CHADWICK, Simon. *The marketing of sport*. London: Financial Times/Prentice Hall, 2004.

BERTONE, Luis Eduardo; CABANELLAS DE LAS CUEVAS, Guillermo. **Derecho de marcas**. 2. ed. Buenos Aires: Heliasta, 2003.

BILL, K. Sports and the Law. In: BEECH, J.; CHADWICK, S. (Ed.). **The business of sport management**. India: Pearson Education, 2004. p. 293-230.

BONFÁ, S.; RABELO, A. *et al.* **Licensing**: como utilizar marcas e personagens para agregar valor aos produtos. São Paulo: M. Books, 2009.

BROHM, Jean-Marie. **Sociología política del deporte**. México: Fondo de Cultura Económica, 1982.

CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARVALHO, João. "O capitalismo falhou, falha e falhará..." - Breves considerações acerca do capitalismo. YouTube, 29 out. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PsCJWakA8S4>. Acesso em: 18 nov. 2025.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Demonstração Financeira 2024**. 2025. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>. Acesso em: 11 nov. 2025.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). **Relatório impacto do futebol brasileiro**. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4587228>. Acesso em: 11 nov. 2025.

COLLIGNON, Hervé; SULTAN, Nicolas. **Winning in the business of sports**. Chicago: A.T. Kearney, 2014. Disponível em: <https://www.kearney.com/industry/communications/article/winning-in-the-business-of-sports>. Acesso em: 22 abr. 2025.

COUVELAERE, Vicent; RICHELIEU, André. Brand strategy in professional sports: the case of French soccer teams. **European Sport Management Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 23-46, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284450091_Brand_strategy_in_professional_sports_The_case_of_French_soccer_teams_European_Sport_Management_Quarterly_5_1_2005_p_23-46_Co-author_with_Vincent_Couvelaere_MBA. Acesso em: 15 nov. 2025.

CUNHA, Janaína. Flamengo mantém liderança isolada em número de lojas físicas. **Poder360** [online]. Publicado em 7 ago de 2025. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-sportsmkt/flamengo-mantem-lideranca-isolada-em-numero-de-lojas-fisicas/>. Acesso em: 12 out. 2025.

DATAFOLHA: FLAMENGO SEGUE COMO A MAIOR TORCIDA DO BRASIL E PALMEIRAS SUPERA SÃO PAULO. **MKT Esportivo** [online]. Publicado em 29 nov. 2024. Disponível em:

<https://www.mktesportivo.com/2024/11/datafolha-flamengo-segue-como-a-maior-torcida-do-brasil-e-palmeiras-supera-sao-paulo/>. Acesso em: 25 out. 2025.

DELOITTE SPORTS BUSINESS GROUP. **Annual Review of Football Finance 2023**. 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports/articles/annual-review-of-football-finance.html>. Acesso em: 11 maio 2025.

DELOITTE SPORTS BUSINESS GROUP. **Annual Review of Football Finance 2024**. 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting-financial/analysis/deloitte-football-money-league.html>. Acesso em: 12 maio 2025.

DIESENDRUCK, Elcan. **Com licença**. São Paulo: Nobel, 2000.

ESTEVES, Eduardo. Torcedor x Consumo. In: MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael (Org.). **O marketing esportivo no Brasil**. Florianópolis: IBME - Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012.

FINANÇAS TOP 20 CLUBES BRASILEIROS EM 2023. DIVERSIFICAÇÃO DE RECEITAS O GRANDE DESAFIO! Sports Value [online]. 2024. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/case-studies/financas-top-20-clubes-brasileiros-em-2023-diversificacao-de-receitas-o-grande-desafio/>. Acesso em: 03 nov. 2025.

FLEURY, Fernando A.; ALEJANDRO, Thomas Brashear; FELDMANN, Paulo Roberto. Considerações teóricas acerca do composto de *marketing* esportivo. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2014. Disponível em: http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/82/pdf_1. Acesso em: 18 abr. 2025.

FLEURY, Fernando A.; CARDOSO, Marcos Vinícius; FOUTO, Nuno Dias; VANCE, Patrícia; MARQUES, Rui. O Impacto do Estádio no Consumo do Torcedor: como a Frequência no Estádio Impulsiona a Demanda por Produtos dos Clubes. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 6, n. 2, p. 126–156, 2014. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/171>. Acesso em: 4 nov. 2025.

GALEANO, Eduardo. **Futebol ao sol e à sombra**. São Paulo: L&PM Pocket, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILBREATH, Bob. **Marketing com valor agregado: a próxima evolução do marketing**. São Paulo: M. Books, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2025.

GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; CARVALHO, Cristina Amélia. A mercantização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e referências. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro,

v. 4, n. 2, p. 1-27, jun. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512006000200003&lang=pt. Acesso em: 23 abr. 2025.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão estratégica de marcas**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KELLER, Kevin L. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do marketing no século XXI**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing: a Bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LICENSING INTERNATIONAL. **2024 Global Licensing Industry Study – Executive Summary**. Nova York: Licensing International, 2024. Disponível em: <https://licensinginternational.org>. Acesso em: 12 maio 2025.

LICENSING INTERNATIONAL. **Relatório Anual da Pesquisa Global do Setor de Licenciamento**. 2020. Disponível em: <https://licensinginternational.org/get-survey/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

MACEDO, Marcus. **A arte do licenciamento: guia completo para o licenciamento de marcas e personagens**. 1. ed. São Paulo: EP Grupo, 2015.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

MALAGRINO, Fernando de Andrade Franco. **Gestão das marcas dos clubes de futebol: como o marketing esportivo potencializa o consumo do torcedor**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/1009/1/Fernando%20de%20Andrade%20Franco%20Malagrino.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2025.

MÁQUINA DO ESPORTE. **Maquinistas e Gustavo Oliveira, vice-presidente de comunicação e marketing do Flamengo**. YouTube, 7 nov. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WKddSLWzI34>. Acesso em: 18 nov. 2025.

MARTINS, Fabiano Fernandes; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. O programa sócio-torcedor e o marketing de relacionamento no futebol: o caso do Corinthians. **Revista de**

Administração do Unifatea, v. 15, n. 15, p. 6-193, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/780/792>. Acesso em: 26 abr. 2025.

MATIAS, Wagner Barbosa. **A economia política do futebol e o “lugar” do Brasil no mercado-mundo da bola**. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/outros/programa-academia-futebol/teses-e-dissertacoes/a-economia-politica-do-futebol-e-o-201clugar201d-do-brasil-no-mercado-mundo-da-bola-wagner-barbosa-matias.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

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

MELO NETO, Francisco Paulo. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOURA, Sofia. **Licenciamento de marcas e personagens: motivações, implementação e avaliação na perspectiva do licenciado**. Lisboa: Coimbra, 2006.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, Willian A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCCATO, P. L. **Venda + valor: como vender valor e não preço**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2010.

SANTOS, Ediorgenes da Conceição Sales dos. **Marketing esportivo: repensando a gestão de um clube de futebol no Brasil**. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 4, n. 6, 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/17887512-Marketing-esportivo-repensando-a-gestao-de-um-clube-d-e-futebol-no-brasil.html>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Carlos Lima. **Licenciamento, marca e significado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SILVA, Orlando. Futebol, um negócio que move paixões. **Caderno FGV Projetos**, ano 5, n. 13. Rio de Janeiro: Gráfica Nova Brasileira, 2010.

SIQUEIRA, Marco Antonio. **Marketing Esportivo: uma visão estratégica e atual**. São Paulo: Saraiva Editora, 2014.

SOARES, Mário Luiz. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol do Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-125144/pt-br.php>. Acesso em: 17 nov. 2025.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Demonstração Financeira 2024**. 2025. Disponível em: https://sep-bucket-prod.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2025/04/REPRINT_PALMEIRAS_2025_site.pdf. Acesso em: 11 out. 2025.

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. **Palmeiras contrata ferramenta da License Solutions para aprimorar gestão de licenciamento de produtos**. 28 out. 2022. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/noticias/palmeiras-contrata-ferramenta-da-license-solutions-para-aprimorar-gestao-de-licenciamento-de-produtos/>. Acesso em: 12 out. 2025.

SOMOSDESTRA. A License Solutions agora é Destra. **SomosDestra Blog** [online]. Publicado em 11 jul. 2021. Disponível em: https://somosdestra.com/a_license_solutions_agora_e_destra/. Acesso em: 12 out. 2025.

SOMOGGI, Amir. **Finanças dos clubes de futebol do Brasil em 2010**. São Paulo: BDO RCS Auditores Independentes, maio 2011.

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

STATISTA. Leading European soccer clubs ranked by annual merchandise sales revenue 2023. **Statista Research Department**, 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1270778/european-top-clubs-merchandise-sales/>. Acesso em: 11 maio 2025.

THE GLOBAL FAN REPORT. **Chiliz**, 2024. Disponível em: <https://www.chiliz.com/wp-content/uploads/2024/10/The-Global-Fan-1.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2025.

UNIÃO DAS ASSOCIAÇÕES EUROPEIAS DE FUTEBOL (UEFA). **Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2022**. Nyon: UEFA, 2023. Disponível em: <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/>. Acesso em: 11 maio 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.