

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

BÁRBARA SOARES PINHEIRO AGUIAR

**RECONSTRUÇÃO DO NINHO:  
UM ESTUDO DE GESTÃO DA MARCA FLAMENGO ATRAVÉS DA  
SUA COMUNICAÇÃO NO INSTAGRAM NO PÓS TRAGÉDIA 2019.**

Goiânia-GO

2020

BÁRBARA SOARES PINHEIRO AGUIAR

**RECONSTRUÇÃO DO NINHO:  
UM ESTUDO DE GESTÃO DA MARCA FLAMENGO ATRAVÉS DA  
SUA COMUNICAÇÃO NO INSTAGRAM NO PÓS TRAGÉDIA 2019.**

Monografia apresentada à Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda. Orientador: Prof. Ms. Álvaro Melo Filho

Goiânia-GO

2020

BÁRBARA SOARES PINHEIRO AGUIAR

**RECONSTRUÇÃO DO NINHO:**

**UM ESTUDO DE GESTÃO DA MARCA FLAMENGO ATRAVÉS DA  
SUA COMUNICAÇÃO NO INSTAGRAM NO PÓS TRAGÉDIA 2019.**

Monografia de Conclusão de Curso II submetida à Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda e aprovação pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Ms. Álvaro Melo Filho (Orientador)

---

Prof.a Dra. Luciana Hidemi Santana Nomura (Avaliador 1)

---

Prof. Ms. Marcos Marinho (Avaliador 2)

Goiânia-GO

02/12/2020

Dedico este trabalho às pessoas que sempre estiveram ao meu lado, apoiando e torcendo pelo meu sucesso. Primeiramente à minha mamãe, Andréia Soares Pinheiro Aguiar, que me gerou e que sempre se manteve atenciosa e empenhada em oferecer o melhor para que eu pudesse evoluir. Ao meu papai, Augusto César Aguiar, que não mediu esforços para me incentivar em todos os âmbitos da minha vida e principalmente nessa pesquisa, doando noites de sono para o apoio na revisão das referências bibliográficas presentes. Aos meus irmãos, Pedro Augusto Soares Pinheiro Aguiar e João Augusto Soares Pinheiro Aguiar, que aguentaram momentos de estresse e desabafos. Aos meus cachorros, Zeca e Filó, que em todos os momentos me fizeram companhia e foram uma fonte incessante de amor. Dedico, também, ao Prof. Ms. Álvaro de Mello Filho, que me manteve motivada e me auxiliou, sempre com muita atenção e paciência, na realização deste trabalho. Por fim, dedico este estudo às vítimas da Tragédia Ninho do Urubu e suas famílias, como uma homenagem e uma forma de dar visibilidade ao acontecido.

## **AGRADECIMENTOS**

Acredito que o presente estudo surge de uma caminhada que não é construída a partir de hoje. Uma caminhada construída em inúmeros pilares e reflexos da minha vida. Uma caminhada constituída principalmente por tudo aquilo que ama e apoia, e que eu não poderia deixar de citar.

Agradeço, primeiramente, à Deus e à Nossa Senhora, que sempre serão meu esteio e minha força. Que sempre colocaram pessoas de luz na minha vida. Pessoas as quais citarei nesse texto.

Agradeço à toda minha família, mas principalmente à minha mamãe Andréia Soares Pinheiro Aguiar, ao meu papai Augusto César Aguiar, ao meu irmão Pedro Augusto Soares Pinheiro Aguiar e ao meu irmão João Augusto Soares Pinheiro Aguiar, por me apoiarem e me incentivarem em todos os momentos da minha vida, desde os mais simples aos mais complexos. Que fazem o possível e o impossível por mim e por nós, e que são as pessoas mais importantes da minha vida. E, também, aos meus avós, padrinhos e tios que sempre me desejaram o melhor e me recebem com muito amor e alegria. Em especial, Maria Elisa Soares Pinheiro Aguiar, Maria Clara Coelho Aguiar, Irani Aguiar, Antônio Ângelo Aguiar, Luciana Mendes, Samuel Ulhoa Aguiar, Ludimila Carneiro Soares.

Agradeço ao meu avô, Evaristo Dias Pinheiro, que já partiu desta vida, mas que é o meu maior exemplo de honestidade, perseverança, fé, amor e força. E, se faz presente todos os dias no meu coração e nos meus pensamentos.

Agradeço aos meus cachorros, Zeca e Filó – que também são minha família – por serem a companhia mais carinhosa e amorosa que eu poderia contar nas noites viradas escrevendo e nos momentos de reflexões sobre a vida.

Agradeço à minha prima, Clara Gouveia Aguiar, por se fazer presente e sempre confiar em mim até mesmo quando eu não confiava. E, agradeço ao meu primo, Gabriel Gouveia Aguiar, por me auxiliar com suas dicas e experiências profissionais. Os dois sempre com muita atenção e carinho.

Agradeço aos meus amigos que se mantiveram até o presente momento, com muita paciência e compreensão para minhas ausências e ocasiões de nervosismo e cansaço, mas também com muita fé, apoio e parceria durante esta trajetória. Em

especial aos que mais se fizeram presente: Fernanda Silva Vaz, Natália Correia Rodovalho, Luís Guilherme Jardim Borges, Beatriz Amorim, Henrique Amorim, Yudi Yoshida, Gustavo Henrique Bernardino, Eric Lopes, Vinícius Mendonça, João Marcelo Cunha de Castro, Isabella Kechichian, Sara Louise, Fernanda Gonçalves, Arthur Pinheiro, Pedro Araújo Lopes, Vitor Rezende, Gabriel Machado, Júlia Larissa, Hyan Zanella, Amanda Marques.

Agradeço também aos que não compreenderam a minha ausência e não continuaram comigo nessa caminhada, mas que fizeram parte dela e de alguma forma possuem participação neste projeto.

Agradeço aos meus amigos de curso, que me apoiaram durante toda minha trajetória, trocando conhecimento, vivenciando experiências e desafios, sendo companhias essenciais nesse processo. Em especial à Laura Wanderley Rios, Allison Gomes, Giulia Ferraz, Maria Eduarda Jordão, Daniella Alencar Borges, Frederico Martins da Cunha, Cleuder Inocêncio, Suzana Ferreira, Raul de Andrade, Camila Santos, Fernanda Carvalho, Armando Palla Neto, Lívia Steffen, Nycolle Suabya, José Netto, Sávio Martins, Amanda Gutierrez, Pedro Henrique Vêras, Vitor Raphael Gomes Sobrinho, Manuella Fonseca, Caio Freitas Ferrari, Geovanna Bessa, Paula Riccioli, Gleison Campanholo, Mário Rassi, Dhefferson Rodrigues, Vitor Monteiro, João Pedro Dourado, Evellyn Even, Stephanie Lara Costa, Pedro Paulo Rodrigues de Cirqueira, Fernanda Stival, Felipe Maia, Rafael Struziatto.

Agradeço aos meus professores do Colégio Santo Agostinho, do Colégio Agostiniano Nossa Senhora de Fátima e da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, que me preparam com muita dedicação e esforço, não só para o âmbito profissional, mas para o âmbito pessoal da minha vida. Em especial, ao meu orientador Ms. Álvaro Mello Filho, que esteve comigo durante todo esse processo de pesquisa, confiando e acreditando no meu potencial e me motivando a continuar. Ao Ms. Marcos Marinho, que me auxiliou no processo de idealização do tema deste estudo através de uma conversa leve e sincera, e aceitou compor a segunda banca avaliadora desta pesquisa. À Ms.Dra. Luciana Hidemi, que aceitou estar presente na minha primeira banca, me auxiliando de forma honesta e atenciosa com sua sabedoria, e agora aceitou compor a segunda banca. E, também aos demais professores que sempre me ampararam e me inspiraram dentro do curso, sendo eles: Renata Crispim, Hildeu de Andrada,

Luciana Serenini, Luís Serenini, Patrícia Quitero, Jullena Normando, Núbia Simão, Adriana Rodrigues, Francielle Felipe, Mariana Capeletti, Cláudio Aleixo.

E, por fim, agradeço à autora Clarisse Pinkola Estés, que através de sua obra, “Mulheres Que Correm Com Os Lobos”, me permitiu uma experiência muito importante de autoconhecimento e evolução que refletiu em todos os âmbitos da minha vida e contribuiu para a formação da mulher que sou hoje e que pretendo ser.

*Por vezes sentimos que aquilo que fazemos  
não é senão uma gota de água no mar. Mas o  
mar seria menor se lhe faltasse uma gota.*

*Madre Teresa de Calcuta*



## RESUMO

O ano de 2019 do Flamengo, foi marcado por extremos, enquanto lotava estádios, ganhava títulos e campeonatos, famílias de jovens rubro-negros choravam a dor de uma tragédia, o incêndio no Ninho do Urubu (Centro de Treinamento George Helal), que ocasionou na morte de 10 jovens atletas da base e 3 feridos. Visto isso, a presente pesquisa trata-se de um estudo de caso sobre a comunicação do Flamengo na rede social "INSTAGRAM", no período pós Tragédia Ninho do Urubu, em 2019, visando compreender como o clube utilizou dos recursos de comunicação para se posicionar e manter a credibilidade do time, diante da mídia, e de seus torcedores, driblando uma crise não solucionada e com sinais de irresponsabilidade. Portanto, os conceitos de *branding* e gestão de crise se fazem necessários para a compreensão do estudo e dos recursos de comunicação utilizados pela marca, possuindo uma ligação direta, dentro de *branding*, com os conceitos que permeiam temáticas de imagem, posicionamento, lembrança e experiência de marca. E, dentro de gestão de crise, com os conceitos que permeiam crise empresarial, seus métodos e teorias. Essas temáticas serão definidas e estudadas através do método de pesquisa bibliográfica. Por conseguinte, os conceitos estudados serão correlacionados dentro das análises de onze postagens, na qual possibilitará um maior entendimento sobre as estratégias de comunicação utilizadas pelo clube e, sanando o problema de pesquisa e levando à confirmação ou refutação da hipótese proposta.

**Palavras-chave:** Flamengo. Tragédia Ninho do Urubu. *Branding*. Gestão de Crise. Instagram.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1. BRANDING .....</b>	<b>19</b>
1.1. Introdução ao Branding .....	19
1.2. Posicionamento e lembrança de marca .....	21
1.3. A experiência com a marca .....	24
<b>2. GESTÃO DE CRISE .....</b>	<b>27</b>
2.1. Conceituando Crise Empresarial .....	27
2.2. Introdução à Gestão de Crise .....	28
2.3. Métodos e teorias sobre Gestão de Crise .....	29
<b>3. O FLAMENGO.....</b>	<b>32</b>
3.1. A História do Flamengo .....	32
3.2. A Tragédia Ninho do Urubu .....	35
3.3. O ano de 2019.....	39
3.3. As redes sociais do Flamengo .....	40
3.4. Análise de postagens do Instagram Oficial do Flamengo .....	42
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>

## INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA

O Clube de Regatas do Flamengo foi fundado em 17 de novembro de 1895, na cidade do Rio de Janeiro voltado para disputas de remo. No entanto, em 1912 a equipe iniciou sua trajetória no futebol, possuindo o vermelho e o preto como cores temáticas, e o urubu como mascote.

Até a década de 1990, o Flamengo recebia jogos contra pequenas equipes no Estádio José Bastos Padilha, que é o estádio pertencente ao clube, localizado na Gávea (Rio de Janeiro). Desde então, o time passou a ser o mandante no Estádio do Maracanã.

Atualmente, com 33 milhões de torcedores<sup>1</sup>, o Flamengo é o time mais popular e com o maior número de admiradores do mundo. E, com um total de 140 títulos nacionais e internacionais, o time rubro negro constrói sua história baseada em resultados surpreendentes dentro de campo, como no ano de 2019 – em que o Flamengo, com um grande elenco com valor avaliado em mais de quinhentos milhões de reais, conquistou o trigésimo quinto título do Campeonato Carioca, o Campeonato Brasileiro, na qual quebrou recordes como de maior pontuador (fazendo 90 pontos), equipe com o maior número de vitórias (obtendo 28 vitórias) e equipe com o melhor ataque (com 86 gols). Nesse mesmo ano o Clube carioca conquistou também a Copa Libertadores da América, título que não tinham desde 1981, com o time mais marcante da história até então.

Curiosamente, no ano de 2019, o time rubro-negro passou pela maior tragédia da história do Clube em 132 anos, o incêndio no Ninho do Urubu, Centro de Treinamento de jovens atletas promissores. As chamas aconteceram na madrugada do dia 08 de fevereiro de 2019, e começaram devido às explosões no ar condicionado de um dos seis contêineres que serviam de alojamento para os jovens atletas de base que não residiam no Rio de Janeiro e que, no momento do curto-circuito, estavam dormindo.

---

<sup>1</sup> Disponível em <<https://superfla.com/2019/04/29/fifa-divulgou-ranking-das-maiores-torcidas-do-mundo-em-que-posicao-esta-seu-clube-3/>>. Acesso em: 10 de março de 2020.

Nessa tragédia, segundo o portal G1<sup>2</sup>, dez jovens entre 14 e 16 anos foram mortos, sendo eles: Athila Paixão (14 anos), Arthur Vinícius de Barros Silva Freitas (14 anos), Bernardo Pisetta (14 anos), Christian Esmério (15 anos), Gedson Santos (14 anos), Jorge Eduardo Santos (15 anos), Pablo Henrique da Silva Matos (14 anos), Rykelmo de Souza Vianna (16 anos), Samuel Thomas Rosa (15 anos), Vitor Isaías (15 anos). E, três ficaram feridos: Cauan Emanuel Gomes Nunes (14 anos), Francisco Diogo Bento Alves (15 anos), Jhonatan Cruz Ventura (15 anos).

Após o acontecido, investigações foram feitas e foram apontadas irregularidades por parte do Flamengo quanto à responsabilidade do Centro de Treinamento que, segundo a Prefeitura do Rio de Janeiro<sup>3</sup>, não tinha licença municipal para estar funcionando. Ainda foi informado pela Prefeitura que o Ninho do Urubu teve quase trinta autos de infração por estar funcionando sem o alvará necessário e que chegou a ser emitido um edital de interdição para o Centro de Treinamento em 2017.

Declarado isso, houveram várias tentativas de negociações entre as famílias e o time e, por fim, ficou determinado pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro que o Flamengo pagasse uma indenização de R\$ 1 milhão sendo uma pensão mensal de R\$ 10 mil para os pais das vítimas garantirem a manutenção financeira até que haja o pagamento das indenizações devidas pelo Clube, incluindo os três atletas que ficaram feridos. Porém, um ano após a tragédia no Ninho do Urubu, o time ainda não aceitou a proposta e as famílias seguem lutando para que o sejam assumidas as responsabilidades.

Visto isso, a tragédia que possuiu repercussão internacional, sendo noticiada nos maiores jornais do mundo inteiro, poderia ter afetado de forma negativa a imagem do Clube, a relação com seus torcedores, a relação com a mídia e, conseqüentemente, o desempenho do ano de 2019 do Flamengo.

Portanto, advindo da inquietação quanto ao assunto, será proposto um estudo sobre como o Clube de Regatas do Flamengo utilizou dos recursos de comunicação no período pós tragédia Ninho do Urubu, em 2019, para se posicionar e manter a credibilidade do time, diante da mídia e de seus torcedores, driblando uma crise

---

<sup>2</sup> Disponível em <<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/08/veja-que-sao-as-vitimas-do-incendio-no-ninho-do-urubu-ct-do-flamengo.ghtml>>. Acesso em: 10 de março de 2020.

<sup>3</sup> Disponível em <<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/12/05/justica-manda-flamengo-pagar-pensao-as-familias-de-vitimas-de-incendio-no-ninho-do-urubu.ghtml>>. Acesso em: 11 de março de 2020.

causada não solucionada e com sinais de irresponsabilidade que poderia ter afetado a imagem de marca do Clube.

## 1.2 Problema de Pesquisa

Para que haja uma pesquisa acadêmica é necessário que exista um problema a ser analisado, uma pergunta a ser respondida sobre o fenômeno que se pretende investigar ou objeto que se quer compreender. Essa parte do trabalho é denominada como problema de pesquisa. Segundo Santos (2004) apud Silva e Silveira (2011), a chave da pesquisa é a problematização acadêmica do fenômeno ou objeto a ser estudado, ou seja, o problema de pesquisa.

Por conseguinte, o trabalho proposto tem como problema de pesquisa o estudo de como o Clube de Regatas do Flamengo utilizou dos recursos de comunicação na rede social “Instagram”, no período pós tragédia Ninho do Urubu, em 2019, para se posicionar e manter a credibilidade da imagem do time diante da mídia e de seus torcedores.

## 1.3 Objetivos

Após isso, para que seja realizado um estudo de qualidade, é preciso definir os objetivos do trabalho. Sendo eles: objetivo geral (que indica a diretriz inicial que seguirá a monografia), e objetivos específicos (que definem particularidades e informações que serão abordadas para chegar ao resultado da monografia). Segundo Silva e Silveira (2011), o objetivo geral é o fio condutor da pesquisa, enquanto o específico é o desdobramento do geral. Os autores complementam dizendo que os objetivos específicos podem ser vistos como as ações (do conhecimento) indispensáveis para se atingir o objetivo geral.

Deste modo, o objetivo geral é: “analisar como a comunicação no Instagram oficial do Clube de Regatas do Flamengo foi utilizada para posicionar e manter a imagem de marca do time diante da mídia e seus torcedores, no período pós tragédia Ninho do Urubu – em 2019”.

Já os objetivos específicos são:

- Conceituar e relacionar *branding* e gestão de crises;

- Apresentar e analisar a comunicação da marca Flamengo, através das postagens no Instagram oficial do clube, após a tragédia no Ninho do Urubu, dentro dos conceitos de Branding e Gestão de Crises;

- E associá-la à percepção da imagem de marca do Flamengo após a tragédia no Ninho do Urubu em 2019.

#### **1.4 Hipótese**

No intuito de identificar uma solução ao problema sugerido, é proposto uma hipótese baseada no raciocínio lógico, passiva de confirmação, podendo ser prevista ou esclarecida diante de fatos. As hipóteses podem servir de guia em um projeto de pesquisa, auxiliando no desenvolvimento da investigação, segundo Silva e Silveira (2011). Por conseguinte, os autores complementam que as hipóteses podem ser totalmente “confirmadas”, não confirmadas ou parcialmente confirmadas.

Soriano (2004, p.96) apud Silva e Silveira (2011), afirma que “as hipóteses procuram reproduzir, segundo a respectiva teoria, os aspectos e relações mais essenciais da realidade concreta, para possibilitar seu estudo profundo”.

Desta forma, a hipótese apresentada para o seguinte estudo é que “o Clube de Regatas do Flamengo, através da comunicação utilizada na rede social oficial do clube, Instagram, no período pós tragédia Ninho do Urubu em 2019, conseguiu manter sua credibilidade junto a imagem da marca Flamengo diante da mídia e dos torcedores, sucumbindo uma tragédia marcada pela irresponsabilidade, porém conseguindo lotar estádios e conquistar títulos”.

#### **1.5 Justificativa**

No presente momento da pesquisa, faz-se necessário expor a relevância do tema que será abordado, tanto para o pesquisador quanto para a sociedade acadêmica. Isso é realizado através da justificativa. Para Silva e Silveira (2011, p.177), a justificativa é “a exposição dos motivos para a execução da pesquisa, da relevância/importância de se pesquisar o tema escolhido e ao campo de estudo onde está inserido”.

Em vista disso, justificando a relevância do trabalho, vale ressaltar o amor da pesquisadora pela área da comunicação e pelo Clube de Regatas do Flamengo,

sendo este uma admiração nutrida desde à infância, devido ao pai que se considera “Ziquista”<sup>4</sup> e Flamenguista após a passagem do Zico<sup>5</sup> pelo time.

Dessa forma, dar visibilidade à maior tragédia enfrentada pelo time é um ponto muito relevante para a pesquisadora, fazendo com que fique esclarecido que é uma tristeza que jamais será esquecida por qualquer um que ame o Clube. Faz-se necessário também, entender como o time de futebol conseguiu lotar estádios e conquistar tantos títulos no mesmo ano em que perde dez de seus rubro-negros dentro das próprias instalações.

No âmbito da Comunicação, e principalmente na área de Branding, dentro de Publicidade e Propaganda, estudar como a marca Clube de Regatas do Flamengo se comunicou via redes sociais oficiais do clube – principalmente no “Instagram” que é a rede social na qual o clube possui maior força – no período pós tragédia Ninho do Urubu em 2019, é de grande importância, pois nos ajuda a entender como esses recursos estratégicos são trabalhados em períodos de crise de uma marca, visto que, o gerenciamento de crises dentro do Branding é de suma notoriedade para que a marca mantenha uma boa imagem, seja desejada e proporcione uma experiência positiva na mente dos seus consumidores.

Portanto, o caso estudado no presente trabalho se faz interessante pois, analisando casos de sucesso que aconteceram na história da comunicação, profissionais da área de comunicação poderão entender melhor e saber como e quais as estratégias de ação são eficazes, ou não, para cada situação; agregando ainda mais material confiável de estudo para a área da comunicação publicitária, também, para as futuras gerações de profissionais que atuam no setor.

### **Procedimentos Metodológicos**

Os procedimentos metodológicos ou metodologia, são os caminhos que serão utilizados pelo pesquisador para se chegar em uma resposta que satisfaça o problema

---

<sup>4</sup> Expressão popular utilizada no meio futebolístico para dar nome aos admiradores do jogador Zico durante sua trajetória no Clube de Regatas do Flamengo.

<sup>5</sup> Atual treinador, ex-dirigente e ex-futebolista brasileiro que atuava como meio-campista. Atuou no flamengo no período de 1971 à 1983 e 1985 à 1989. Foi considerado um ídolo para os Flamenguistas. Disponível em <<https://www.flamengo.com.br/noticias/flamengo/zico-um-dos-maiores-jogadores-da-historia>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

de pesquisa proposto. Esses caminhos são estratégias, táticas, diretrizes e técnicas. Segundo Silva e Silveira (2011, p.183) a metodologia “é a descrição, por extenso, do conjunto das atividades e instrumentos a serem desenvolvidos para a aquisição dos dados (teóricos ou de campo) com os quais se desenvolverá a questão proposta pela pesquisa”. Para Marconi e Lakatos (2003, p.83) o método é o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”.

Visando sanar o questionamento proposto no problema de pesquisa desse estudo, será realizada uma abordagem qualitativa, através de um estudo de caso sobre como o Clube de Regatas do Flamengo utilizou dos recursos de comunicação nas redes sociais “Instagram” e “Facebook”, no período pós tragédia Ninho do Urubu, em 2019, para se posicionar e manter a credibilidade da imagem do time diante da mídia e de seus torcedores.

A abordagem qualitativa, caracteriza-se pela ênfase em análises de cunho interpretativo, na qual busca possíveis significados objetivos ou subjetivos do assunto que está sendo pesquisado, de acordo com Silva e Silveira (2011).

O estudo de caso é um tipo de “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”, de acordo com Severino (1976, p.88). Esse modelo de pesquisa permite um amplo e detalhado conhecimento sobre o objeto, algo que para Gil (2002) é praticamente impossível de conseguir através de outros delineamentos já considerados.

Na obra de Duarte e Barros (2005), eles falam que existem muitas definições para o estudo de caso e ressaltam que o mais citado é o de Yin (2001, p.32), na qual ele diz que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Duarte e Barros (2005, p.216) complementam: “ele enfatiza ser a estratégia preferida quando é preciso responder as questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando foco se encontra em fenômeno contemporâneo inseridos em algum contexto da vida real”.



Após definir-se como a pesquisa será realizada, é preciso expor o método/ferramenta que será utilizado na realização do presente estudo de caso. O método escolhido foi o de pesquisa bibliográfica.

Na pesquisa bibliográfica, serão investigados teorias e conceitos de autores relacionados a branding e gestão de crises, ou seja, a pesquisa bibliográfica, consiste na investigação de material teórico em relação ao assunto na qual possui-se interesse. Segundo Gil (2002, p.44):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Para Duarte e Barros (2005, p.51) “é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação o fechamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico”.

Portanto, será feita a pesquisa sobre os conceitos e estratégias existentes em Branding e Gestão de Crises e, em seguida, após uma apresentação e contextualização sobre o tema estudado – a tragédia no Ninho do Urubu em 2019 –, esses conceitos serão correlacionados nas análises das principais postagens do perfil oficial do Flamengo no Instagram.

Para a realização dessas análises, será utilizada uma junção entre o método de análise de conteúdo e o método de análise do discurso, pois será analisada a mensagem contida nas publicações, estabelecendo ligações entre as condições de produção do discurso e sua estrutura.

Portanto, no que tange à análise de conteúdo, serão relatados os dados das publicações, como quantidade de curtidas e de comentários, a informação do contexto dos dados durante o corpo do trabalho, o conhecimento da pesquisadora em relação ao assunto proposto, analisando e inferindo pontos de análises dentro da mensagem à ser estudada, a validade dessas pontuações de acordo com os conceitos estudados e o objetivo de se estudar o tema.

Em análise do discurso, a utilização das legendas das publicações para a análise se faz presente e necessária, pois é através dela que podemos extrair de forma mais eficaz a mensagem transmitida pela publicação, ou seja sua linguagem, seu discurso. Afinal, o discurso se trata da apropriação da linguagem por um emissor, sendo determinado pelas suas condições de produção através de um sistema linguístico, conferindo a este um papel ativo, sendo, portanto, o sujeito da ação social.

Através dessas análises será possível compreender como a comunicação no Instagram oficial do Clube de Regatas do Flamengo foi utilizada para posicionar, e manter, a imagem de marca do time diante da mídia e seus torcedores, no período pós tragédia Ninho do Urubu. Concluir-se-á, então, se o Clube de Regatas do Flamengo, através da comunicação utilizada na rede social oficial do clube, Instagram, no período pós tragédia Ninho do Urubu em 2019, conseguiu ou não manter sua credibilidade junto a imagem da marca Flamengo diante da mídia e dos torcedores, sucumbindo uma tragédia marcada pela irresponsabilidade, conseguindo lotar estádios e conquistar títulos.

Dessa forma, utilizando-se dos procedimentos metodológicos escolhidos, sendo eles estudo de caso através do método de pesquisa bibliográfica, pretende-se realizar a pesquisa chegando à uma resposta que seja satisfatória para o problema proposto.

## 1. BRANDING

### 1.1. Introdução ao Branding

O termo *branding* é derivado da palavra “*brand*”, que traduzido do inglês significa marca. Portanto, “*branding*” ou “*brand management*” é uma derivação que significa gestão de marca. Isto posto, gestão de marcas, ou branding, é a forma como empresa diferencia as ofertas de produtos dela de seus concorrentes. A marca pode ser representada por um nome, slogan, logotipo, símbolo ou até mesmo por uma embalagem diferenciada. A representação auxilia na memorização e no processo de compra dos clientes (FARIAS; DUSCHITZ; CARVALHO, 2016, p.20).

Dessa forma, *brand management* são estratégias de gerenciamento e planejamento utilizadas na criação, nos processos de desenvolvimento, lançamento, fortalecimento e expressão de marcas, de forma integrada. Ou seja, utilizados em todos os pontos de contato que, para Healey (2009), são todos os produtos, materiais de marketing, interações e ambientes relacionados à marca. Para Guimarães (2003), o branding cria unicidade e assertividade em tudo que a marca pretende entregar para o seu consumidor através da gestão de todas as características que a envolvem.

Para obter um melhor entendimento, o conceito de marca se faz necessário. Kotler (1998) diz que a marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou uma combinação desses elementos, que tem o intuito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de seus concorrentes. Keller (1993) e Aaker (1996) estudam a composição do conhecimento de marca expondo o que compõe a imagem de uma marca e relatam que as marcas são um conjunto de associações, tangíveis e abstratas, objetivas e subjetivas. Segundo Oliari e Annuseck (2010), a marca tornou-se o coração e a alma de uma empresa e é por isso que existem marcas que valem mais que o patrimônio concreto da própria empresa. Para Costa (2008), as marcas são, além de centro de negócios, fator econômico e capital da empresa, organismos, seres vivos e respiradores.

Desmond (2003) *apud* Miranda (2008, p.51) expõe que:

O produto inicialmente não possui significado próprio, um perfume é um perfume, tem função de perfumar, passa a assumir uma personalidade quando é atribuído de marca que o distingue, como a marca Chanel, que não só herdou o nome, mas os significados de sua fundadora, bem como usou imagens do sistema de celebridades como Catherine Deneuve e Mary lin

Monroe, de onde extrai da imagem desses “modelos” os significados para seu perfume e demais produtos. Essa atribuição de significados serve, principalmente, e onde é atribuída sua importância, para diferenciar a mesma categoria de produto para marcas diferentes.

Portanto, segundo Barthes (1981) apud Miranda (2008), para que haja o consumo antes do desgaste se faz necessário um imaginário constituído para despertar o desejo: não é o objeto, é o nome que o faz desejar; não é o sonho, é o símbolo que faz vender. Ou seja, através das estratégias de branding o cliente construirá a imagem e a lembrança de marca em sua mente, que é o conjunto de ideias, crenças, associações cognitivas ou afetivas, e percepções que uma pessoa tem sobre um produto ou serviço oferecido. Essas percepções serão estímulos para a tomada de decisão no momento de consumir.

A imagem de marca para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) está diretamente ligada com o fato de conquistar as emoções do consumidor. Em vista disso, Kotler e Keller (2013, p.265) colocam que “a imagem da marca descreve as propriedades extrínsecas do produto, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente”.

Farias, Duschitz e Carvalho (2015, p.217), expõe que “é durante os momentos da verdade que o cliente informa sua imagem da empresa, e essa experiência que define se ele voltará a procurar o seu serviço”.

Aaker (1998), defende que as pessoas se sentem confortáveis ao comprar de uma marca conhecida, pois passa-lhes a sensação de familiaridade, confiança e boa qualidade. Essa afinidade só é construída quando a organização foca no desenvolvimento de ativos e qualificação. Adentrando ao conceito proposto por Aaker (2007) de *brand equity*, que é traduzido como “valor da marca”, tem-se que os principais ativos de uma marca são: consciência do nome de marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações relativas à marca. Então, um ativo assim como o nome de uma marca ou ponto de venda, é algo que a empresa possui e que é superior ao da concorrência. E, quanto ao que a empresa faz de melhor que seus concorrentes diz respeito à qualificação, sendo a fabricação eficiente ou uma propaganda. Complementando Aaker, Kotler (2000, p.269) afirma que:

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores ‘quem’ é o produto [...] bem como a ‘que’ ele se destina e ‘por que’ o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor

a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.

Diante do conceito dos autores, percebe-se que as estratégias de *branding* são pautadas nas relações humanas e nas experiências do cliente em relação à marca, atendendo as necessidades deles e de suas expectativas. Uma marca bem posicionada e trabalhada dentro das estratégias de *branding*, tem o poder de entrar no âmbito emocional do consumidor, gerar lembrança, nutrir experiências e sentimentos, sem se manter apenas no âmbito racional, podendo fazer com que o consumidor chegue ao extremo de ser considerado “advogados da marca”.

Concluído isso, para se manter no mercado e à frente de seus concorrentes, a marca precisa ser gerida de forma elaborada dentro das estratégias de *brand management*, pois o objetivo geral do branding é fazer com que a marca alcance uma posição única na mente e no coração do seu público. Quando ela alcança uma imagem positiva, o consumidor sem perceber usa isso de auxílio na tomada de uma decisão, condicionando seus hábitos de consumo. Ou seja, “a imagem da marca tem a ver com conquistar as emoções dos consumidores” (KOTLER; KARTAJAY; SETIAWAN, 2010, p. 42). E, se a marca possui uma boa imagem na mente de muitos consumidores, isso fará com que o resultado de lucratividade dela seja muito superior à média do mercado, aumentando também seu valor de marca.

## **1.2. Posicionamento e lembrança de marca**

Para uma marca se destacar no mercado é preciso que ela não apenas possua características que a faça agradar seu público-alvo, mas que seus funcionários reproduzam e reafirmem essas características, e que elas sejam reconhecidas pelo seu público, envolvendo a empresa como um todo. Para isso, são usadas estratégias de posicionamento de marca. Para um melhor entendimento sobre posicionamento de marca, têm-se a definição:

[...] A marca pode ser uma identidade clara na mente dos consumidores, mas não necessariamente boa. O posicionamento é uma mera alegação que alerta os consumidores para serem cautelosos a respeito de uma marca não autêntica. Em outras palavras, o triângulo não estará completo sem a diferenciação. A diferenciação é o DNA da marca que reflete sua verdadeira integridade. É uma prova sólida de que a marca concretiza suas promessas. Tem a ver com a concretização do desempenho e da satisfação prometidos a seus clientes. Uma diferenciação que estabeleça sinergia com o

posicionamento criará automaticamente uma boa imagem da marca. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.41).

Dessa forma, a marca consegue fazer com que o cliente adquira um valor, uma ideia, uma sensação, algo emocional ao invés de apenas um produto. Segundo COBRA (1992, pg.323), “posicionamento é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender o que a empresa proporciona em relação à concorrência”. E, torna-se muito mais fácil definir um posicionamento em relação ao nicho de mercado que a marca está inserida quando conseguimos agregar um propósito ao negócio.

Tomiya (2010, p. 60), explica que “o posicionamento de marca pode ser exatamente a identidade da marca, porém, na maioria dos casos, há necessidade de o posicionamento enfatizar para a identidade. O ponto importante são o foco e a consistência. [...] Contudo, sua identidade jamais pode ser alterada.” Portanto, é extremamente importante que ela se identifique e se diferencie dentro do mercado, definindo como quer ser percebido, ou seja, o posicionamento não se cria, se define.

Se posicionar de forma inteligente é possível através de estratégias que prezem a clareza e a concisão. Fazendo com que haja um equilíbrio entre o emocional, que são as necessidades e expectativas do cliente, com o racional, que é a oportunidade dos objetos de negócio. E, concentrar um ponto de vista estratégico é de suma importância para gerar marcas consolidadas no mercado e com um bom valor corporativo. Segundo Strunck (2003, p.36) “o posicionamento é a síntese da concepção estratégica da marca, a criação e o desenvolvimento dos diferenciais competitivos perfeitamente percebidos pela sociedade e pelos consumidores”.

Para uma marca estabelecer um posicionamento de forma geral, é necessário analisar o produto ou serviço na qual se vai trabalhar, o mercado na qual está inserido, o público-alvo e sua segmentação, os estudos de mercado e de imagem, as marcas concorrentes juntamente com suas características, as vantagens competitivas, os objetivos e metas, e as percepções de qualidade e preço. Pontes (2009) afirma que a empresa precisa comunicar, de forma constante ao seu público-alvo, expondo quais são os benefícios funcionais, emocionais e de auto expressão que a distingue de suas competidoras, ou seja, mostrando uma vantagem clara em relação a elas.

Os profissionais de marketing podem planejar seus programas para posicionar e incrementar a imagem de um produto na mente dos consumidores-alvo. O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta

de valor focalizada no mercado — que oferece uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto. (FARIAS; DUSCHITZ; CARVALHO, 2016, p.106).

Conforme Tomiya (2010) coloca na Tabela de “*brand scorecards*” – sistema de métrica para monitoramento – o posicionamento de marca deve se definir e se pautar em quatro características, sendo elas: confiança, fazer com que as pessoas acreditem que a marca pode entregar o que promete; relevância, fazer a diferença na vida das pessoas; unicidade, ter algo que somente sua marca pode prometer; perenidade, possuir resistência às mudanças de cenário. Com isso, a marca pode ganhar um espaço para ela na mente das pessoas.

O posicionamento de sua marca representa os objetivos de comunicação de curto prazo. O que você deseja dizer para comunicar, aprimorar ou reforçar sua promessa de marca atual? A mensagem deve se basear nas partes da visão de marca que encontrarão eco no mercado, apoiarão a estratégia de negócios atual e refletirão a realidade atual do que a marca pode realmente executar. Para ter sucesso, ela precisa envolver uma ideia motivadora e eficaz e um conjunto de programas integrados em toda a organização. A posição da marca depende do que ela é e de quais são suas diferenças (e vantagens) em relação a outras marcas. A Apple é diferenciada em parte pelo design, a Dove promete hidratação e a Whole Foods Markets entende e acredita nos alimentos orgânicos. A posição pressupõe uma categoria ou categoria fixa e um conjunto fixo de concorrentes.” (AAKER, 2015, p.74)

De forma mais aprofundada, dentro do posicionamento de marca existem premissas na qual uma marca pode e deve se embasar em prol de um posicionamento mais eficaz. Sendo elas quatro conceitos:

- Unique Selling Proposition (USP)
- Emotional Sales Proposition (ESP)
- Social Sales Proposition (SSP)
- Experience Sales Proposition (EXSP)

Portanto, traduzí-las pode facilitar o entendimento, e entendê-las faz-se necessário. A primeira sigla, USP (Unique Selling Proposition), significa: Proposição Única de Venda, criada por Rosser Reeves, que defendia a ideia de uma mensagem simplificada que as marcas deveriam passar, comunicando então um único e imbatível diferencial diante de suas concorrentes.

A sigla ESP (Emotional Sales Proposition), significa Proposição Emocional de Vendas, na qual a marca aborda o consumidor para atingir a venda através de aspectos emocionais.

A terceira sigla, SSP (Social Sales Proposition), significa Proposição Social de Vendas, em que a marca foca na venda através de uma razão social, possuindo como ponte forte uma característica que tenha um impacto social.

Por fim, a sigla EXSP (Experience Sales Proposition) significa Proposição de Vendas Através da Experiência, ou seja, a marca possui como foco de venda a valorização da experiência que o consumidor terá com o produto fornecido por ela.

Estabelecendo estratégias para o seu posicionamento, a marca almeja atingir uma lembrança na vida do consumidor, para conquistarem clientes verdadeiramente engajados pois, para Schiffman e Kanuk (2000), a preferência por determinada marca pode surgir quando o consumidor a percebe como um reflexo de sua imagem pessoal. Essa lembrança pode ser explicada através do termo “*share of mind*”.

O termo “*share of mind*”, traduzido do inglês significa compartilhamento de mentes, e nos estudos de branding não é diferente, sendo interpretado como a lembrança que o consumidor tem da sua marca ou produto, ou seja, significa que seu produto ou sua marca estão presentes na cabeça das pessoas. Segundo, Kotler e Keller (2013), o “*share of mind*” é a quantidade percentual de consumidores que respondem o nome da sua marca quando questionados, dentro do seu ramo de atuação, sobre o nome da primeira empresa que lhes vem à cabeça.

Essa estratégia é voltada para o âmbito do relacionamento com o consumidor, e para que tenha uma posição bem sucedida na mente do cliente, Ries e Trout (1986) dizem que é mais interessante que a empresa se posicione de acordo com a visão que o cliente tem da empresa, da maneira do cliente e não da empresa.

### **1.3. A experiência com a marca**

A vida é composta por experiências, estamos experienciando a todo momento, e devido à isso, percebeu-se dentro dos estudos de comunicação, *marketing* e *branding* a importância de trazer isso para marcas e produtos afim de impactar, influenciar e gerar interesse por parte dos consumidores, fazendo com que a marca



ocupe um espaço sólido e forte na memória de seu público. “A experiência provavelmente incorporará mais do que a aquisição e o consumo, e afetará o usuário com mais intensidade” (FISK, 2008, p.213)

De acordo com Fisk (2008), as experiências ultrapassam fatores tradicionais como produtos e serviços, suporte e acessórios, e levam em consideração a transformação que uma experiência oferece, as novas oportunidades que se abrem para clientes e como essa experiência afeta o valor percebido.

A experiência proporcionada por uma marca é uma estratégia denominada dentro do *Branding* como “*Brand Experience*”. Para Las Casas (2010) esse conceito é de extrema importância, e muito difundido, pois ele acredita que para as vendas serem bem-sucedidas atualmente, é necessário que sejam utilizadas estratégias que proporcionem experiências para o consumidor, sendo elas sensoriais, emocionais, intelectuais ou de qualquer outro tipo. Por mais que valores e preços sejam sempre relevantes para uma parcela de consumidores, o que sentem em relação à marca é sempre importante.

Para um melhor entendimento deste conceito, Landa (2005, p.10) coloca que:

Uma experiência de marca é a experiência de um membro do público individual à medida que ele interage com uma marca - toda vez que ele interage com essa marca. Toda interação que uma pessoa tem com uma marca contribui para sua percepção geral da marca. É uma experiência positiva, negativa ou neural. Em uma sociedade de consumo, onde todos entramos em contato com publicidade (impressa, rádio e televisão e on-line), com aplicativos de identidade visual (como logotipos, design de embalagens e comunicações corporativas) e com ambientes de marca (em histórias, shoppings, zoológicos, museus e espaços públicos), cada aplicativo de comunicação visual cria nossa percepção de uma marca e é uma experiência individual que contribui para a experiência geral da marca.

Complementando o entendimento quanto ao conceito de “*Brand Experience*” e ressaltando a importância dessa estratégia, Jeff Bezos, fundador e CEO da empresa Amazon, disse que eles veem seus clientes como convidados de uma festa em que a marca e seus colaboradores são os anfitriões. E, dessa forma, trabalham com a estratégia que consiste em melhorar todos os aspectos importantes da experiência com o consumidor, e que se você oferece uma boa experiência, os clientes conversarão sobre ela.

Dentro do ambiente esportivo isso não é diferente. Grandes clubes como Barcelona, Flamengo, Santos, Juventus, proporcionam diversas experiências para seus torcedores, como por exemplo as lojas com produtos personalizados e que, através deles, fazem com que o cliente possa viver a marca e não apenas consumir. Com isso, o clube se torna parte do cotidiano, elevando a experiência de imersão do torcedor, pois estará presente em canecas, chaveiros, canetas, cadernos, ou seja, em produtos que são utilizados no dia a dia.

Também é comum que utilizem a estratégia de colocar disponível a assinatura de programas de sócio-torcedor, para que os mesmos possuam benefícios, aprimorando a experiência dos assinantes através de descontos em produtos e ingressos, participação de lançamentos, acesso à pré-vendas, entre outros benefícios exclusivos de cada clube. Por exemplo, em comemoração ao centenário do Santos (2012) o departamento de marketing do clube produziu uma campanha<sup>6</sup> na qual o Pelé se passou por entregador de pizzas e fez entregas à alguns sócios-torcedores assinantes do programa. Essa ação faz com que o torcedor vivesse uma experiência única que jamais seria esquecida, pois o Pelé é um ídolo do futebol brasileiro, querido principalmente pelos santistas devido à sua história no time.

Portanto, uma boa estratégia utilizando a experiência na vida do consumidor pode trazer resultados surpreendentes, e é isso que podemos ver com a marca Harley Davidson, em que as pessoas não estão ali à procura apenas de um produto e sim de um estilo de vida, ou seja, de experiências que agreguem valor em sua trajetória. “Ver pessoas comprando seus produtos é uma coisa, vê-las tatuar sua marca em seus corpos é outra”, Jeff Bezos *apud* Fisk (2008, p.210).

---

<sup>6</sup> Disponível em <<http://redeglobo.globo.com/videos/t/esportes/v/pele-vira-entregador-de-pizza-por-um-dia-em-acao-de-marketing-do-santos/2033944/>>. Acesso em: 03 novembro. 2020.

## 2. GESTÃO DE CRISE

### 2.1. Conceituando Crise

Na presente pesquisa conceituar “crise” se faz muito importante, visto que uma empresa ou marca só pode tomar decisões a partir do momento em que reconhece onde está inserida e por qual situação está passando.

Segundo Bueno (2009, p. 138), crise é “uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e que, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações e que pode comprometer sua imagem e reputação”. Portanto, “crise” é caracterizado como uma ruptura da normalidade, causando danos à imagem e a reputação da empresa.

Sendo assim, para gerir um processo de crise em um momento de desequilíbrio da empresa (na qual todos os membros e suas ações são envolvidas), é necessário definir o futuro da marca, levando em consideração a sobrevivência do produto, serviço e relacionamento com seu público. Nesse momento, afirmar que a marca está certa ou errada não se faz necessário e não tem utilidade. Segundo o Manual de Gestão de Crise e Imagem da ABRAPP (2018, pg.37):

Crise é um momento peculiar, difícil, perigoso ou decisivo, na vida das pessoas, empresas e instituições. Tem características gerais e singulares dependendo do setor, do contexto dinâmico sociopolítico e do ambiente econômico. Divide-se ainda em níveis de abrangência - locais, regionais e corporativas -, com ou sem agravante. Caracteriza crise com agravante o envolvimento da imprensa, de autoridades, a ocorrência de paralisações, de vítimas e/ou perda financeira.

Nas diretrizes de gerenciamento de crises da Universidade Americana de Louisville, Forni (2015, pg.8) define crise como sendo: “uma perturbação ou desordem nas atividades da universidade que resulte em grande cobertura de notícias e escrutínio público, e que tenha o potencial de causar um extenso dano nas relações públicas”. Desta forma, pode-se confirmar que a crise é o rompimento daquilo que é regular, ou seja, uma situação instável.

Segundo a revista Exame (2020)<sup>7</sup>, a loja de departamento Macy’s – que estava entre as maiores e mais consolidadas lojas de roupas –, está passando por uma

---

<sup>7</sup> Artigo originalmente publicado pela revista Exame. A reportagem completa disserta sobre “Macy’s, JC Penney: lojas tradicionais dos EUA à beira do abismo financeiro. Disponível em

grande crise, correndo o risco de chegar à falência, devido à pandemia do Corona Vírus na área da saúde que acaba por impactar todos os setores do comércio. O setor perdeu cerca de 50% das suas vendas e a loja que fica a duas quadras do *Empire State Building*, rota de turistas que vão à Nova York, teve que estabelecer uma parada técnica (paralisação de atividades sem demissão) para a maioria de seus 130.000 funcionários após o fechamento de todas as lojas.

Portanto, percebe-se que a crise não se restringe a empresas pequenas, uma crise pode atingir qualquer marca, inclusive as grandes organizações ou também órgãos públicos; podendo fazer com que tenham prejuízos incalculáveis na parte financeira, à imagem e ao bem mais precioso de uma marca: sua reputação.

## 2.2. Introdução à Gestão de Crise

“Nos momentos de crise, sabendo-se que as tensões internas propiciam condições para a contestação dos valores empresariais, o sistema de comunicação será um dos melhores instrumentos para atenuar conflitos” (TORQUATO, 1986, p.66).

A partir do momento que uma empresa detecta que está passando por uma crise, ou até como prevenção de uma, ela pode fazer o uso de estratégias de comunicação e marketing que auxiliam as marcas à enfrentarem uma situação atípica, ou seja, sendo um manuseio eficiente das organizações diante das diferentes mídias e plataformas que estão propagando informações dos receptores. Essas estratégias são conhecidas como gestão ou gerenciamento de crises, partindo do seguinte conceito:

A gestão de crise pode ser definida como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade. Poder-se-ia acrescentar a essa definição que as boas práticas de gestão de crise deveriam constituir-se em processos de aprendizagem organizacional, visando desenvolver a capacitação gerencial dos profissionais para evitar novas ocorrências ou, pelo menos, reduzir suas consequências deletérias (SHINYASHIKI, FISHER E SHINYASHIKI, 2007, p.155).

Para que a empresa mantenha suas operações normalmente, mesmo em meio à uma crise, e passe por ela de forma efetiva, Goodman (1998) diz sobre a importância de se realizar um plano de gestão, fazendo com que a comunicação seja o ponto

crucial para informar e motivar colaboradores, consumidores e o restante do seu público.

Um momento crítico pode acontecer em qualquer empresa, a qualquer momento, e é preciso estar preparado para enfrentá-lo. Isso significa ter pessoas autorizadas e capacitadas a efetuar ações urgentes e adequadas. Uma boa imagem, credibilidade e disposição para o diálogo contribuem para que a empresa supere, com mais facilidade, esses momentos. Os clientes e os multiplicadores de opinião entendem, nestes casos, a demonstrar boa vontade e confiança na empresa. (BUENO, 2003, p.238).

Rosa (2007) defende que a velocidade da solução para o momento de crise é algo fundamental, ou seja, a reação se faz necessária, mas mais que isso, a reação de forma rápida e corajosa pode mudar o rumo da crise existente.

O autor ainda expõe que não é fácil lidar com uma crise de imagem, que a empresa precisa ter competência, por isso não é algo que todos suportam. Para enfrentá-la precisa ter tempo, dinheiro, cabeça fria e sorte. Neste sentido, Rosa (2007) defende o fato de que, numa situação dessas, recorrer à um especialista pode ser uma boa alternativa, pois ver o caso de fora, às vezes, é a melhor opção.

### **2.3. Métodos e teorias sobre gestão de crise**

A medida principal a ser tomada em uma gestão de crise é assumir que o negócio possui vulnerabilidades. Somente desse modo pode-se “reconhecer o problema, lidar com ele e seguir adiante” (MARCONI, 2009, p. 197).

Nesta parte do estudo, é interessante que seja exposto como diferentes autores pensam sobre os procedimentos de ação estratégica na gestão de uma crise. Para que uma crise possa ser controlada, há um fator que está presente na maioria dos pensamentos relacionados a este controle, que é a necessidade de transparência na comunicação das marcas. Dessa forma, ela consegue gerar uma relação de confiança com o seu público, como é explicado por Bueno (2003) no capítulo anterior da presente pesquisa.

Torquato (1986, p.66) expõe que “o compromisso empresarial será o de estabelecer uma política de comunicação calcada em princípios de verdade, na medida em que a manipulação e o escamoteamento de fatos acarretarão, inexoravelmente, terríveis prejuízos.”

Para Forni (2004), a comunicação diante da crise deve ser respondida com agilidade, convicção, certeza, mas principalmente assegurando a unidade do que se

pretende dizer, sendo um discurso alinhado com o que foi definido pela marca. Nessa fala de Forni (2004), percebe-se a importância da junção das estratégias de *Branding* e posicionamento de marca com o combate à crise instaurada dentro da empresa.

Doty (1995, p.252), descreve de forma prática como a empresa deve agir quando a crise se instala, afirmando que o dirigente deve adotar o conselho: “diga tudo, e logo”. Mamou (1992, p.115), afirma que “para evitar que um boato espalhado pelos meios de comunicação se transforme numa informação confirmada, é preciso bloqueá-lo através da contrainformação pela imprensa”.

Isto posto, Marconi (2000), estabelece dicas para gerenciar uma crise em seu livro, e aborda aspectos ditos por Doty (1995) e Mamou (1992). Inicialmente, ele diz que para representar a marca é interessante que seja escolhido apenas um porta-voz e, em seguida, o discurso não deve ultrapassar a credibilidade. Na terceira, etapa, ele ressalta que a marca deve reconhecer publicamente o problema antes que surjam especulações e se instale uma repercussão por terceiros, prejudicando o posicionamento oficial. Após isso, a empresa deve dizer o que está sendo feito por ela diante do problema, e ela também deve se prevenir imaginando o pior cenário que poderia ser gerado diante desse problema. Na sexta etapa, a marca deve divulgar sua posição por meio de informação à imprensa, utilizando também publicidade paga e disponibilizando seu porta-voz para abordar o assunto. Escolher um porta-voz conhecido é uma boa decisão, mas requer cautela, pois ele não pode roubar a cena do seu discurso. Outra dica é fazer com que a marca esteja bem posicionada antes da crise e também saiba aceitar conselho de profissionais. Por último, ele fala para a empresa deixar de forma escrita a sua versão da história.

Bueno (2003) aborda a Tragédia do Vôo 402 da TAM, analisando a repercussão na mídia e a forma como o problema foi tratado pela empresa. O autor relata que um dos diretores da empresa, Luiz Eduardo Falco, logo após o ocorrido se manifestou diante da imprensa oferecendo informações de forma muito transparente e aberta, se mostrando disponível e buscando se comprometer com as consequências daquela tragédia. Bueno afirma que esse comportamento foi muito favorável para a TAM, e diz que:

A trajetória da TAM também foi resgatada neste momento, servindo como ponto de apoio para inúmeras considerações: os veículos, de maneira geral, fizeram referência a credibilidade da empresa “crescimento, atendimento de excelência, reconhecimento nacional e internacional fecha parênteses e, sobretudo, resguardarão a figura do seu ex-presidente, Comandante Rolim,

perfil de empresário bem-sucedido, que trabalhava bastante e exibia um caráter empreendedor. (BUENO, 2003, p.234)

Com o exposto, pode-se confirmar mais uma vez a importância de um bom posicionamento de marca, que no momento de crise é lembrado, pois é através dele que a marca consegue criar credibilidade, confiança e um relacionamento favorável com o consumidor, deixando uma imagem positiva e consolidada na mente do seu público. Esta é uma ótima estratégia de precaução para combater uma possível crise.

### **3. O FLAMENGO**

#### **3.1. A História do Flamengo**

Ao final do século XIX, o futebol começava aparecer no Rio de Janeiro, porém os cariocas ainda não tinham um entusiasmo em relação à esse esporte, o esporte que dominava mesmo era o remo.

Em vista da popularidade desse esporte dentro do Rio de Janeiro, no ano de 1895, os jovens Nestor de Barros, José Agostinho Pereira da Cunha, Felisberto Laport, Augusto Lopes, Mário Spindola e José Felix da Cunha Meneses, que moravam no bairro do Flamengo, decidiram criar um grupo organizado com o objetivo de disputar competições de remo com clubes de outros bairros. Para isso, compraram o primeiro barco no dia 6 de outubro de 1895 e, no dia 17 de novembro de 1895, fizeram uma reunião na qual fundou de vez o Grupo de Regatas do Flamengo, colocando a data oficial de fundação no dia 15 de novembro, feriado nacional.

Nessa mesma noite, foi eleita a primeira diretoria, sendo ela:

- Presidente: Domingos Marques de Azevedo;
- Vice-presidente: Francisco Lucci Colas;
- Secretário: Nestor de Barros;
- Tesoureiro: Felisberto Cardoso Laport.

Além disso, destacaram os sócios fundadores, sendo eles: José Agostinho Pereira da Cunha, Napoleão Coelho de Oliveira, Mário Espínola, José Maria Leitão da Cunha, Carlos Sardinha, Maurício Rodrigues Pereira, Desidério Guimarães, Eduardo Sardinha, Emido José Barbosa, José Félix Cunha Meneses, George Leuzinger, Augusto Lopes da Silveira, João Almeida Lustosa e José Augusto Chairéo.

As cores que representavam o grupo, inicialmente, eram o azul (fazendo referência ao céu da Guanabara) e o ouro (fazendo referência às riquezas brasileiras) porém essas cores possuíam 3 fatores negativos, sendo eles: dificuldade e altos custos na importação do tecido do produto vindo da Inglaterra, desbotamento do tecido com facilidade devido à luz do sol e a salinidade das águas da Baía da Guanabara, e também o fato de serem associadas ao apelido Clube de Bronze que o grupo recebia de seus adversários, pois nunca tinham ganhado uma regata e não



tinham conquistado nada além de colocações secundárias com as cores primárias do clube. Apenas em 1896, as cores passaram a ser o vermelho e o preto, proposto por Nestor de Barros, e em 1902 passou a se chamar Clube de Regatas do Flamengo, tudo isso visando desassociar à imagem de perdedor. Com essas novas cores e esse novo nome que representam o Clube até hoje, o Flamengo conseguiu obter um grande crescimento dentro das competições.

Nesse mesmo ano, para os cariocas, o futebol já dividia a preferência popular com o remo, e naquela época o Fluminense era o clube que dominava o futebol e o Flamengo o remo, portanto, os associados do Flamengo tornaram-se sócios também do Fluminense.

No entanto, em 1911, o Fluminense passava por problemas internos e muitos jogadores, que até então jogavam no time tricolor, passaram para o Flamengo, fazendo com que, através de uma assembleia no dia 8 de novembro de 1911, fosse fundado o departamento de esportes terrestres no time rubro-negro, dirigido por Alberto Borgeth (que também foi um dos jogadores que participava do Fluminense e havia ido para o Flamengo).

No dia 3 de maio de 1912, o Flamengo realizou sua primeira partida já filiado à Liga Metropolitana de Desportos Terrestres<sup>8</sup>, vencendo o time Mangureira por 16 a 2. No mesmo ano, o Flamengo conquistou seu primeiro título no Futebol, o Campeonato Carioca de Futebol do 2º Quadro<sup>9</sup>. Em 1914 o Clube venceu seu primeiro Campeonato Carioca e em 1915 conquistou o segundo. Em 1921, o Flamengo conquistou seu segundo bicampeonato carioca e, em 1925, bateu um recorde e conquistou 6 títulos no futebol profissional. Em 1927 já era um Clube de grande relevância o país, e foi eleito o “clube mais querido do Brasil”, levando a Taça Salutaris<sup>10</sup> e vencendo o Vasco em um concurso realizado pelo Jornal do Brasil.

---

<sup>8</sup> Entidade criada em 1907 pelos principais clubes de futebol da cidade do Rio de Janeiro para organizar o Campeonato Carioca, anteriormente era chamada de Liga Metropolitana de *Football* (LMF) desde 1905. Disponível em <[https://www.campeoesdofutebol.com.br/hist\\_fut\\_carioca.html](https://www.campeoesdofutebol.com.br/hist_fut_carioca.html)>. Acesso em: 27 maio. 2020.

<sup>9</sup> Competição Futebolística que visava manter em atividade as equipes reservas dos clubes que participavam do Campeonato Carioca, entre os anos de 1933 e 1944. Disponível em <[https://www.campeoesdofutebol.com.br/rio\\_de\\_janeiro2d\\_2quadro.html](https://www.campeoesdofutebol.com.br/rio_de_janeiro2d_2quadro.html)>. Acesso em: 27 maio. 2020.

<sup>10</sup> Disputa promovida pela água mineral Salutaris e pelo Jornal do Brasil, em 1927, na cidade do Rio de Janeiro, que premiou "o clube mais querido do Brasil". Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/rj/torcedor-flamengo/platb/2010/10/19/como-o-flamengo-se-tornou-o-mais-querido-do-brasil-2/>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

Com sua primeira excursão através do futebol para fora do Brasil, o time rubro-negro participou de seu último jogo como amador em 1933, vencendo o time carioca do River por 16 a 2.

Obtendo cada vez mais popularidade, e com todos seus rivais jogando no futebol profissional, em 1942 foi fundada no Brasil sua primeira torcida organizada, chamada de Charanga Rubro-Negra.

Passando por os altos e baixos como qualquer clube de futebol pode passar, o Flamengo foi crescendo de uma maneira tão forte que, atualmente foi considerado pela FIFA<sup>11</sup> como o nono maior clube de futebol do século XX, sendo um dos maiores clubes do Brasil e que nunca foi rebaixado para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro.

Porém, o Flamengo é um clube que possui equipes e profissionais em diferentes esportes além do futebol, sendo eles basquete, ginástica artística, judô, nado artístico, natação, polo aquático, remo, canoagem e vôlei.

O clube rubro-negro também detém uma enorme torcida, que conta com mais de 40 milhões de torcedores apenas no território brasileiro, sendo considerada<sup>12</sup> como a maior torcida do Brasil e do mundo, tendo como apelido e mascote o urubu, que surgiu em 1969 pela tentativa de ofensa racista vinda de torcidas rivais. A tentativa foi falha e o Clube acabou adotando o apelido ofensivo como mascote da nação rubro-negra.

Quando se trata de futebol, o time já conquistou muitos títulos importantes, sendo os de maior relevância: 1 Campeonato Mundial (1981), 2 Copas Libertadores (1981 e 2019), 6 Campeonatos Brasileiro, 3 Copas do Brasil, 35 Campeonatos Cariocas.

Conhecido como 'Flamengo', 'Mengo', 'Fla' ou 'Mengão', o Clube de Regatas do Flamengo é considerado como um dos principais times do esporte brasileiro, principalmente quando se trata de futebol, possuindo um Urubu como sua mascote.

---

<sup>11</sup> *Fédération Internationale de Football Association* (Federação Internacional de Futebol), na qual estabelece estatutos e regras que fornecem as leis básicas para o futebol mundial. Disponível em <<https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-statutes-5-august-2019-en.pdf?cloudid=ggyamhxxv8jrdfbekrrm>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

<sup>12</sup> Disponível em <<https://veja.abril.com.br/esporte/datafolha-flamengo-tem-maior-torcida-do-pais-com-20-veja-lista/amp/>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

### 3.2. A Tragédia Ninho do Urubu

Em 30 de agosto de 1984, George Helal (então presidente do clube), finalizou a negociação da compra de um terreno que seria destinado para a construção de um centro de treinamento para a base do Flamengo. O clube havia vendido o jogador Zico para o time italiano Udinese, por US\$ 4 milhões, utilizando esse dinheiro para a compra do local.

Segundo Helal (2014)<sup>13</sup>, em uma entrevista concedida ao Globoesporte.com, ele “não queria gastar o dinheiro do Zico com jogador. Na época, me chamaram de visionário. Ele foi adquirido para a base. A ideia era ter 200 garotos entre nove e 18 anos ali, jogando e estudando para sair como atleta e homem”, porém o terreno ficou praticamente esquecido durante uma década após a sua aquisição, devido à outras prioridades de presidentes seguintes.

O centro de treinamento, atualmente, possui o nome de Centro de Treinamento George Helal, porém é conhecido popularmente como Ninho do Urubu.

Após a troca de alguns presidentes do Clube, e quase completando 20 anos em que o local estava parado, o presidente Hélio Ferraz tentou se desfazer do local e trocá-lo juntamente com um outro imóvel do Flamengo pelas instalações do Centro de Futebol Zico (CFZ), porém o próprio Zico entrevistou e não aceitou o acordo.

Em, 2004, durante o mandato de Márcio Braga, o time rubro-negro decidiu dar início às obras no terreno destinado ao Centro de Treinamento, e para isso o Clube precisava de dinheiro. Foi então que o Flamengo lançou uma campanha chamada “Eu amo o Fla”, na qual a verba recebida na venda de camisas seria destinada à obra. Com esse dinheiro, o time conseguiu inaugurar dois campos de futebol no seu aniversário de 109 anos. Segundo matéria disponível no site do Globo Esporte (2014)<sup>14</sup>, José Carlos Dias (vice-presidente de finanças do clube na época) comentou sobre a campanha que:

Foi muito legal. O Zivaldo desenhou a camisa, o Zico apoiou. Arrecadamos bastante e fizemos os quatro campos. Inauguramos o primeiro no dia do aniversário do clube. Foi um dia depois de uma goleada de 6 a 1 aplicada pelo Atlético-MG. Liguei para o Márcio e queria cancelar. Ele disse que não. Terminamos tudo na véspera da inauguração, usando a luz dos faróis. Todo

<sup>13</sup> Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2014/08/ninho-30-anos-historias-de-um-sonho-transformado-em-garantia-bancaria.html>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

<sup>14</sup> Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2014/08/ninho-30-anos-historias-de-um-sonho-transformado-em-garantia-bancaria.html>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

mundo chateado por causa da goleada, mas trabalhando. Até hoje me emociono.

Em 2005, com o intuito de arrecadar dinheiro para a modernização do CT (Centro de Treinamento), foi lançada a campanha, o clube começou a fabricar e vender pulseiras rubro-negras e, em 2007, o Flamengo aposentou o número 12, dando origem à uma homenagem à torcida e colocando em prática a campanha “Camisa 12”, que tinha o mesmo objetivo das duas campanhas citadas anteriormente.

Nesse período, o CT era utilizado apenas algumas vezes para os treinos, mas em outubro de 2010, com a chegada do técnico Vanderlei Luxemburgo, na gestão de Patricia Amorim (presidente do Flamengo de 2010 à 2012), o time passou a utilizar o CT diariamente para treinamentos, priorizando também a finalização do Ninho. Ela, inclusive, elaborou uma campanha denominada “Campanha dos Tijolinhos” na qual mais de 7000 tijolos de R\$ 250,00 (cada) foram comprados por torcedores, conseguindo arrecadar R\$ 2 milhões para as obras do centro de treinamento. Disponível em matéria no site do Globo Esporte (2014)<sup>15</sup>, Luxemburgo comenta:

Eu corri atrás da situação dos containers pois havia visto na Fórmula 1 e achava muito bacana como montavam aquela estrutura em um mês. O Isaías Tinoco<sup>16</sup> encontrou. O Zico já havia feito alguma coisa para a base com eles. Encontramos com o dono, e ele disse que entregava em um mês. A Patrícia aprovou e está até hoje lá.

No entanto, a revitalização não continuou sendo prioridade durante a gestão do presidente Eduardo Bandeira de Mello devido ao pagamento de dívidas do clube, deixando as obras paralisadas por mais de 1 ano.

Após isso, o Flamengo conseguiu se recuperar financeiramente ainda na gestão de Eduardo Bandeira de Mello e, nesse período, o CT tinha um visual inacabado, com muita terra até nas entradas dos campos que eram utilizadas pelos jogadores fazendo com que qualquer chuva conseguisse produzir muita lama.

Com o intuito de transformar o espaço em um Centro de Treinamento de excelência e referência continental, as obras foram retomadas em julho de 2014. Foi

<sup>15</sup> Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2014/08/ninho-30-anos-historias-de-um-sonho-transformado-em-garantia-bancaria.html>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

<sup>16</sup> Gerente Geral de Futebol do Flamengo no período de 2005 à 2012. Disponível em <<https://www.linkedin.com/in/isaias-tinoco-8542b723>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

feita a pavimentação que dava acesso aos campos e, em 22 de novembro, foi inaugurada a estátua em homenagem à George Helal.

A partir de fevereiro de 2016, o Ninho do Urubu já possuía o escudo, o nome do Clube e uma estátua de um urubu (mascote do time) personalizados na sua recepção, pois o Centro de Excelência em Performance do time, que possuía aparelhagem moderna, se localizava em frente ao primeiro campo do CT.

Em 13 de dezembro de 2016, inaugurou-se o módulo profissional do CT. A inauguração contou com uma festa. E então, em 2017 iniciou-se a construção, próximo à entrada do centro de treinamento em frente ao primeiro campo, para o novo módulo profissional, ou seja, definitivo. Ele foi inaugurado em 30 de novembro de 2018 e contou com uma estátua dos jogadores Zico e Júnior<sup>17</sup>, e também, com uma festa. Em vista disso, em 2019 estava previsto para a base do time ocupar o abrigo que estava sendo utilizado pelo time profissional.

Contudo, foi em 8 de fevereiro de 2019, na gestão do presidente Rodolfo Landim, que o Flamengo sofreu a maior tragédia da história do clube. Feito de container, um dos alojamentos na qual 25 adolescentes da base dormiam no Ninho do Urubu, teve um curto-circuito no ar-condicionado, causando explosões seguidas de um incêndio que levou à morte de 10 jovens e 3 feridos, todos com idade entre 14 e 16 anos. Sendo eles: Athila Paixão (14 anos), Arthur Vinícius de Barros Silva Freitas (14 anos), Bernardo Pisetta (14 anos), Christian Esmério (15 anos), Gedson Santos (14 anos), Jorge Eduardo Santos (15 anos), Pablo Henrique da Silva Matos (14 anos), Rykelmo de Souza Vianna (16 anos), Samuel Thomas Rosa (15 anos), Vitor Isaías (15 anos). Feridos: Cauan Emanuel Gomes Nunes (14 anos), Francisco Diogo Bento Alves (15 anos), Jhonatan Cruz Ventura (15 anos).

Em entrevista<sup>18</sup> feita no momento da tragédia, o presidente do Flamengo, Rodolfo Landim, diz:

Essa foi, certamente, a maior tragédia da história do Flamengo. A gente vai ainda conviver com isso por muito tempo na nossa memória. Acho que todos aqueles que trabalham aqui, até em nível mais elevado, os torcedores.

---

<sup>17</sup> Ex-jogador do Flamengo entre os anos de 1970 à 1990 e atual comentarista esportivo de televisão. Disponível em <<http://www.arenasports.com.br/palestrantes/perfil/junior.asp>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

<sup>18</sup> Disponível em <[https://www.foxsports.com.br/br/article/indenizacoes-contato-com-as-familias-estrutura-o-que-o-flamengo-diz-um-ano-apos-a-tragedia-no-ninho-do-urubu\\_zjyzcw](https://www.foxsports.com.br/br/article/indenizacoes-contato-com-as-familias-estrutura-o-que-o-flamengo-diz-um-ano-apos-a-tragedia-no-ninho-do-urubu_zjyzcw)>. Acesso em: 27 maio. 2020.

Certamente que, por mais que isso vá com o tempo sendo curado, vão ficar as cicatrizes.

O pronunciamento oficial do clube veio após 2 semanas do ocorrido, na qual foram respondidas, publicamente, perguntas para a imprensa na sede da Gávea<sup>19</sup>. Para responder as questões, quem estava presente era o presidente do Flamengo, Rodrigo Landim, o vice-presidente Rodrigo Dunshee e o CEO Reinaldo Belotti. Segundo matéria publicada no site do Globo Esporte (2019)<sup>20</sup>, antes de abrir a rodada de perguntas, Landim fez o seguinte pronunciamento:

Tivemos uma preocupação muito grande com a qualidade de informações que passaríamos. Estávamos há 30 dias na gestão. Uma série de perguntas que não poderíamos responder. O foco principal era as famílias. Nossa maior concentração de atenção foi nelas. Procuramos cuidar desde o dia da tragédia, a maior dos 123 anos de Flamengo. Me reuni com as famílias no dia seguinte à tragédia em um hotel. Um trabalho carinhoso e cuidadoso, com todos os psicólogos do clube consolando as famílias dentro das nossas possibilidades.

Segundo a Prefeitura do Rio de Janeiro, o Ninho do Urubu possuiu quase 30 autos de infração devido ao funcionamento sem alvará necessário chegando a ser emitido um edital de interdição para o local, ou seja, não havia licença municipal para que o espaço estivesse em utilização, apontam investigações.

Após ser declarado que o Flamengo possuía irregularidades que foram apontadas, e que eram de responsabilidade do clube, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro<sup>21</sup> em meio à várias tentativas de negociações com as famílias das vítimas e o time, determinou que o Flamengo pagasse uma indenização de R\$ 1 milhão, sendo dividida em uma pensão mensal de R\$ 10 mil para que as famílias das vítimas conseguissem se manter financeiramente até que houvesse o pagamento da indenização correta para cada uma delas, incluindo as famílias dos 3 atletas que ficaram feridos.

Infelizmente, por mais que a notícia tenha sido a mais trágica da história do Flamengo e tenha sido noticiada mundialmente, até o momento as famílias não foram indenizadas e tratadas com seriedade pelo clube, que segue usando grande parte de

<sup>19</sup> Principal sede do Flamengo no Rio de Janeiro, onde a maioria dos atletas do Clube treinam. Disponível em <<https://www.flamengo.com.br/gavea>>. Acesso em: 27 de maio. 2020.

<sup>20</sup> Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/landim-justifica-silencio-do-flamengo-apos-tragedia-no-ninho-o-foco-principal-eram-as-familias.ghtml>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

<sup>21</sup> Disponível em <<https://oglobo.globo.com/esportes/flamengo-tera-que-pagar-pensao-de-10-mil-familias-de-vitimas-do-ninho-24120854>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

sua renda para a contratação e manutenção de jogadores, ao invés de prestar ajuda às famílias de forma correta.

### 3.3. O ano de 2019

O ano de 2019 para o Flamengo, foi um ano em que o time vivenciou grandes emoções, sendo elas das melhores possíveis até as piores possíveis. Um ano em que duas realidades opostas se chocaram totalmente, como vem noticiado no jornal El País<sup>22</sup>:

Duas realidades opostas se chocam ao expressar as emoções de 2019 para o Flamengo. De um lado, o time avassalador que investiu mais de 200 milhões de reais em reforços pode se sagrar campeão brasileiro e da América neste fim de semana e, com os cofres turbinados por premiações, bater o recorde de faturamento em sua história. Do outro, a instituição abalada pelas repercussões do incêndio que matou 10 jovens em seu centro de treinamento, no início de fevereiro. Apesar do sucesso da equipe de Jorge Jesus, Gabigol e companhia, a sombra da tragédia não se descola da imagem do clube nem da cúpula rubro-negra. (PIRES, 2019)

Dentro de campo, o ano de 2019 do Flamengo pode ser definido como exemplar, por mais que no início possuiu dificuldades – que o fez trocar o treinador Abel Braga, que havia substituído Dorival Júnior, pelo treinador Jorge Jesus, conhecido como “Mister”<sup>23</sup> entre os flamenguistas. Após isso, com um elenco comandado pelo treinador Jorge Jesus e que continha grandes jogadores, sendo avaliado em mais de R\$ 500 milhões, o clube conseguiu feitos históricos.

Em estudo realizado pela consultoria BDO<sup>24</sup>, que avaliou o tamanho da torcida, a receita obtida pela agremiação, o mercado e também considera 30 variáveis entre pesquisas e dados financeiros dos clubes, o Flamengo foi a primeira agremiação brasileira a ultrapassar o montante de R\$ 2 bilhões como valor de marca e lidera o ranking entre os clubes brasileiros. O resultado do estudo da BDO foi de R\$ 2,160 bilhões, contra R\$ 1,952 bilhão ao final de 2018.

<sup>22</sup> Disponível em <[https://brasil.elpais.com/brasil/2019/11/21/deportes/1574351902\\_719707.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/11/21/deportes/1574351902_719707.html)>. Acesso em: 27 maio. 2020.

<sup>23</sup> Expressão comum em países europeus para se referirem aos treinadores. Essa expressão foi sugerida pelo próprio treinador Jorge Jesus e adotada pelos torcedores rubro-negros. Disponível em <<https://www.flaresenha.com/2019/06/jesus-nao-jorge-pede-para-ser-chamado-de-mister-no-flamengo.html>>. Acesso em: 27 maio. 2020.

<sup>24</sup> Disponível em <<https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/27/palmeiras-encosta-no-corinthians-em-valor-de-marca-fla-e-lider-com-r-2-bi/>>. Acesso em: 06 dez. 2020.

Nesse ano de 2019, o Flamengo fez 76 jogos e obteve 50 vitórias, 17 empates e 9 derrotas, sendo 74 partidas oficiais e 2 amistosas. Foi campeão estadual, nacional e continental, quase se consagrando campeão mundial em cima do time inglês Liverpool, como em 1981 quando tinha o time mais marcante da história até então, porém isso não fez com que os torcedores se abalassem.

Com as conquistas de 2019, o clube acumulou o trigésimo quinto título do Campeonato Carioca; o Campeonato Brasileiro – na qual quebrou recordes como de maior pontuador, chegando a fazer 90 pontos –; o de equipe com o maior número de vitórias, obtendo 28 vitórias; e o de equipe com o melhor ataque, fazendo 86 gols. O Flamengo conquistou também em 2019 a Copa Libertadores da América. Com isso, o time rubro-negro é um dos poucos clubes brasileiros que conquistaram a Copa Libertadores da América (torneio continental) e Campeonato Brasileiro (torneio nacional) no mesmo ano.

No entanto, todos esses títulos foram conquistados após o clube rubro-negro passar pela maior tragédia da sua história, a tragédia no Ninho do Urubu, na qual 10 jovens foram mortos pelo incêndio nos containers.

Enquanto os primeiros campeonatos aconteciam, o Flamengo era investigado e chegou a ser colocado pela justiça como responsável pelo incêndio devido às irregularidades no funcionamento do Centro de Treinamento George Helal que atuava sem alvará para funcionamento.

O tempo foi passando e o Flamengo foi recebendo o apoio de uma grande parcela dos torcedores, principalmente lotando estádios e se glorificando dentro de campo, enquanto as famílias das vítimas não recebiam o apoio do clube dentro de suas casas; sem acordo e sem atenção devida por parte do Flamengo. Segundo matéria no site do Globo Esporte (2019)<sup>25</sup>, o Flamengo havia investido R\$ 200 milhões no ano de 2019, e previa fechar o faturamento com receita bruta de R\$ 857 milhões, sendo um recorde na história do futebol brasileiro. Na mesma matéria, o clube prevê um orçamento de R\$ 138 milhões, com uma receita bruta de R\$ 726 milhões.

### **3.4. As redes sociais do Flamengo**

---

<sup>25</sup> Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-aumenta-divida-em-31percent-mas-vai-fechar-2019-com-receita-recorde-de-r-857-milhoes.ghtml>>. Acesso em: 27 maio. 2020.



O Flamengo, além do site oficial ([flamengo.com.br](http://flamengo.com.br)), também está presente nas plataformas virtuais, onde possui perfis oficiais em seis redes sociais distintas para comunicar-se com seus torcedores. A seguir, seguem os perfis apresentados por ordem de frequência de atualização de postagens:

- Instagram: @flamengo;
- Facebook: Clube de Regatas do Flamengo;
- Twitter: @flamengo;
- Youtube: FLA TV e Flamiguinhos;
- Dugout: CR Flamengo;
- TikTok: @flamengo;
- LinkedIn: Clube de Regatas do Flamengo.

Visto isso, é importante ressaltar que a rede social a ser analisada no presente estudo é o Instagram, justamente devido à alta frequência de atualização de postagens e de interação com o público.

A página do Instagram do Flamengo (@flamengo), até a data de 21 de setembro de 2020, contava com 16,8 mil publicações, 8,9 milhões de seguidores, 184 contas seguidas, 1 filtro para stories, 5 destaques de stories com os seguintes temas: Especiais; Estatísticas; Site Oficial; Interação; 2019. A conta possui a seguinte descrição de bio: “Conta oficial do Clube de Regatas do #Flamengo. Siga @TimeFlamengo para acompanhar nossos esportes olímpicos. Clique no link abaixo para ver mais [biolinky.co/flamengo](https://biolinky.co/flamengo)”.

O link disponível na descrição leva à uma página que disponibiliza o acesso à 6 links de diferentes temas, o primeiro encaminha o usuário para se inscrever no canal do Youtube (FLA TV), o segundo encaminha o usuário para se tornar sócio-torcedor, o terceiro encaminha para o perfil oficial do Flamengo no TikTok, o quarto link encaminha para o perfil oficial do Flamengo na Dugout, o quinto encaminha o usuário para se inscrever no canal infantil oficial do Youtube do Flamengo – chamado Flamiguinhos –, e o último link e sexto encaminha para um vídeo no Youtube (FLA TV) que faz homenagem à temporada de 2019 do Flamengo, com o seguinte título: “2019: A temporada em que vencemos juntos!”. O vídeo que aparece no link possui 20:25 minutos e conta com 407.163 mil visualizações, foi postado há 8 meses, possui 19 mil “gostei” e 382 “não gostei”, e tem como descrição a seguinte frase: “Foram

quatro títulos conquistados em 2019. Não faltou apoio da Nação em toda a nossa caminhada nessa temporada. Para lembrar esses momentos históricos do nosso time profissional, a #FlaTV traz uma retrospectiva muito especial para você refrescar na memória tudo que viveu em 2019! #CRF #EsseÉONossoLugar”.

O perfil possui atualizações diárias e postagens que variam entre divulgação de datas e transmissões de jogos, datas comemorativas, postagens institucionais, fotos e informações sobre o Clube, sua administração, seu campo e seus jogadores.

O @flamengo é um dos perfis oficiais que o Clube de Regatas do Flamengo tem no Instagram, no caso, o único voltado para o futebol e o maior dentre ele. Existem mais 5 perfis, sendo: @timeflamengo (perfil oficial do Flamengo voltado para esportes olímpicos); @flaesports (perfil oficial do Flamengo voltado para esportes eletrônicos); @flamengofa (perfil oficial do Flamengo voltado para o time de futebol americano); @flamiguinhos (perfil oficial do desenho animado infantil do Flamengo); @lojasoficiaisdoflamengo (perfil oficial do Flamengo voltado para a divulgação de suas lojas oficiais).

Mesmo com um perfil de loja à parte, no perfil @flamengo possui a opção de loja para a venda de produtos. Dessa forma, têm-se noção do tamanho do Clube e de sua abrangência dentro do esporte brasileiro.

### 3.5. Análise de publicações do Instagram Oficial do Flamengo

Seguindo o que foi colocado nos processos metodológicos, será feita a análise documental de posts, sendo oito em formatos de imagens e três em formatos de vídeos. A escolha das publicações para análise se deu a partir de um critério de relevância, levando em consideração a abordagem do assunto de formas distintas entre si para que pudesse ser realizado um estudo detalhado. Através dessas análises, será observado como o Flamengo conduziu a sua comunicação no período pós tragédia Ninho do Urubu, ressaltando estratégias de branding e de gestão de crises em cada uma delas.

	<b>Instagram:</b> @flamengo
	<b>Publicação:</b> 08 de fevereiro de 2019
	<b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020

	<b>Quantidade de curtidas:</b> 1.001.238
	<b>Quantidade de comentários:</b> 38.408
	<b>Formato:</b> post simples pro feed
	<b>Direcionamento ao post:</b> 
<i>Figura 1 - post Instagram @flamengo</i>	<b>Link direto para o post:</b> <a href="https://www.instagram.com/p/Btno01Pgk8R/">https://www.instagram.com/p/Btno01Pgk8R/</a>

**Legenda:**

“O Clube de Regatas do Flamengo lamenta profundamente a tragédia que fez dez vítimas fatais no Centro de Treinamento George Helal na madrugada desta sexta-feira (8) e se coloca inteiramente à disposição das autoridades e das famílias para auxiliar na apuração das causas do incêndio e, de alguma forma, minimizar a dor e o sofrimento das famílias dos atletas e funcionários atingidos.

O presidente do Flamengo, Rodolfo Landim, falou aos jornalistas na manhã desta sexta-feira (8). O dirigente classificou o acidente como "a maior tragédia pela qual o clube já passou nos 123 anos de sua existência".

"Eu estava até agora envolvido em ações emergenciais e na distribuição de algumas tarefas importantes, só agora consegui me desvencilhar dessas tarefas e vir falar com vocês. Estamos todos consternados. Certamente essa é a maior tragédia pela qual o clube já passou nos 123 anos de sua existência, com a perda dessas pessoas. Queremos tentar minimizar o sofrimento dessas famílias. Estejam certos de que o Flamengo não irá poupar esforços para minimizar ao máximo essa dor. O clube está colaborando com as autoridades para que as causas do incêndio possam ser apuradas. Ninguém mais do que nós tem total interesse para que isso ocorra. Todos no clube estão de luto", disse o mandatário rubro-negro."

Este foi o primeiro post do Flamengo anunciando o luto e comentando sobre a tragédia ocorrida no Ninho do Urubu. Na legenda desse post, inicialmente percebe-se que o clube aborda o assunto de forma direta e sucinta, reportando o luto, lamentando o acontecido, informando quantas vítimas houve. Em seguida, o Clube se coloca à disposição para que o caso seja apurado e as dores sejam minimizadas e expõe a fala do presidente Rodolfo Landim dita aos jornalistas. A partir do momento em que o time se coloca à disposição das famílias das vítimas para minimizar as dores, fica claro o posicionamento que o clube utilizará, sendo a premissa da Proposição Emocional de Vendas (ESP). Essa é a primeira sinalização de que o Clube está em meio ao gerenciamento de uma crise. Nesse início, a marca Flamengo segue um caminho, assim como expõe<sup>26</sup> Marconi (2000), utilizando o presidente Rodolfo Landim como porta-voz da marca e com um discurso pautado no emocional, demonstrando que para o Clube a perda e a dor eram grandes e que o Flamengo tinha dimensão da tragédia, sendo colocada por ele como a maior do Clube em 123 anos. O dirigente também se coloca à disposição das famílias e diz para que as pessoas fiquem calmas pois o Flamengo está colaborando no apuramento da situação e mostra também que a resolução deste problema é de interesse do Clube, fazendo com que o receptor final entenda que o time procura pela verdade, passando a sensação de que não há nada a esconder por parte do Flamengo e que realmente o que aconteceu foi um acidente.

	<p><b>Instagram:</b> @flamengo</p> <p><b>Publicação:</b> 10 de fevereiro de 2019</p> <p><b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020</p> <p><b>Quantidade de curtidas:</b> 274.996</p> <p><b>Quantidade de comentários:</b> 3.749</p> <p><b>Formato:</b> post simples pro feed</p> <p><b>Direcionamento ao post:</b></p> 
---	---

Figura 2 - post Instagram @flamengo

<sup>26</sup> Para melhor entendimento sobre o início de um trabalho de gestão de crise, ler parágrafo 2 da página 24 desta pesquisa. (Nota da pesquisadora)

	<p><b>Link direto para o post</b>  <a href="https://www.instagram.com/p/BttnoOtA53h/">https://www.instagram.com/p/BttnoOtA53h/</a></p>
<p><b>Legenda:</b>  “Nota de esclarecimento</p> <p>O Clube de Regatas do Flamengo - sob nova administração desde o dia 1º de janeiro e cujo gabinete de crise segue funcionando neste domingo (10/02), na sede da Gávea - vem prestar os seguintes esclarecimentos adicionais:</p> <p><b>SOBRE A ASSISTÊNCIA ÀS FAMÍLIAS</b></p> <p>O Flamengo gostaria de reiterar que, independentemente de qualquer investigação, vem prestando todo o amparo às famílias dos atletas vitimados pela tragédia ocorrida no Centro de Treinamento, assim como aos feridos e sobreviventes.</p> <p>Neste momento, o Clube, de pleno, assume o compromisso de manter a remuneração paga aos atletas vítimas do incêndio, sem qualquer prejuízo de outras ações adicionais de apoio que estão sendo implementadas.</p> <p>Estamos empenhados, prioritariamente, em amparar as famílias de forma material, moral e psicológica. Para além das questões legais está, obviamente, o bem-estar de todos. O Clube de Regatas do Flamengo não chegou a patamar de destaque no esporte mundial voltando as costas para seus atletas ou eximindo-se de responsabilidades. E a Nação Rubro-Negra reconhece isso.</p> <p><b>SOBRE OS MÓDULOS HABITACIONAIS</b></p> <p>Cabe informar que o Flamengo detém contrato vigente de locação dos alojamentos modulares (módulos habitacionais) com a empresa NHJ do Brasil, que é reconhecida como pioneira e uma das líderes do mercado. A referida empresa detém todas as certificações exigidas pela legislação brasileira, em especial a ISO 9001. Os módulos</p>	

habitacionais utilizados pelo Clube atendem a todas as exigências das normas NR-18 e NR-24.

Vale ressaltar que representantes da empresa NHJ - em reunião realizada na manhã deste domingo, na sede da Gávea – esclareceram que o poliuretano utilizado entre as chapas metálicas não é propagador de incêndios, por ter característica auto-extinguível.

Leia na íntegra no site oficial.”

Esta publicação segue um formato mais técnico e explicativo, se trata de uma “Nota de Esclarecimento” na qual o clube expõe quais medidas estão sendo e serão tomadas diante da tragédia ocorrida. Para reforçar o apoio que o time compromete-se à prestar, são ressaltados na legenda pilares consolidados durante todo o processo de construção de imagem e lembrança de marca através da seguinte frase: “O Clube de Regatas do Flamengo não chegou a patamar de destaque no esporte mundial voltando as costas para seus atletas ou eximindo-se de responsabilidades. E a Nação Rubro-Negra reconhece isso.”. Nisso o Flamengo se apoia nos recursos estratégicos focados em *Branding*, na qual o time construiu durante os anos de existência do clube, e afirma que possui um legado e uma responsabilidade à honrar, reconhecendo a crise instaurada e se mostrando preparado para enfrentá-la. Ao afirmar que a Nação Rubro-Negra reconhece o comprometimento do Flamengo em assuntos que exigem coragem e transparência, ele induz a torcida a acreditar nessa afirmação. A mesma estratégia focada na força da imagem e lembrança de marca é utilizada pelo clube ao descrever a empresa que detém o contrato vigente de locação dos alojamentos modulares (NHJ do Brasil), fazendo com que o receptor final tenha confiança na ética e na qualidade do serviço prestado por ela. Expor o pensamento da marca e reconhecimento da crise diante dessa tragédia é de extrema importância para uma comunicação mais assertiva dentro do gerenciamento de uma crise.

<b>Instagram:</b> @flamengo	<b>Direcionamento ao post:</b>
<b>Publicação:</b> 11 de fevereiro de 2019	
<b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020	
<b>Quantidade de visualizações:</b> 998.186	

**Quantidade de comentários:** 4.196

**Formato:** vídeo pro feed

**Legenda:**

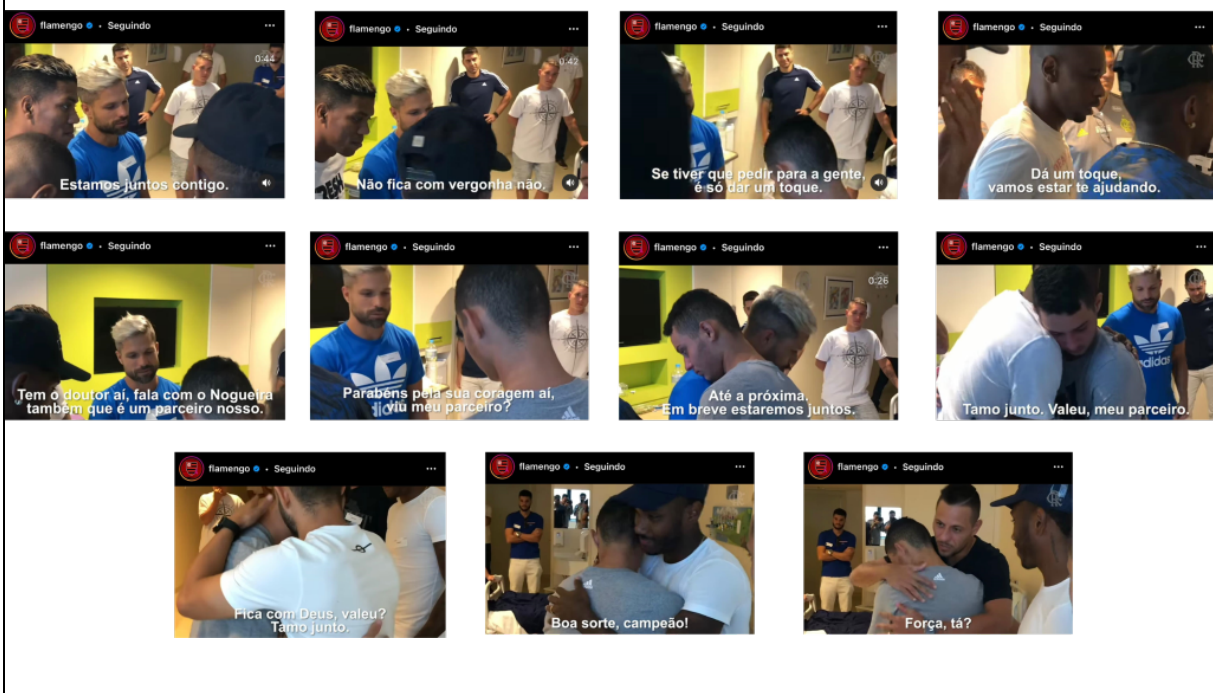
“Os votos dos nossos atletas e de todos os rubro-negros.

Estamos juntos! 🟡🟠 #Nossos10”



**Link direto para o post:**

<https://www.instagram.com/p/BtwfQnggasb/>



**Transcrição do áudio do vídeo:**

“- Estamos juntos contigo. Não fica com vergonha não. Se tiver que pedir para a gente, é só dar um toque. Dá um toque, vamos estar te ajudando. Tem o doutor aí, fala com o Nogueira também que é um parceiro nosso.

- Parabéns pela coragem aí, viu meu parceiro?

- Até a próxima, em breve estaremos juntos.

- Tamo junto. Valeu, meu parceiro.

- Fica com Deus, valeu? Tamo junto.

- Boa sorte, campeão.

- Força, tá?”

O seguinte vídeo, mostra alguns jogadores e o departamento técnico fazendo uma visita à uma das vítimas que ficaram feridas no hospital. No vídeo eles prestam apoio e se colocam à disposição para que o atleta recorra ao Clube caso necessite de algum amparo. Em seguida o garoto abraça cada um dos jogadores presentes e recebe frases de apoio e carinho. Postando esse vídeo, o Flamengo mostra que não

esqueceu o caso, que está ativo no processo de minimização das dores causadas pela tragédia, mais uma vez utilizando a Proposta Emocional de Vendas (ESP) dentro do posicionamento escolhido para gerenciar a crise. No que tange ao gerenciamento da crise também percebe-se que, através desse vídeo, o Flamengo pode expor uma das atitudes que estão sendo tomadas em meio ao processo de prestar apoio às vítimas: se mostrando transparente e confirmando a veracidade da primeira fala do porta-voz da marca, Rodolfo Landim, sobre o apoio às vítimas. Isso contribui no processo de construção da credibilidade do Clube no momento de crise, fazendo com que o receptor final firme um laço de confiança com o que o Flamengo coloca e comunica. Na legenda, o Flamengo afirma em nome dos torcedores que todos os rubro-negros estão juntos em prol desse momento, causando uma sensação no subconsciente de união, abordando o torcedor de forma emocional e praticamente ditando antecipadamente qual o comportamento que o torcedor deve ter nesse momento, ou seja, dizendo nas entrelinhas que o torcedor deve estar junto ao Flamengo nesse momento de crise.

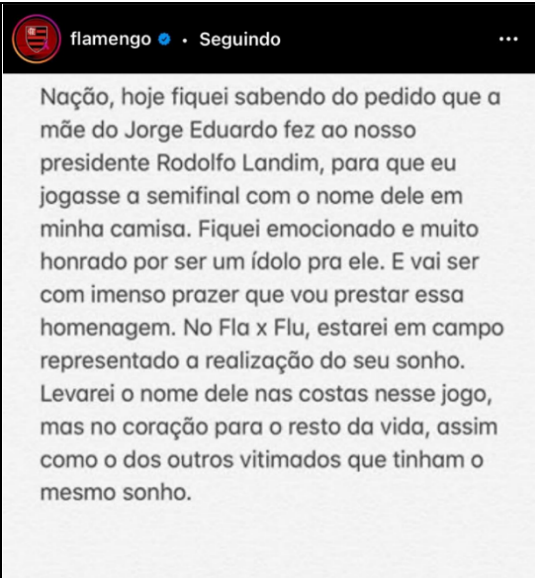
	<p><b>Instagram:</b> @flamengo</p> <p><b>Publicação:</b> 12 de fevereiro de 2019</p> <p><b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020</p> <p><b>Quantidade de curtidas:</b> 134.436</p> <p><b>Quantidade de comentários:</b> 1.695</p> <p><b>Formato:</b> post simples pro feed</p> <p><b>Direcionamento ao post:</b></p>  <p><b>Link direto para o post:</b>  <a href="https://www.instagram.com/p/BtyffBUA3Ow/">https://www.instagram.com/p/BtyffBUA3Ow/</a></p>
<p><b>Legenda:</b>          “A emoção é de todos nós, @willianarao. Jorge Eduardo estará muito bem representado. #Nossos10</p>	

Figura 3 - post Instagram @flamengo



Repost @willianarao ❤️👏”

Através deste post, percebemos o quão impactante o futebol pode ser na vida das pessoas. Unindo à uma causa social, o jogador Willian Arão anuncia que atenderá o pedido que a mãe de uma das vítimas fez ao presidente Rodolfo Landim, de jogar a semifinal com o nome do garoto em sua camisa. Com esse ato, o jogador proporciona uma experiência à família e amigos da vítima que sempre será lembrada como um ato de homenagem, criando assim uma rede apoio mútuo. Através essa postagem, o Flamengo também consegue fazer com que o presidente do clube seja visto como uma figura de credibilidade, honesta e competente, pois mostra que ele repassou o pedido da mulher ao jogador e ajudou a construir essa homenagem. Visto que Rodolfo Landim foi o porta voz escolhido pelo clube para anunciar as decisões referentes à tragédia na mídia, fazer com que ele seja reconhecido como uma figura de confiança é de extrema importância para a comunicação e gestão de crises do Flamengo nesse momento de pós tragédia. Portanto, nesse post foram observadas estratégias de posicionamento de marca relacionadas à Proposição Social de Vendas (SSP), à Proposição Emocional de Vendas (ESP) e à Proposição de Vendas Através da Experiência (EXSP). E em gestão de crises, percebemos a estratégia de reforçar a credibilidade do clube através do reforço da imagem do seu porta-voz, Rodolfo Landim, para que possuam uma comunicação mais assertiva.

	<b>Instagram:</b> @flamengo
	<b>Publicação:</b> 14 de fevereiro de 2019
	<b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020
	<b>Quantidade de curtidas:</b> 127.662
	<b>Quantidade de comentários:</b> 825
	<b>Formato:</b> post simples pro feed



Figura 4 - post Instagram @flamengo

Direcionamento ao post:



Link direto para o post:

<https://www.instagram.com/p/Bt27Cx3AisC/>

**Legenda:**

“Vista o Manto! Saia de casa com sua camisa preferida. Não importa o ano, o modelo ou a cor. Coloque o CRF no peito. A Nação hoje é uma só. É o dia para homenagearmos nossos #GarotosDoNinho. Vamos vestir o país de Flamengo.

Por

eles!

Pelos #Nossos10

#FLAxFLU #CRF”

Neste post, o Flamengo convida a torcida a se envolver em uma homenagem às vítimas fatais. Esse foi o primeiro jogo após a tragédia e que, por coincidência, era um clássico (Flamengo e Fluminense) que precisaria ser bem representado, portanto na legenda, o Clube incentiva o torcedor à comparecer com a sua camisa e, ao final, menciona que isso seria voltado para a homenagem aos garotos. Essa convocação do Clube trata-se de uma Proposta Emocional de Vendas (ESP) em junção à uma Proposta de Vendas Através da Experiência (EXSP), atrelando uma suposta homenagem à participação da torcida unida no estádio e convidando a torcida a experimentar um momento de união, ou seja, viver a experiência de ser flamengo e ter o suporte dos torcedores nesse momento, valorizando a ajuda mútua entre si. Em seguida, é utilizada um hashtag que faz menção aos Garotos do Ninho, e diz – através de outra hashtag que faz referência às vítimas – que o estádio lotado é voltado para a homenagem das dez vítimas fatais. Essa última hashtag é utilizada para passar pertencimento, união e memória ao luto, e teria sido utilizada anteriormente em outros posts. Portanto, percebemos que nesse post o Flamengo tenta se mostrar empenhado

em minimizar as dores com atitudes voltadas para o âmbito emocional, sendo um apoio não tangível, o que é importante em meio ao gerenciamento de uma crise.

<p><b>Instagram:</b> @flamengo</p> <p><b>Publicação:</b> 14 de fevereiro de 2019</p> <p><b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020</p> <p><b>Quantidade de visualizações:</b> 196.676</p> <p><b>Quantidade de comentários:</b> 6.236</p> <p><b>Formato:</b> vídeo pro feed postado em formato de carrossel, sendo 3 partes</p> <p><b>Legenda:</b>  “Vamos jogar por eles. <a href="#">#Nossos10</a> ❤️🖤”</p>	<p><b>Direcionamento ao post:</b></p>  <p><b>Link direto para o post:</b>  <a href="https://www.instagram.com/p/Bt4Pmj1AJxv/">https://www.instagram.com/p/Bt4Pmj1AJxv/</a></p>
	
<p><b>Transcrição do áudio do vídeo:</b>  Hino do Flamengo no piano em BG e áudio original no final do vídeo dos garotos reunidos batendo palmas e cantando o Hino do Flamengo. Na terceira parte do carrossel o vídeo não possui áudio.</p>	

Este é um vídeo na qual o Flamengo presta homenagem às vítimas, mostrando momentos de conquistas, jogos, bastidores, treinos e comemorações dos Garotos do Ninho. Esse vídeo possui um apelo emocional, causando uma sensação de pertencimento logo de início ao utilizar o Hino do Flamengo tocado em piano no fundo do vídeo, fazendo com que o torcedor já se sinta emocionado e acolhido, e entenda que o que se perdeu fazia parte não só do Clube mas de algo que também é pessoal pro torcedor, pois o Hino de um Clube tem o poder de conectar e representar o mesmo sentimento de uma torcida inteira. Partindo dessa análise, mais uma vez consegue-

se identificar o uso da Proposta Emocional de Vendas (ESP) no posicionamento do Flamengo diante da Crise. Em meio ao vídeo o Hino para de tocar dando espaço para a filmagem com som da comemoração dos Garotos do Ninho dentro do vestiário, cantando, felizes e alegres, batendo palmas. Isso mostra ao receptor final o quão contente era para os garotos estar ali vivenciando e jogando pelo Flamengo, mostra o amor ao Clube ao mesmo tempo que toca o torcedor que entende esse amor, reforçando então que o Flamengo era inofensivo para aqueles garotos, e que ali vivenciavam momentos de prazer, não sendo um local capaz de oferecer riscos. Sendo assim, para o torcedor, transparece-se que tudo o que ocorreu foi um acidente por parte do Clube. Ao final do vídeo, a imagem de cada uma das vítimas aparece junto ao silêncio no áudio, em uma demonstração de respeito e lembrança. Mais uma vez o Flamengo fortalece a sua relação de confiança e credibilidade com o torcedor, porém a legenda parece ter sido escrita apenas para que não fosse postado algo sem escrever, pois é utilizada uma frase genérica, que demonstra a homenagem aos garotos mas que, ao mesmo tempo, poderia ter sido mais elaborada, mostrando uma cautela maior por parte do Clube para lidar com um assunto tão delicado. Foi utilizada também a hashtag escolhida para representar uma homenagem de lembrança às vítimas fatais.



Figura 5 - post Instagram @flamengo

<b>Instagram:</b> @flamengo
<b>Publicação:</b> 14 de fevereiro de 2019
<b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020
<b>Quantidade de curtidas:</b> 167.018
<b>Quantidade de comentários:</b> 1.724
<b>Formato:</b> post simples pro feed
<b>Direcionamento ao post:</b> 
<b>Link direto para o post:</b> <a href="https://www.instagram.com/p/Bt3bUMNgW_H/">https://www.instagram.com/p/Bt3bUMNgW_H/</a>

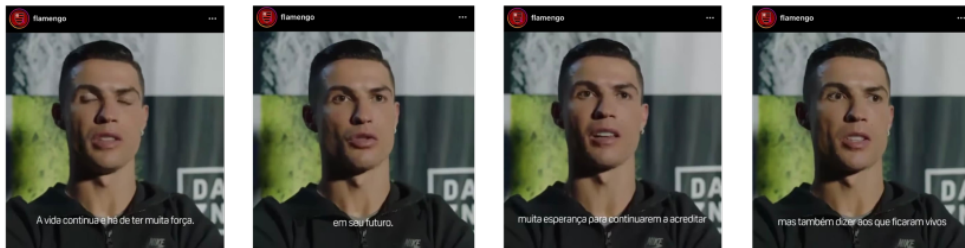
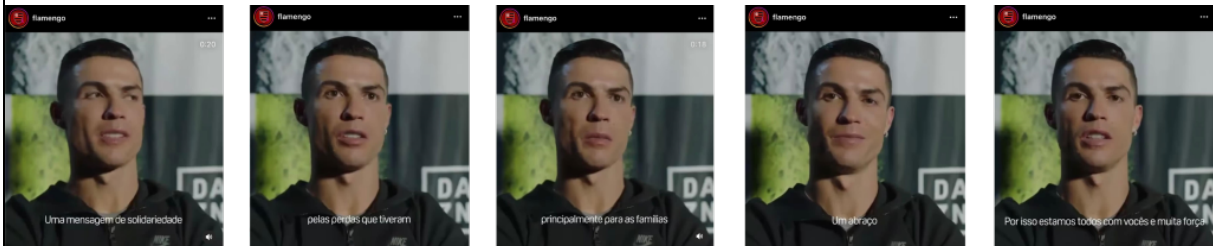
**Legenda:**

“O dia começou bem cedo no Maracanã. Torcedores rubro-negros chegaram ao estádio logo pela manhã para ajudar na preparação das homenagens que serão feitas pela Nação aos #Nossos10 logo mais. ●● #FLAxFLU #CRF”

Nesse post, o Flamengo apresenta uma música composta com a ajuda dos torcedores para homenagear as vítimas da tragédia no Ninho do Urubu no dia da primeira partida após o acontecido e que, por coincidência, era um clássico (Flamengo e Fluminense), como foi dito na análise anterior. A chamada para participação da homenagem no estádio foi feita através do post anterior e reforçada neste, expondo que a música seria uma composição para o momento, um “grito de guerra”. O que chama a atenção nessa postagem são a quantidade de comentários negativos, em que os torcedores estão insatisfeitos com a forma superficial de homenagear as vítimas de uma tragédia tão grande. A intenção desse post era fazer o uso da Proposição Emocional de Vendas (ESP) com a junção da Proposição de Vendas Através da Experiência de convocar os torcedores para estarem presentes no estádio. Porém, o Flamengo não obtém o sucesso desejado nesta publicação. Isso faz com que a imagem de marca do time seja afetada, causando danos às estratégias de gestão de uma crise – como foi exposto no presente estudo, no capítulo de Introdução à Gestão de Crise (página 23), através da citação de Bueno (2003, p.238) – em que a manutenção e credibilidade da imagem da marca devem estar positivas para que a empresa supere a crise com mais facilidade. Com essa quebra de confiança por parte do torcedor, o clube precisa se atentar à cautela na hora de tomar suas decisões em relação às estratégias de comunicação de gestão de crises, para que a repercussão da tragédia seja controlada.

<b>Instagram:</b> @flamengo	<b>Direcionamento ao post:</b> 
<b>Publicação:</b> 15 de fevereiro de 2019	
<b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020	
<b>Quantidade de visualizações:</b> 618.775	
<b>Quantidade de comentários:</b> 2.495	
<b>Formato:</b> vídeo pro feed	
<b>Legenda:</b> “repost @dazn_bra O craque @cristiano mandou a sua	<b>Link direto para o post:</b> <a href="https://www.instagram.com/p/Bt6l79dAyhE/">https://www.instagram.com/p/Bt6l79dAyhE/</a>

mensagem de solidariedade aos #nossos10 e familiares.  
Obrigado de coração, CR7!  
Estamos juntos! ❤️🖤”



**Transcrição do áudio do vídeo:**

“Uma mensagem de solidariedade principalmente para as famílias pelas perdas que tiveram mas também dizer aos que ficaram vivos muita esperança para continuarem a acreditar em seu futuro. A vida continua e há de ter muita força. Por isso estamos todos com vocês e muita força. Um abraço.”

O presente vídeo se trata de uma repostagem feita pelo Flamengo - de uma página de transmissão de esportes - na qual aparece o futebolista português, conhecido mundialmente, Cristiano Ronaldo, prestando uma mensagem de solidariedade para as famílias das vítimas que tiveram óbito, e passando uma mensagem de fortalecimento encorajamento para as vítimas que ficaram vivas, porém feridas. Se trata de um vídeo breve, com um significado muito importante pois, para muitos, Cristiano Ronaldo não se trata apenas de um jogador, mas sim de um ídolo do futebol, uma das maiores figuras atuantes e um dos profissionais mais reconhecidos do mundo. Sua fala, por si só, carrega um peso muito grande devido à tudo que esse jogador representa e endossa dentro do esporte atualmente, carregando muito da sua imagem de marca pessoal. Com o apoio de Cristiano, atrela-se a imagem de marca do Flamengo uma credibilidade maior dentro de suas estratégias de *branding*, mostrando sua grandeza e o tamanho de sua mobilização



diante da tragédia. Focando na intenção de dar suporte às vítimas – de ajudá-las a seguir em frente, estimulando não só os jovens como todos que sentiram abalados com o acontecido – a fala do jogador faz com que o futebol seja representado como um esporte de união, mostrando que independente do brasão ou das rivalidades, todos possuem apoio e esse apoio promove um suporte social que estimula na saúde e no bem estar de quem consome esse esporte. Porém, o vídeo não foi solicitado pelo Flamengo, ou seja, não foi uma iniciativa que surgiu do Clube, foi algo que aconteceu de forma espontânea e que se dependesse do Flamengo, provavelmente, não teria acontecido. Na legenda, o Clube não escreveu nada, apenas repostou o que já havia sido escrito por outra página. Portanto, esse vídeo pode ser classificado como um posicionamento embasado na Proposta Emocional de Vendas (ESP) e na Proposta Social de Vendas (SSP).

	<p><b>Instagram:</b> @flamengo</p> <p><b>Publicação:</b> 20 de fevereiro de 2019</p> <p><b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020</p> <p><b>Quantidade de curtidas:</b> 67.445</p> <p><b>Quantidade de comentários:</b> 2.880</p> <p><b>Formato:</b> post simples pro feed</p> <p><b>Direcionamento ao post:</b></p> 
<p>Figura 6- post Instagram @flamengo</p>	<p><b>Link direto para o post:</b></p>
<p><b>Legenda:</b>          NOTA OFICIAL – CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO</p> <p>Em relação às ações que vêm sendo desenvolvidas pelo Clube de Regatas do Flamengo no intuito de acelerar o processo de pagamento das indenizações às famílias dos atletas vitimados no último dia 8, gostaríamos de esclarecer que:</p>	

- 1) Na tarde desta quarta-feira (20/02 ) foi instaurado o procedimento de mediação no Núcleo de Mediação do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, sob a coordenação do Desembargador Cesar Cury;
- 2) Amanhã (quinta-feira), às 14h, será realizada no Tribunal de Justiça a audiência inicial com a participação de familiares dos 10 atletas que faleceram e dos 3 que sofreram ferimentos;
- 3) Neste primeiro encontro formal, a proposta é de que as famílias recebam todas as informações sobre a mediação, de maneira a que elas possam ter um amplo conhecimento sobre o processo;
- 4) Vale destacar que a mediação - neste formato e conduzida pelo Tribunal de Justiça - é o modo mais rápido, justo e eficaz para atender aos anseios dos familiares das vítimas da tragédia;
- 5) O Clube de Regatas do Flamengo seguirá atuando para que os familiares sejam indenizados de forma justa e no menor período de tempo possível, minimizando a dor e o sofrimento das famílias.”

Por se tratar de uma “Nota de Esclarecimento”, esta publicação também segue um formato mais técnico, como foi feito na segunda publicação analisada no presente estudo. Mais uma vez o Flamengo expõe os procedimentos realizados em prol de amenizar os danos causados pela tragédia no Ninho do Urubu, abordando o tema da mediação com as famílias das vítimas. Através da mediação a justiça irá definir quais medidas devem ser tomadas por parte do Flamengo para indenizar e atenuar a perda causada nas famílias dos jovens. Nessa postagem, os comentários também são em sua maioria negativos, na qual os torcedores apontam os erros do Flamengo e expõem que indenização alguma irá suprir a dor dos familiares das vítimas. Também é ressaltado que o Clube “gasta” muito dinheiro em jogadores e que poderia unir mais esforços diante dessa tragédia. Percebe-se então que o Flamengo não soube utilizar a imagem de marca que possui à seu favor, pois ele é colocado nos comentários como um time grandioso mas que está fazendo descaso pelos seus. Para o gerenciamento



de uma crise, essas pontuações não são favoráveis para o clube, colocando-os em uma situação de risco quando se trata do controle da repercussão que o problema terá.

	<p><b>Instagram:</b> @flamengo</p> <p><b>Publicação:</b> 08 de março de 2019</p> <p><b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020</p> <p><b>Quantidade de curtidas:</b> 221.715</p> <p><b>Quantidade de comentários:</b> 1.464</p> <p><b>Formato:</b> post simples pro feed</p> <p><b>Direcionamento ao post:</b></p>  <p><b>Link direto para o post:</b>  <a href="https://www.instagram.com/p/Buvx8F3gXqJ/">https://www.instagram.com/p/Buvx8F3gXqJ/</a></p>
<p><b>Figura 7 - post Instagram @flamengo</b></p> <p><b>Legenda:</b>          “Há um mês perdíamos #nossos10 e vivíamos o dia mais triste de nossa história. Foram momentos de muita dor, luto e da tentativa de honrá-los da melhor forma possível. Será por eles. Será sempre por nossos garotos.”</p>	

A postagem acima é composta por uma imagem que faz referência ao luto, contendo o símbolo do Flamengo rodeado por dez estrelas que fazem menção às dez vítimas fatais da tragédia no Ninho do Urubu. Na legenda, o clube se empenha em mostrar – com uma fala de cunho emocional – que por parte do time as tentativas para amenizar a situação e honrar os garotos estão sendo feitas na medida do possível, e que mesmo com toda a equipe fragilizada com a situação o acontecimento não foi e não será esquecido. Ressaltar que o Clube está se mantendo na tentativa de fazer o bem nessa situação é importante para a comunicação em meio à gestão de uma crise, pois mostra comprometimento por parte da instituição para que o problema seja resolvido ou amenizado. No entanto, essa postagem está marcando o período de um mês de tragédia, uma data exata e com pouco tempo desde o acontecido, isto posto

conclui-se que o clube poderia ter se empenhado mais para abordar um assunto tão delicado, fazendo uma homenagem condizente com o tamanho do dano causado. O post se apoia em um posicionamento dentro de *Branding* relacionado à Proposição Emocional de Vendas (ESP), porém com um resultado final não satisfatório, comprometendo então a comunicação voltada para a gestão de uma crise, pois faz com que o receptor final perceba que não há empenho suficiente e coerência na comunicação da marca, gerando ambiguidade nas ações e enfraquecendo a confiança entre o receptor e o clube.



	<p><b>Instagram:</b> @flamengo</p> <p><b>Publicação:</b> 17 de março de 2019</p> <p><b>Acesso em:</b> 30 de setembro de 2020</p> <p><b>Quantidade de curtidas:</b> 113.225</p> <p><b>Quantidade de comentários:</b> 4.726</p> <p><b>Formato:</b> post simples pro feed</p> <p><b>Direcionamento ao post:</b></p>  <p><b>Link direto para o post:</b>  <a href="https://www.instagram.com/p/BvHIJBOg_BZ/">https://www.instagram.com/p/BvHIJBOg_BZ/</a></p>
<p><b>Legenda:</b>          “NOTA OFICIAL - Esporte Espetacular</p> <p>Com relação a matéria veiculada neste domingo no programa Esporte Espetacular, da Rede Globo de Televisão, o Clube de Regatas do Flamengo esclarece:</p> <p>1. Dois dias antes da tragédia ocorrida no dia 8 de fevereiro no Ninho do Urubu, um dos aparelhos de ar condicionado do módulo habitacional apresentou defeito.</p>	

Figura 8 - post Instagram @flamengo

2. Imediatamente após o problema ter sido detectado, foi chamada a empresa de manutenção, que retirou o equipamento, fez o devido reparo, colocou o aparelho de ar condicionado em teste durante mais de 4 horas e o liberou para uso.

3. A empresa de manutenção Collman Refrigeração Ltda é fornecedora contratada pelo Flamengo há mais de 28 anos, sem nunca ter apresentado qualquer problema na prestação dos seus serviços durante este longo período contratual.

4. O Flamengo reafirma que, além de dar todo o suporte às famílias, tem como prioridade colaborar no esclarecimento de todos os pontos desta tragédia, a maior do Clube em seus 123 anos.

Para isto, não medimos esforços no apoio ao trabalho dos Bombeiros e da Polícia. Ao nosso ver são eles, e não pessoas que não possuem todas as informações necessárias para uma análise responsável, que com amplo conhecimento técnico poderão efetivamente dizer o que ocorreu.”

Este post se trata de uma “Nota de Esclarecimento” em resposta à uma matéria<sup>27</sup> veiculada no Esporte Espetacular. Na reportagem é ressaltado que um ar-condicionado havia pegado fogo dois dias antes do dia do incêndio que causou as mortes e ferimentos no Ninho do Urubu. Também é ressaltado que através de um depoimento, a assistente social do Flamengo afirmou para a polícia que não tinha nenhuma informação sobre a utilização daqueles módulos habitáveis como alojamento. Diante dessas informações, o time se pronuncia rebatendo o que foi dito pela mídia através desta publicação, e coloca que o ar-condicionado não havia pegado fogo dois dias antes e sim apresentado apenas um defeito que foi consertado no mesmo momento, contrariando depoimentos dados à polícia. O Flamengo também tenta ressaltar a imagem e lembrança de marca da empresa parceira que faz a manutenção dos ar-condicionados, para trazer credibilidade ao serviço prestado por ela. Contrariar o que foi relatado à polícia faz com que o receptor final entenda a mensagem como algo duvidoso, visto que o Clube pode ter

---

<sup>27</sup> Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/programas/esporte-espetacular/noticia/depoimentos-indicam-que-ar-condicionado-pegou-fogo-dois-dias-antes-de-incendio-no-ct-do-flamengo.ghtml>>. Acesso em: 04 novembro. 2020.

utilizado um argumento que não detém da verdade para se favorecer, causando uma quebra de confiança no que é comunicado pela marca. Essa quebra de confiança com o receptor final é algo negativo para o gerenciamento de uma crise, como já foi colocado anteriormente no presente estudo.

## **CONCLUSÃO**

No presente estudo, foram abordados conceitos relacionados ao branding, como: posicionamento de marca, lembrança de marca e experiência com a marca; bem como conceitos relacionados à gestão de crises, como: métodos e teorias utilizados para o controle de uma crise. Utilizando-se da pesquisa bibliográfica, foi possível aprofundar nesses conceitos e entendê-los através de referências de importantes autores.

Por conseguinte, relatou-se o caso na qual a pesquisa possuiu foco, sendo ele a tragédia sofrida pelo Flamengo no Ninho do Urubu em 2019 e, após uma contextualização sobre o tema, os conceitos de branding e gestão de crises foram correlacionados e aplicados nas análises de postagens oficiais do Flamengo na rede social Instagram.

Portanto, foram analisadas onze publicações (sendo oito imagens e três vídeos) para compreender se o Clube de Regatas do Flamengo, através da comunicação utilizada no perfil oficial do clube, na rede social Instagram, período pós tragédia ninho do urubu, conseguiu manter sua credibilidade junto à imagem da marca Flamengo diante da mídia e dos torcedores, sucumbindo uma tragédia marcada pela irresponsabilidade, porém conseguindo lotar estádios e conquistar títulos, como foi apresentado na hipótese.

Com as análises finalizadas, pôde-se concluir que o Clube mantinha um trabalho de branding e fortalecimento de marca antes mesmo da tragédia acontecer, utilizando-se de estratégias que faziam com que o time possuísse uma forte imagem de marca, sendo algo importante para a gestão de uma crise. E, em meio à crise utilizou alguns recursos para o gerenciamento dela, buscando sua lembrança e imagem de marca, escolhendo um porta-voz de credibilidade para se pronunciar, evidenciando as atitudes tomadas pelo Clube diante do ocorrido. Também utilizou recursos de branding quando, em sua comunicação, utilizava estratégias de posicionamento de marca, fazendo abordagens pautadas no emocional, na experiência, no social e no diferencial da marca Flamengo.

Porém, quando se trata do gerenciamento de uma crise, é importante seguir à risca o que é colocado, utilizando-se de todos os recursos disponíveis para o controle da mesma, principalmente no caso da Tragédia no Ninho do Urubu, que envolveram vítimas – entre elas, dez fatais – entorno de uma possível irresponsabilidade, e muitas atitudes não foram tomadas por parte do Flamengo nessa crise.

A primeira falha de comunicação, e acredita-se que a mais grave delas, foi não se apegar totalmente à verdade e à transparência nesse momento de fragilidade, pois fez com que a confiança entre o receptor final e a marca fosse quebrada. O Clube se comportava de forma diferente como a forma descrita em suas postagens, quando por exemplo o Flamengo deu declarações que conflitavam com as declarações oficiais disponibilizadas pela polícia em uma de suas notas oficiais, havendo assim um conflito de informações que fazem com que o torcedor se sinta enganado. Visto que manter a confiança e credibilidade da marca são as principais estratégias no gerenciamento de uma crise, pode-se afirmar que o Flamengo não obteve resultados positivos com sua comunicação em meio à crise.

A segunda falha, que é um complemento da primeira, foi tratar a tragédia como algo comercial e não entender ou transparecer de forma eficaz que o Clube considerava mais as vidas das vítimas do que considerava o dinheiro perdido e a difamação sofrida pelo time, nota-se que os torcedores perceberam isso devido aos comentários exercidos na plataforma analisada e ao fato de que, mesmo com um ano de muitos lucros por parte do Flamengo, como foi o ano de 2019, o problema ainda não foi resolvido na Justiça e as famílias das vítimas não foram indenizadas, como foi descrito no presente estudo.

Essas falhas podem ter ocorrido porque, aparentemente, o Flamengo não seguiu uma das estratégias utilizadas em gestão de crises, que é possuir o auxílio de um profissional especialista na área. Isto pode ser observado por conta do conteúdo claramente defensivo dos posts, revidando pronunciamentos oficiais e notícias soltadas pela mídia, fazendo com que se tornasse uma comunicação amadora, gerando mais polêmicas do que abafando o assunto.

Todos os erros fizeram com que o Flamengo alterasse sua percepção de marca no olhar do receptor final, e no olhar de muitos de seus torcedores que cobram até os dias atuais uma posição respeitável por parte do Clube, colocando em risco todo um trabalho de branding construído em anos pelo time, visto que atualmente o time aborda o tema raramente.

No dia 9 de setembro de 2020, foi noticiado pelo Globo Esporte<sup>28</sup> que o Flamengo sabia dos riscos que havia nos alojamentos através de e-mails que falavam

---

<sup>28</sup> Disponível em < <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/tragedia-no-ninho-e-mails-mostram-que-flamengo-sabia-da-situacao-de-grande-risco-nove-meses-antes-do-incendio.ghtml>>. Acesso em: 09 de set. 2020.

sobre a situação de “grande risco”, nove meses antes da tragédia, e foi negligente com eles, pagando para que uma empresa fizesse os reparos mas sem conferir se os reparos haviam sido feitos. Portanto, foi confirmado por outra empresa, após a tragédia, que os reparos não haviam sido feitos. Diante do reportado pela mídia, o Flamengo não se pronunciou nas redes sociais oficiais do Clube e não falou mais sobre o assunto. Essa notícia faz com que o tema possa ser explorado em futuros estudos da área de comunicação por outros pesquisadores que tenham interesse no assunto.

Por fim, conclui-se que a hipótese descrita na presente pesquisa foi refutada, pois o time utiliza algumas estratégias de branding e gestão de crises porém como a tragédia foi muito impactante, ele deveria ter utilizado todas as estratégias possíveis e manter a crise sob controle, com pessoas que confiavam em sua comunicação, sabendo assim, que sua performance dentro de campo não foi associada por parte do receptor final, da mídia e dos torcedores, à conduta do Flamengo fora de campo.

Dessa forma, o Clube de Regatas do Flamengo, através da comunicação utilizada no perfil oficial do clube, na rede social Instagram, no período pós tragédia Ninho do Urubu, não conseguiu manter sua credibilidade junto a imagem da marca Flamengo diante da mídia e dos torcedores, e não conseguiu sucumbir de forma eficaz uma tragédia marcada pela irresponsabilidade, mesmo que estivesse conseguindo lotar estádios e conquistar títulos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 10. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, David A. **Construindo Marcas Fortes**. São Paulo: Bookman, 2007.

AAKER, David A. **On Branding: 20 princípios que decidem os sucessos das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

AFP. **Macy's, JC Penney: lojas tradicionais dos EUA à beira do abismo financeiro**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/macys-jc-penney-lojas-tradicionais-dos-eua-a-beira-do-abismo-financeiro>. Acesso em: 28 abr. 2020.

ASSOCIATION, Fédération Internationale de Football. **FIFA STATUTES**. Disponível em: <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-statutes-5-august-2019-en.pdf?cloudid=ggyamhxxv8jrdfbekrrm>. Acesso em: 27 maio. 2020.

BALTAR, Marcelo. **Presidente do Flamengo trata incêndio como fatalidade e defende indenizações oferecidas às famílias**. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/landim-justifica-silencio-do-flamengo-apos-tragedia-no-ninho-o-foco-principal-eram-as-familias.ghtml>. Acesso em: 27 maio. 2020.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CLUBE, Comunicação - Site Oficial do. **Zico: um dos maiores jogadores da história**. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/noticias/flamengo/zico-um-dos-maiores-jogadores-da-historia>. Acesso em: 27 maio. 2020.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DANTAS, Diogo. **Flamengo terá que pagar pensão de R\$ 10 mil a famílias de vítimas do Ninho: Justiça decide que quantia deve ser repassada a cada pessoa responsável pelos jovens na próxima folha, em janeiro**. Rio de Janeiro, 5 dez. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/flamengo-tera-que-pagar-pensao-de-10-mil-familias-de-vitimas-do-ninho-24120854>. Acesso em: 27 maio. 2020.

DOTY, Dorothy I. **Divulgação Jornalística Relações Públicas: comunicação empresarial na prática**. São Paulo: Cultura 1995.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FARIAS, Claudio; DUSCHITZ, Caroline; CARVALHO, Gustavo Meneghetti de. **Marketing Aplicado: eixo gestão e negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2015

FARIAS, Cláudio V.s.; DUSCHITZ, Caroline; CARVALHO, Gustavo Meneghetti de. **Estratégia de Marketing**. Porto Alegre: Soluções Educacionais Integradas, 2016.



FIFA. **FIFA divulgou ranking das maiores torcidas do mundo. Em que Posição está seu Clube?** Disponível em: <https://superfla.com/2019/04/29/fifa-divulgou-ranking-das-maiores-torcidas-do-mundo-em-que-posicao-esta-seu-clube-3>. Acesso em: 27 maio. 2020.

FISK, Peter. **O Gênio do Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FLAMENGO, Clube de Regatas. **GÁVEA: Saiba um pouco mais sobre a sede do Mengão**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/gavea>. Acesso em: 27 maio 2020.

FLARESENHA, Site. **Jesus, não! Jorge pede para ser chamado de "Mister" no Flamengo 25.6.19**. Disponível em: <https://www.flaresenha.com/2019/06/jesus-nao-jorge-pede-para-ser-chamado-de-mister-no-flamengo.html>. Acesso em: 27 maio. 2020.

FORNI, João José. **A Síndrome de 11 de Setembro**: In Revista Universitas Uniceub. Brasília: Uniceub, 2004.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2015.

FUTEBOL, Equipe de Historiadores do Site Campeões do. **HISTÓRIA DO CAMPEONATO CARIOCA - 1ª DIVISÃO**. Disponível em: [https://www.campeoesdofutebol.com.br/hist\\_fut\\_carioca.html](https://www.campeoesdofutebol.com.br/hist_fut_carioca.html). Acesso em: 29 dez. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODMAN, Michael B. **Corporate Communications for executives**. New York: State University of New York, 1998.

GUIMARÃES, Ricardo. Branding: Uma nova filosofia de gestão, In: Revista ESPM, São Paulo: V. 10, ano 9 – 103, mar./abr. 2003.

HEALEY, Matthew. **O que é o Branding?** Barcelona: Gustavo Gili, 2009.

JUSTO, Fred; RAUPP, Ivan; LINS, Marcel. **Depoimentos indicam que um ar-condicionado pegou fogo dois dias antes de incêndio no CT do Flamengo**. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/programas/esporte-espetacular/noticia/depoimentos-indicam-que-ar-condicionado-pegou-fogo-dois-dias-antes-de-incendio-no-ct-do-flamengo.ghtml>. Acesso em: 04. nov. 2020.

KELLER, K.L. **Conceptualizing, measuring and managing customer – based brand equity**. Journal of marketing, v. 57, p. 1-22, Jan. 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LANDA, Robin. **Designing Brand Experiences: creating powerful integrated brand solutions**. Kentucky: Thomson Delmar Learning, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAMOU, Yves. **A culpa é da imprensa**. São Paulo: Marco Zero, 1992.

MARCONI, Joe. **Marketing Em Momentos de Crise: quando coisas ruins acontecem a boas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Joe. **Relações Públicas: o guia completo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MATTOS, Rodrigo. **Palmeiras encosta no Corinthians em valor de marca; Fla é 1o com R\$ 2,2 bi**. Disponível em:

<https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/27/palmeiras-encosta-no-corinthians-em-valor-de-marca-fla-e-lider-com-r-2-bi/>. Acesso em: 06. dez. 2020.

MIRANDA, Ana Paula de. **Consumo de Moda: a relação pessoa-objeto**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008.

MOREIRA, Gabriela; LINS, Marcel. **Tragédia no Ninho: e-mails mostram que flamengo sabia da situação de "grande risco" nove meses antes do incêndio**. 2020. Globo Esporte. Disponível em:

<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/tragedia-no-ninho-e-mails-mostram-que-flamengo-sabia-da-situacao-de-grande-risco-nove-meses-antes-do-incendio.ghtml>. Acesso em: 09 set. 2020.

MUHLENBERG, Arthur. **Como o Flamengo se Tornou o Mais Querido do Brasil**.

Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/rj/torcedor-flamengo/platb/2010/10/19/como-o-flamengo-se-tornou-o-mais-querido-do-brasil-2>. Acesso em: 27 maio. 2020.

OLIARI, Deivi Eduardo; ANNUSECK, Márcia Regina. **Reposicionamento de marca: estudo de caso Dioxes Jeans**. 2010. Anais Intercom 2010. Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2010/resumos/R20-1233-1.pdf>. Acesso em: 27 maio. 2020.

Pelé vira entregador de Pizza por um dia em ação de marketing do Santos. Produção de Ulisses Mendes. Realização de Abel Neto. Santos: Rede Globo, 2007. Son., color. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/videos/t/esportes/v/pele-vira-entregador-de-pizza-por-um-dia-em-acao-de-marketing-do-santos/2033944/>. Acesso em: 03 nov. 2020.

PIRES, Breiller. **Flamengo, bem cotado nos gramados e à sombra da maior tragédia de sua história**. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2019/11/21/deportes/1574351902\\_719707.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2019/11/21/deportes/1574351902_719707.html). Acesso em: 27 maio. 2020.

PONTES, Nicolas Gonçalves. **Imagem e identidade de marca: um estudo de congruência no varejo de moda**. 2009. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

REDAÇÃO, Arena Marketing Esportivo. **Junior**. Disponível em: <http://www.arenasports.com.br/palestrantes/perfil/junior.asp>. Acesso em: 27 maio. 2020.

REDAÇÃO, da. **Datafolha: Flamengo tem maior torcida do país com 20%; veja lista**. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/esporte/datafolha-flamengo-tem-maior-torcida-do-pais-com-20-veja-lista/amp>. Acesso em: 27 maio. 2020.

REDAÇÃO, Globo.com. **Flamengo terá que pagar pensão de R\$ 10 mil a famílias de vítimas do Ninho**: Justiça decide que quantia deve ser repassada a cada pessoa responsável pelos jovens na próxima folha, em janeiro. *In*: DANTAS, Diogo. Flamengo terá que pagar pensão de R\$ 10 mil a famílias de vítimas do Ninho. Rio de Janeiro, 5 dez. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/flamengo-tera-que-pagar-pensao-de-10-mil-familias-de-vitimas-do-ninho-24120854>. Acesso em: 27 maio. 2020.

REDAÇÃO, Globo.com. **Flamengo aumenta dívida em 31%, mas vai fechar 2019 com receita recorde de R\$ 857 milhões**. *In*: ZARKO, Gabriela Moreira e Raphael. Flamengo aumenta dívida em 31%, mas vai fechar 2019 com receita recorde de R\$ 857 milhões. [S. l.], 16 abr. 2020. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-aumenta-divida-em-31percent-mas-vai-fechar-2019-com-receita-recorde-de-r-857-milhoes.ghtml>. Acesso em: 27 maio. 2020.

REDAÇÃO, Fox Sports. **Indenizações, contato com as famílias, estrutura: o que o Flamengo diz um ano após uma tragédia no Ninho do Urubu**. Disponível em: [https://www.foxsports.com.br/br/article/indenizacoes-contato-com-as-familias-estrutura-o-que-o-flamengo-diz-um-ano-apos-a-tragedia-no-ninho-do-urubu\\_zjyzcw](https://www.foxsports.com.br/br/article/indenizacoes-contato-com-as-familias-estrutura-o-que-o-flamengo-diz-um-ano-apos-a-tragedia-no-ninho-do-urubu_zjyzcw). Acesso em: 27 maio. 2020.

REDAÇÃO, Site Flaresenha. **Jesus, não! Jorge pede para ser chamado de "Mister" no Flamengo**. Rio de Janeiro, 25 jun. 2019. Disponível em: <https://www.flaresenha.com/2019/06/jesus-nao-jorge-pede-para-ser-chamado-de-mister-no-flamengo.html>. Acesso em: 27 maio. 2020.

RIES, Al; TROUT, Jacks. **Posicionamento, a batalha pela sua mente**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

RIO, G1. **Quem são os 10 garotos mortos e os 3 feridos no incêndio no CT do Flamengo**. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/08/veja-que-sao-as-vitimas-do-incendio-no-ninho-do-urubu-ct-do-flamengo.ghtml>. Acesso em: 27 maio. 2020.

RIO, Por G1. **Justiça manda Flamengo pagar pensão às famílias de vítimas de incêndio no Ninho do Urubu**. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/12/05/justica-manda-flamengo-pagar-pensao-as-familias-de-vitimas-de-incendio-no-ninho-do-urubu.ghtml>. Acesso em: 27 maio. 2020.

ROSA, Mário. **A Era do Escândalo**: lições, relatos, bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 4. ed. Rio de Janeiro: Geração Editorial, 2007.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1976.

SHINYASHIKI, Roberto; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 155, 2007.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**: normas e técnicas. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

SOARES, Fred Gomes; Thales. **Ninho 30 anos: histórias de um sonho transformado em garantia bancária**. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2014/08/ninho-30-anos-historias-de-um-sonho-transformado-em-garantia-bancaria.html>. Acesso em: 29 ago. 2014.

STRUNCK, Gilberto Luiz Teixeira Leite. **Como Criar Identidades Visuais para Marcas de Sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2. ed. 2003.

TINOCO, Isaias. **Isaias Tinoco**. 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/isaias-tinoco-8542b723/>. Acesso em: 27 maio. 2020.

TOMIYA, Eduardo. **Gestão do Valor da Marca**: brand value management como criar e gerenciar marcas valiosas. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

VARANDA, Pedro; QUADROS, Raymundo. **CAMPEÕES DE SEGUNDOS QUADROS DO CAMPEONATO CARIOCA DA 2ª DIVISÃO**. Disponível em:

[https://www.campeoesdofutebol.com.br/rio\\_de\\_janeiro2d\\_2quadro.html](https://www.campeoesdofutebol.com.br/rio_de_janeiro2d_2quadro.html). Acesso em: 27 maio. 2020.

ZARKO, Raphael; MOREIRA, Gabriela. **Flamengo aumenta dívida em 31%, mas vai fechar 2019 com receita recorde de R\$ 857 milhões**. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-aumenta-divida-em-31percent-mas-vai-fechar-2019-com-receita-recorde-de-r-857-milhoes.ghtml>. Acesso em: 27. maio. 2020.



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**  
**PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário  
 Caixa Postal 86 | CEP 74605-010  
 Goiânia | Goiás | Brasil  
 Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080  
[www.pucgoias.edu.br](http://www.pucgoias.edu.br) | [prodin@pucgoias.edu.br](mailto:prodin@pucgoias.edu.br)

## RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

### Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

A estudante Bárbara Soares Pinheiro Aguiar do Curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda, matrícula 2017.1.0066.0005-5, telefone: (62) 9 9934-0476, e-mail: bahspa98@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "RECONSTRUÇÃO DO NINHO: UM ESTUDO DE GESTÃO DA MARCA FLAMENGO ATRAVÉS DA SUA COMUNICAÇÃO NO INSTAGRAM NO PÓS TRAGÉDIA 2019", gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 04 de dezembro de 2020.

Assinatura do(s) autor(es):

Nome completo do autor: Bárbara Soares Pinheiro Aguiar

Assinatura do professor-orientador:

Nome completo do professor-orientador: Álvaro Melo Filho