



Rafael da Nobrega Rondinelli

**Comunicação Transmídia no Futebol Brasileiro:
práticas, limites e potencialidades nas estratégias digitais de
Flamengo e Bahia**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Estudos de Mídia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Estudos de Mídia.

Orientadora: prof^a Marcia Antabi

Rio de Janeiro,
Dezembro de 2025

Resumo

Este trabalho analisa as estratégias de comunicação transmídia adotadas pelos clubes de futebol Flamengo e Bahia em suas plataformas digitais. Fundamentada na teoria da cultura da convergência de Henry Jenkins (2006), a pesquisa investiga como narrativas expandidas em múltiplas mídias são utilizadas para aprofundar o engajamento dos torcedores e fortalecer o valor comercial das marcas. A análise concentra-se em dois casos contrastantes: enquanto o Flamengo aposta em conteúdos multiplataforma com forte presença de ídolos e narrativa espetacularizada, o Bahia se destaca por campanhas que valorizam pertencimento, causas sociais e linguagem próxima à torcida. A metodologia adota uma abordagem qualitativa e exploratória, observando estratégias narrativas em redes sociais, transmissões e conteúdos institucionais. Busca-se, assim, preencher uma lacuna na literatura ao analisar o planejamento e o impacto dessas práticas de comunicação no contexto do futebol brasileiro.

Palavras-chave: Comunicação transmídia; Marketing esportivo; Futebol brasileiro; Engajamento digital.

Introdução

O futebol brasileiro ocupa um lugar central na cultura do país, ultrapassando os limites do esporte e consolidando-se como um dos fenômenos sociais e midiáticos mais influentes. Com a expansão das plataformas digitais, os clubes têm investido cada vez mais em estratégias comunicacionais que ampliam sua presença, criam narrativas envolventes e fortalecem a conexão com torcedores. Nesse contexto, a lógica da comunicação transmídia se apresenta como uma ferramenta fundamental para compreender como histórias, símbolos e identidades circulam e se expandem em diferentes meios.

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar as estratégias de comunicação transmídia adotadas pelos clubes de futebol Flamengo e Bahia em suas plataformas digitais. A escolha desses dois casos se justifica por suas propostas contrastantes: enquanto o Flamengo aposta em conteúdos multiplataforma de caráter espetacularizado, centrados em ídolos e conquistas, o Bahia se destaca por narrativas voltadas ao pertencimento, às causas sociais e à valorização da torcida como protagonista.

Busca-se, ainda, avaliar o impacto de tais estratégias no engajamento dos torcedores e compreender como essas práticas contribuem para a expansão das marcas dos respectivos clubes.

O referencial teórico ancora-se na teoria da cultura da convergência e da narrativa transmídia, de Henry Jenkins (2006), que compreende a circulação de narrativas em múltiplos meios e a participação ativa dos públicos nesse processo. Para contextualizar a aplicação dessas práticas no cenário nacional, o trabalho dialoga com autores como Fernando Jesus da Rocha, mestre em Comunicação Estratégica, com especialização em Publicidade e Relações Públicas, e doutorando em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (UBI), em Portugal e Fábio Giacomelli, pesquisador e professor universitário especializado em jornalismo digital e comunicação estratégica, (2019), que analisam a evolução das estratégias digitais dos clubes brasileiros. Soma-se a isso a contribuição de Raphael Delgado (2024), pesquisador em marketing esportivo, cuja discussão sobre *marketing with purpose* aprofunda o entendimento sobre o engajamento gerado por campanhas com causas sociais.

A metodologia é de natureza qualitativa e exploratória, investigando o planejamento e a implementação das estratégias de comunicação transmídia por meio de um estudo de caso comparativo entre Flamengo e Bahia. O tema se justifica pela lacuna observada na literatura acadêmica: embora existam dados quantitativos sobre seguidores e interações, são raros os estudos qualitativos dedicados à compreensão das lógicas narrativas e dos processos comunicacionais desses clubes.

Diante disso, surgem as seguintes questões: Quais estratégias transmídia são utilizadas por Flamengo e Bahia em suas redes sociais? Que diferenças e aproximações podem ser observadas entre suas lógicas narrativas? Como essas estratégias contribuem para o engajamento dos torcedores e a expansão de suas marcas?

O cenário financeiro e a transmídia no futebol brasileiro

O avanço das tecnologias digitais transformou profundamente a relação entre os clubes de futebol e seu público. De acordo com o relatório *Brazilian Football Clubs Financials 2023*, as receitas comerciais – que englobam marketing, patrocínios e licenciamentos – atingiram cerca de R\$1,84 bilhão em 2023, o que corresponde a aproximadamente 19% da receita operacional líquida consolidada do setor. O dado evidencia uma mudança estrutural: os clubes dependem cada vez mais de estratégias que vão além da bilheteria e dos direitos de transmissão.

Essa capitalização da presença digital manifesta-se em estratégias distintas de acordo com cada plataforma e clube. No TikTok, por exemplo, observa-se uma clara divergência entre os casos estudados. O Flamengo explora sua base de aproximadamente 10 milhões de seguidores com conteúdos de humor, desafios virais e participação de jogadores, buscando alto alcance e engajamento a partir de uma linguagem popular voltada ao público jovem. Já o Bahia, mesmo com uma base menor (cerca de 600 mil seguidores), aposta em uma estratégia de nicho, com conteúdos que valorizam o humor e a cultura regional, como na série de vídeos *#VARdoEstagi*. Essa abordagem aprofunda a conexão emocional gera um engajamento qualitativo expressivo.

Nesse contexto, a narrativa transmídia – definida por Henry Jenkins como “uma narrativa que se desenrola através de múltiplas plataformas midiáticas, com cada novo texto contribuindo de forma distinta e valiosa para o todo” (2006, p. 141)

– torna-se eixo central de análise. A adoção dessa abordagem permite aos clubes diversificar fontes de renda e transformar a audiência em valor comercial, fortalecendo a marca e criando um ecossistema digital capaz de capitalizar o engajamento do torcedor em diversas plataformas.

A comunicação transmídia não apenas aprofunda o relacionamento com o torcedor, mas também abre novas frentes de mercado para os clubes. A exploração de diferentes plataformas permite que os clubes atinjam nichos de audiência não alcançados por canais tradicionais, como a televisão. Ao criar conteúdos específicos para plataformas como o TikTok – que atraem um público mais jovem –, os clubes ampliam sua relevância e conquistam parcerias e patrocínios interessados nesse perfil demográfico.

A Presença Digital e a Lógica da Convergência

Os dados do IBOPE Repucom, líder em pesquisa de marketing esportivo, demonstram a centralidade das redes sociais como ferramentas estratégicas de comunicação e marketing. A liderança do Flamengo, com mais de 62,5 milhões de inscrições em suas principais plataformas, reforça a relevância do engajamento digital como ativo de marca.

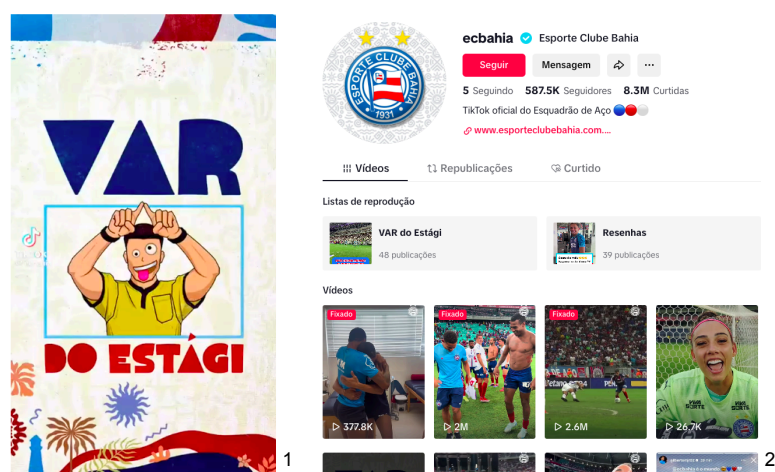
Segundo Rocha e Giacomelli (2019), até o final da década de 2010, muitas ações dos clubes limitavam-se à “remediação” ou seja, à simples duplicação de conteúdos entre plataformas, sem explorar suas especificidades. Essa prática, de acordo com Jenkins (2006), impede a criação de um universo narrativo expandido e reduz o potencial de participação do público.

A partir de 2020, contudo, observa-se uma ruptura nesse padrão, com clubes como Flamengo e Bahia adotando abordagens mais alinhadas à lógica transmídia. O uso do TikTok, onde o Flamengo se destaca pelo número de seguidores, exemplifica essa mudança: conteúdos de humor, linguagem popular e desafios aproximam o clube de públicos mais jovens.

O Bahia, por sua vez, demonstra uma comunicação próxima ao cotidiano dos torcedores, que, mesmo com base menor, gera alto engajamento e uma relação mais íntima e participativa (CARNEIRO; SANTOS; ABDALA, 2024; ROCHA; GIACOMELLI, 2019). Essa proximidade se manifesta em conteúdos menos

institucionais, mais interativos, memes e com linguagem coloquial – elementos valorizados nas dinâmicas digitais contemporâneas (MKT ESPORTIVO, 2020).

Um bom exemplo é a série de vídeos *#VARdoEstagi*, publicada no TikTok e no Instagram (Figs. 1 e 2), que utiliza o humor regional para comentar partidas e aproximar o torcedor de forma autêntica. Diferentemente de uma ação isolada, essa narrativa se desdobra em múltiplas plataformas e cria novos pontos de contato com o público, expandindo a presença simbólica do Bahia no ambiente digital.



Figs. 1 e 2: Plataforma TikTok, campanha do Bahia, *#VardoStagi*.

Bahia: narrativa transmídia, identidade e engajamento

A estratégia transmídia possibilita a construção de uma marca mais robusta e com propósito, indo além do esporte. Como argumenta Delgado (2024), o *marketing with purpose* envolve o posicionamento social e ambiental dos clubes, gerando conexões emocionais mais profundas com os torcedores. Para o autor, campanhas alinhadas a valores compartilhados demonstram um compromisso genuíno com causas sociais – um diferencial estratégico que transforma o clube em agente cultural ativo. “Os fãs têm maior probabilidade de se envolver com campanhas que estejam alinhadas com seus valores e que demonstrem um compromisso genuíno com causas sociais”. (DELGADO, 2024, p. 52).³

¹ Disponível em: <https://www.tiktok.com/@ecbahia/video/7568628809717665044>. Acesso em: 9 nov. 2025.

² Disponível em: <https://www.tiktok.com/@ecbahia>. Acesso em: 9 nov. 2025.

³ No original: “fans are more likely to engage with campaigns that align with their values and that demonstrate a genuine commitment to social causes”.

Nesse sentido, o Bahia vem consolidando um modelo de comunicação que une propósito social e coerência institucional, articulando narrativas transmídia complexas. Um exemplo emblemático é a campanha *#LevanteBandeira*, criada para combater a homofobia no futebol. Iniciada em 2019, a ação se desdobrou em múltiplas plataformas, ampliando o impacto da mensagem. O vídeo-manifesto (Figura 3), publicado no YouTube, estabeleceu o tom emocional da campanha e apresentou a história de um costureiro homossexual.

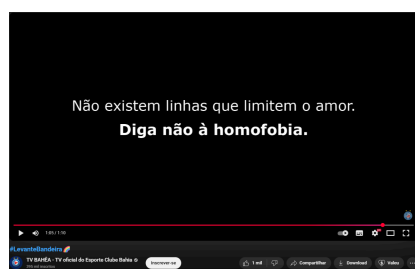


Fig. 3: Plataforma Youtube⁴, campanha do Bahia, *#LevanteBandeira*.

Durante uma partida, o clube levou a narrativa ao espaço físico ao substituir as tradicionais bandeirinhas de escanteio por bandeiras com as cores do arco-íris, gesto que gerou repercussão nas mídias tradicionais e digitais. Nas redes sociais, a hashtag *#LevanteBandeira* centralizou as discussões e convidou o público a participar ativamente (Figura 4).



Fig. 4: plataforma do X, reposts do perfil do Bahia na *#LevanteBandeira*⁵.

⁴ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BsaPLQbc0vU> . Acesso em 23 out. 2025.

⁵ Disponível em: https://x.com/search?q=from%3Aecbahia%20%23LevanteBandeira&src=typeahead_click&f=top. Acesso em: 8 out. 2025.

A força dessa estratégia se evidencia em sua continuidade: em 2021, a narrativa foi expandida com o lançamento da camisa da “Torcida LGBTricolor”, vendida na loja oficial do clube, com lucros revertidos para projetos sociais. Assim, o Bahia criou um novo ponto de contato com sua história, permitindo que os torcedores literalmente vestissem e financiassem a causa. Cada elemento – o vídeo, as bandeirinhas, a hashtag e a camisa – ofereceu uma peça única e complementar do universo narrativo, exemplificando a “dispersão sistemática de elementos de uma história” descrita por Jenkins (2006).

Ao fazer isso, o clube não apenas fortaleceu sua imagem como agente de transformação social, mas também demonstrou como valores institucionais e estratégias transmidiáticas podem se articular de forma poderosa na construção de identidade e engajamento.

Além disso, a personalização de conteúdos e a participação de influenciadores, como jogadores e ídolos, reforçam essa relação. Rocha e Giacomelli (2019) e Miranda (2013) destacam que a adaptação da linguagem e o uso de rostos familiares fortalecem o sentimento de pertencimento entre clube e torcida. Um exemplo notável é o jogador Gabigol, que ultrapassa sua função de atleta para se tornar símbolo do Flamengo. Sua imagem representa não apenas o espírito competitivo do clube, mas também uma ponte afetiva entre instituição e torcedores, consolidando a identidade e a presença digital da marca.

Nesse contexto, o engajamento digital surge como resultado direto da aplicação eficaz da transmídia. Segundo Carneiro, Santos e Abdala (2024), as redes sociais digitais remodelaram as formas de relacionamento entre clubes e torcedores, tornando-se elementos centrais das estratégias de marketing esportivo. O caso do TikTok, por exemplo, favorece identificação e construção de identidade digital. A participação ativa dos torcedores – em comentários, enquetes e desafios – demonstra que a lógica de comunicação vertical (“um por um”) vem sendo substituída por uma lógica de colaboração entre clube e público.

Jenkins (2006) enfatiza que o ideal transmídia não é uma fórmula rígida, mas um processo contínuo de experimentação e participação. Esse conceito aplica-se com precisão ao contexto brasileiro, onde as práticas transmidiáticas ainda se encontram em desenvolvimento, mas já apontam avanços significativos. Pedrosa e Oliveira (2022), ao analisarem o fantasy game *Cartola FC*, identificam práticas de

torcer que também se constroem de maneira transmídia, reforçando a ideia de que o universo do futebol contemporâneo extrapola os limites do campo.

Em síntese, a literatura contemporânea sobre estratégias transmídia no futebol brasileiro indica que o uso consciente e estratégico das plataformas digitais permite aos clubes desenvolver narrativas mais autênticas e envolventes – nas quais o torcedor é parte essencial da construção simbólica da marca.

Flamengo: a lógica da onipresença e do ídolo-marca

A estratégia digital do Clube de Regatas do Flamengo baseia-se em uma lógica de onipresença – isto é, presença massiva em múltiplas plataformas – e no uso intensivo da figura do ídolo como mediador afetivo entre instituição e torcida. Em vez de simples *remediação* – conceito de Jenkins (2006) para a duplicação de conteúdo entre plataformas –, observa-se um esforço deliberado de adaptação de formatos e linguagens às especificidades de cada canal.

No Instagram, o clube privilegia uma estética de alta performance, com fotos de treinos, bastidores e lifestyle dos atletas. Já o TikTok é explorado como espaço para viralização, trends, desafios, humor e vídeos curtos voltados ao público jovem. Essa diferenciação mostra que o Flamengo busca potencializar o papel específico de cada ambiente, configurando um ecossistema narrativo fragmentado, porém coeso.



Fig. 5: plataforma do twitter do Flamengo, vídeo de humor com goleiro do Flamengo.

A Figura 5 exemplifica essa prática com um vídeo de humor protagonizado pelo goleiro Rossi, postado no X (antigo Twitter), utiliza um tom leve, cortes rápidos e legendas destacadas, humanizando o atleta e aproximando-o da torcida. O vídeo, autônomo e otimizado para o **TikTok**, cumpre a função de aprofundar a

⁶ Disponível em:

<https://www.tiktok.com/@flamengo/video/7554762586034621704?q=flamengo%20rossi%20este%20ou%20aquele&t=1762523469221>. Acesso em: 05 Out. 2025.

caracterização do jogador e gerar engajamento – um elemento central da transmidialidade.

Apesar do enorme alcance, a estratégia do Flamengo tende a priorizar a figura do ídolo-marca em detrimento de narrativas institucionais de caráter social. Seu ecossistema expande episódios, memes e perfis pessoais por múltiplas plataformas, mas nem sempre converte esse capital simbólico em campanhas de engajamento social contínuo. Em contrapartida, clubes como o Bahia integram valores institucionais como fios narrativos (*threads*) que atravessam diferentes mídias, fortalecendo o diálogo com a torcida.

Ainda assim, há iniciativas recentes do Flamengo que buscam equilibrar espetáculo, identidade e propósito social. Um exemplo é a campanha “Mais que Cultura, Identidade!”, lançada em novembro de 2024 durante o *Novembro Negro*. Criada em parceria com o sambista rubro-negro Jorge Aragão, a ação combinou produto físico (camisa temática), conteúdo audiovisual e engajamento educativo. A camisa “Identidade”, inspirada na luta antirracista e nas raízes afro-brasileiras, foi acompanhada por uma cartilha distribuída pelo Museu do Flamengo e uma linha de produtos oficiais (camisetas, bonés, sandálias e ecobags). Cada peça constituiu um nó narrativo autônomo dentro do mesmo arco temático – exemplo de estratégia transmídia institucional, em que o discurso de diversidade se expande do digital para o tangível.

Outro caso que reforça essa lógica é o lançamento dos copos colecionáveis oficiais do clube, em 2025, com imagens de jogadores como Rossi, Jorginho e Léo Ortiz. Esses produtos funcionam como extensões materiais das narrativas digitais: ao transportar os ídolos para objetos físicos de consumo, o Flamengo amplia seu universo simbólico e transforma o torcedor em agente de circulação da marca – uma prática que dialoga com o conceito de *spreadable media* (Jenkins et al., 2013).

Por fim, destaca-se o relançamento da Flamengo TV, em março de 2025, com nova identidade visual, grade de programação, estúdios e equipe jornalística. A plataforma foi reposicionada como ativo comercial e centro do ecossistema transmidiático do clube, com programas de jornalismo, documentários e podcasts que geram recortes para outras redes. A meta pública de alcançar 10 milhões de inscritos reforça o esforço do clube em transformar a própria plataforma em um eixo de monetização e circulação de narrativas, mesmo que a ênfase principal continue sendo a exaltação da marca e do desempenho.

Conclusão

Este trabalho analisou as estratégias de comunicação transmídia adotadas pelos clubes de futebol Flamengo e Bahia em suas plataformas digitais, compreendendo como narrativas expandidas em múltiplos meios contribuem para o engajamento dos torcedores e o fortalecimento das marcas. Fundamentado na teoria da cultura da convergência de Henry Jenkins (2006), buscou-se entender de que modo práticas comunicacionais no futebol brasileiro incorporam a lógica da participação e da multiplicidade narrativa.

A análise comparativa revelou que o Flamengo estrutura sua comunicação a partir de uma lógica de onipresença e espetacularização, centrada na figura do ídolo-marca e no alcance massivo de seus conteúdos. Suas narrativas priorizam o entretenimento, o humor e a performance, consolidando uma identidade associada à grandiosidade e ao protagonismo midiático. Já o Bahia, adota uma estratégia baseada em pertencimento, causas sociais e coerência institucional, expandindo suas narrativas de forma orgânica e reforçando a dimensão afetiva e identitária da relação com a torcida.

Essa diferença evidencia dois modelos de comunicação transmídia que, embora distintos, dialogam com o mesmo princípio de expansão de marca e engajamento simbólico.

O estudo também apontou desafios que atravessam o campo da comunicação esportiva contemporânea, especialmente o equilíbrio entre marketing, propósito e autenticidade. Enquanto o Flamengo tende a privilegiar a lógica do espetáculo, o Bahia enfrenta o desafio de manter a coerência discursiva de seu posicionamento social sem perder competitividade e alcance.

Ambos os casos demonstram que a comunicação transmídia no futebol brasileiro encontra-se em amadurecimento, articulando práticas híbridas que combinam experimentação, performance e participação dos torcedores.

Futuras pesquisas podem incluir outros clubes e modalidades, investigando como as estratégias transmidiáticas se adaptam a diferentes contextos regionais, institucionais e tecnológicos. Ao compreender o futebol como espaço de mediações culturais, este estudo contribui para pensar o esporte como campo de produção simbólica, afetiva e política no cenário da comunicação contemporânea.

Referências bibliográficas e virtuais

Brazilian football clubs financials 2023: revenue diversification the main challenge! **Sports Value**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Brazilian-football-clubs-financials-2023-Final-report-may-2024-3.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.

Brazilian football clubs' financials 2022. Marketing revenues consolidation. **Sports Value**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/en/case-studies/brazilian-football-clubs-financials-2022-marketing-revenues-consolidation/>. Acesso em: 14 nov. 2025.

CARNEIRO, Mário Rubens de Oliveira; SANTOS, André Gustavo dos; ABDALA, Leonardo Ajavi Zaccaro. Redes sociais como ferramentas de comunicação de marketing para clubes de futebol: uma análise do engajamento no TikTok de um dos principais clubes do Brasil. **Revista Brasileira de Marketing Esportivo**, v. 1, n. 1, p. 25-40, 2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/1748>. Acesso em: 14 nov. 2025.

DELGADO, Raphael do Nascimento. **Marketing with purpose on Brazilian football clubs**: how it generates engagement in social media and impact the fan mindset. 2024. Master Thesis – NOVA IMS, Universidade Nova de Lisboa. Disponível em: <https://run.unl.pt/handle/10362/174774?mode=simple>. Acesso em: 9 out. 2025.

Em ação pelo Dia do Orgulho LGBTQIA+, Bahia inicia venda da camisa da Torcida LGBTricolor. **Globo Esporte**, 28 jun. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/em-acao-pelo-dia-do-orgulho-lgbtqia-bahia-inicia-venda-da-camisa-da-torcida-lgbtricolor.ghtml>. Acesso em 14 nov. 2025.

IBOPE Repucom. Ranking digital dos clubes brasileiros – Mai/2025. São Paulo, 6 maio 2025. Disponível em: <https://www.iboperepucom.com.br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-mai-2025/>. Acesso em: 23 out. 2025.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. Tradução de Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2006. Disponível em: https://www.academia.edu/33851583/Cultura_da_Convergencia_Henry_Jenkins. Acesso em: 14 nov. 2025.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Spreadable Media**: Creating Value and Meaning in a Networked Culture. New York: NYU Press, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/298428278_Henry_Jenkins_Sam_Ford_Joshua_Green_Spreadable_media_Creating_Value_and_meaning_in_A_Networked_Culture_New_York_New_York_University_Press_2013. Acesso em: 23 out. 2025.

JENKINS, Henry. **Transmedia storytelling 101**. Confessions of an Aca-Fan, 22 jan. 2009. Disponível em: https://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia_storytelling_101.html. Acesso em: 25 jun. 2025.

MALESON, Roberto. **Clubes da Série A apostam em canais de TV para turbinar receitas com monetização e naming rights**. ge.globo.com, 28 ago. 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/gato-mestre/noticia/2025/08/28/clubes-da-serie-a-apostam-em-canais-de-tv-para-turbinar-receitas-com-monetizacao-e-naming-rights.ghtml>. Acesso em: 29 ago. 2025.

MIRANDA, Fernanda de Alvarenga. Marketing digital e o futebol brasileiro: um estudo sobre a interação entre clubes e torcida nas mídias sociais. **Esporte & Sociedade**, Rio de Janeiro, n. 22, p. ---, set. 2013. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/esportesociedade/article/view/48448>. Acesso em: 14 nov. 2025.

PEDROSA, Guilherme Quintela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Esporte transmídia: o Cartola e as novas práticas do torcer no Campeonato Brasileiro de Futebol. **Intercom, Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, 2022.

ROCHA, Fernando Jesus da; GIACOMELLI, Fábio. Comunicação estratégica no futebol brasileiro: estudo sobre os campeões nacionais de 2018 na Copa Libertadores 2019. **Revista GEMINIS**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 137–159, 2019. Disponível em: <https://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/453>. Acesso em: 15 nov. 2025.

SANTANA, João; LIMA, Thiago. **Flamengo lança nova TV em evento na Gávea**. ge.globo.com, Rio de Janeiro, 17 mar. 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2025/03/17/flamengo-lanca-nova-tv-em-evento-na-gavea.ghtml>. Acesso em: 29 ago. 2025.