

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

GUSTAVO MENDONÇA MARINATO

**REPOSICIONAMENTO DA MARCA BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS
DIANTE DA CHEGADA DA SAF**

**VOLTA REDONDA
2023**

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

REPOSICIONAMENTO DA MARCA BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS
DIANTE DA CHEGADA DA SAF

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Jornalismo do UniFOA como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Publicidade e Propaganda.

Aluno: Gustavo Mendonça Marinato

Orientador: Dr. Heitor da Luz Silva

VOLTA REDONDA

2023



Fundação Oswaldo Aranha



FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Reposicionamento da marca batafogo de futebol e regatas diante da chegada da SAF
elaborado por Guilherme Mendonça Morimoto
apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Publicidade e Propaganda.

Aprovado em 09 de 11 de 2023.

Banca Avaliadora:

Professor(a) Orientador(a)

Nome, titulação e IES à qual está vinculado(a)

Professor(a) Avaliador(a)

Nome, titulação e IES à qual está vinculado(a)

Professor(a) Avaliador(a)

Nome, titulação e IES à qual está vinculado(a)

Este trabalho de conclusão de curso é dedicado a quatro personalidades que representam a paixão, comunicação e compromisso no mundo do esporte, jornalismo e futebol. A João Saldanha, uma inspiração no esporte, cuja paixão e dedicação deixaram um legado duradouro no futebol e no jornalismo. A Léo Batista, um ícone do jornalismo esportivo que moldou a forma como entendemos e vivenciamos o esporte. A Cristiano Ronaldo, um dos maiores atletas da história do futebol, cuja dedicação e busca pela excelência são fontes de inspiração para todos os amantes do esporte. Ao Botafogo, um clube com uma rica e gloriosa história, cuja inspiração é uma constante na vida do autor, sendo uma honra contribuir com esse projeto em homenagem à instituição e seu potencial impacto positivo em novas instituições SAF's que possam surgir.

A vida me fez botafoguense e eu fiz da minha vida o botafogo - João Saldanha

RESUMO

Este estudo analisa o impacto do marketing esportivo no reposicionamento da marca do Botafogo de Futebol e Regatas, com foco na chegada de John Textor e na implantação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A metodologia de pesquisa empregada foi a revisão bibliográfica, juntamente com a análise de estudos de caso e relatórios de gestão. Os resultados preliminares destacam que as mudanças implementadas pelo clube tiveram um impacto positivo na percepção da marca e no engajamento dos stakeholders. Especificamente, o estudo investiga como o Botafogo aumentou sua relevância no mercado esportivo, tanto nacional quanto internacional. A marca do clube tornou-se mais moderna e atraente no mercado, resultando em um aumento significativo no engajamento dos torcedores, refletido no crescimento do número de sócios e seguidores nas redes sociais. Além disso, o clube passou a atrair novos patrocinadores e investidores. No entanto, é importante ressaltar a necessidade de um monitoramento contínuo e ajustes constantes para garantir o sucesso a longo prazo. Esses ajustes são cruciais para manter a trajetória positiva da marca e o envolvimento dos stakeholders.

Palavras-chave: Botafogo; Marketing esportivo; Reposicionamento de marca.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of sports marketing on the repositioning of the Botafogo de Futebol e Regatas brand, focusing on the arrival of John Textor and the implementation of the Football Public Limited Company (SAF). The research methodology employed was a bibliographical review, along with the analysis of case studies and management reports. Preliminary results highlight that the changes implemented by the club had a positive impact on brand perception and stakeholder engagement. Specifically, the study found that Botafogo increased its relevance in both the national and international sports market. The club's brand became more modern and attractive, resulting in a significant increase in fan engagement, reflected in the growth of the number of members and social media followers. Furthermore, the club started to attract new sponsors and investors. However, it is important to emphasize the need for continuous monitoring and constant adjustments to ensure long-term success. These adjustments are crucial to maintain the positive trajectory of the brand and stakeholder involvement.

Keywords: Botafogo; Sports Marketing; Brand Repositioning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 FUNDAMENTOS DO MARKETING ESPORTIVO.....	11
2.1 Composto de Marketing no Esporte.....	11
2.2 Publicidade e Patrocínio em Clubas de Futebol.....	12
2.3 Gestão de Marca no Esporte em Geral.....	14
2.4 Marketing Esportivo: Estudos de Caso.....	15
2.5 Cultura de Fãs.....	16
2.6 SAFs.....	17
2.6.1 SAFs no Brasil.....	18
3 O BOTAFOGO ANTES DA SAF.....	20
3.1 Gestão Anterior e Desafios Financeiros.....	20
3.2 Estrutura Organizacional e Governança Antes da SF.....	21
3.3 Desempenho Esportivo e Financeiro Antes da SAF.....	22
3.4 Governança e Relacionamento com Torcedores Antes da SAF.....	24
3.6 Perspectivas Futuras e Expectativas da Torcida antes da SAF.....	25
4 ESTUDO DE CASO: O REPOSICIONAMENTO DA MARCA BOTAFOGO.....	27
4.1 Metodologia.....	27
4.2 A chegada da SAF e as mudanças na gestão do Botafogo.....	28
4.3 Reposicionamento de Marca: Estratégias e Desafios.....	31
4.4 Análise dos Resultados.....	35
4.5 Influência Das Peças de Kotler Na Recuperação Do Time.....	39
5 CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS.....	44

1. INTRODUÇÃO:

O futebol é mais do que um simples jogo; é uma instituição cultural, um negócio e, para muitos, uma paixão. A gestão eficiente de um clube de futebol envolve uma série de fatores que vão além do desempenho em campo. Um dos aspectos cruciais é o marketing esportivo, que abrange desde a construção da marca até a comunicação com os torcedores.

No contexto brasileiro, a Sociedade Anônima de Futebol (SAF) surgiu como um modelo de negócio inovador, visando profissionalizar a gestão dos clubes. A SAF é uma empresa de capital aberto, ou seja, suas ações são negociadas em bolsa de valores. Isso permite que o clube atraia investidores de todo o mundo, o que pode fornecer recursos financeiros para investir em infraestrutura, base e futebol profissional. Além disso, a SAF permite que o clube tenha uma gestão mais profissional, com uma estrutura organizacional mais eficiente e transparente. Isso pode ajudar a reduzir custos e aumentar a eficiência operacional.

Este trabalho tem como foco analisar o reposicionamento da marca do Botafogo de Futebol e Regatas após a implementação da SAF.

O objetivo geral é analisar o impacto da implementação da Sociedade Anônima de Futebol (SAF) no reposicionamento da marca do Botafogo de Futebol e Regatas, considerando estratégias de marketing, comunicação e envolvimento dos torcedores. Além disso, o presente trabalho também tem os seguintes objetivos específicos: a) Investigar as práticas de marketing esportivo utilizadas pelo Botafogo antes da implementação da SAF; b) Avaliar as estratégias de reposicionamento de marca adotadas após a chegada da SAF; c) Examinar a percepção dos torcedores em relação às mudanças implementadas.

O estudo de caso do Botafogo é relevante para avaliar o impacto da SAF na percepção dos torcedores e na performance mercadológica do clube. O estudo pode ajudar a entender como a SAF pode ser utilizada para melhorar a gestão e a competitividade dos clubes de futebol brasileiros.

O trabalho se fundamentou em pesquisas bibliográficas sobre posicionamento e reposicionamento de marcas, estratégias e ações de marketing e estudos de casos aplicados ao mundo do esporte e do futebol em particular. Além disso, foram analisadas pesquisas documentais e comunicados oficiais do Botafogo, comparando

a comunicação entre os anos de 2009 a 2023. A pesquisa foi complementada por informações disponíveis online em fontes como O Globo, Fogãonet, Canal do TF, entre outros.

2. FUNDAMENTOS DO MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo é uma vertente do marketing que tem ganhado notoriedade devido ao seu papel crucial na gestão e promoção de clubes, atletas e eventos esportivos. Este capítulo objetivou fornecer uma base teórica que permita uma melhor compreensão dos elementos envolvidos na estratégia de reposicionamento de marca do Botafogo de Futebol e Regatas.

2.1. Composto de Marketing no Esporte

O composto de marketing no esporte, também conhecido como Mix de Marketing, é constituído por quatro elementos fundamentais: Produto, Preço, Praça e Promoção (SORIANO, 2013). No contexto esportivo, o "produto" não se limita apenas à equipe ou aos jogadores, mas abrange a experiência completa que o torcedor tem com o clube, incluindo mercadorias e outros tipos de interações (BROWN, 2018).

No caso do Botafogo, o produto esportivo inclui a equipe profissional de futebol, que disputa o Campeonato Brasileiro Série A, a equipe de futebol feminino, que participa do Campeonato Brasileiro Feminino A1, as categorias de base, que competem em competições de base, o estádio Nilton Santos, que é a casa do Botafogo, a loja oficial do Botafogo, que vende produtos licenciados do clube, e o clube social do Botafogo, que oferece uma variedade de serviços e eventos exclusivos para os associados do clube.

Essa redefinição do produto esportivo do Botafogo foi fundamental para o reposicionamento da marca do clube. O clube passou a ser visto como uma organização mais moderna e abrangente, com um produto esportivo mais atraente para um público mais amplo.

O marketing 4.0 (KOTLER, 2017) foi uma ferramenta fundamental para o Botafogo na divulgação do seu novo produto esportivo. O clube utilizou uma variedade de canais de marketing, incluindo redes sociais, marketing digital e mídia tradicional, para se conectar com seus torcedores e potenciais torcedores.

O Botafogo também investiu na criação de conteúdo relevante e personalizado, para atender às necessidades específicas de seus torcedores. O clube criou campanhas de marketing que enfatizavam o sucesso esportivo do clube, a tradição do clube e a experiência de ser um torcedor do Botafogo.

O "preço" é um elemento crítico, pois envolve estratégias de precificação tanto para ingressos quanto para mercadorias e serviços, o que pode ter um impacto direto no engajamento e na fidelidade dos torcedores (AREIAS, 2009). Os preços dos ingressos para os jogos da equipe profissional de futebol variam de acordo com o setor do estádio. Os preços das mercadorias do clube também variam de acordo com o produto.

O aspecto "praça" diz respeito aos canais de distribuição que o clube utiliza para chegar até seus fãs. Estes canais podem variar desde lojas físicas até plataformas online e redes sociais, que têm demonstrado ser um meio eficaz para o engajamento dos fãs (SORIANO, 2013). O clube utiliza uma variedade de canais de distribuição para chegar até seus fãs, incluindo lojas físicas, como a loja oficial do Botafogo localizada no Rio de Janeiro, que também conta com lojas online. Além disso, o Botafogo mantém presença em plataformas online, como seu site oficial, e está ativo nas principais redes sociais. Nas redes sociais, o Botafogo conquistou um grande número de seguidores, que são utilizadas como ferramentas de interação com os torcedores.

Por fim, "promoção" envolve todas as atividades de comunicação que um clube empreende para promover sua marca e engajar com sua base de torcedores. Isso inclui publicidade, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas (MORGAN BROWN, 2018).

Este conceito de Mix de Marketing é fundamental para entender como os clubes esportivos, como o Botafogo de Futebol e Regatas, desenvolvem e implementam suas estratégias de marketing, especialmente em um cenário pós-SAF, onde a ideia de uma gestão profissionalizada e a necessidade de engajamento dos fãs se tornam ainda mais cruciais (AREIAS, 2009).

2.2. Publicidade e Patrocínio em Clubes de Futebol

A publicidade e o patrocínio são componentes cruciais do marketing esportivo, desempenhando papéis significativos na promoção de clubes de futebol. Estes elementos não apenas servem como fontes de receita, mas também como meios para aumentar a visibilidade e o engajamento dos fãs (MORGAN BROWN, 2018).

A publicidade em clubes de futebol pode assumir várias formas, incluindo, mas não se limitando a

Anúncio em camisas: a forma mais tradicional de publicidade no futebol, os anúncios em camisas são uma maneira eficaz de expor a marca de uma empresa a um grande público.

Placas publicitárias no estádio: as placas publicitárias no estádio são outra forma eficaz de expor a marca de uma empresa a um grande público.

Campanhas de mídia social: as campanhas de mídia social são uma forma eficaz de atingir um público-alvo específico e gerar buzz para um clube.

Parcerias com marcas: as parcerias com marcas podem ser uma maneira eficaz de gerar receita e criar conteúdo original para os fãs.

Marketing de conteúdo: o marketing de conteúdo é uma maneira eficaz de criar buzz e gerar interesse em um clube.

Estas estratégias são cuidadosamente planejadas para alcançar um público-alvo específico, potencialmente levando a um aumento nas vendas de ingressos, mercadorias e outros produtos relacionados ao clube (BUARQUE et al., 2017).

O patrocínio, por outro lado, envolve um relacionamento mais profundo e muitas vezes a longo prazo entre o clube e a empresa patrocinadora. Esta relação é mutuamente benéfica: enquanto o clube recebe recursos financeiros e talvez produtos ou serviços em espécie, o patrocinador ganha exposição e acesso a um público dedicado.

Existem vários tipos de patrocínio que os clubes de futebol podem buscar, incluindo:

Patrocínio máster: o patrocínio máster é o tipo mais caro de patrocínio, e geralmente envolve o nome da empresa patrocinadora aparecer na camisa do clube.

Patrocínio de camisa: o patrocínio de camisa é um tipo de patrocínio menor que envolve o nome da empresa patrocinadora aparecer na camisa do clube, mas não no lugar principal.

Patrocínio de campo: o patrocínio de campo envolve o nome da empresa patrocinadora aparecer no nome do estádio do clube.

Patrocínio de arena: o patrocínio de arena envolve o nome da empresa patrocinadora aparecer no nome da arena do clube.

Patrocínio de uniforme: o patrocínio de uniforme envolve o logotipo da empresa patrocinadora aparecer no uniforme do clube.

Patrocínio de eventos: o patrocínio de eventos envolve a empresa patrocinadora apoiar um evento do clube, como um jogo ou uma festa.

Patrocínio de mídia: o patrocínio de mídia envolve a empresa patrocinadora comprar espaço publicitário nas plataformas de mídia do clube.

É essencial que este relacionamento seja gerido com cuidado para garantir que ambas as partes alcancem seus objetivos estratégicos (PAULOS et al., 2009).

Estas formas de publicidade e patrocínio são parte integrante do marketing esportivo e, quando bem executadas, podem levar a um aumento significativo na receita e no engajamento do fã. A sua importância é tal que uma gestão eficaz desses elementos é considerada crucial para o sucesso a longo prazo de um clube de futebol (MORGAN BROWN, 2018).

Análise do Botafogo revela sua longa história de sucesso no marketing esportivo. O clube emprega uma variedade de estratégias de publicidade e patrocínio para promover sua marca e gerar receita.

Em termos de publicidade, o Botafogo mantém um acordo de patrocínio com a empresa de tecnologia Meta, abrangendo anúncios em camisas, placas publicitárias no estádio e campanhas de mídia social. Além disso, estabeleceu parcerias com marcas notáveis, como Reebok, Amazon Prime e Parimatch.

A presença forte do Botafogo nas redes sociais é notável, com mais de 10 milhões de seguidores no Facebook, Twitter e Instagram. As redes sociais desempenham um papel vital na conexão com os fãs, na geração de entusiasmo e na promoção de produtos e serviços.

Em relação ao patrocínio, o Botafogo possui um acordo principal com a empresa de investimentos XP Investimentos, que desempenha o papel de patrocinador máster do clube. Além disso, o clube estabeleceu acordos de patrocínio com empresas renomadas, como Ambev, Blaze e Centrum. Essas parcerias têm sido cruciais na geração de receita, no aumento da visibilidade da marca e na criação de conteúdo original para os fãs.

A presença forte do Botafogo nas redes sociais é notável. Em maio de 2023, o clube alcançou a marca de 1 milhão de seguidores no Instagram, tornando-se o clube brasileiro com o crescimento mais rápido na plataforma. O Botafogo também é um dos clubes mais engajados nas redes sociais, com uma média de 100 mil interações por dia.

2.3. Gestão de Marca no Esporte em Geral

A gestão de marca no esporte é uma prática que vai além da simples promoção de um time ou de um atleta. Envolve a criação e o gerenciamento de uma identidade única que reflita os valores, a missão e a visão do clube ou da organização esportiva (MORGAN BROWN, 2018). Neste contexto, é imperativo que os gestores de marketing esportivo compreendam a importância do branding como uma ferramenta estratégica para a construção de relacionamentos duradouros com os fãs e outros stakeholders (BUARQUE et al., 2017).

Uma marca forte no esporte pode servir como um diferencial competitivo, atraindo patrocinadores, melhorando o engajamento dos fãs e até mesmo influenciando o desempenho dos atletas, valorizando e tornando-os fontes de receitas. Isso ocorre porque uma marca bem gerida cria um sentido de pertencimento e identificação, que pode ser extremamente motivador para todos os envolvidos (PAULOS et al., 2009).

Métodos modernos de gestão de marca no esporte incluem:

Uso de mídias sociais para engajamento direto com o público: As mídias sociais permitem que os clubes se conectem com os fãs de forma pessoal e relevante. Os clubes podem usar as mídias sociais para compartilhar conteúdo exclusivo, promover eventos e responder a perguntas dos fãs.

Personalização de produtos e serviços: A personalização ajuda os clubes a criar uma conexão emocional com os fãs. Os clubes podem personalizar produtos, como camisetas e ingressos, com os nomes ou números dos jogadores favoritos dos fãs.

Realização de eventos exclusivos para fãs: Os eventos exclusivos ajudam os clubes a criar experiências memoráveis para os fãs. Os clubes podem organizar eventos, como jogos de exibição, *meet and greets* com jogadores e tours pelo estádio.

Tais estratégias ajudam a construir uma conexão emocional com o público, o que pode ser particularmente valioso em tempos de crise ou de desempenho abaixo do esperado (MORGAN BROWN, 2018).

O Manchester United é um exemplo de clube que tem uma marca forte e bem gerenciada. O clube tem uma identidade única que é baseada em valores como tradição, sucesso e comunidade. O Manchester United usa uma variedade de

estratégias de marketing para promover sua marca, incluindo mídias sociais, personalização e eventos (CLOWES, 2012).

Portanto, a gestão de marca é uma componente crucial do marketing esportivo. Não se trata apenas de criar uma imagem atraente, mas de gerir de forma estratégica todos os elementos que compõem essa imagem, de modo a maximizar o valor percebido por fãs, patrocinadores e outros stakeholders (BUARQUE et al., 2017).

2.4. Marketing Esportivo: Estudos de Caso

O estudo da gestão de marketing esportivo, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, revela toda a sua riqueza e profundidade quando é abordado por meio de estudos de caso. Essas investigações minuciosas permitem uma visão detalhada das estratégias que conduzem ao sucesso, bem como dos obstáculos que precisam ser contornados (PAULOS et al., 2009).

Tomando o exemplo emblemático do Barcelona, este clube de futebol frequentemente se destaca como uma narrativa de êxito no que concerne a branding e envolvimento de seus torcedores. Sua abordagem integrada, que mescla de forma habilidosa mídias sociais, eventos ao vivo e a comercialização de produtos, proporcionou a construção de uma marca globalmente reconhecida (MORGAN BROWN, 2018). A capacidade do Barcelona de se tornar uma referência no cenário mundial é um testemunho do impacto profundo que o marketing esportivo pode exercer na projeção de uma equipe de futebol.

No reverso da medalha, o caso do Flamengo, clube brasileiro, destaca a complexidade de gerir uma marca intimamente ligada a uma única região geográfica.

O Flamengo é o clube de futebol mais popular do Brasil, com uma forte base de torcedores no Rio de Janeiro. O clube é conhecido por sua paixão e fanatismo, e seus torcedores são frequentemente chamados de "Rubro-Negros".

A forte ligação do Flamengo com o Rio de Janeiro pode ser uma vantagem ou uma desvantagem, dependendo do ponto de vista. Por um lado, a marca do Flamengo é extremamente forte na região, o que lhe dá uma vantagem competitiva em termos de vendas de produtos e serviços, patrocínios e receita de bilheteria.

Por outro lado, a forte ligação do Flamengo com o Rio de Janeiro pode limitar seu alcance global. O clube pode ter dificuldade em atrair torcedores fora do Rio de Janeiro, o que pode prejudicar seu potencial de crescimento.

O Flamengo está tomando medidas para ampliar seu alcance global. Por exemplo, o clube está investindo em marketing digital e mídia social para atingir torcedores em todo o mundo. O clube também está buscando acordos de patrocínio com empresas globais.

No entanto, ainda é cedo para dizer se essas iniciativas serão bem-sucedidas. O Flamengo enfrenta uma série de desafios para se tornar uma marca global, incluindo a forte concorrência de outros clubes brasileiros e europeus.

A complexidade de gerir uma marca intimamente ligada a uma única região geográfica é ilustrada pelo caso do Flamengo. O clube tem uma forte base de torcedores no Rio de Janeiro, mas pode ter dificuldade em atrair torcedores fora da região. O Flamengo está tomando medidas para ampliar seu alcance global, mas ainda é cedo para dizer se essas iniciativas serão bem-sucedidas.

Apesar de seu fervoroso contingente de torcedores no Rio de Janeiro, o clube enfrenta desafios significativos ao tentar expandir seu alcance e atrair patrocinadores de âmbito nacional e internacional (GOZZOLI, 2023). Isso ilustra como a gestão de marketing esportivo deve se adaptar às peculiaridades locais, enquanto busca visibilidade global.

Além disso, os estudos de caso também se revelam inestimáveis para examinar o impacto de eventos de grande porte, como os Jogos Olímpicos ou a Copa do Mundo da FIFA. Essas ocasiões grandiosas oferecem oportunidades sem precedentes tanto para marcas esportivas quanto não esportivas alavancarem sua exposição, porém, ao mesmo tempo, trazem consigo riscos inerentes, como a associação involuntária a escândalos ou problemas operacionais (PAULOS et al., 2009).

A dualidade de eventos de grande porte pode ser entendida como a existência de dois lados opostos, ou dimensões, de um mesmo fenômeno. No caso de eventos esportivos, a dualidade pode ser observada na relação entre oportunidades e riscos.

Por um lado, eventos esportivos oferecem oportunidades sem precedentes para marcas esportivas e não esportivas alavancarem sua exposição. Os eventos atraem uma audiência global de bilhões de pessoas, o que oferece uma oportunidade única de alcançar novos consumidores e gerar receita.

Por outro lado, eventos esportivos também trazem consigo riscos inerentes. As marcas podem ser associadas involuntariamente a escândalos ou problemas operacionais, o que pode prejudicar sua imagem e reputação.

A dualidade de eventos de grande porte é um fenômeno complexo que deve ser cuidadosamente considerado por marcas e organizações que buscam se envolver nesses eventos.

Em síntese, os estudos de caso surgem como uma ferramenta insubstituível para profissionais que atuam no campo do marketing esportivo. Eles proporcionam uma compreensão mais profunda das complexidades e sutilezas envolvidas nessa disciplina, fornecendo insights valiosos que servem como bússola para a formulação de estratégias eficazes.

2.5. Cultura de fãs

A cultura de fãs é um fenômeno complexo e multifacetado que vem se desenvolvendo rapidamente nas últimas décadas. No contexto contemporâneo, os fãs estão cada vez mais envolvidos e engajados com seus clubes e atletas favoritos. Eles usam uma variedade de ferramentas e plataformas para se conectar uns com os outros, compartilhar suas opiniões e experiências, e apoiar seus times (JENKINS, 2006).

O trabalho de Henry Jenkins (2013), um dos principais teóricos da cultura de fãs, é fundamental para entender esse fenômeno. Jenkins argumenta que os fãs são ativos e criativos, e que eles não são simplesmente consumidores passivos de conteúdo. Eles são produtores de cultura, e eles usam as mídias digitais para construir comunidades e expressar sua identidade.

A cultura de fãs no futebol é um exemplo claro da relevância das ideias de Jenkins. Os fãs de futebol são tradicionalmente muito apaixonados por seus times, e eles usam uma variedade de formas para expressar seu amor pelo futebol. Eles vão aos estádios, assistem aos jogos pela televisão, compram produtos oficiais do clube, e participam de discussões online sobre futebol.

No contexto contemporâneo, a cultura de fãs no futebol está se desenvolvendo de novas maneiras. Os fãs usam as mídias sociais para se conectar uns com os outros, e eles criam conteúdo original sobre seus clubes e atletas favoritos (LEWIS, 2013). Eles também participam de atividades relacionadas ao futebol, como jogos de videogame e torneios de fantasia.

A cultura de fãs tem um impacto significativo no futebol. Ela pode ajudar a aumentar a popularidade do esporte, atrair novos fãs, e gerar receita para os clubes (JENKINS, 2013).

Também pode ajudar a promover a diversidade e a inclusão no futebol.

No entanto, a cultura de fãs também pode ter alguns impactos negativos. Por exemplo, ela pode levar a comportamentos abusivos, como cyberbullying e assédio. Também pode levar a conflitos entre fãs de clubes rivais.

2.6. SAFs

O modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) teve suas raízes nos Estados Unidos durante a década de 1990, como uma resposta ao anseio de profissionalização na gestão dos clubes de futebol. A propagação desse inovador modelo transcendeu fronteiras, influenciando outras nações notáveis, tais como Inglaterra, Espanha e Portugal, e promovendo uma transformação significativa na administração esportiva.

O marco inaugural desse fenômeno ocorreu quando o Tampa Bay Buccaneers, uma equipe de futebol americano, se converteu na primeira SAF em 1995. Este acontecimento histórico se deu por meio da aquisição do clube por um consórcio de investidores liderados por Malcolm Glazer, que orquestrou a transformação do clube em uma empresa de capital aberto, um movimento visionário que ecoou em todo o cenário esportivo.

A influência do modelo de SAF ultrapassou as fronteiras do futebol, abraçando outras modalidades nos Estados Unidos, como o basquete, o hóquei e o beisebol, promovendo uma onda de profissionalização na gestão esportiva. No entanto, no contexto do futebol, a notável transição de um clube tradicional para o modelo de SAF foi protagonizada pelo Manchester United em 2005. Novamente, Malcolm Glazer, que já havia liderado a transformação do Tampa Bay Buccaneers, assumiu a liderança ao adquirir o clube e realizar essa mudança paradigmática.

Atualmente, esse modelo de gestão, caracterizado pela transparência e abertura ao investimento, é adotado por mais de uma centena de clubes de futebol ao redor do mundo. O fenômeno da SAF se manifesta com maior intensidade em nações como os Estados Unidos, com um expressivo contingente de mais de 50 clubes operando sob essa estrutura, e a Inglaterra, que conta com mais de 20 clubes

implementando esse modelo inovador. A SAF se estabelece, assim, como um elemento relevante no panorama global da administração esportiva, moldando o futuro e a sustentabilidade dos clubes de futebol em todo o mundo, dentre esses clubes estão: Boston City F.C. (Estados Unidos), Manchester City (Inglaterra), New York City (Estados Unidos), Melbourne City (Austrália), Wolfsburg (Alemanha), Bayer Leverkusen (Alemanha).

2.6.1. SAFs no Brasil

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) emergiu como uma figura regulamentada no cenário esportivo do Brasil graças à promulgação da Lei 14.193/2021, um marco que data de agosto desse mesmo ano. Essa legislação exerce um papel fundamental ao estabelecer critérios rígidos e procedimentos minuciosos que delineiam o processo de metamorfose de clubes esportivos em SAFs.

A mencionada lei, com sua abordagem progressiva, definiu um período de transição que abraçou uma duração de dois anos, estendendo-se até o mês de agosto de 2023. Durante esse intervalo de tempo, os clubes tiveram a oportunidade de se preparar meticulosamente para o desafiador processo de transformação em SAFs, dentre esses clubes estão: Barra FC, Cruzeiro, Aziz Futebol, Grêmio Esportivo Anápolis, Rícanato Futebol Clube, São Bernardo, Ferroviária, Audax, América MG, Atlético MG, Botafogo.

Conseqüentemente, à medida que o prazo do período de transição chegou ao seu termo, testemunhamos uma notável onda de clubes adotando a transformação em SAFs. Até a presente data, mais de 60 clubes de renome do cenário esportivo brasileiro já efetuaram essa metamorfose substancial, marcando um momento histórico no panorama do futebol.

É inegável que os impactos dessa transição para a SAF sobre o cenário do futebol brasileiro estão envoltos em uma atmosfera de incerteza. Entretanto, é pertinente observar que há indícios de impactos positivos que começam a se delinear, tais como o notável aumento nos investimentos destinados à infraestrutura e às divisões de base, ao lado da profissionalização das estruturas de gestão.

Entretanto, é crucial reconhecer que o porvir das SAFs no Brasil permanece incerto, permeado por um conjunto de desafios e oportunidades intrigantes. Um dos desafios cruciais reside na imprescindível profissionalização da gestão. É

manifestamente claro que as SAFs dependem de uma administração profundamente profissional e eficaz para alcançar o sucesso e se firmar como atores de peso no âmbito esportivo.

Outro desafio vital consiste na promoção da transparência. As SAFs se encontram na posição de necessitar da absoluta transparência em relação à sua gestão e seus resultados, o que não apenas garante a confiança de seus apoiadores, mas também contribui para a integridade do esporte.

Não obstante, uma oportunidade empolgante que se desenha no horizonte é a perspectiva de diversificação das receitas. As SAFs estão potencialmente habilitadas a ampliar substancialmente suas fontes de renda através da aquisição de novos patrocínios, direitos de transmissão e propriedades intelectuais, apresentando-se como uma alternativa promissora no cenário do futebol brasileiro.

3. O BOTAFOGO ANTES DA SAF

A situação do Botafogo antes da transformação em SAF era crítica. O clube enfrentava uma série de desafios, incluindo uma dívida bilionária que não conseguia pagar, uma gestão ineficiente e um desempenho esportivo abaixo do esperado (O GLOBO, 2022).

3.1. Gestão Anterior e Desafios Financeiros

Antes da implementação da Sociedade Anônima de Futebol (SAF), o Botafogo de Futebol e Regatas enfrentava uma série de desafios financeiros e administrativos que comprometiam o seu desempenho tanto dentro quanto fora do campo.

A gestão anterior operava em um modelo associativo que se elegiam por chapas políticas formada por torcedores sócios do clube, o que muitas vezes resultava em decisões tomadas com base em interesses políticos, em detrimento de uma gestão profissional e estratégica. A falta de investimento em infraestrutura e na contratação de atletas de qualidade impactava diretamente o desempenho esportivo da equipe. Além disso, o clube tinha acumulado uma dívida significativa ao longo dos anos, que limitava ainda mais qualquer possibilidade de investimento.

As receitas geradas eram frequentemente insuficientes para cobrir os custos operacionais do clube, incluindo salários de jogadores e equipe técnica. Isso levou a

atrasos salariais e, conseqüentemente, a um ambiente de trabalho instável. Esse cenário foi agravado por acordos comerciais e de patrocínio mal negociados, que muitas vezes não traziam o retorno financeiro esperado (FONSECA, SOUZA, 2021).

Diversas tentativas de sanar as finanças foram feitas, como renegociações de dívidas e até mesmo venda de ativos importantes, como jogadores da base e direitos de transmissão de jogos. No entanto, essas medidas eram paliativas e não resolviam os problemas estruturais do clube.

Essa fase instável do Botafogo também afetou a sua marca. A falta de resultados expressivos em competições e a instabilidade financeira contribuíram para a diminuição do valor da marca Botafogo no mercado esportivo.

A necessidade de uma mudança estrutural e administrativa era evidente, o que levou à busca por modelos de gestão mais eficientes e sustentáveis, culminando na transição para a Sociedade Anônima de Futebol (SAF).

Por conta desses desafios, a adoção do modelo de SAF foi vista como uma alternativa viável para reestruturar o clube, permitindo a entrada de investidores e uma gestão mais profissionalizada, temas que serão abordados nos capítulos subsequentes.

Dessa forma, é possível perceber que os desafios financeiros e a gestão anterior do Botafogo criaram um ambiente propício para a implementação de mudanças significativas na estrutura do clube, o que faz da transição para a SAF um estudo de caso relevante para a análise do impacto desse modelo no futebol brasileiro.

3.2. Estrutura Organizacional e Governança Antes da SF

Antes da implementação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), o Botafogo operava sob um modelo de gestão associativa, como é comum na maioria dos clubes de futebol brasileiros. Esse modelo é marcado por uma estrutura organizacional menos profissionalizada e mais suscetível a influências políticas e pessoais. As decisões estratégicas frequentemente eram tomadas em um ambiente de menor transparência e *accountability*, o que poderia levar a práticas de gestão menos eficientes (FONSECA, SOUZA, 2021).

Diversos estudos apontam que o modelo de governança tradicional nos clubes de futebol brasileiros apresenta desafios significativos, especialmente quando se trata de sustentabilidade financeira e competitividade (MELO, MELO, 2021; VIEIRA,

LOPES, 2019; SANTOS, 2020). Nesse contexto, a necessidade de uma estrutura organizacional e de governança mais robusta e profissional tornou-se evidente.

A Sociedade Anônima do Futebol surgiu como uma alternativa viável para superar essas limitações, oferecendo um modelo de governança mais transparente e profissionalizado (FONSECA, SOUZA, 2021; MELO, MELO, 2021). Essa mudança de status legal traz consigo uma série de alterações significativas na governança dos clubes, caracterizando-a como mais transparente e profissionalizada.

A transparência assume um papel crucial na SAF, uma vez que as organizações estão estritamente obrigadas a divulgar suas informações financeiras de forma transparente. Esse compromisso com a transparência facilita o monitoramento e o controle das finanças dos clubes. A divulgação aberta é alcançada por meio da publicação de demonstrações financeiras auditadas, bem como de relatórios abrangentes de governança corporativa.

Além disso, a profissionalização é um aspecto central da SAF. Isso se reflete no requisito de que os clubes tenham um conselho de administração, composto por indivíduos com formação e experiência em gestão empresarial. Este conselho de administração assume a responsabilidade pela tomada de decisões estratégicas do clube, contribuindo para a gestão profissional e eficaz da organização esportiva.

Em entrevista ao jornal O Globo (2022), o presidente do Botafogo, Durcesio Mello, disse que a mudança para a SAF foi vista como uma oportunidade para o Botafogo reestruturar sua organização e governança, abrindo novas possibilidades para a gestão eficiente e a atração de investimentos.

Portanto, O cenário pré-SAF evidenciou a necessidade de mudanças substanciais na estrutura organizacional e de governança do Botafogo. O clube acumulava uma dívida de mais de R\$ 1 bilhão, era administrado por uma diretoria que não tinha experiência em gestão empresarial e não tinha uma estrutura organizacional profissionalizada. Essas dificuldades evidenciaram a necessidade de mudanças para tornar o clube mais sustentável e eficiente (FONSECA, SOUZA, 2021).

3.3. Desempenho Esportivo e Financeiro Antes da SAF

Antes da implementação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF), o Botafogo de Futebol e Regatas atravessava um período de incertezas e dificuldades no âmbito esportivo e financeiro entre 2014 e 2021.

Esportivamente, o clube apresentava performances inconstantes nos campeonatos em que participava, o que culminava em uma incerteza constante quanto à sua posição nas ligas e competições. Nesse período, o Botafogo foi rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro em 2002, 2004 e 2020, e não conquistou nenhum título nacional.

O Botafogo não conquista um título nacional desde 1995. A falta de títulos nacionais era um dos principais motivos de insatisfação da torcida do clube.

O rebaixamento para a Série B do Campeonato Brasileiro em 2020 foi um novo golpe para o Botafogo. O clube, que havia sido vice-campeão da Série B no ano anterior, não conseguiu se manter na elite do futebol brasileiro por falta de receita e pagamento aos jogadores. O rebaixamento foi resultado de um início de temporada ruim, que o clube não conseguiu recuperar.

Este cenário não apenas minava a moral da equipe e dos torcedores, mas também afetava a atratividade do clube para potenciais patrocinadores e investidores (MELO; MELO, 2021).

No âmbito financeiro, o Botafogo carregava um passivo considerável, estimado em mais de R\$ 1 bilhão, o que impactava negativamente em sua capacidade de investimento em novos talentos, infraestrutura e outras áreas cruciais para o desenvolvimento esportivo. A falta de uma gestão financeira estruturada e transparente era um dos principais obstáculos para a estabilização do clube no cenário esportivo nacional. (FONSECA; SOUZA, 2021).

O clube acumulava uma dívida trabalhista de mais de R\$ 250 milhões, o que tornava a contratação de novos jogadores e funcionários uma tarefa complexa. Além disso, havia uma dívida tributária de mais de R\$ 200 milhões, que representava uma ameaça à viabilidade financeira do clube. Adicionalmente, o Botafogo também enfrentava dívidas com fornecedores de materiais esportivos, alimentação e outros serviços, dificultando o pagamento a esses fornecedores e podendo resultar na interrupção de serviços essenciais para o clube.

O passivo financeiro do Botafogo limitava a capacidade do clube de investir em novos talentos, infraestrutura e outras áreas cruciais para o desenvolvimento esportivo. Por exemplo, o Botafogo não conseguia contratar jogadores de alto nível, pois não tinha dinheiro para pagar os salários e os direitos de imagem. O clube também não conseguia investir em infraestrutura, como estádios e centros de treinamento, o que prejudicava o desempenho dos jogadores.

A falta de uma gestão financeira estruturada e transparente era um dos principais obstáculos para a estabilização do Botafogo no cenário esportivo nacional. O clube não tinha um controle efetivo de suas finanças, o que dificultava a tomada de decisões estratégicas e a identificação de problemas.

O Relatório de Gestão 2021 do Botafogo apontava que a situação financeira era alarmante e necessitava de intervenções imediatas para evitar uma crise ainda mais profunda (BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS, 2022). O relatório também destacava a necessidade de modernização das instalações esportivas e administrativas, a busca por novas fontes de receita, como parcerias estratégicas e licenciamento de produtos, e a reestruturação da dívida, que havia se acumulado ao longo dos anos.

A gestão anterior à SAF também mostrava deficiências na área de marketing e engajamento de torcedores. Havia uma lacuna significativa em estratégias de marketing digital e de relacionamento com o torcedor, o que limitava ainda mais as receitas e a visibilidade do clube (MELO; MELO, 2021).

A falta de investimento em áreas como formação de atletas da base, infraestrutura de treinamento e instalações de alto desempenho eram vistas como falhas graves que limitavam o potencial de crescimento e sucesso do clube no longo prazo. A necessidade de mudança era evidente e apontava para uma revisão profunda nos modelos de gestão e governança do clube. A transição para a SAF surgiu como uma alternativa viável para endereçar esses desafios de forma estruturada e sustentável (FONSECA; SOUZA, 2021; MAIA, 2021; LIMA, 2021).

3.4. Governança e Relacionamento com Torcedores Antes da SAF

Antes da transição para a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), a governança do Botafogo de Futebol e Regatas era marcada por uma estrutura tradicional, que muitas vezes não atendia às demandas modernas de um clube de futebol competitivo. O modelo de gestão baseava-se em uma administração mais centralizada, com pouca participação de sócios e torcedores nas decisões estratégicas (FONSECA; SOUZA, 2021).

O relacionamento com os torcedores também era um ponto de fragilidade. Apesar da paixão e do engajamento da torcida, havia um distanciamento entre a gestão do clube e sua base de apoio. As estratégias de comunicação eram obsoletas

e não aproveitavam o potencial das redes sociais e outras plataformas digitais para fomentar um relacionamento mais próximo e direto com os torcedores (MELO; MELO, 2021). O clube não se comunicava de forma regular e transparente com seus torcedores, o que dificultava o entendimento das decisões da gestão e o feedback dos torcedores (O GLOBO, 2022).

O clube não aproveitava o potencial das redes sociais e outras plataformas digitais para se comunicar com seus torcedores. Isso limitava o alcance da comunicação do clube e dificultava a interação com os torcedores (SILVA, SANTOS, 2022).

Este cenário era agravado pelo fato de que o clube não tinha uma política efetiva de sócio-torcedor, limitando assim as receitas que poderiam ser geradas por meio dessa modalidade. Os programas de fidelidade existentes eram incipientes e não ofereciam vantagens significativas que incentivassem a adesão em massa da torcida como descontos em ingressos, produtos e serviços do clube, ou acesso a eventos exclusivos (BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS, 2022).

O número de sócios-torcedores do clube era baixo, representando apenas uma pequena parcela da torcida, uma causa provável é de que os custos para se tornar sócio-torcedor do clube eram elevados, tornando o programa inacessível para uma parcela significativa da torcida.

O Relatório de Gestão 2021 do Botafogo evidenciou a necessidade de revisões profundas na governança e no relacionamento com os torcedores como parte de uma estratégia mais ampla para sanar as dificuldades financeiras e esportivas do clube.

O relatório mostrou que o clube estava com dificuldades financeiras. Isso pode ser interpretado como um sinal de que a governança do clube não era eficaz e não conseguiu se classificar para nenhuma competição internacional em 2021. Isso pode ser interpretado como um sinal de que o relacionamento com os torcedores não era bom.

De acordo com o relatório, era imperativo adotar um modelo de governança mais transparente e inclusivo, que permitisse uma gestão mais eficaz e democrática (BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS, 2022).

A lacuna na governança e no relacionamento com torcedores não apenas afetava o desempenho financeiro, mas também impactava a imagem do clube, tanto nacional quanto internacionalmente. A chegada da SAF foi vista como uma oportunidade para reformular essas áreas e trazer um novo fôlego à gestão do

Botafogo, com impactos positivos esperados em múltiplas dimensões do clube (FONSECA; SOUZA, 2021; MELO; MELO, 2021).

3.5. Perspectivas Futuras e Expectativas da Torcida antes da SAF

Antes da transição para a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), as perspectivas futuras do Botafogo eram incertas, e isso refletia diretamente nas expectativas da torcida. Os torcedores mostravam-se cada vez mais insatisfeitos com o desempenho do clube, tanto em campo quanto fora dele (FONSECA; SOUZA, 2021).

A falta de títulos e a ausência em competições de prestígio diminuía a moral da torcida, que começava a questionar a gestão do clube e as decisões tomadas pelos dirigentes. O baixo desempenho esportivo também afetava a venda de ingressos e de produtos licenciados, levando a uma queda nas receitas que só piorava a situação financeira do clube (MELO; MELO, 2021).

Diante deste cenário, as expectativas da torcida antes da SAF eram mistas. Por um lado, havia um ceticismo quanto à capacidade do clube em reverter a situação crítica em que se encontrava. Por outro, havia uma esperança cautelosa de que a adoção da SAF poderia ser o ponto de virada necessário para resgatar o Botafogo de seus problemas crônicos (BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS, 2022).

Os torcedores, no entanto, também exigiam transparência e comprometimento por parte dos dirigentes e dos investidores envolvidos no processo de transição para a SAF. Havia uma forte demanda por planos concretos que abordassem tanto os desafios financeiros quanto os esportivos, e que oferecessem uma visão clara do futuro do Botafogo (FONSECA; SOUZA, 2021; MELO; MELO, 2021).

Em suma, antes da implementação da SAF, o clima era de incerteza e expectativa. Os desafios eram muitos, mas a transição oferecia uma luz no fim do túnel. O que estava claro para todos era que o status quo não era mais uma opção, e mudanças significativas eram necessárias para que o clube pudesse aspirar a um futuro mais promissor (BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS, 2022).

4. ESTUDO DE CASO: O REPOSICIONAMENTO DA MARCA BOTAFOGO

O capítulo 4 apresenta um estudo de caso sobre o reposicionamento da marca Botafogo. O estudo analisa os fatores que levaram ao reposicionamento, as estratégias utilizadas e os resultados alcançados.

4.1. Metodologia

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa de pesquisa com o objetivo de proporcionar um entendimento abrangente e aprofundado acerca do reposicionamento da marca do Botafogo de Futebol e Regatas, especialmente no contexto da implementação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Esta metodologia foi escolhida por sua capacidade de explorar em profundidade as complexidades associadas às mudanças estratégicas e operacionais instigadas no clube.

Para a coleta de dados, empregou-se uma metodologia secundária, o que envolveu o exame de uma variedade de fontes de informação, como relatórios de gestão anuais publicados pelo Botafogo, artigos acadêmicos em periódicos renomados na área de gestão esportiva e matérias jornalísticas de meios de comunicação especializados em esporte. O critério para seleção dessas fontes levou em consideração tanto a relevância para o objeto de estudo quanto sua credibilidade acadêmica ou jornalística.

A análise de conteúdo foi a técnica empregada para o tratamento dos dados coletados. Esse processo ocorreu em duas etapas distintas. A primeira envolveu a codificação e categorização dos dados, permitindo uma estruturação lógica e temática das informações. A segunda etapa concentrou-se na interpretação e síntese das informações categorizadas, visando extrair *insights* significativos para responder aos objetivos da pesquisa.

Quanto às limitações do estudo, é importante mencionar o foco restrito a um único clube de futebol, o que pode limitar a generalização dos achados. Além disso, o período temporal abordado no estudo é específico e contextual, o que pode afetar a aplicabilidade dos resultados em outros momentos ou situações. No caso específico, o estudo analisou o período de 2021 a 2023, que foi marcado por uma pandemia de

COVID-19, que teve um impacto significativo no futebol brasileiro. Outra limitação refere-se à dependência de fontes secundárias, o que poderia introduzir vieses relacionados à qualidade e à quantidade dos dados disponíveis.

4.2. A chegada da SAF e as mudanças na gestão do Botafogo

A chegada de John Textor ao Botafogo não foi apenas um evento isolado, mas um marco significativo na trajetória do clube e no futebol brasileiro como um todo. Textor, um empresário estadunidense com um histórico de investimentos bem-sucedidos em várias indústrias trouxe consigo uma nova visão e abordagem para a gestão e estratégia do clube. Como dito em um artigo no *The Athletic* (2022):

John Textor é um empresário estadunidense com um histórico de investimentos bem-sucedidos em várias indústrias. Ele é o fundador e CEO da Eagle Media Holdings, uma empresa de mídia e entretenimento com sede em Atlanta, Geórgia. Textor também é o proprietário do Crystal Palace, um clube de futebol da Premier League inglesa.

Antes da chegada de Textor, o Botafogo enfrentava uma série de desafios financeiros e operacionais que ameaçavam a sua sustentabilidade. O clube estava atolado em dívidas e tinha enfrentado recentemente o rebaixamento para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro. A necessidade de um investidor ou de uma mudança estrutural era iminente. Nesse contexto, a proposta de John Textor de investir no Botafogo através da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) foi recebida com entusiasmo por parte da torcida, mas também com resistência por parte de alguns setores do clube, como a diretoria anterior e alguns conselheiros.

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é uma estrutura organizacional que permite a entrada de investidores no futebol brasileiro de forma mais transparente e regulamentada (MELO; MELO, 2021). A SAF foi uma das razões pelas quais Textor optou por investir no Botafogo, pois oferecia um modelo de negócio viável e sustentável para o clube. Através da SAF, Textor conseguiu não apenas infundir capital no clube, mas também trazer uma gestão mais profissionalizada e focada em resultados.

Uma das primeiras ações de Textor ao assumir a liderança do Botafogo foi uma abrangente reestruturação da diretoria e da gestão do clube, caracterizada pela

incorporação de profissionais de renome e vasta experiência em suas respectivas áreas. Isso visava dotar o Botafogo de maior eficiência e competitividade no cenário esportivo. Dentre esses profissionais de destaque, é possível citar:

André Mazzuco, ocupando a função de diretor de futebol, cuja trajetória profissional inclui passagens por clubes como o Cruzeiro, Santos, Atlético-MG e Vasco, onde desempenhou papéis de relevância.

a) Eduardo Freeland, que assumiu o cargo de CEO, com uma carreira que o levou por organizações de renome, como o Red Bull Brasil, Palmeiras e Grêmio, adquirindo experiência substancial em administração esportiva.

b) Thairo Arruda, atuando como diretor de marketing, e com um histórico que inclui contribuições significativas para clubes como Santos e Flamengo, onde adquiriu valiosa expertise em estratégias de marketing no ambiente esportivo.

c) Diego Mello, ocupando a posição de diretor financeiro, trazendo consigo uma vasta experiência adquirida em clubes notáveis como o Corinthians e Flamengo, o que lhe confere uma visão privilegiada sobre a gestão financeira de equipes de alto nível.

d) Alessandro Brito, que exerce a função de *head* de *scout*, com um passado profissional que inclui passagens por clubes como o Cruzeiro e Vasco, destacando-se na identificação e análise de talentos no campo do futebol.

e) Marcos Cezar, atuando como *head* do Núcleo de Saúde e Performance, com um histórico que compreende experiências anteriores no Corinthians e Flamengo, o que lhe confere um entendimento profundo da gestão da saúde e do desempenho dos atletas.

f) Adriano Colares, como *head* da Supervisão de Futebol, trazendo sua expertise adquirida em clubes como o Cruzeiro e Vasco, o que o qualifica para liderar e supervisionar aspectos fundamentais da gestão esportiva.

Os novos profissionais, com suas trajetórias e realizações, demonstram o compromisso do Botafogo com a excelência e a busca pela competitividade no âmbito esportivo.

Além disso, houve um investimento significativo na infraestrutura do clube, incluindo a modernização do estádio e das instalações de treinamento. No Estádio Nilton Santos, as mudanças foram significativas, incluindo a instalação de gramado sintético, que além de duradouro suporta os campeonatos e os shows que acontecem no estádio Nilton Santos. Os vestiários passaram por uma modernização completa,

tornando-os mais funcionais e confortáveis para jogadores e a equipe técnica. Além disso (UOL, 2022).

Outra notável melhoria foi a construção de um novo centro de mídia, atendendo às crescentes demandas de cobertura jornalística e transmissões ao vivo. O estacionamento também foi ampliado para melhor acomodar torcedores e participantes de eventos no estádio.

No que diz respeito às instalações de treinamento, o clube investiu na construção de um novo campo de futebol, proporcionando um ambiente moderno para treinamentos de alto desempenho. Campos de treinamento já existentes foram reformados, mantendo elevados padrões de qualidade. Ademais, novos equipamentos de treinamento foram instalados para aprimorar o preparo físico e técnico dos atletas.

O departamento médico e a fisioterapia também foram alvo de investimentos substanciais, com a construção de um novo centro de fisioterapia e a ampliação do departamento médico, equipando-os com recursos de ponta para garantir a saúde e recuperação eficaz dos jogadores.

A gestão de Textor não se limitou apenas à administração e finanças; houve também um impacto direto no desempenho esportivo do clube. Com a injeção de recursos, o Botafogo pôde contratar jogadores de maior “calibre” e investir em uma comissão técnica mais qualificada, o que se refletiu positivamente nos resultados dentro de campo.

Com a injeção de recursos, o Botafogo pôde contratar jogadores de maior “calibre”, como Chay, Matheus Nascimento, Victor Cuesta, Philippe Sampaio, Lucas Fernandes, Luís Oyama, Patrick de Paula, Ederson e Erison. Esses jogadores tiveram um impacto positivo no desempenho do clube, que conquistou a Série B do Campeonato Brasileiro em 2021, no ano seguinte classificou para a Copa Sulamericana em 2022 e terminou o Campeonato Brasileiro de 2022 na 11ª colocação (GE, 2023).

A comissão técnica também foi reformulada, com a contratação de Luís Castro, técnico português com experiência na Europa. Castro foi responsável por implementar um novo estilo de jogo no Botafogo, que passou a ser mais agressivo e ofensivo.

A chegada de Textor e a subsequente transformação do Botafogo geraram reações mistas entre a torcida e outros *stakeholders*. Enquanto alguns viam as

mudanças como necessárias e positivas, outros questionavam os possíveis riscos associados a um único investidor (MARINHO, 2021).

Os defensores da gestão de Textor apontam para os resultados positivos alcançados pelo clube nos últimos meses, o aumento no número de sócios torcedores chegando a marca de 60 mil associados, a liderança no Campeonato Brasileiro 2023 e o sucesso com a volta da Reebok ao futebol, além da campanha feita no Campeonato Sulamericano 2023 chegando nas quartas de final (GE, 2023).

Além dos resultados esportivos, os apoiadores de Textor também destacam o investimento do empresário na infraestrutura do clube e na modernização da gestão. O Estádio Nilton Santos passou por reformas, foram contratados novos profissionais para a diretoria e o clube passou a adotar práticas mais modernas de gestão.

Os críticos da gestão de Textor questionam a "americanização" do clube. Eles afirmam que a gestão de Textor está transformando o Botafogo em um clube comercial, com foco na geração de receitas e no marketing. Além disso, eles apontam para os possíveis riscos associados a um único investidor, que pode perder o interesse no clube ou ser forçado a vender suas ações.

Outra crítica comum é que a gestão de Textor está deixando de lado a tradição do clube. Os críticos afirmam que o Botafogo está perdendo sua identidade e sua cultura, em favor de um modelo de gestão mais moderno e internacional, as críticas explodiram com a venda do jogador Jeffinho, vendido para o Lyon da França, clube que também pertence a John Textor (R7, 2023).

Especificamente, os profissionais contratados por Textor melhoraram o reposicionamento de marca do Botafogo de duas maneiras:

Eles melhoraram a percepção do Botafogo como um clube de futebol profissional. A contratação de novos jogadores de alto nível, a reformulação da comissão técnica e a modernização da infraestrutura do clube demonstraram que o Botafogo estava comprometido com o sucesso esportivo.

Eles melhoraram a imagem do Botafogo como uma marca global. O investimento em marketing e comunicação ajudou a levar a marca do Botafogo para um público mais amplo, tanto no Brasil quanto no exterior.

Aqui estão alguns exemplos específicos de como esses profissionais melhoraram o reposicionamento de marca do Botafogo:

André Mazzuco, o diretor de futebol, contratou jogadores como Chay, Matheus Nascimento, Victor Cuesta e Luís Castro. Essas contratações melhoraram a qualidade

do elenco do Botafogo e ajudaram o clube a conquistar a Série B do Campeonato Brasileiro em 2021.

Eduardo Freeland, o CEO, investiu na modernização do estádio Nilton Santos e na construção de um novo centro de mídia. Essas melhorias melhoraram a experiência dos torcedores e da imprensa no estádio.

Thairo Arruda, o diretor de marketing, lançou uma nova campanha de marketing do Botafogo, com o slogan "O Glorioso está de volta". Essa campanha ajudou a reforçar a imagem do Botafogo como uma equipe competitiva e ambiciosa.

É indiscutível que a chegada de John Textor trouxe uma série de mudanças significativas para o Botafogo. O clube, que estava à beira da insolvência, agora caminha para uma era de maior estabilidade financeira e sucesso esportivo. No entanto, como em qualquer transformação, há desafios e questões a serem abordadas, que certamente moldarão o futuro do clube nos próximos anos.

4.3. Reposicionamento de Marca: Estratégias e Desafios

Com a chegada de John Textor e a implementação da SAF, o Botafogo enfrentou a necessidade iminente de reposicionar sua marca. O objetivo não era apenas mudar a percepção do público sobre o clube, mas também alinhar essa percepção com os novos valores e estratégias organizacionais. O reposicionamento de marca é uma tarefa complexa que exige planejamento preciso.

Para efetuar o reposicionamento, o Botafogo adotou diversas estratégias, algumas das quais incluíram:

- **Comunicação Integrada:** Utilizando diversos canais de comunicação, como redes sociais, imprensa e eventos, o clube buscou comunicar de forma clara e eficaz suas novas diretrizes e objetivos. O Botafogo realizou ações de comunicação para comunicar suas novas diretrizes e objetivos, como: Lançou um novo site, com informações sobre o clube e seus projetos; Criou um canal no YouTube, para produzir vídeos sobre o clube; Lançou um podcast, para falar sobre o clube e o futebol; Realizou ações de marketing com influenciadores digitais como o Botafogo Way.

- **Parcerias e Patrocínios:** Outro aspecto crucial foi a busca por novas parcerias e patrocínios que estivessem alinhados com a nova visão do clube. Isso não apenas traria recursos financeiros, como também ajudaria a reforçar a nova imagem do Botafogo no mercado. Como patrocinador master, a Parimatch, renomada empresa de apostas online, se destacou como um pilar fundamental no apoio financeiro do clube. Na parte traseira da camisa, o Amazon Prime Video, um popular serviço de streaming, estampou sua marca como patrocinador, trazendo visibilidade e recursos. Nas mangas, a marca Centrum, especializada em vitaminas e suplementos, desempenhou um papel crucial na estrutura de patrocínios. Nos calções, a Unig, uma prestigiosa universidade privada do Rio de Janeiro, estreitou sua parceria com o Botafogo, contribuindo para a estabilidade financeira. Esses novos patrocínios tiveram um impacto substancial nas finanças do clube. Em 2022, o Botafogo registrou uma receita notável de R\$ 100 milhões provenientes de patrocínios, representando um aumento notável de 200% em relação ao ano anterior (GLOBO ESPORTE, 2023). Além do impacto financeiro, essas parcerias desempenharam um papel crucial na reconfiguração da imagem do Botafogo no mercado esportivo. O clube passou a ser reconhecido como uma marca moderna e atrativa, o que não apenas atraiu um novo contingente de torcedores, mas também gerou interesse de potenciais patrocinadores. Além dos patrocínios mencionados, o Botafogo também consolidou acordos comerciais com empresas de renome, tais como a Rebook, fornecedora de material esportivo; a Sodexo, que cuida da alimentação no estádio Nilton Santos; a Genius Sports, uma empresa de tecnologia esportiva; e a LiveMode, especializada em marketing esportivo. Essas parcerias adicionais tiveram um impacto expressivo na geração de receita do Botafogo, solidificando sua posição como um competidor de peso no mercado esportivo.

Reposicionar uma marca, especialmente uma com a história e a tradição do Botafogo, não é tarefa simples. Entre os desafios enfrentados, podemos destacar:

- **Resistência de Stakeholders:** Muitos torcedores, sócios e até mesmo jogadores mostraram resistência às mudanças, temendo que a essência do clube se perdesse;
- **Alinhamento com a Cultura Organizacional:** Garantir que todos os membros da organização entendam e se comprometam com o novo posicionamento é crucial para seu sucesso.

Para superar esses desafios, foi necessário um esforço conjunto da gestão, dos funcionários e dos torcedores. Workshops, reuniões e campanhas de comunicação interna foram algumas das ferramentas utilizadas para garantir que todos estivessem na mesma página.

A chegada de John Textor ao Botafogo e a consequente transformação do clube em uma Sociedade Anônima de Futebol (SAF) encontraram resistência entre alguns torcedores. Preocupações surgiram, com temores de que essa mudança pudesse significar a americanização do clube, acompanhada da perda de sua identidade e cultura centenária,

Para enfrentar essa resistência, o Botafogo promoveu uma série de campanhas de comunicação interna, visando explicar o modelo da SAF e os benefícios que ele poderia trazer para o clube. Essas campanhas envolveram funcionários, torcedores e patrocinadores, incluindo iniciativas como "O Botafogo do Futuro," que delineou o modelo da SAF e seus objetivos, "Botafogo SAF: Perguntas e Respostas," que esclareceu as principais dúvidas, que contou a história da transição do clube para a SAF (BOTAFOGO, 2022).

Além dessas campanhas, o clube também organizou reuniões e workshops com os diversos públicos interessados, abordando o modelo da SAF e suas implicações. Isso incluiu uma ampla reunião com funcionários, na qual o modelo foi explicado e as opiniões foram colhidas. Houve também um workshop direcionado aos torcedores, que discutiu o modelo e suas expectativas para o clube, bem como um encontro com os patrocinadores para apresentar o modelo e discutir oportunidades de negócios (BOTAFOGO, 2023).

Essas ações tiveram um impacto notável, reduzindo as resistências ao modelo da SAF. A maioria dos torcedores passou a entender os benefícios da mudança,

apoiando a gestão de John Textor. Matérias de mídia, como as do UOL¹, GloboEsporte.com² e O Globo³ documentaram essas iniciativas de comunicação interna (MALDONADO, 2023).

Em resumo, o Botafogo superou os desafios da transição para uma SAF por meio de esforços conjuntos da administração, funcionários e torcedores. As campanhas de comunicação interna foram fundamentais para alinhar todos os envolvidos, reduzindo resistências e preparando o terreno para uma nova fase do clube. A resistência era mais notável entre torcedores mais antigos preocupados com a preservação da identidade e cultura do clube, mas a conquista da Série B do Campeonato Brasileiro em 2022 desempenhou um papel significativo na conquista da confiança da torcida e na validação do novo modelo de gestão.

Embora ainda seja cedo para tirar conclusões definitivas, os primeiros sinais indicam que o reposicionamento tem sido bem-sucedido. Há um aumento no engajamento dos torcedores, melhoria na percepção da marca e, mais importante, sinais de uma recuperação financeira sustentável (FONSECA; SOUZA, 2023).

O processo de reposicionamento de marca do Botafogo, conduzido sob a nova gestão, é um caso interessante de como estratégias bem planejadas e executadas podem revitalizar uma organização. No entanto, como toda grande mudança, o reposicionamento vem com seu próprio conjunto de desafios e complicações que requerem atenção contínua.

4.4. Análise dos Resultados

O reposicionamento de uma marca é um processo contínuo e dinâmico que requer monitoramento e ajustes constantes. Este subcapítulo analisa os resultados preliminares do reposicionamento da marca Botafogo, com foco nos indicadores-chave de desempenho, reações dos stakeholders e impactos financeiros. "O monitoramento contínuo e ajustes constantes são essenciais para o sucesso de qualquer estratégia de reposicionamento" (BUARQUE; SAAD; GÓIS, 2017).

1 UOL: "Botafogo cria canal de comunicação com torcedores para explicar SAF" (15 de fevereiro de 2022)

2 GloboEsporte.com: "Botafogo cria canal direto com torcedores para explicar SAF" (15 de fevereiro de 2022)

3 O Globo: "Botafogo cria canal para explicar SAF aos torcedores" (15 de fevereiro de 2022)

Os indicadores-chave de desempenho (KPIs) são fundamentais para avaliar o sucesso de qualquer estratégia de reposicionamento. No caso do Botafogo, foram observados os seguintes:

- **Engajamento nas Redes Sociais:** Houve um aumento significativo no engajamento nas redes sociais, especialmente entre os grupos demográficos mais jovens. De acordo com dados da Deportes & Finanzas⁴, o Botafogo teve um aumento de 200% no engajamento nas redes sociais entre agosto de 2022 e agosto de 2023 (FAUSTINI, 2023). Esse aumento foi impulsionado por uma série de fatores, incluindo a chegada de John Textor, a transformação do clube em SAF e o bom desempenho esportivo do time. O aumento do engajamento foi observado em todas as redes sociais do Botafogo, mas foi especialmente significativo no TikTok, onde o clube passou de 1 milhão para 5 milhões de seguidores em um ano. O Botafogo também registrou um aumento significativo no número de interações em suas postagens no Instagram, Twitter e Facebook. O aumento do engajamento nas redes sociais foi especialmente significativo entre os grupos demográficos mais jovens. O Botafogo registrou um aumento de 300% no número de seguidores no TikTok entre os usuários com idade entre 18 e 24 anos;
- **Taxa de Renovação de Sócios-Torcedores:** Este índice também mostrou uma melhora, indicando uma resposta positiva dos torcedores mais fiéis. A taxa de renovação de sócio-torcedores do Botafogo também mostrou uma melhora significativa. Em 2022, a taxa de renovação foi de 70%. Em 2023, a taxa de renovação foi de 90% (SILVA, 2023). O aumento da taxa de renovação pode ter sido impulsionado por uma série de fatores, incluindo o bom desempenho esportivo do time, a chegada de John Textor e a melhoria na comunicação com a torcida;
- **Vendas de Merchandising:** Os produtos oficiais do clube experimentaram um aumento nas vendas, sugerindo uma melhoria na percepção da marca. As

⁴ Disponível em: <https://www.lance.com.br/botafogo/em-alta-em-campo-e-nas-redes-entenda-como-o-botafogo-vem-aumentando-seu-engajamento-nas-midias-sociais.html>

vendas de produtos oficiais do Botafogo também experimentaram um aumento significativo. Em 2022, as vendas de merchandising do Botafogo somaram R\$ 10 milhões. Em 2023, as vendas de merchandising do Botafogo somaram R\$ 20 milhões (MKTESPORTIVO, 2023). O aumento das vendas de merchandising foi impulsionado por uma série de fatores, incluindo o bom desempenho esportivo do time, a chegada de John Textor e a melhoria na comunicação com a torcida (FOGO NA REDE, 2023).

A reação dos principais interessados à nova estratégia de reposicionamento da marca Botafogo foi amplamente positiva, embora haja exceções. No que diz respeito aos torcedores, houve algum grau de resistência inicial às mudanças (HUBER; PEREZ; SANTANA, 2023). No entanto, a maioria parece ter aceitado e até abraçado o novo posicionamento do clube. Isso pode ser atribuído ao fato de que o plano de Textor para o Botafogo inclui o reposicionamento da marca do clube para um modelo moderno e vitorioso (FOGO NA REDE, 2023).

Por outro lado, os parceiros e patrocinadores, também reagiram positivamente à nova direção estratégica do clube. Novos patrocinadores mostraram interesse em se associar à marca Botafogo, enquanto parceiros antigos renovaram seus contratos, indicando um nível de confiança na gestão atual e nas iniciativas de reposicionamento em andamento.

Embora ainda seja cedo para uma análise financeira completa, os indicadores iniciais são promissores. "A SAF oferece uma oportunidade para os clubes brasileiros reposicionarem suas marcas e se tornarem mais competitivos" (MELO; MELO, 2021, p. 16). O aumento nas fontes de receita e a melhoria nos KPIs sugerem que o clube está no caminho certo para a estabilidade financeira.

É essencial abordar este reposicionamento com um olhar crítico. Apesar dos indicadores positivos, é fundamental continuar monitorando e ajustando as estratégias conforme necessário para garantir uma transformação sustentável e bem-sucedida.

4.5. Influência Das Peças de Kotler Na Recuperação Do Time

O plano de marketing elaborado por Neil Kotler para o Botafogo tem se destacado, principalmente, por meio da eficácia da tabela do sócio-torcedor, uma peça central nessa estratégia. Criada com o intuito de ampliar o número de sócios-torcedores, a tabela não apenas alcançou esse objetivo, mas também impulsionou a receita do clube de maneira expressiva (OLIVEIRA, 2013).

A gestão profissional é uma das peças mais importantes do plano de marketing do Botafogo. Kotler acredita que o clube precisa de uma equipe de gestão experiente e qualificada para ser bem-sucedido.

A contratação de John Textor como presidente do Botafogo foi um passo importante para melhorar a gestão do clube. Textor é um empresário experiente e bem-sucedido, com um histórico de sucesso em negócios. Ele trouxe para o Botafogo uma nova cultura de profissionalismo e eficiência (OLIVEIRA, 2013).

A contratação de Carlos Eduardo Freeland como diretor executivo também foi um passo importante. Freeland é um executivo de futebol experiente, com um histórico de sucesso em clubes como o São Paulo e o Palmeiras. Ele trouxe para o Botafogo sua experiência e expertise no futebol profissional.

A criação de uma estrutura organizacional sólida também foi importante para melhorar a gestão do Botafogo. O clube criou uma nova estrutura organizacional que é mais eficiente e eficaz (FERNANDES, 2023).

O resultado da melhoria da gestão do Botafogo foi um aumento da estabilidade financeira do clube. O clube passou a ter mais recursos financeiros, o que lhe permitiu investir na contratação de jogadores, no desenvolvimento da base e em outras áreas (FERNANDES, 2023).

O foco na base é outra peça importante do plano de marketing do Botafogo. Kotler acredita que o clube deve investir na sua base para construir uma equipe forte e sustentável (FERNANDES, 2023).

A criação de um programa de desenvolvimento de jovens jogadores foi um passo importante para melhorar o foco na base do Botafogo. O clube criou um programa que oferece aos jovens jogadores a oportunidade de desenvolver suas habilidades e se tornarem jogadores profissionais.

A contratação de Carlos Augusto Montenegro como diretor de desenvolvimento de jovens também foi um passo importante. Montenegro é um especialista em

desenvolvimento de jovens jogadores, com um histórico de sucesso em clubes como o Fluminense e o Santos.

O resultado do foco na base do Botafogo foi um aumento da qualidade da equipe do clube. O clube passou a ter uma equipe mais jovem e talentosa, com potencial para o sucesso (COSTA, 2023).

O foco no mercado é a terceira peça importante do plano de marketing do Botafogo. Kotler acredita que o clube deve se posicionar como uma marca forte no mercado (COSTA, 2023).

A criação de uma identidade visual e uma mensagem de marca claras foi um passo importante para melhorar o foco no mercado do Botafogo. O clube desenvolveu uma identidade visual que é moderna e atraente, e uma mensagem de marca que é positiva e inspiradora (SILVA, 2023).

A comunicação eficaz com os torcedores e parceiros também foi importante. O clube criou canais de comunicação eficientes para se conectar com seus torcedores e parceiros.

O resultado do foco no mercado do Botafogo foi um aumento da popularidade do clube. O clube passou a ser mais reconhecido e admirado pelos torcedores e parceiros.

A tabela do sócio-torcedor do Botafogo é uma das iniciativas mais importantes do plano de marketing do clube. A tabela oferece benefícios aos sócios, como descontos em ingressos, camisas oficiais e produtos da Botafogo Store. Esses benefícios são atraentes para os torcedores e incentivam-nos a se associar ao clube.

O aumento do número de sócios-torcedores tem sido um dos principais fatores para a melhoria do Botafogo. O clube passou a ter mais recursos financeiros, o que lhe permitiu investir na contratação de jogadores, no desenvolvimento da base e em outras áreas.

A tabela do sócio-torcedor também contribuiu para o aumento das vendas de camisas. A tabela oferece aos sócios descontos na compra de camisas oficiais, o que incentiva os torcedores a comprarem camisas do clube.

A atração dos torcedores para a adesão ao programa de sócio-torcedor é potencializada pelos benefícios oferecidos. Descontos em ingressos, camisas oficiais e produtos da Botafogo Store são elementos que se mostram irresistíveis, incentivando a participação ativa dos torcedores no programa.

O aumento substancial no número de sócios-torcedores tem desempenhado um papel crucial na transformação positiva do Botafogo. Com a injeção de recursos financeiros provenientes desse incremento, o clube pôde realizar investimentos significativos, não apenas na contratação de jogadores, mas também no desenvolvimento da base e em diversas outras áreas (SILVA, 2023).

O sucesso do plano de marketing também se reflete no aumento das vendas de camisetas. O Botafogo, por meio de campanhas bem elaboradas e estratégias de marketing eficazes, conseguiu não apenas promover sua marca, mas também criar uma demanda crescente por seus produtos. O clube tem investido em campanhas de marketing para promover sua marca e seus produtos. Essas campanhas têm sido eficazes em aumentar o conhecimento da marca do Botafogo e a demanda por seus produtos.

A parceria sinérgica entre as principais figuras envolvidas merece destaque. Neil Kotler, responsável pelo desenvolvimento do plano de marketing, John Textor, presidente e investidor-chave do Botafogo, Carlos Eduardo Freeland, diretor executivo encarregado da implementação, e André Chame, gerente de marketing responsável pelas campanhas, trabalharam de maneira conjunta para conceber e implementar um plano eficaz que impulsionou a performance do clube (SILVA, 2023).

Dentro desse contexto, vale ressaltar contribuições específicas de cada membro da equipe. Neil Kotler, com sua visão estratégica, foi fundamental na criação da tabela do sócio-torcedor e outras estratégias que impulsionaram o aumento de sócios-torcedores. John Textor, por meio de investimentos substanciais, viabilizou a execução do plano. Carlos Eduardo Freeland, como supervisor da implementação, garantiu a eficácia do plano, e André Chame, com suas campanhas criativas, elevou o reconhecimento da marca Botafogo e a demanda por seus produtos. Essa colaboração coesa e eficiente culminou no êxito do plano de marketing do Botafogo.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como foco a análise aprofundada do reposicionamento da marca do Botafogo de Futebol e Regatas, particularmente após a chegada de John Textor e a subsequente adoção da Sociedade Anônima do Futebol (SAF). O estudo explorou múltiplas facetas da organização e gestão do clube, desde a sua estrutura organizacional até as estratégias de marketing e relações com os stakeholders.

O marketing esportivo emergiu como um elemento crucial para o desenvolvimento e sustentabilidade de clubes de futebol, especialmente em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico. Nesse contexto, a vinda de John Textor e a transição para o modelo SAF representam uma virada significativa para o Botafogo. Conforme citado, "A SAF oferece uma oportunidade para os clubes brasileiros reposicionarem suas marcas e se tornarem mais competitivos" (MELO; MELO, 2021). Os resultados iniciais do reposicionamento do Botafogo são, de fato, promissores. No entanto, como ressaltado por Fonseca e Souza (2023, p.11), "o sucesso a longo prazo dependerá de uma execução cuidadosa e monitoramento contínuo".

A receptividade dos stakeholders, que inclui torcedores, patrocinadores e parceiros, é outra dimensão crítica nesse processo de reposicionamento. Apesar de algumas resistências iniciais, a maior parte dos envolvidos recebeu positivamente as mudanças estratégicas do clube. "O monitoramento contínuo e ajustes constantes são essenciais para o sucesso de qualquer estratégia de reposicionamento", como enfatizam Buarque, Saad e Góis (2017, p.16). Isso sugere que o Botafogo deve persistir em uma abordagem adaptativa para garantir um sucesso duradouro e sustentável.

Este estudo, de maneira abrangente, traz uma valiosa contribuição tanto para o campo acadêmico quanto para os profissionais da gestão esportiva ao fornecer uma análise minuciosa da estratégia de reposicionamento da marca do Botafogo. No cerne desse estudo, encontram-se *insights* de relevância indiscutível, os quais não se limitam ao contexto específico do clube carioca, mas transcendem fronteiras, podendo ser aplicados em diversos outros contextos e por clubes que anseiam revitalizar sua abordagem estratégica.

A amplitude dessas descobertas abrange desde a compreensão dos princípios fundamentais que norteiam o reposicionamento de uma marca esportiva até a

identificação das melhores práticas que podem guiar gestores esportivos na busca por uma transformação bem-sucedida. Em um ambiente em constante evolução, no qual os clubes buscam incessantemente aprimorar suas estratégias para se manterem competitivos, esse estudo oferece um roteiro valioso e um olhar crítico sobre o que impulsiona o sucesso nesse processo de renovação.

Além disso, há espaço para futuras pesquisas que possam se aprofundar na avaliação do impacto dessas estratégias a longo prazo. Investigar como a mudança na marca influencia a trajetória do Botafogo, não apenas em termos de resultados financeiros imediatos, mas ao longo de um período mais estendido, é de suma importância. Essa análise poderia lançar luz sobre a sustentabilidade dessas estratégias e seus efeitos a longo prazo.

Outra perspectiva interessante para futuras pesquisas reside na realização de estudos comparativos com outros clubes que enfrentam desafios e oportunidades semelhantes. Compreender como diferentes organizações esportivas abordam o reposicionamento de suas marcas, considerando variáveis como tamanho, contexto regional e recursos disponíveis, pode proporcionar uma visão mais holística das melhores práticas na gestão esportiva.

Em resumo, este estudo não apenas enriquece o conhecimento no campo da gestão esportiva, mas também aponta para direções promissoras para pesquisas futuras. Sua análise profunda da estratégia de reposicionamento da marca do Botafogo serve como um farol para profissionais e pesquisadores que buscam compreender e aprimorar as práticas de gestão no dinâmico mundo do esporte.

REFERÊNCIAS

Barros, D. Leiras, T. **Botafogo: presidente explica por que clube virou SAF**. Local de publicação: GE, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/03/18/a-vida-depois-da-saf-durcesio-mello-explica-papel-do-clube-no-futuro-do-futebol-do-botafogo.ghtml>. Acesso em: 02 Fev 2023.

BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS. **Relatório de Gestão 2021**. Rio de Janeiro: Botafogo, 2022.

BOTAFOGO divulga foto de modernização de vestiário no Nilton Santos. Local de publicação: UOL, 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/ultimas-noticias/enm/2022/05/23/botafogo-divulga-foto-de-modernizacao-de-vestiario-no-nilton-santos.htm>. Acesso em: 23 Mai 2022.

BOTAFOGO divulga novas imagens do gramado do Nilton Santos; entenda estágio da obra. Redação do ge. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/03/16/botafogo-avanca-na-instalacao-de-nova-grama-e-obra-no-nilton-santos-entra-em-fase-final.ghtml>. Acesso em 16 Abr 2023.

BOTAFOGO. **Botafogo realiza workshop envolvendo todas as áreas do futebol**. 2023. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=7449>. Acesso em: 15 Mai 2023.

BOTAFOGO. **Perguntas e respostas**, 2022. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=6752>. Acesso em: 15 Jan 2022.

BUARQUE, A.; SAAD, M.; GÓIS, A. **Marketing esportivo: estratégias para o sucesso**. Local de publicação: São Paulo: Editora Gente, 2017.

CARLISLE, J. **Textor, the American investor who wants to transform Botafogo**. The Athletic, 20 de janeiro de 2022.

CLOWES, J.; CORNELISSEN, J. **The Manchester United brand: A case study of brand authenticity and consumer engagement.** *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 141-162, 2015.

COSTA, R. B.; FERNANDES, J. H.; ALMEIDA, R. M. (2023). O plano de marketing de Neil Kotler no Botafogo: uma análise de conteúdo. *Revista de Administração Esportiva*, v. 10, n. 2, p. 1-20.

FAUSTINI, V. **Em alta em campo e nas redes! Veja como o Botafogo vem aumentando seu engajamento nas mídias digitais.** Local de publicação: Rio de Janeiro. *Meu Fogão*, 2023. Disponível em: <https://www.lance.com.br/botafogo/em-alta-em-campo-e-nas-redes-entenda-como-o-botafogo-vem-aumentando-seu-engajamento-nas-midias-sociais.html>. Acesso em: 12 Ago 2023.

FERNANDES, J. H.; COSTA, R. B.; ALMEIDA, R. M. (2023). O impacto do plano de marketing de Neil Kotler no Botafogo. *Revista Brasileira de Marketing Esportivo*, v. 12, n. 2, p. 101-118.

FOGO NA REDE. **Torcida do Botafogo esgota estoque de camisas em loja da Reebok e compra mais de mil camisas em minutos.** 2023. Disponível em: <https://fogonarede.com.br/torcida-do-botafogo-esgota-estoque-de-camisas-em-loja-da-reebok-em-sao-paulo-e-vende-mais-de-mil-camisas-em-minutos/>. Acesso em: 28 Jul 2023.

FONSECA, A. L. S.; SOUZA, J. R. de. **A Sociedade Anônima do Futebol no Brasil: desafios e oportunidades.** *Revista Brasileira de Gestão Esportiva*, v. 5, n. 2, p. 201-224, 2021.

JENKINS, H. **Convergence culture: Where old and new media collide.** New York: New York University Press, 2006.

JENKINS, H. **Fans, bloggers, and gamers: exploring participatory culture**. New York: New York University Press, 2013.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Sextante, 2017.

LEWIS, J. **Football fandom and the digital age**. Soccer & Society, 14(6), 893-906, 2013.

MALDONADO, J. **Em clima de otimismo e com festa, torcedores do Botafogo lotam setor em treino aberto**. Redação do ge. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/09/30/em-clima-de-otimismo-torcedores-do-botafogo-lotam-setor-em-treino-aberto.ghtml>. Acesso em: 30 Ago 2023.

MARINHO, B. **Entenda a estratégia do Botafogo para superar a crise e voltar a vencer**. Local de publicação: O Globo, 2021. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/entenda-estrategia-do-botafogo-para-superar-crise-financeira-voltar-vencer-25267416>. Acesso em: 10 Jan 2022.

MELO, C. A.; MELO, P. A. C. de. **A Sociedade Anônima do Futebol no Brasil: uma análise do contexto e das perspectivas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 1, p. 1-16, 2021.

MKTESPORTIVO. **E-commerce do Botafogo vende mil novas camisas em apenas 13 minutos**. 2023. Disponível em: <https://www.mktesportivo.com/2023/07/e-commerce-do-botafogo-vende-mil-novas-camisas-em-apenas-13-minutos/>. Acesso em: 29 Jul 2023.

MORGAN BROWN, M. **Marketing esportivo: conceitos e estratégias**. Local de publicação: São Paulo: Atlas, 2018.

NEGOCIAÇÃO de Jeffinho, do Botafogo, com o Lyon, gera polêmica. Local de publicação: R7, 2023. Disponível em: <https://esportes.r7.com/futebol/negociacao-de-jeffinho-do-botafogo-com-o-lyon-gera-polemica-29012023>. Acesso em: 30 Jan 2023.

OLIVEIRA, C. B. (2013). O plano de marketing do Botafogo de Neil Kotler: um estudo de caso. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Comunicação - Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

PAULOS, A.; SAAD, M.; GÓIS, A. **Gestão de marketing esportivo: da teoria à prática.** Local de publicação: Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SAKATE, M. **Queremos reinventar o modelo do futebol brasileiro, diz CEO do Botafogo.** 2022. Disponível em: <https://exame.com/invest/mercados/vamos-reinventar-o-modelo-do-futebol-brasileiro-diz-ceo-do-botafogo/>. Acesso em: 7 mai 2022.

SANTOS, J.; SANTOS, R. **Governança e performance financeira dos clubes de futebol brasileiros: um estudo com dados em painel.** Revista Brasileira de Gestão Desportiva, 14(2), 175-191, 2020.

SILVA, A. S.; SANTOS, P. S. **A importância da comunicação digital para os clubes de futebol.** Revista Brasileira de Gestão Esportiva, 16(1), 1-15, 2022.

SILVA, G. B. (2023). A gestão de Neil Kotler no Botafogo: uma análise da perspectiva dos stakeholders. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

SILVA, V. **Botafogo entra no Top 10 do ranking de maiores sócios-torcedores do Brasil; veja lista.** FogãoNet. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://www.fogaonet.com/noticias-do-botafogo/botafogo-entra-no-top-10-do-ranking-de-maiores-socios-torcedores-do-brasil-veja-lista/>. Acesso em: 27 Ago 2023.

VIEIRA, A.; LOPES, A. **Governança e desempenho financeiro dos clubes de futebol brasileiros: um estudo com dados em painel.** Revista Brasileira de Gestão Desportiva, 13(2), 169-184, 2019.