



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Desenvolvimento de estratégias para
internacionalização do clube Botafogo de
Futebol e Regatas**

Eduardo Pelliccione M. de Araújo

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2023.



Eduardo Pelliccione M. de Araújo

**Desenvolvimento de estratégias para internacionalização
do Botafogo de Futebol e Regatas**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Andre Luiz Roizman

Rio de Janeiro
Novembro de 2023.

RESUMO

PELLICCIONE, Eduardo. **Desenvolvimento de estratégias para internacionalização do Botafogo de Futebol e Regatas**. Rio de Janeiro, 2023. 38 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver estratégias para internacionalização do Botafogo de Futebol e Regatas. O estudo de estratégias e práticas de clubes europeus e entrevistas com gestores de marketing esportivo possibilitaram a identificação de alternativas para internacionalização do clube, visando maior captação de recursos e valorização da marca no cenário internacional, além de incrementar a renda do clube.

Palavras-chave: Estratégias, internacionalização, futebol brasileiro, futebol europeu, estratégias de marketing, clubes de futebol, Botafogo, Europa.

ABSTRACT

Pelliccione, Eduardo. **Developing strategies for the internationalisation of Botafogo de Futebol e Regatas**. Rio de Janeiro, 2023. 38 p. Course Conclusion Paper - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This work aims to develop strategies for the internationalisation of Botafogo de Futebol e Regatas. The study of the strategies and practices of European clubs and interviews with sports marketing managers made it possible to identify alternatives for the club's internationalisation, with a view to raising more funds and enhancing the brand's value on the international stage, as well as increasing the club's income.

Keywords: Strategies, internationalisation, Brazilian football, European football, marketing strategies, football clubs, Botafogo, Europe.

SUMÁRIO

1 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO	1
1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2 Objetivo do estudo	3
1.3 Objetivos intermediários do estudo	3
1.4 Delimitação do estudo	3
1.5 Justificativa e relevância do estudo	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Internacionalização no Mundo do Futebol	5
2.2 A importância da Construção de Marca no Mundo do Futebol	6
2.3 Estratégias de Valorização de Marca Clubes Europeus	13
2.4 SAF – Sociedades Anônimas de Futebol	16
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO	17
3.1 Etapa de coleta de dados	17
3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	17
3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	17
3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	18
3.5 Limitações de Estudo	18
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4.1 Botafogo de Futebol e Regatas – pioneiro na transformação em SAF no Brasil	20
4.1.1 Histórico – Botafogo de Futebol e Regatas	21
4.2 Avaliação das entrevistas	22
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS	31
5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXO 1	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Top 50 clubes mais valiosos do mundo	9
Tabela 2 - Clubes mais valiosos do futebol brasileiro	13
Tabela 3 - Ranking patrocinador master futebol brasileiro	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Receita Manchester City 2021	11
Figura 2 - Receita Real Madrid 2021	11
Figura 3 - Receita Barcelona 2021	12
Figura 4 - Anúncio Botafogo UK Tour	24
Figura 5 - Amazon renova parceria com o Botafogo até o fim do ano	26
Figura 6 - Anúncio Reebok fornecedora Botafogo	27
Figura 7 - Anúncio Patrocinador Master Parimatch	27
Figura 8 - Anúncio Uniforme 4 Botafogo de Futebol e Regatas	29

1 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO

1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo

No dicionário, a definição de esporte é “cada uma das atividades físicas desenvolvidas por uma pessoa ou um grupo, com regularidade ou não, com o fim de recreação ou competição”. Para a OMS (Organização Mundial da Saúde), a atividade física é definida como “qualquer movimento corporal produzido por músculos esqueléticos que requeiram gasto energético, incluindo os realizados durante o tempo de lazer, para se transportar de um local a outro ou como parte do trabalho de alguém”, ou seja, o esporte é apenas uma das atividades físicas existentes. Assim surgiu a simples definição da palavra esporte, que atualmente é vista como uma excelente oportunidade para negócios lucrativos.

A paixão pelo futebol existe em todas as partes do mundo, o que ressalva o título de esporte mais popular, com impressionantes 4 bilhões de fãs espalhados ao redor do mundo, segundo a CNN Brasil em pesquisa realizada em janeiro de 2023. Esse número consolida com folga a modalidade com o maior número de aficionados do planeta. Tendo em vista que a população mundial atual, segundo a UNFPA, em pesquisa realizada em julho de 2023, é de 8 bilhões de indivíduos, pode-se concluir que 50% dos indivíduos são fãs da modalidade.

Em um cenário esportivo, quando se pensa em Brasil, se pensa automaticamente em futebol. Isso ocorre em função da tradição brasileira presente nessa modalidade, sendo o Brasil intitulado como o país do futebol. A seleção masculina de futebol é a recordista em títulos em Copa do Mundo, totalizando 5 conquistas, além de ser a única que participou de todas as 22 edições já realizadas. Atualmente, segundo pesquisa realizada pela Kantar IBOPE Media, constatou-se que 68% dos internautas brasileiros são fãs de futebol.

Esses números permitem aos clubes brasileiros vislumbrarem excelentes oportunidades de crescimento e expansão internacional, por meio de estratégias de marketing esportivo, fato que não ocorre atualmente.

No Brasil, os clubes têm seguido o modelo tradicional, sem se preocupar com a internacionalização da marca, o que demonstra de forma acintosa os problemas de gestão existente nos clubes brasileiros e porque o futebol do Brasil, mesmo sendo um dos mais competitivos do mundo, tendo o país como referência para o esporte, não consegue engrenar fora do país.

Diferentemente do Brasil, a Europa é um exemplo a ser seguido em termos de internacionalização por meio do futebol. Esse trabalho tem crescido de forma exponencial dentro dos clubes europeus e gerado retorno positivo para os clubes do Velho Continente. Ano após ano, observa-se que esses clubes têm realizado torneios de pré-temporada, jogos festivos e turnês em países asiáticos, principalmente nos países árabes, e nos Estados Unidos.

Contudo, alguns clubes por meio de modelos de gestão mais profissionais e necessitados de gerar resultados melhores em prol do desenvolvimento de sua marca, tem começado a desenvolver estratégias de internacionalização. Um exemplo disso é o Botafogo de Futebol e Regatas, clube que nasceu oficialmente no dia 8 de dezembro de 1942, como resultado da fusão de dois clubes com o mesmo nome: o Club de Regatas Botafogo e o Botafogo Football Club. Os dois clubes tinham suas sedes no bairro de Botafogo, na Zona Sul do Rio de Janeiro. O time alvinegro reuniu craques como Garrincha, Nilton Santos, Didi, Quarentinha, Amarildo, Paulo Valentim e Zagallo, servindo de base para a Seleção Brasileira que conquistou as Copas do Mundo em 1958 e 1962, o que gerou grande visibilidade dentro do Brasil e no cenário internacional. Atualmente o clube faz parte da seleta lista dos 12 maiores clubes do país e é conhecido principalmente pela sua tradição e por ter sido o clube brasileiro que mais cedeu jogadores à seleção brasileira de futebol masculino em copas do mundo.

Diante de toda essa tradição e reconhecimento de sua história, quais seriam as principais estratégias para internacionalização do Botafogo de Futebol e Regatas?

1.2 Objetivo do estudo

Este trabalho pretende apresentar estratégias de internacionalização para o Botafogo de Futebol e Regatas, a fim de aumentar o reconhecimento do clube e da marca ao redor do mundo e o valor da instituição.

1.3 Objetivos intermediários do estudo

- a) Analisar o mercado de internacionalização dos clubes no Brasil;
- b) Analisar o trabalho de internacionalização da marca de clubes europeus;
- c) Relacionar o trabalho de expansão de marca de clubes europeus com o realizado pelo Botafogo de Futebol e Regatas;
- d) Realizar entrevistas com Gestores de Marketing de clubes do futebol brasileiro;
- e) Apresentar os potenciais de ganho com a internacionalização do clube.

1.4 Delimitação do estudo

Esse estudo está delimitado ao conteúdo ligado a internacionalização do Botafogo de Futebol e Regatas nos últimos 5 anos, já que se trata de uma prática recente do clube. Além disso, os casos de internacionalização de marca dos clubes europeus serão analisados a partir de 2015. Os clubes trabalham em diferentes áreas dentro do seu planejamento estratégico para permitir a expansão da marca. Contudo, esse estudo levará em conta principalmente as estratégias de internacionalização adotadas pelos clubes que permitiram tal reconhecimento e valorização de suas marcas.

As entrevistas em profundidade serão realizadas com profissionais de um clube tradicional do futebol brasileiro: Botafogo de Futebol e Regatas.

1.5 Justificativa e relevância do estudo

Esse estudo tem como objetivo desenvolver e aprimorar as estratégias para internacionalização do Botafogo, valorizando sua marca e gerando novos negócios que, consequentemente, oferecerão resultados positivos que beneficiarão os clubes. Com o estudo, os gestores dos clubes vão ter a possibilidade de melhorar suas estratégias e cruzar suas principais ações para que tornem o processo de internacionalização viável e assertivo. Além disso, o torcedor poderá usufruir de benefícios além das fronteiras brasileiras caso o clube desenvolva suas ações de marketing de maneira correta e direcionada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Internacionalização no Mundo do Futebol

A internacionalização é uma prática utilizada em diversos setores do mundo de negócios, sendo uma estratégia fundamental para crescimento e valorização de marca. Para Leite, Mendonça e Buzzo (2014) “a internacionalização é a expansão das atividades econômicas além das fronteiras nacionais”. Diversos setores utilizam dessas práticas, incluindo o mundo do futebol. A internacionalização das marcas, segundo a CBF (2019), significa melhores contratos de patrocínio e publicidade, e possibilidade de mais investimentos dentro de campo. Nota-se que muitas marcas têm ultrapassado as fronteiras geográficas e se espalhado pelo globo, como por exemplo, a Bundesliga (liga de futebol alemã), que se internacionalizou e aumentou a cobertura televisiva de seus jogos em mais de 206 países (Cutler apud Dantas, 2019).

A internacionalização refere-se a um processo de expansão as operações de uma organização para além das fronteiras do país de origem. Trazendo para o setor específico do futebol, isso significa tornar o clube conhecido e reconhecido em diferentes países e continentes, construindo uma presença global, conquistando torcedores, parcerias comerciais, patrocínios e oportunidades para alavancar o crescimento da marca.

Atualmente tem se observado uma grande preocupação dos clubes de futebol em expandir cada vez mais as suas marcas através da internacionalização. Isso ocorre, pois esse processo se tornou crucial para que os clubes possam adquirir maior receita, crescimento da base de seus torcedores e atração de patrocínios estratégicos para o desenvolvimento do clube e oportunidades de crescimento.

Dessa forma, a internacionalização, além de trazer benefícios para os negócios do clube, permite uma expansão da influência do clube ao redor do globo.

A internacionalização segue crescendo e sendo fundamental para o futebol contemporâneo, se tornando uma prática essencial para o futuro dos clubes de futebol no esporte com o maior número de aficionados no mundo. Podemos observar, diante da série de benefícios citados sobre internacionalização, a importância de os clubes desenvolverem estratégias para que essa prática seja realizada.

2.2 A importância da Construção de Marca no Mundo do Futebol

Kotler (2003) afirma que marca é qualquer rótulo que envolva significados e associações, e representa um contrato com o cliente quanto ao desempenho do produto ou serviço. Ainda segundo Kotler (2008, p. 426), marca é: “um nome, termo, símbolo, desenho ou combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”.

Nos últimos anos, o futebol transcendeu as quatro linhas que delimitam o campo, por conta do avanço tecnológico o alcance ao torcedor se tornou mais fácil, o que potencializa oportunidades de negócio, que podem gerar aumento considerável na receita dos clubes de futebol. Contudo, não é possível atingir metas e resultados caso o clube não construa uma identidade para a sua marca.

Segundo Abrantes (2011), o primeiro passo para os clubes se tornarem marcas, no Brasil, é o registro no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) visto que a Lei Pelé garante a proteção automática das marcas dos clubes, mas não garante a possibilidade de licenciamento delas. O que garante essa possibilidade é o registro das marcas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI.

Segundo Di Blasi, Parente e Associados (2022), nos últimos seis anos (2017-2022) pode ser observado no banco de dados do INPI um crescimento no número de depósitos de marcas (mistas, figurativas e nominativas) por parte dos sete principais clubes do eixo Rio-São Paulo que disputam a Série A do Campeonato Brasileiro: aproximadamente 51% dos depósitos de marca do Flamengo foram feitos nos últimos cinco anos, seguidos de 45% pelo Corinthians, 40% pelo Santos, 28% pelo Fluminense, 26% pelo Botafogo, 18% pelo São Paulo

e 15% pelo Palmeiras. Tal fato demonstra que os clubes brasileiros têm apresentado interesse em expandir suas marcas e garantir o licenciamento de produtos vinculados.

A marca de um clube de futebol não se limita ao seu escudo, cores e uniformes; engloba a identidade única do clube, incluindo história, tradição e valores. Com uma forte presença, garante lealdade e constrói excelente relacionamento com seu torcedor, o principal aliado do clube. Dessa forma, a construção de uma marca forte e reconhecível deve ser uma prioridade estratégica para os clubes de futebol.

Com base no estudo *Football Money League*, realizado pela Deloitte em 2018 e apresentado na Forbes, pode-se observar o perfil dos clubes que mais geram receita no futebol mundial. O estudo fez tanto sucesso que atualmente encontra-se em sua 26ª edição. O enfoque é baseado em 20 clubes europeus, com a maior arrecadação em futebol no mundo. Desses 20, 10 fazem parte da liga inglesa, que tem o título de a principal liga de clubes de futebol nacional do mundo e é referência em termos de internacionalização e estratégias para exportar seu conteúdo. Segundo o estudo, o sucesso de arrecadação do futebol inglês diz respeito ao sucesso da liga nos Estados Unidos e na Ásia. Os pontos abordados são direcionados para as três principais fontes de arrecadação dos clubes:

A primeira, representando 17% do faturamento, diz respeito a receita de bilheteria, camarotes e produtos licenciados, sendo fortemente influenciada pela infraestrutura que o clube possui em relação ao seu estádio de futebol. Em tese, quanto mais moderno e maior o estádio, melhor o resultado. Dessa forma, uma infraestrutura em estádio que ofereça camarotes para clientes corporativos, lugar para 100.000 espectadores, bares, lojas e restaurantes pode impulsionar a receita.

A segunda categoria foi a de direitos de transmissão de imagem, consagrando-se como a maior fonte, representando 45% do total da receita dos clubes. Tal fato é totalmente influenciado pelo país em que o clube se encontra e pelo seu desempenho em competições, com destaque para as internacionais.

A terceira categoria, que consolida a força de uma marca, e considerada a mais importante, é a de receitas comerciais. Baseadas nos patrocínios e fontes de conteúdo, indicam quanto o mercado de patrocínios se dispõe a pagar para associar-

se ao clube. É possível observar a presença de grandes marcas do cenário mundial estampando a camisa dos principais clubes europeus ou patrocinando em outros aspectos, como o caso de *naming rights* dos estádios próprios dos clubes, como por exemplo: Spotify Camp Nou (estádio do Barcelona), Allianz Arena (estádio do Bayern de Munique), Emirates Stadium (estádio do Arsenal), Etihad Stadium (Manchester City). Fort (2018) ressalta que a conquista desses patrocínios é refletida pelo desempenho dos times dentro e fora de campo. Contudo, muitos desses patrocínios se justificam pelo trabalho realizado por esses clubes em relação a investimento em equipes comerciais internacionais que buscam oportunidades globais, regionais e locais para assinar com novos parceiros. A atratividade de patrocínios se torna mais bem quista quando uma marca apresenta forte presença no mercado e acaba sendo uma relação benéfica para ambos os lados.

O futebol sofreu uma grande transformação nos últimos anos e deixou de ser um esporte para virar negócio. Diante desse cenário, muitos clubes que não possuíam tradição no esporte emergiram através de investidores e grupos que são donos de fortes marcas no mercado e enxergaram a possibilidade de fazer negócio e sucesso no ramo do esporte, utilizando o esporte mais famoso do mundo.

Diante do estudo da Deloitte, *Football Money League* pode-se descrever que as principais importâncias de se ter uma marca forte e consolidada no mercado do futebol:

- Identidade e Diferenciação – através de uniformes personalizados lançados toda temporada, evidenciando o brasão e jargões utilizados pela torcida, mantendo a lealdade do torcedor junto ao clube e o engajamento da torcida.
- Atratividade para Investidores e Patrocinadores – com uma marca consolidada o clube torna-se atrativo para investidores e patrocinadores promoverem suas marcas utilizando a imagem do clube, gerando mais receita.
- Marketing e Publicidade – com uma marca sólida, camisas, produtos licenciados, anúncios e patrocínios são mais valiosos quando associados a uma marca de renome. O engajamento nas mídias sociais, como TikTok e Instagram também gera maior receita para os clubes.

- **Direitos de Transmissão** – representa uma das maiores fontes de receita dos clubes, Segundo Cesar Grafiatti (2023) no futebol representam entre 30% e 80% da receita dos clubes, tendo representado 40% do faturamento dos clubes da Série A do futebol brasileiro. Com uma marca forte, gera maior atratividade e espectadores, o que acarretaria maiores direitos de transmissão.
- **Expansão global** – uma marca de sucesso e forte, atrai torcedores de todo o mundo, o que cria uma base global de fãs acompanhando o clube e consumindo seus produtos, permitindo a entrada em novos mercados e expansão da marca.

Em junho de 2023, foi realizado um estudo pela consultoria britânica Brand Finance a respeito das 50 marcas de clubes mais valiosas do mundo, com intuito de buscar estimar o benefício econômico líquido que um proprietário alcançaria ao licenciar a marca no mercado aberto. A consultoria publicou a tabela abaixo:

Tabela 1 - Top 50 clubes mais valiosos do mundo.

Ranking	Clube	Valor da marca (em Euros)
1	Real Madrid	1,5 bilhão
2	Manchester City	1,3 bilhão
3	Barcelona	1,3 bilhão
4	Liverpool	1,3 bilhão
5	Manchester United	1,3 bilhão
6	Bayern Munich	1,1 bilhão
7	Paris Saint-Germain	1 bilhão
8	Tottenham Hotspur	873 milhões
9	Chelsea	855 milhões
10	Arsenal	793 milhões
11	Juventus	705 milhões
12	Atlético de Madrid	579 milhões
13	Borussia Dortmund	517 milhões
14	Internazionale Milano	495 milhões
15	West Ham United	294 milhões
16	Leicester	272 milhões

Ranking	Clube	Valor da marca (em Euros)
17	Milan	269 milhões
18	RansensBallSport Leipzig	244 milhões
19	Everton	205 milhões
20	Wolverhampton Wanderers	203 milhões
21	Schalke	202 milhões
22	Eintracht Frankfurt	191 milhões
23	Newcastle United	191 milhões
24	Bayer 04 Leverkusen	189 milhões
25	Leeds United	186 milhões
26	Aston Villa	183 milhões
27	Napoli	182 milhões
28	Ajax	182 milhões
29	Roma	181 milhões
30	Sevilla	178 milhões
31	VfL Wolfsburg	169 milhões
32	Brighton & Hove Albion	168 milhões
33	Borussia Wönchengladbach	167 milhões
34	Valencia	157 milhões
35	Olympique Lyonnais	154 milhões
36	Crystal Palace	152 milhões
37	Olympique de Marseille	145 milhões
38	Southampton	142 milhões
39	Athletic de Bilbao	132 milhões
40	Villarreal	131 milhões
41	1899 Hoffenheim	123 milhões
42	Atalanta	123 milhões
43	Real Betis	117 milhões
44	Celtic	113 milhões
45	Köln	112 milhões
46	SV Werder Bremen	102 milhões
47	Burnley	101 milhões
48	Benfica	101 milhões

Ranking	Clube	Valor da marca (em Euros)
49	Flamengo	96 milhões
50	Fiorentina	95 milhões

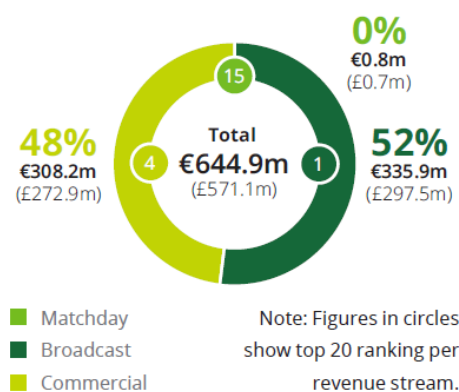
Fonte: Brand Finance.

Retirando da tabela os três principais clubes europeus em questão de valor de mercado, segundo a tabela da *Brand Finance*, pode-se extrair as principais fontes de receita dos clubes em 2021:

Manchester City:

Figura 1 - Receita Manchester City 2021.

2021 Revenue profile (€m)

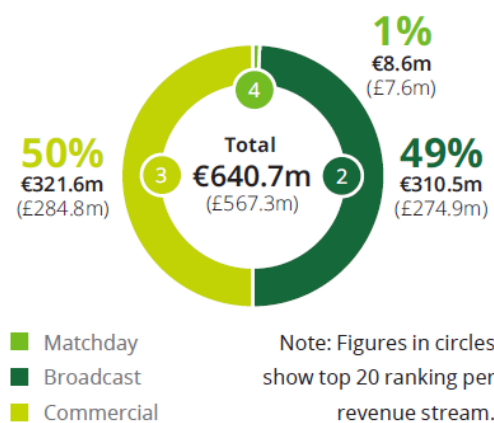


Fonte: Deloitte; Football Money League, 2022.

Real Madrid:

Figura 2 - Receita Real Madrid 2021.

2021 Revenue profile (€m)

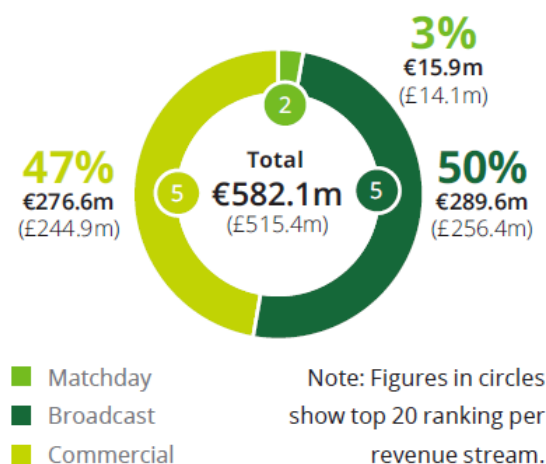


Fonte: Deloitte; Football Money League, 2022.

Barcelona:

Figura 3 - Receita Barcelona 2021.

2021 Revenue profile (€m)



Fonte: Deloitte; Football Money League, 2022.

Pode-se observar o quanto *Broadcast* (direitos de transmissão) e comercial (receita comerciais) representam positivamente para a receita dos clubes e como a importância do trabalho de expansão global e internacionalização da marca fortalecem a posição dos clubes dentro do mercado e abrem portas para geração de maiores receitas. O que esses clubes possuem em comum e o que os coloca na prateleira de maiores clubes do futebol mundial é justamente todo o trabalho e adoção de estratégias para valorizar a marca que realizam. Nos últimos anos, esses três clubes citados têm investido fortemente na internacionalização de suas marcas e isso pode ser demonstrado pela porcentagem que seus direitos de imagem e receitas comerciais representam em seus resultados fora de campo.

Com base no levantamento, é possível observar que os negócios envolvendo futebol fora da Europa sequer se aproximam do praticado no Velho Continente. Uma vez que, dos 50 clubes da amostra, 49 são europeus, pode-se concluir que as estratégias adotadas para valorização da marca por clubes europeus tem sido mais eficientes e atraído maior visibilidade para os clubes do continente. Isso pode ser justificado pela relevância que o futebol europeu representa para o mundo e porque os principais jogadores atuam por ligas e países do continente.

Observando um comparativo acerca do valor de clubes brasileiros, a *Brand Finance* também elaborou o ranking dos clubes brasileiros mais valiosos:

Tabela 2 - Clubes mais valiosos do futebol brasileiro.

Flamengo	R\$ 539,7 milhões
Palmeiras	R\$ 414,9 milhões
Grêmio	R\$ 224,2 milhões
Corinthians	R\$ 204,7 milhões
São Paulo	R\$ 191 milhões
Atlético-MG	R\$ 186,7 milhões
Internacional	R\$ 157,3 milhões
Santos	R\$ 118,3 milhões
Fluminense	R\$ 106,1 milhões
Athletico-PR	R\$ 84,6 milhões

Fonte: Brand Finance.

Pode-se notar a discrepância entre os clubes brasileiros e europeus. O futebol europeu está anos luz à frente do brasileiro, muito em função dos modelos de gestão adotados pelos clubes e as estratégias para valorização de marca dos times de futebol. A construção de uma marca forte e consolidada é uma estratégia crucial para que um clube possa se desenvolver e, principalmente, expandir seus horizontes para além das fronteiras nacionais. Conforme importância supracitada, utilizando essas práticas, a marca transcende o campo de futebol e se torna essencial para a construção de uma equipe competitiva, que gere resultados positivos no âmbito financeiro e performance.

2.3 Estratégias de Valorização de Marca Clubes Europeus

Landau (2017) evidencia que o futebol é um mercado de entretenimento. Reitera o ponto de que nos Estados Unidos, um dos principais focos dos clubes europeus para internacionalização de sua marca, é normal ver o esporte nessa indústria, uma vez que é tratado como espetáculo. A autora diz ainda que a final da liga dos campeões, principal torneio de clubes no mundo, em termos de audiência, se equipara ao Super Bowl. Beting (2017), destaca que na última década, os clubes

europeus passaram a internacionalizar suas marcas e, com isso, multiplicaram seus lucros.

Dessa forma, os principais clubes europeus passaram a utilizar a internacionalização como estratégia para valorização de suas marcas, enxergando principalmente como potencial de exploração, os mercados asiático e americano, onde não há forte presença de clubes de futebol locais. O foco é justamente conquistar novos torcedores consumidores, que de certa forma, contribuem para o aumento das receitas e expansão da marca do clube ao redor do mundo.

Pode-se citar como exemplo de internacionalização o caso do clube francês Paris Saint-Germain, que foi comprado em 2011 pela Qatar Sport Investment e que, quando assumido pela nova diretoria, possuía 2 títulos nacionais. Atualmente, o clube, administrado pelo país árabe, possui 10 títulos, sendo reconhecido principalmente por ser uma forte potência no mercado de transferências de jogadores internacionais. Um grande exemplo de internacionalização da marca do PSG, são as escolas de futebol. Segundo Magatti (2021), as escolinhas de futebol do PSG estão espalhadas em 15 países. São 105 unidades em 65 cidades ao redor do mundo e cerca de 20 mil alunos. No Brasil, 4 mil crianças e jovens matriculados jogam em 20 unidades distribuídas em 13 cidades. O investimento do clube em jogadores astros do futebol mundial como Neymar, Messi e Mbappé incentivou a matrícula de novos jogadores, por terem seus ídolos de referência jogando pelo “mesmo clube”.

Outro exemplo de internacionalização de marca são as participações em turnês e amistosos fora do país local dos clubes. Barcelona e Real Madrid, dois dos principais clubes do mundo, tem realizado turnês internacionais durante a pré-temporada, participando de amistosos e torneios de prestígio em diferentes países, principalmente árabes e Estados Unidos, onde há grande potencial de mercado. Isso permite que eles alcancem novos mercados e interajam diretamente com seus fãs internacionais, proporcionando internacionalização de sua marca e ampliando a busca por patrocínios. Os clubes costumam disputar partidas entre si, denominadas de “El Clássico” o principal confronto de clubes do futebol mundial. Dessa forma, além de promover a marca, realizar a pré-temporada e atividades de marca, gera um aumento de sua visibilidade para fora de seus países de origem.

Outro ponto importante a destacar foi a transformação das arenas de futebol dos clubes europeus em atrações turísticas. Atualmente, a ida aos países europeus para fãs de futebol é um convite para visitar estádios de futebol, que são atrações turísticas e proporcionam experiência única para os fanáticos. Nas visitas é possível conferir museu, sala de troféus, vestiário, loja oficial com produtos personalizados e exclusivos e experiências únicas para os visitantes. Isso é uma tática muito bem utilizada pelos clubes europeus para aproximação com o público. Fora isso que as arenas contam com restaurantes, bares e algumas até mesmo hotel.

Abertura de lojas oficiais em mercados internacionais também é uma prática adotada pelos clubes europeus para internacionalização de suas marcas. Um exemplo é o Manchester United, clube da Inglaterra, que abriu loja em Macau na China, onde os torcedores podem comprar produtos originais do clube, oferecendo mercadorias exclusivas e proporcionando uma experiência única para os aficionados. O clube também mantém uma loja online que permite que os fãs comprem produtos oficiais do clube de qualquer lugar do mundo com acesso à internet.

Podem ser apresentadas diversas estratégias de internacionalização de marca dos clubes europeus. Contudo, este cenário está longe da realidade atual do futebol brasileiro, que ainda busca profissionalizar os seus clubes e se pauta nos clubes europeus para guiar seus próximos passos. Apesar do futebol, em termos de negócio, estar muito atrasado em relação ao velho continente, mudanças consideráveis tem sido realizadas, com o intuito de transformar os clubes de futebol em negócios, incrementando a geração de receita. Isso tem contribuído para o aumento da competitividade do país e da visibilidade para liga de clubes de futebol masculino, valorizando as marcas dos clubes e atraindo a vinda de patrocinadores e investidores interessados em fazer negócios.

Um dos principais pontos a ser abordado é que a grande maioria dos clubes europeus de destaque atualmente, conta com investidores, sócios, fundos de investimentos e donos por trás de suas gestões e finanças. Logo, podemos citar que é de grande importância que os clubes sejam estruturados para que consigam internacionalizar suas marcas e ganhar destaque no mundo do futebol seja ele dentro ou fora de campo.

2.4 SAF – Sociedades Anônimas de Futebol

Um assunto que está na moda no futebol brasileiro recentemente, que tem apresentado novidades no cenário, é a transformação dos clubes de futebol, associações sem fins lucrativos em Sociedade Anônima do Futebol (SAF), ou clube-empresa. Para Di Carlo (2022), SAF é uma empresa cuja atividade principal consiste na prática do futebol em competições profissionais, diferentemente do modelo tradicional de clubes no Brasil, que, por sua maioria, não tem fins lucrativos. Isso tem ocorrido principalmente com o intuito de tornar o futebol mais sustentável financeiramente. A operação ocorre através da venda de ações para investidores, que ao se tornarem sócios majoritários dos clubes, passam a ser responsáveis por profissionalizar a gestão do clube e gerir financeiramente suas operações. Capelo (2022) diz que:

A SAF abriu a possibilidade da venda parcial ou total do futebol para novos proprietários. Podem ser empresários, fundos de investimentos e até a abertura do capital na Bolsa de Valores – opção ainda não tentada por nenhum clube brasileiro, mas comum em outros países.

Graffieti (2022), cita que “as SAFs são uma oportunidade para times com ‘dois perfis’ no Brasil: aqueles que passam por dificuldades financeiras e para aqueles que, apesar de ter as contas em ordem, enfrentam dificuldades para crescer”. Esse modelo de gestão de clubes é pautado no que clubes europeus que alcançaram sucesso nos últimos anos adotam atualmente, os clubes-empresa. Dessa forma, esses clubes conseguiram utilizar esse modelo para se profissionalizarem, receberem investimentos que permitiram que se expandissem ao redor do mundo e alcançassem o sucesso dentro e fora das quatro linhas.

Diante do sucesso apresentado no exterior, o Brasil enxergou como possibilidade de crescimento e expansão de suas ligas a aderência dos clubes de futebol a esse modelo, e assim tem sido e crescido bastante nos últimos 3 anos.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

3.1 Etapa de coleta de dados

Este estudo utilizou como base duas entrevistas realizadas com profissionais que atuam nas áreas de estratégia e comercial de um grande clube brasileiro, abordando o principal foco desse estudo, a internacionalização.

3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Os dados dispostos no presente trabalho foram coletados através de pesquisas e entrevistas realizadas com profissionais do setor. A escolha dos entrevistados se baseou no tema e com a abordagem e convívio desses profissionais no dia-dia de trabalho. A primeira foi realizada com o coordenador comercial do clube, que apresentou uma visão mais de vendas e objetivos do clube para os próximos anos. Já a segunda entrevista abordou a área com o gerente de marca do clube e como pretende ampliar e elaborar estratégias que atinjam outros mercados e proponham uma valorização da marca em um cenário internacional.

3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica, através da leitura e análise de livros, artigos, estudos acadêmicos e sites com conteúdo ligados ao tema do presente trabalho.

Além disso, através dos métodos supracitados, foram analisadas: (i) as principais estratégias de internacionalização realizadas nos últimos anos pelos

principais clubes europeus, em termos de valor de mercado para valorização de suas marcas; e (ii) como o Botafogo de Futebol e Regatas pode desenvolver estratégias para alcançar sucesso em termos de marca.

Como complemento aos estudos anteriores, foram realizadas duas entrevistas, com profissionais responsáveis por ações estratégicas voltadas a internacionalização da marca do clube Botafogo de Futebol e Regatas. Foi utilizado um roteiro para condução das entrevistas. O objetivo foi cruzar as informações levantadas (percepção sobre o clube, percepção sobre estratégias de clubes europeus, estratégias atuais e planejadas), com todo o material analisado e traçar possíveis estratégias e caminhos que possam auxiliar o Botafogo de Futebol e Regatas a alcançar e conquistar uma base de fãs internacionais que consumam a sua marca.

Essa pesquisa buscou fornecer uma base sólida de conhecimento teórico e prático, para que sejam identificadas estratégias eficazes e possibilidades que possam contribuir que o Botafogo e demais clubes brasileiros estejam aptos a alcançarem mercados internacionais, trazendo um maior valor de marca para o clube e acarretando uma maior fonte de receita e sucesso dentro e fora do campo.

3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Após a pesquisa bibliográfica e a entrevista, foi feita uma análise combinando o material obtido, de modo a identificar e aperfeiçoar estratégias para internacionalização do Botafogo de Futebol e Regatas, servindo de exemplo para os demais clubes brasileiros.

3.5 Limitações de Estudo

A análise qualitativa buscou limitar-se à percepção da pesquisadora e dos entrevistados, visto que a apresentação dos resultados busca realizar uma análise entre as partes. A pesquisa seguiu um roteiro pré-elaborado, deixando ao final em aberto sugestões e comentários para os entrevistados.

O método escolhido para realização da entrevista mostrou-se o mais adequado por ter como principal visão buscar entender pontos de vistas de análise do autor, tal como dos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através de duas entrevistas realizada de forma online, com dois profissionais que atuam dentro da SAF do Botafogo, tendo como base um roteiro estruturado, foi possível obter e analisar as principais estratégias praticadas pelo Botafogo de Futebol e Regatas para internacionalização de sua marca. A seguir será apresentado o conteúdo extraído destas entrevistas.

4.1 Botafogo de Futebol e Regatas – pioneiro na transformação em SAF no Brasil

O clube de futebol brasileiro Botafogo de Futebol e Regatas anunciou que se tornaria SAF (Sociedade Anônima de Futebol) ou clube empresa em março de 2022, após informar a venda de 90% das ações do clube para o empresário americano John Textor. Com essa notícia o clube se tornou o primeiro no Brasil a adotar o modelo, após aprovação pelo Congresso em 6 de agosto de 2021, por meio da Lei 14.193/2021. A legislação estimula que clubes de futebol migrem da associação civil sem fins lucrativos para a empresarial. Por meio de entrevista realizada com Pedro Daniel, diretor executivo de esporte e entretenimento da EY Brasil, ele afirma que “A gente pode ver que os pioneiros das SAFs entraram por conta da necessidade, então não é coincidência eles estarem no topo dos rankings de endividamento. O processo de construção é mais lento que o de degradação, vamos dizer assim” (ESPN, 2023).

Como parte da negociação, ficou definido que o empresário americano e a SAF do Botafogo seriam responsáveis pela presente dívida, que segundo o diretor geral da SAF em entrevista para a CNN Esporte S/A, gira em torno de R\$ 950 milhões, entre dívidas trabalhistas, cíveis e tributárias. Além disso, o investimento específico em *scouting*, estrutura (CT e estádio), contratações e fornecedora de material esportivo foi assegurado.

John Textor é dono de outros clubes ao redor do mundo, que disputam ligas internacionais, são eles: Molenbeek - Bélgica, Crystal Palace - Inglaterra e Lyon - França. Dessa forma, um dos desejos de Textor é a equidade entre os clubes presentes em sua *holding*. Tendo clubes internacionais, um desejo do empresário americano sempre foi a internacionalização de suas marcas. Esse intercâmbio tem se tornado trunfo importante para que o Botafogo volte a se internacionalizar, realizando jogos e turnês ao redor do mundo.

O fato de os clubes adotarem uma gestão profissional, principalmente em suas finanças, abre portas para investidores e patrocinadores divulgarem suas marcas através dos clubes. O fato de o clube possuir uma estrutura e ser organizado, contribui, de fato para o resultado em campo. O aumento da atratividade e interesse de jogadores estrangeiros ou grande jogadores, que são tratados como marcas no cenário internacional, contribuiriam com a imagem do clube, em termos de valorização e expansão internacional. Dessa forma, pode-se observar o quão importante é para os clubes possuírem esses aspectos que tornariam a internacionalização de suas marcas um processo mais fácil.

4.1.1 Histórico – Botafogo de Futebol e Regatas

Como pode ser observado nos levantamentos da *Brand Finance*, o Botafogo não figura sequer entre os clubes mais valiosos do país, apesar de ser um dos clubes mais tradicionais e reconhecidos. Contudo, o histórico recente do clube não tem sido dos melhores, uma vez que o último título de expressão conquistado foi em 1995. No século XXI, o time da Estrela Solitária, acumula três rebaixamentos à segunda divisão do futebol brasileiro, respectivamente em 2002, 2014 e 2020. Além disso, o Botafogo está entre os clubes mais endividados do país.

Por conta desse histórico recente ruim do clube, enfrentado sérios problemas financeiros e administrativos, sem perspectiva de melhora, o clube decidiu iniciar um processo de reestruturação através da venda do clube para um empresário americano, para que pudesse obter investimento capaz de melhorar a sua gestão, estrutura, marca e renegociação de suas dívidas, voltando para a prateleira em que o clube merece estar. Com a venda, o clube deixa de ser associação sem fins lucrativos e torna-se uma sociedade anônima do futebol (SAF).

Como toda reestruturação, não se reconstrói um clube rapidamente. É preciso ter paciência e não ser imediatista. No próprio futebol brasileiro, existem exemplos de clubes que se reconstruíram, investiram em uma gestão profissional eficiente, melhor organização estrutural e renegociação de dívidas, conseguiram atingir excelentes resultados, com conquista de títulos importantes, que permitiram uma maior internacionalização de suas marcas. São exemplos de clubes brasileiros: Palmeiras e Flamengo, que nos últimos anos tem dominado as competições nacionais e internacionais.

Com base nesse histórico recente ruim do clube Botafogo, foi possível verificar uma drástica redução no valor de sua marca, tanto para o cenário nacional quanto internacional, o que dificulta a aproximação de investidores, patrocinadores e parcerias que permitam o clube ampliar seus horizontes e internacionalizar a sua marca. O desempenho dentro de campo no futebol pesa muito para que o clube consiga se internacionalizar e alcançar objetivos maiores.

Com o anúncio da virada de chave do Botafogo de Futebol e Regatas, saindo de uma associação sem fins lucrativos para clube-empresa, com forte injeção financeira, criou-se uma expectativa muito grande pelos torcedores a respeito dos próximos passos do clube, seja no desenvolvimento de parcerias, estrutura, desempenho dentro e fora de campo, fazendo com que o clube volte para a prateleira que merece, de um dos principais clubes do país. Esse movimento do Botafogo complementa-se como exemplo para muitos clubes do país que se encontram em um mar de dívidas, apresentando resultados ruins dentro e fora de campo, com uma gestão de clube que tem causado prejuízo ao seu desenvolvimento.

Dessa forma, o Botafogo, além de ser o pioneiro em transformação em clube empresa, pode, através das estratégias adotadas pelo clube para internacionalizar-se, se tornar um exemplo e inspiração para clubes que buscam esse processo com o intuito de maior valorização de suas marcas.

4.2 Avaliação das entrevistas

A partir das respostas coletadas junto aos entrevistados, foi possível obter um entendimento maior sobre o interesse do Botafogo de Futebol e Regatas em internacionalizar a sua marca, bem como as estratégias a serem implementadas.

Inicialmente foi perguntado aos entrevistados se o clube possui um departamento de estratégia exclusivo e de que forma esse processo é realizado. Foi possível identificar que o clube possui um departamento de planejamento voltado à estratégia. Esse departamento é responsável pela organização interna da SAF Botafogo, incluindo as estratégias relacionadas à marca do clube. Inclusive, foi mencionado que este departamento possui posições como *branding* e marketing, que cuidam exclusivamente das estratégias de lançamento de produto e divulgação. Além disso, pode-se observar como papel da área de *branding*, um planejamento com base no calendário de jogos e datas comemorativas do clube. Segundo as entrevistas, para cada projeto, formam-se equipes para coordenação e elaboração de estratégias para lançamento de diferentes campanhas ao longo da temporada.

Os entrevistados citaram que a internacionalização é um fator essencial na estratégia de marca do clube e que através de observações de exemplos de clubes de ligas internacionais acabam servindo de exemplo para o desenvolvimento do Botafogo. Mais importante para os entrevistados é que a internacionalização se tornou um fator essencial, uma vez que o clube faz parte de uma *holding* com clubes da Inglaterra, Bélgica, França. Ainda com base nas entrevistas foi observado otimismo em relação a internacionalização do futebol brasileiro em geral, uma vez que, segundo os entrevistados, o futebol brasileiro é um produto de qualidade internacional e que vem sendo estruturado para ganhar mais visibilidade. Dessa forma, pode-se concluir que a internacionalização se torna benéfica por uma série de fatores, principalmente por conta da alta atratividade de patrocinadores, da visibilidade e vendas de direitos de imagem facilitadas.

Diante do tópico supracitado, foi requisitado aos entrevistados que informasse os países com maior potencial de internacionalização da marca, do ponto de vista do clube Botafogo de Futebol e Regatas. Como previamente citado, o Botafogo faz parte de uma *holding*, controlada pelo sócio majoritário John Textor. O empresário possui clubes de diferentes países, além do Brasil: Inglaterra, França, Bélgica e Estados Unidos.

Abordando as principais estratégias de internacionalização que o clube desenvolve atualmente e como pretende continuar desenvolvendo-as, um dos entrevistados, informou que o clube realiza projetos voltados a expansão de sua marca no exterior, como por exemplo: intercâmbio dos profissionais da SAF

Botafogo para visitas aos clubes que compõem a *holding*, visando aprimorar o conhecimento sobre estrutura, estratégias e atuações de clubes como o Crystal Palace, que atua na liga mais bem sucedida do mundo, a Premier League. O aprendizado é transformado em estratégias para aplicação no Botafogo. Outro exemplo foi a realização de uma turnê, ao final da temporada do campeonato brasileiro de 2022, em que o Botafogo de Futebol e Regatas passou duas semanas na Inglaterra e realizou dois amistosos no país. Um desses amistosos foi realizado entre Crystal Palace e Botafogo, clubes participantes da *holding*. O respondente acredita que esse tenha sido um bom exemplo de estratégia de internacionalização adotada pelo clube. Além disso, é importante ressaltar que o clube não realizava partidas fora do continente americano desde 1995.

Figura 4 - Anúncio Botafogo UK Tour.



Fonte: Instagram Botafogo de Futebol e Regatas.

O mesmo entrevistado ressaltou que toda a divulgação foi realizada por meio das redes sociais do clube, utilizando as principais plataformas para comunicar-se com os torcedores, sendo essas: Instagram, Tik Tok e X, onde o torcedor pode acompanhar de perto a rotina do clube e os dias em turnê na Inglaterra.

Outra estratégia que o clube realiza atualmente frente a internacionalização de sua marca são os planos de sócio torcedor oferecidos para não residentes. O plano chamado “Off Brasil” oferece como principal benefício o acompanhamento de jogos por *streaming*, buscando aproximação com o clube. O plano custa 300 dólares anualmente e tem como principais benefícios:

- Jogos do Botafogo no campeonato Brasileiro ao vivo no Brasileirão Play;
- Direito a 1 ingresso com acompanhante por ano;
- Direito a 1 tour com acompanhante pelo Estádio Nilton Santos por ano;
- 20% de desconto em todas as compras na Botafogo Store.

A estratégia considerada mais importante pelos entrevistados foi principalmente a parceria e patrocínios com marcas internacionais reconhecidas. Desde que o clube se profissionalizou e se tornou SAF, existe uma grande procura por patrocínios que ofereceram benefícios ao clube e divulguem sua marca mundialmente. A seguir, alguns exemplos de parcerias e patrocínios firmados pela SAF Botafogo nesses primeiros anos:

(i) Amazon Prime Video:

Serviço *online* de *streaming* norte-americano de vídeo sob demanda por assinatura. Lançado em 2006, disponível em mais de 200 países, operado pela Amazon.com Inc., a rede de *streaming* oferece programas de televisão e filmes para aluguel ou compra. A atuação da Amazon prime vídeo no Brasil tem sido marcada por bastante presença no futebol, tendo a empresa adquirido os direitos de transmissão de alguns jogos da Copa do Brasil e do Campeonato Brasileiro. O Botafogo firmou parceria com a empresa, que se tornou patrocinadora do clube no uniforme oficial, na parte de trás da camisa. Inicialmente, a parceria era temporária, com previsão de duração de apenas um mês e somente para alguns jogos. Após o bom desempenho no campeonato de 2023, a Amazon percebeu o sucesso das exibições escaladas na TV e do retorno de audiência e engajamento nas redes sociais, renovando o contrato até dezembro de 2023, com opções de renovação até 2024.

Figura 5 - Amazon renova parceria com o Botafogo até o fim do ano.



Fonte: Globo Esporte Botafogo.

(ii) Reebok:

No final de 2022, o clube anunciou a parceria com a marca Reebok para fornecimento dos uniformes oficiais das equipes masculina, feminina e categorias de base, além de outros produtos licenciados. O acordo e parceria foi firmado diretamente entre John Textor e o CEO da Reebok. A empresa estava afastada do futebol no Brasil há mais de 20 anos e, após o acordo com o clube, firmou a sua volta ao investimento no futebol, com contrato válido até 2025. Ainda segundo a diretoria, um dos principais motivos do clube ter escolhido a Reebok como fornecedora de seus materiais esportivos foi o fato da empresa ser reconhecida internacionalmente. Visto como objetivo, a ampliação da marca do clube no exterior, a Reebok foi um excelente passo da diretoria, visto que a fornecedora tem presença em 80 países diferentes, com quase 400 lojas ao redor do mundo. Além da parceria, os respondentes ressaltaram que as campanhas são pensadas desde a origem com o argumento e roteiro pensando em português e inglês, sendo a campanha de lançamento de uniformes 2023/2024 da Reebok pioneira dessa estratégia.

Figura 6 - Anúncio Reebok fornecedora Botafogo.



Fonte: Facebook Botafogo Futebol e Regatas.

(iii) Parimatch:

Em janeiro de 2023, o clube anunciou a Parimatch como seu novo patrocinador master para os uniformes oficiais. A Parimatch é uma empresa global de apostas esportivas e jogos online, fundada em 1994 e sediada no Chipre. A casa de apostas possui forte presença na Europa, Ásia, África e América Latina, tendo patrocinado diversas equipes e eventos esportivos no mundo, como: Juventus, Leicester City, Everton e equipes de *e-sports*.

Figura 7 - Anúncio Patrocinador Master Parimatch.



Fonte: Site Camisa7 Botafogo de Futebol e Regatas.

O acordo foi festejado pela diretoria e pelos torcedores por ser um dos maiores do país. Em dois anos o Botafogo receberá um valor total de R\$ 55 milhões.

Dessa forma, o Botafogo se aproximou do Flamengo no ranking de patrocinador master, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 - Ranking patrocinador master futebol brasileiro.

Clube (Patrocinador)	Valores por ano
Palmeiras (Crefisa)	R\$ 81 milhões
Flamengo (Banco BRB)	R\$ 35 milhões
BOTAFOGO (Parimatch)	R\$ 27,5 milhões
São Paulo (Sportsbet.io)	R\$ 24 milhões
Bahia (Esportes da sorte)	R\$ 19 milhões
Vasco (Pixbet)	R\$ 18 milhões
Corinthians (Neo Química)	R\$ 17 milhões
Atlético-MG e Fluminense (Betano)	R\$ 15 milhões

Fonte: Lance.

Importante destacar a seguinte declaração do dono das ações do Botafogo, John Textor.

O Botafogo, o Clube de Futebol Mais Tradicional do futebol brasileiro, está agora restabelecendo sua presença no futebol global, colaborando com clubes Eagle Football ao redor do mundo e por meio de parcerias com patrocinadores que têm uma visão de mundo em sinergia.

Esta declaração reforça a importância de construção de uma marca global e internacionalizada.

Segundo os entrevistados, a parceria com a Parimatch possui papel relevante no auxílio às estratégias de divulgação de marca do clube, tendo Botafogo e Parimatch lançado em parceria o uniforme 4 de jogo, se tornando um marco na relação entre clubes de futebol e seus patrocinadores, trazendo inovação e criatividade para o mundo esportivo. Essa ação serviu principalmente para o fortalecimento da parceria entre o clube e patrocinador master. A patrocinadora ficou responsável ainda por realizar ações no dia do lançamento da camisa no Estádio, para os torcedores.

Figura 8 - Anúncio Uniforme 4 Botafogo de Futebol e Regatas.



Fonte: Anúncio Uniforme 4 com bordão.

Esse lançamento torna-se fundamental para que patrocinadores e outras marcas sintam-se interessados em investir e patrocinar o clube, de forma a divulgarem suas marcas através de um grande clube do futebol.

Abordando os desafios encontrados para o Botafogo de Futebol e Regatas ao trabalhar a expansão internacional, os respondentes mostraram principalmente as questões culturais e linguísticas. Citaram o fato de o Brasil ser o único país na América do Sul que fala a língua portuguesa, dificultando a comunicação com outros países, inclusive em competições internacionais. Outro desafio trazido pelos entrevistados é o fato de os clubes necessitarem trabalhar sua marca muito bem dentro do país, antes de buscarem a internacionalização. Dessa forma, acreditam que o Botafogo ainda precisa melhorar sua comunicação dentro do país para aproximar o torcedor do clube.

Do ponto de vista de parcerias com clubes estrangeiros para a divulgação da marca no exterior, o clube acaba encontrando facilidade por conta da rede de clubes a qual faz parte, a *Eagle Football*. A marca do clube acaba tendo uma divulgação frequente, seja por meio de transferência de jogadores, anúncios de jogos internacionais, dentre outros. Um exemplo disso ocorreu durante o amistoso realizado entre Crystal Palace e Botafogo, onde o clube inglês criou um programa impresso da partida, contando parte da história do Botafogo de Futebol e Regatas. Segundo os entrevistados, a tendência é que esse tipo de presença no cenário internacional, intercâmbio de funcionários, jogadores e trocas aconteçam cada vez mais.

Diante das estratégias para divulgação de produtos licenciados do clube, atualmente, o clube encontra-se em negociação com parceiros internacionais em diversas partes do mundo, visando o lançamento de produtos do Botafogo de forma global. No cenário nacional, o clube realiza através das plataformas de mídia, como: redes sociais, Botafogo TV, Estádio Nilton Santos e de parcerias com influenciadores. Contudo, a principal estratégia do clube acaba sendo a divulgação da marca através de seus departamentos de futebol, ou seja, utilizando a imagem dos jogadores como ativos importantes para propagação de produtos.

Abordando os entrevistados sobre os principais produtos licenciados vendidos no exterior e o percentual da venda desses produtos na receita do clube, foi respondido que, atualmente, por ser um clube em reestruturação, não há estratégia de produtos licenciados no exterior, caracterizando-se como um projeto em andamento do clube.

Para atrair fãs internacionais o coordenador comercial acredita principalmente na geração de conteúdo através das redes sociais. Além disso, a comunicação do clube não deve se basear somente no torcedor que frequenta o estádio e que acompanha o dia-dia do clube. O clube deve procurar se comunicar com o público em geral que é apaixonado por futebol. Neste sentido, o clube tem desempenhado bem a comunicação com o público em geral, apresentando resultados excelentes quanto a essa métrica no de 2023, principalmente pelo desempenho do clube.

Como sugestão de melhorias de estratégia da internacionalização deve-se observar que o clube se encontra bem-posicionado para começar a aumentar a exposição de sua marca. Muito por conta de suas parcerias com os patrocinadores, que tem obtido grande sucesso e excelentes resultados, tanto quanto o fato de pertencer a uma *holding* com clubes mundialmente conhecidos e com base na Europa. É recomendável que o clube passe a implementar um plano de vendas para o exterior com o intuito de divulgação, geração de receitas e principalmente expansão de sua marca. Utilizar as bases, modelos e estratégias utilizadas pelos clubes de sua *holding* pode ser uma maneira interessante de realizar as estratégias necessárias. Dessa forma, conseguirá expandir a divulgação de seus produtos de forma internacional, além de aumentar a exposição, gerando receita e aproximando fãs internacionais do seu clube.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Nos últimos anos, o futebol deixou de ser tratado apenas como um esporte e passou a ser visto como um negócio, se tornando um investimento lucrativo para muitas marcas, fundos de investimento e acionistas.

Os grandes clubes europeus servem de exemplo quando o assunto são as estratégias adotadas para valorização de suas marcas. Ao longo do trabalho, foi possível acompanhar as práticas realizadas por esses clubes, tendo como uma de suas principais estratégias, a internacionalização de suas marcas.

O Brasil apresenta um grande potencial de negócio com seus clubes de futebol, principalmente pelo reconhecimento como o “país do futebol” e por ser o maior campeão da Copa do Mundo de seleções, com 5 títulos. Contudo, hoje o cenário é diferente, visto que a seleção não é campeã da copa do mundo há 21 anos e a muitos clubes encontram-se endividados, sem estrutura e distantes de seus torcedores.

Apesar de ter uma liga extremamente competitiva, revelando talentos para o futebol mundial, o fato de o futebol ser enxergado como um negócio ainda se encontra em fase inicial no Brasil. Nos últimos 3 anos, foi possível identificar diversos avanços para a profissionalização do modelo de gestão dos clubes no Brasil, incluindo a criação do modelo de SAF. É possível dizer que a maioria dos clubes do país encontra-se em reestruturação.

Os resultados apresentados neste trabalho sugerem que o Botafogo de Futebol e Regatas está caminhando para reestruturar-se e reposicionar-se como um dos grandes clubes do Brasil. Por meio das entrevistas, foi possível identificar que, apesar de o clube e seu dono terem a vontade de expansão internacional, há uma maior preocupação ainda sobre o trabalho da marca do clube dentro do cenário nacional. Diante das vantagens citadas no trabalho e seguindo a linha de que o Botafogo por fazer parte de uma *holding* com clubes internacionais e com presença em países europeus, pode ampliar ainda mais a sua rede de intercâmbio de

funcionários, que adquirindo experiência e conhecendo as estratégias dos clubes europeus pode gerar maior conhecimento, permitindo o clube a explorar e elaborar estratégias de internacionalização para fortalecimento de sua marca e consequentemente um melhor desempenho fora das quatro linhas.

5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, essa linha de pesquisa pode ser estendida através da identificação das práticas adotadas pelos clubes brasileiros. É possível identificar um movimento de união entre clubes em prol de tornarem-se independentes em vendas de seus direitos para fundos de investimento internacionais. Este estudo pode ser um suporte para auxiliar os clubes no desenvolvimento de estratégias ainda mais abrangentes para internacionalização.

Além disso, o trabalho de reestruturação no Botafogo de Futebol e Regatas, desde a transformação de associação sem fins lucrativos para o primeiro clube empresa do país, pode servir de base para clubes que buscam desenvolver estratégias para valorização de suas marcas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A FORÇA das marcas no futebol. **Forbes**. Disponível em: <https://forbes.com.br/escolhas-do-editor/2018/04/a-forca-das-marcas-no-futebol/>. Acesso em: 15 set. 2023.

BOTAFOGO anuncia patrocínio de R\$ 55 milhões, o maior da história do clube. **Exame**. Disponível em: <https://exame.com/esporte/botafogo-anuncia-patrocinio-de-r-55-milhoes-o-maior-da-historia-do-club/>. Acesso em: 20 out. 2023.

BOTAFOGO anuncia Reebok como nova fornecedora de material esportivo. **GE Globo**. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2022/11/04/botafogo-anuncia-reebok-como-nova-fornecedora-de-material-esportivo.ghml>. Acesso em: 04 nov. 2023.

BOTAFOGO avança em internacionalização, pretende vender produtos para cinco continentes. **O Globo**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/botafogo-avanca-em-internacionalizacao-pretende-vender-produtos-para-cinco-continentes-25357406>. Acesso em: 27 out. 2023.

BOTAFOGO avança em projeto de internacionalização e lança plano de sócios exclusivo para quem mora fora do país. **Fogaonet**. Disponível em: <https://www.fogaonet.com/noticias-do-botafogo/botafogo-avanca-em-projeto-de-internacionalizacao-e-lanca-plano-de-socios-exclusivo-para-quem-mora-fora-do-pais>. Acesso em: 24 ago. 2023.

BOTAFOGO e Amazon: entenda os bastidores e interesses da parceria. **Lance**. Disponível em: <https://www.lance.com.br/botafogo/botafogo-e-amazon-entenda-os-bastidores-e-interesses-da-parceria.html>. Acesso em: 06 nov. 2023.

BOTAFOGO e Parimatch: parceria inédita. **Botafogo Hoje**. Disponível em: <https://botafogohoje.com.br/botafogo-parimatch-parceria-inedita>. Acesso em: 20 out. 2023.

BOTAFOGO renova patrocínio com a Amazon até o fim do ano. **GE Globo**. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/09/14/botafogo-renova-patrocinio-com-a-amazon-ate-o-fim-do-ano.ghml>. Acesso em: 06 nov. 2023.

BOTAFOGO x Crystal Palace: o que muda na internacionalização da marca para os clubes. **Lance**. Disponível em: <https://www.lance.com.br/botafogo/botafogo-x-crystal-palace-o-que-muda-na-internacionalizacao-da-marca-para-os-clubes.html>. Acesso em: 16 out. 2023.

CEO do Botafogo dá detalhes de parceria com Reebok e de estratégia e precificação de novos uniformes. **Fogaonet**. Disponível em: <https://www.fogaonet.com/noticias-do-botafogo/ceo-do-botafogo-da-detallhes-de-parceria-com-reebok-e-de-estrategia-e-precificacao-de-novos-uniformes>. Acesso em: 20 out. 2023.

CLUBES de futebol devem registrar marcas no INPI. **SEDEP**. Disponível em: <https://www.sedep.com.br/artigos/clubes-de-futebol-devem-registrar-marcas-no-inpi/>. Acesso em: 24 ago. 2023.

COMO clubes e ligas de futebol buscam a internacionalização de suas marcas. **Mundo Sportivo**. Disponível em: <https://www.mondosportivo.com/2021/11/23/como-clubes-e-ligas-de-futebol-buscam-a-internacionalizacao-de-suas-marcas/>. 28 ago. 2023.

DE LIMA, Joyce Lopes; RODRIGUES, Juliana Fernandes Alvares. Da marca e a ligação com trade dress e a concorrência desleal. **Revista Científica Eletrônica de Direito da FAEF**, v. 22, n. 1, 2022. Disponível em: https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/lf8jhPYk4HHoM6s_2023-2-28-10-14-56.pdf. Acesso em: 19 ago. 2023.

DELOITTE Football Money League. **Deloitte**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>. Acesso em: 5 out. 2023.

DIREITOS de transmissão de clubes brasileiros. **Inteligência Financeira**. Disponível em: <https://inteligenciafinanceira.com.br/saiba/empresas/direitos-transmissao-clubes-brasileiros/>. Acesso em: 08 out. 2023.

EXCURSÕES e internacionalização da marca. **LinkedIn**. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/excursos-e-internacionalizacao-da-marca-lucas-compan-?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card. Acesso em: 23 ago. 2023.

FUTEBOL branding: a marca como importante ativo para a economia do futebol brasileiro e da indústria esportiva. **Diblasiparente**. Disponível em: <https://diblasiparente.com.br/futebol-branding-a-marca-como-importante-ativo-para-a-economia-do-futebol-brasileiro-e-da-industria-esportiva/>. Acesso em: 17 set. 2023.

INTERNACIONALIZAÇÃO dos clubes de futebol. **Foot Hub**. Disponível em: <https://foothub.com.br/internacionalizacao-dos-clubes-de-futebol/>. Acesso em: 02 out. 2023.

LEITE, H. L. R.; MENDONÇA, P. S. M.; BUZZO, E. J. Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, a. 9, n. 1, jan./mar. 2014, p. 85-99. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1144/570>. Acesso em: 23 ago. 2023.

MARCA Botafogo e novas gerações. **LinkedIn**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/marca-botafogo-e-novas-geracoes-lucas-compan>. Acesso em: 23 ago. 2023.

O ACORDO de patrocínio Botafogo Saf é de dois anos. **Parimatch**. Disponível em: <https://br.parimatch.com/pt/botafogosaf#:~:text=O%20acordo%20de%20patrocini%20Botafogo,uma%20parceria%20de%20dois%20anos>. Acesso em: 20 out. 2023.

SITUAÇÃO da População Mundial 2023 - 8 Bilhões de Vidas, Infinitas Possibilidades. **UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas (Brazil)**. Disponível em: <https://brazil.unfpa.org/pt-br/publications/situacao-da-populacao-mundial-2023-8-bilhoes-de-vidas-infinitas->

possibilidades#:~:text=da%20popula%C3%A7%C3%A3o%20mundial-
 ,Situa%C3%A7%C3%A3o%20da%20Popula%C3%A7%C3%A3o%20Mundial%
 202023%20%2D%208%20Bilh%C3%B5es%20de%20Vidas%2C%20Infinitas,de
 fesa%20de%20direitos%20e%20escolhas. Acesso em: 25 ago. 2023.

TIPOS de Esporte. **CNN Brasil**. Disponível em:
<https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/tipos-de-esporte/>. Acesso em: 20 ago.
 2023.

Anexo 1

- 1) O clube possui um departamento de estratégia? Caso contrário, como este processo é realizado?
- 2) Você acredita que a internacionalização dos clubes brasileiros pode beneficiar o desenvolvimento do futebol no Brasil? Como?
- 3) Qual(is) país(es)/região(ões) você acredita que possui(em) maior potencial para expansão da marca?
- 4) O clube desenvolve (ou pretende desenvolver) estratégias de internacionalização? Se sim, cite os as principais estratégias e seus objetivos da expansão:
- 5) Quais os principais desafios que um clube pode enfrentar ao trabalhar a expansão internacional?
- 6) O clube possui parcerias com clubes estrangeiros para divulgação da marca no exterior? Se sim, como este processo é realizado?
- 7) O clube possui estratégia de divulgação de produtos licenciados? Se sim, quais os as principais estratégias e produtos?

- 8) Quais os principais produtos licenciados vendidos no exterior? Quanto representam, em %, a participação na receita?
- 9) O que você acha pode atrair os fãs internacionais para os clubes brasileiros?
- 10) O clube possui programa de sócio torcedor para o exterior? Se sim, faça uma breve descrição incluindo valores cobrados e benefícios oferecidos.
- 11) O clube realiza/pretende realizar estratégias voltadas ao relacionamento com torcedores que residem no exterior?
- 12) Gostaria de incluir sugestões/informações adicionais sobre o tema, não abordadas nas questões anteriores?