

MARKETING ESPORTIVO COMO FERRAMENTA DE CRESCIMENTO DO CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA: ANÁLISE DO PROGRAMA DE SÓCIO-TORCEDOR COMO ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO E GERAÇÃO DE RECEITAS NO MODELO SAF.¹

Lucas Valle dos REIS²

Centro Universitário Academia, Juiz de Fora, MG

Carlos Eduardo Almeida Campos³

Centro Universitário Academia, Juiz de Fora, MG

Linha de Pesquisa: Comunicação e Mediação

RESUMO

Este estudo de caso sobre o Club de Regatas Vasco da Gama procura entender a recente dinâmica no mercado esportivo, em que um clube transfere a gestão de suas operações no futebol a uma empresa privada. O foco da análise está nas diferenças de posicionamento e nas estratégias adotadas pelo Vasco com foco no programa de sócios antes e após a criação da Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A pesquisa revela que, por muito tempo, o clube não investiu em uma estratégia direcionada para reforçar seu desenvolvimento. Com a necessidade de vender sua operação de futebol, após mais de 100 anos de história, o clube dá início a seu primeiro projeto estruturado de crescimento nas redes. O estudo examina o histórico do Vasco, as normas das SAFs e sugere possíveis direções estratégicas para o clube.

Palavras-Chave: *Vasco da Gama; SAF; Marketing Esportivo; Marketing Digital; Futebol.*

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais populares do mundo, capaz de mobilizar milhões de pessoas e fazer com que os torcedores se conectem profundamente com instituições. Nesse cenário, o marketing esportivo se destaca como uma ferramenta essencial para clubes que buscam fortalecer sua marca, aumentar sua base de fãs e gerar novas fontes de receita. O Brasil conta com clubes centenários, responsáveis por contagiar todo o país com essa paixão, mas que vêm passando por algumas transformações significativas a fim de se manterem relevantes e economicamente

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Academia, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Publicidade e Propaganda.

² Graduando do curso de Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário Academia.

³ Professor do curso de Comunicação Social do Centro Universitário Academia.

saudáveis nos dias de hoje. Um exemplo recente dessa transformação no futebol brasileiro é a adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), que tem como objetivo profissionalizar a gestão dos clubes, tornando-os mais competitivos no mercado esportivo global.

O Club de Regatas Vasco da Gama, um dos clubes mais tradicionais do país, entrou em uma nova fase de sua história ao implementar a SAF em abril de 2022. Este trabalho tem como foco analisar como o marketing esportivo pode contribuir para o crescimento deste clube dentro desse novo modelo de gestão, dando ênfase no programa de sócio-torcedor como uma das principais estratégias de engajamento, fidelização da torcida e geração de receita do clube. E como, através de ações direcionadas nos meios digitais, o clube busca gerar um relacionamento mais próximo e vantajoso com seus torcedores, fortalecendo assim a sua marca.

2 O QUE É UM CLUBE-EMPRESA (SAF) NO FUTEBOL

Segundo o jornalista especializado em negócios do esporte Rodrigo Capelo (2024), o conceito de clube-empresa no futebol refere-se à transformação de clubes esportivos, tradicionalmente geridos como associações civis, em sociedades empresariais com fins lucrativos. Essa transformação envolve a reestruturação jurídica, financeira e administrativa do clube, tornando-o uma empresa que pode atrair investimentos, emitir ações e operar com a lógica de mercado.

2.1 Diferenças entre clube-Empresa e associativo.

As diferenças entre um clube-empresa e um clube tradicional são significativas, envolvendo aspectos jurídicos, financeiros, administrativos e culturais. As principais distinções são: o clube-empresa opera como uma sociedade empresarial, seja como Sociedade Anônima (S.A.) ou Sociedade Limitada (Ltda.), com fins lucrativos. Ele pode emitir ações, ter acionistas e distribuir lucros, sendo a gestão regulada por leis corporativas e órgãos de governança. A administração é profissionalizada, com diretores e executivos remunerados, frequentemente com experiência em gestão empresarial. As decisões são orientadas por análises financeiras e de mercado, com o objetivo de maximizar o valor da empresa para os acionistas, equilibrando sucesso

esportivo e geração de lucros. Essa estrutura permite captar recursos por meio de emissão de ações, atração de investidores e parcerias estratégicas. Além disso, a empresa tem maior acesso ao mercado financeiro para empréstimos e investimentos, necessitando seguir práticas contábeis rigorosas e prestar contas com transparência aos acionistas e ao mercado (COLAB, 2023).

Podemos perceber, portanto, que apesar dos benefícios financeiros, parece haver um distanciamento entre o clube e seus torcedores, especialmente quando os interesses dos acionistas se sobrepõem aos da torcida, transformando a relação em uma dinâmica cliente-empresa.

Neste modelo de negócio, decisões sobre contratações, vendas de jogadores e infraestrutura são baseadas em análises de custo-benefício, focadas no valor da empresa. O risco financeiro é continuamente avaliado, e o clube-empresa tende a adotar inovações em gestão, marketing e operações para aumentar eficiência e receita. Embora essa estrutura ofereça controle financeiro mais rigoroso, também pode assumir riscos significativos para crescer rapidamente. Se mal executada, a estratégia pode resultar em impactos financeiros severos. Investidores individuais, grupos econômicos ou fundos de investimento podem adquirir parte ou a totalidade do capital social, e a estrutura facilita a criação de parcerias com outras empresas e marcas (COLAB, 2023).

Por sua vez, um clube tradicional geralmente é estruturado como uma associação civil sem fins lucrativos, onde o principal objetivo é o desenvolvimento esportivo e social, em vez do lucro. A gestão é realizada por membros eleitos internamente, e as decisões são frequentemente influenciadas pela comunidade de sócios e torcedores, com foco no sucesso esportivo. Os dirigentes nem sempre têm experiência em administração, e a captação de recursos é mais limitada, dependente de bilheteria, patrocínios, venda de jogadores e contribuições dos sócios. O objetivo principal é conquistar títulos e fortalecer a identidade do clube, enquanto a sustentabilidade financeira, embora importante, não é a prioridade absoluta (COLAB, 2023).

A relação com os torcedores pode ser mais próxima, pois eles são vistos como parte integral do clube, muitas vezes participando da gestão e das decisões. A pressão emocional da torcida e os valores tradicionais do clube influenciam fortemente as decisões, que podem ser menos orientadas por análises financeiras. Embora a

inovação seja mais lenta devido à estrutura menos profissionalizada, a tradição e os valores históricos são altamente valorizados.

A gestão financeira tradicional tende a ser mais flexível, com menor rigor e transparência em relação ao retorno financeiro, mas com menos disposição para assumir grandes riscos, o que limita o potencial de crescimento, mas também protege o clube de endividamentos excessivos (COLAB, 2023).

Essas diferenças ilustram como a transformação em clube-empresa representa uma mudança profunda na filosofia, gestão e operação de um clube de futebol, e parece ter impactos significativos tanto na forma como o clube é conduzido quanto na relação com torcedores, jogadores e investidores.

A transformação de clubes de futebol em empresas é um fenômeno crescente e pode ser vista como uma resposta às demandas do futebol moderno, que exige cada vez mais profissionalismo, eficiência e capacidade de investimento.

2.2 Exemplos de Clube-Empresa

Apesar da chegada recente ao Brasil, os clubes-empresa são uma realidade consolidada por todo o mundo, com forte presença nas principais ligas europeias, onde hoje estão os principais clubes do mundo. Seguem três exemplos distintos de clube-empresa ao redor do mundo:

Manchester United (Inglaterra): Um dos maiores e mais vencedores clubes de futebol do planeta, pertencente a maior liga do mundo, e um dos exemplos mais conhecidos de clube-empresa, com ações negociadas em bolsa de valores e gestão profissional voltada para o lucro (CAPELO, 2019).

RB Leipzig (Alemanha): Um clube fundado pela empresa Red Bull (que também possui outros clubes pelo mundo, como na Áustria, nos Estados Unidos e no Brasil), que exemplifica como uma marca pode criar um clube-empresa do zero e alcançar sucesso esportivo rapidamente (CAPELO, 2019).

Botafogo SAF (Brasil): Um dos clubes brasileiros que se transformou em empresa, com a gestão voltada para atrair investidores e sanear suas finanças. Hoje faz parte de uma holding que detém vários clubes pelo mundo, incluindo as ligas de ponta na Europa (SAMPAIO, 2019).

2.3 Vantagens e desafios de um Clube-Empresa

A transformação de um clube em empresa oferece várias vantagens, como uma maior capacidade de investimento, que facilita o acesso a capital para melhorias em infraestrutura, formação de atletas e contratações. A gestão profissionalizada, conduzida por executivos qualificados, pode proporcionar maior eficiência e eficácia na administração, resultando em melhores resultados financeiros e esportivos. Além disso, a adoção de práticas empresariais sólidas visa promover a sustentabilidade financeira a longo prazo, ajudando o clube a evitar crises econômicas e garantindo um equilíbrio entre o sucesso esportivo e o retorno financeiro.

Já os principais desafios de um clube-empresa, podemos citar o conflito de interesses, pois há a necessidade de equilibrar as demandas dos acionistas com os interesses esportivos e da torcida, o que pode gerar tensões em decisões que envolvem o desempenho em campo e o retorno financeiro. Além disso, a cultura e identidade do clube podem ser impactadas, com a torcida sentindo que o clube se distanciou de suas raízes tradicionais.

Outro desafio importante é o risco de endividamento, uma vez que, sem uma gestão financeira responsável, o clube pode contrair dívidas elevadas na busca por sucesso esportivo, comprometendo sua sustentabilidade a longo prazo.

3 HISTÓRIA DA SAF VASCO DA GAMA

A história da SAF do Vasco da Gama teve início em 2022, quando o clube enfrentava uma situação financeira delicada, com dívidas acumuladas e dificuldades para competir no cenário esportivo brasileiro. O modelo da SAF foi adotado para permitir a entrada de capital privado e melhorar a gestão do futebol, separando as operações de futebol das atividades sociais do clube.

O processo começou com a assinatura de um memorando de entendimento com a 777 Partners, um grupo de investimentos sediado em Miami, especializado em setores como esportes, mídia e entretenimento. Em julho de 2022, os sócios do Vasco aprovaram a venda de 70% da SAF do clube para a 777 Partners em uma Assembleia Geral (LANCE, 2022). O valor do negócio foi de R\$ 700 milhões, dos quais R\$ 70 milhões foram oferecidos inicialmente como um empréstimo-ponte, convertidos

posteriormente em ações da SAF, além da responsabilidade de assumir outros R\$ 700 milhões em dívidas e outros compromissos financeiros, totalizando R\$ 1,7 bilhões, tornando esta a maior transação da história do futebol brasileiro

A proposta da 777 Partners envolvia uma série de aportes financeiros destinados a sanear as dívidas do clube, investir no futebol, e modernizar a gestão através de inovações tecnológicas. A 777 Partners assumiu a responsabilidade pela administração do futebol profissional do Vasco, enquanto o clube social manteve 30% das ações da SAF. O Vasco cedeu seus ativos relacionados ao futebol para a SAF, incluindo o direito de uso do estádio de São Januário, mas manteve a propriedade de outros patrimônios, como suas sedes esportivas e sociais (JARDIM, 2022).

O objetivo da SAF visa recolocar o Vasco em um papel de protagonismo no futebol brasileiro e internacional, recuperando sua alta performance esportiva e garantindo sua sustentabilidade financeira a longo prazo. A parceria com a 777 Partners foi vista como fundamental para dar ao clube acesso a novas tecnologias, especialmente no uso de dados para a identificação de talentos, além de oportunidades de receita com mídia e transmissão.

No entanto, a transição para o modelo SAF gerou discussões entre sócios e torcedores, especialmente no que diz respeito à fiscalização dos recursos investidos e ao futuro do clube social, que permaneceu como um ente separado, responsável por atividades olímpicas e paralímpicas, além das funções sociais e culturais do Vasco.

A SAF do Vasco, além de garantir o pagamento de dívidas e reestruturar o futebol, também prevê a modernização de São Januário e a implementação de uma gestão mais profissional e transparente, com a expectativa de elevar o clube a um novo patamar competitivo nos próximos anos.

Após a implementação da SAF do Vasco da Gama, a estrutura do clube foi transformada em uma gestão empresarial. A 777 Partners, detendo 70% da SAF, é responsável pela administração do futebol, enquanto o clube social mantém 30% das ações. O funcionamento da SAF envolve a separação total entre a gestão esportiva e o clube associativo (MARTINS, 2022)

Na prática, a 777 Partners gerencia diretamente as operações do futebol, incluindo contratações, pagamento de salários, e investimentos em infraestrutura, como melhorias em São Januário e nos centros de treinamento. Um dos

compromissos acordados inclui o investimento contínuo, com aportes de R\$ 700 milhões distribuídos ao longo de três anos, voltados para o pagamento de dívidas, transferências de atletas e modernização do clube.

O orçamento anual para o futebol é definido pelos diretores da SAF, de acordo com as necessidades operacionais e as metas financeiras. Em 2023, por exemplo, a SAF do Vasco registrou receitas de R\$ 364 milhões, mas apresentou um prejuízo de R\$ 123 milhões devido aos altos custos operacionais, destacando a necessidade contínua de aportes por parte da 777 Partners (RIBEIRO, 2024)

A 777 tem obrigações contratuais rigorosas, e, caso não cumpra com os aportes financeiros dentro dos prazos estipulados, mecanismos de proteção permitem ao Vasco reassumir o controle da SAF. No entanto, a gestão esportiva e financeira é mantida de forma independente, com a 777 Partners conduzindo o planejamento estratégico do clube para garantir sua sustentabilidade a longo prazo, tanto no aspecto esportivo quanto financeiro.

Por meio de estratégias bem elaboradas de marketing, o Vasco da Gama pode fortalecer sua marca, aumentar o engajamento dos torcedores e gerar novas fontes de receita, elementos que são cruciais para o desenvolvimento sustentável da SAF. Dessa forma, a integração do marketing esportivo é fundamental para maximizar o potencial desse modelo de gestão, promovendo tanto o crescimento financeiro quanto a valorização da marca e da base de torcedores do clube.

4 MARKETING ESPORTIVO E SUA IMPORTÂNCIA PARA OS CLUBES DE FUTEBOL

O marketing evoluiu ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças nas demandas dos consumidores e nos avanços tecnológicos. Philip Kotler, no conceito de Marketing 3.0, enfatiza que as empresas devem ir além da oferta de produtos e serviços, focando em valores e propósito. Esse modelo vê o consumidor como um ser completo — com mente, coração e espírito —, priorizando a responsabilidade social e a conexão emocional. No contexto esportivo, isso se traduz em clubes e organizações que promovem ações sociais, campanhas de inclusão e projetos comunitários. Por exemplo, iniciativas de igualdade de gênero ou apoio a esportes olímpicos reforçam os valores humanos e criam um vínculo mais forte com torcedores.

Já o Marketing Digital tem transformado a forma como empresas se conectam com seus públicos. Trata-se do uso de plataformas digitais para criar canais integrados que não apenas promovem produtos, mas também constroem relacionamentos profundos com os consumidores. No universo esportivo, clubes e marcas têm explorado redes sociais, aplicativos e campanhas interativas para engajar torcedores e aumentar sua visibilidade. Exemplo disso é o Paris Saint-Germain (PSG), que utiliza o TikTok para interagir com fãs globais, enquanto clubes brasileiros investem em estratégias digitais para divulgar programas de sócio-torcedor e ampliar a venda de ingressos.

Estratégias como storytelling e gamificação têm se mostrado altamente eficazes para validar esses conceitos. Contar histórias inspiradoras de atletas ou torcedores humaniza a marca esportiva, gerando identificação emocional e fidelidade. A gamificação, por sua vez, aproxima os torcedores ao criar experiências interativas, como fantasy games ou aplicativos exclusivos. Parcerias com influenciadores digitais também são comuns, ampliando o alcance de campanhas e engajando públicos diversificados.

Dessa forma, as organizações esportivas conseguem se posicionar como agentes de impacto social e inovação.

O marketing esportivo é uma ferramenta que utiliza o esporte para promover marcas, produtos e serviços, aproveitando a paixão dos torcedores. Ele vai além da publicidade convencional, pois envolve uma conexão emocional com o público, tornando o esporte um veículo eficaz para transmitir mensagens de marca e criar valor para empresas, clubes e organizações. No caso do futebol, essa estratégia visa aumentar a visibilidade e o engajamento de torcedores, utilizando a popularidade do esporte para alcançar o maior número de pessoas possível.

[...] o marketing esportivo é a aplicação dos quatro Ps (preço, produto, promoção, e ponto de venda) de forma específica em um contexto esportivo concebido para atender às necessidades dos clientes do esporte, sejam eles consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores, e investidores corporativos. (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 07)

No futebol, o marketing esportivo pode se manifestar de várias maneiras, como campanhas de mídia, ativações digitais, eventos, lançamento de produtos e parcerias comerciais (SHIVA, 2023). Os clubes se aproveitam dessa estratégia para atrair mais público aos estádios, aumentar vendas de produtos licenciados e gerar receita com

patrocinadores. Campanhas digitais, por exemplo, servem para engajar os torcedores através de conteúdos exclusivos, como treinos ao vivo, entrevistas com jogadores e bastidores de jogos, criando uma experiência mais completa e imersiva para os torcedores.

Além de aumentar a presença e a fidelidade dos torcedores, o marketing esportivo no futebol está diretamente ligado às principais fontes de receita dos clubes, como venda de ingressos, programas de sócio-torcedor e merchandising. A criação de campanhas que estimulam a compra de camisas e produtos oficiais, combinada com a promoção de experiências únicas para sócios, fortalece a relação com o torcedor e gera fluxo de caixa constante.

Com isso, o marketing esportivo não apenas contribui para o crescimento financeiro, mas também para o desenvolvimento sustentável e a valorização da marca do clube.

4.1 Programa de Sócio-Torcedor como ferramenta do Marketing Esportivo

O programa de sócio-torcedor é uma estratégia de marketing esportivo que busca gerar receita recorrente e fortalecer a relação entre clube e torcedor. Com diferentes modalidades de adesão, ele oferece benefícios exclusivos, como descontos em ingressos, acesso antecipado às vendas, produtos oficiais, conteúdos especiais e até participação em decisões do clube. Essas vantagens promovem um maior senso de pertencimento, fazendo com que o torcedor se sinta parte ativa do clube, o que aumenta o engajamento e a fidelização.

Essa iniciativa é uma fonte de renda estável para os clubes, uma vez que o modelo de assinatura mensal ou anual garante fluxo de caixa constante, permitindo investimentos em contratações e infraestrutura. Além disso, a adesão em massa dos torcedores pode contribuir para a valorização da marca, atraindo mais patrocínios e parcerias. Um programa de sócio-torcedor bem-sucedido também tem potencial para se tornar um argumento de venda para patrocinadores, uma vez que comprova a fidelidade do torcedor com o clube (VINDI, 2020)

Para aumentar o impacto do programa, parece ser essencial investir em campanhas de adesão que despertem a emoção e o sentimento de pertencimento, com a utilização de experiências exclusivas para que o torcedor saiba que é importante e faz diferença para o clube. Eventos especiais e benefícios reforçam o

valor percebido pelos sócios, estimulando a permanência e o engajamento contínuo. Dessa forma, o programa se torna não apenas uma fonte de receita, mas um pilar estratégico para o crescimento sustentável do clube e a construção de uma base de torcedores mais leal e ativa.

4.2 Programa de sócios do Vasco da Gama.

O programa de Sócio-Torcedor do Vasco, chamado "Sócio-Gigante", tem como objetivo engajar os torcedores e gerar receita para o clube por meio de uma série de planos e benefícios exclusivos. A iniciativa busca não apenas arrecadar fundos, mas também proporcionar uma experiência mais completa e próxima para os torcedores, incluindo aqueles que residem fora do Rio de Janeiro, com foco em atender as necessidades deles.

O Sócio-Gigante oferece uma gama de vantagens, como por exemplo os descontos em ingressos e prioridade na compra. Os Sócios podem comprar ingressos para jogos do Vasco com descontos especiais e prioridade de acesso, garantindo lugar nos estádios antes dos não-sócios (GLOBO, 2023).

Outra vantagem oferecida pelo programa Sócio-Gigante é a possibilidade de adquirir produtos oficiais exclusivos, como produtos autografados e itens de colecionador, além de descontos nas lojas oficiais do clube e em outros estabelecimentos parceiros. Além desses benefícios, existem diversas outras vantagens, que variam de acordo com a modalidade de assinatura dentro dos vários planos disponíveis.

4.2.1 Como era o programa Sócio-Torcedor antes da SA

Antes do lançamento do programa, o clube já contava com um número de 17 mil pessoas associadas ao clube social (BOL, 2016), número que parece ser expressivo para um clube que não oferecia vantagens ao torcedor. A necessidade de explorar essa modalidade de associação se mostrava, portanto, cada vez mais necessária, considerando o expressivo número de torcedores apaixonados pelo clube e a necessidade de novas fontes de receita.

O programa de sócio-torcedor do Vasco da Gama, denominado "Gigante", foi lançado oficialmente em 2016 com o objetivo de estreitar o relacionamento com a torcida, oferecendo diversos planos adaptados às necessidades dos vascaínos. Ele

foi desenvolvido para atender diferentes perfis de torcedores, com foco em benefícios relacionados a ingressos, experiências exclusivas, e um programa de pontos que garante vantagens em produtos oficiais, serviços e até mesmo milhas aéreas. Quanto maiores eram os benefícios, mais caro era o valor da mensalidade. Os planos lançados na época foram:

Sempre ao Teu Lado

Ingresso garantido em jogos em qualquer setor de São Januário, dobro de pontos no Clube de Vantagens, experiências exclusivas, camisa oficial após 12 meses, e descontos em produtos e serviços parceiros. Ideal para os torcedores que acompanham o time de perto e buscam comodidade;

Amor Infinito

Descontos de 30% a 70% em ingressos, prioridade na compra de ingressos para qualquer setor, acesso ao Clube de Vantagens, camisa oficial após 12 meses e experiências exclusivas;

De Norte a Sul

Priorização na compra de ingressos para arquibancadas e acesso ao Clube de Vantagens, com foco em torcedores fora do Rio;

Almirantinho

Exclusivo para crianças de até 12 anos, com gratuidade nos ingressos, Certidão de Almirantinho, e acesso ao Clube de Vantagens (MONTALVAO, 2016)

O programa de sócios era gerido pelo Vasco em parceria com a FutebolCard, empresa especializada em programas de relacionamento no futebol. Ele inclui um sistema de pontos que permite acumular benefícios ao pagar mensalidades, indicar amigos, comprar ingressos e realizar compras em parceiros. Os pontos podem ser usados para resgatar produtos oficiais, pagar contas e transferir milhas aéreas, oferecendo vantagens significativas para torcedores em todo o Brasil.

Logo no início, o programa de sócios se mostrou promissor pois o clube conseguiu rapidamente a marca de 20 mil pré-inscrições, antes mesmo do lançamento oficial, mas após algum tempo a falta de associados começou a se mostrar um problema. Parece que muito disso se devia à falta de desempenho esportivo, mas a falta de recompensas atrativas e principalmente a falta de estratégias de comunicação para se conectar emocionalmente com o torcedor, se mostraram fatores determinantes para um desempenho abaixo do esperado, e o resultado foi um pico de 32 mil associados, marca pouco relevante para um clube que à época ocupava o posto

de quinta maior torcida do país.

Historicamente, o Vasco da Gama sempre foi um clube conhecido pelo engajamento de seus torcedores, que dentre outros motivos, foram os responsáveis pela construção do estádio do clube, São Januário, entre 1920 e 1927, o maior estádio da América Latina na época, e pela construção do centro de treinamento nos últimos anos.

Entretanto, esses mesmos torcedores, pareciam insatisfeitos com o panorama do programa de sócios torcedores, e por conta própria lançaram uma campanha online de associação em massa após a manutenção do clube na primeira divisão em 2019 (ESPN, 2019). Essa campanha teve mais sucesso que qualquer movimento feito diretamente pelo clube, e foi chamada de #AssociaVasco, tendo grande repercussão nas redes sociais.

Depois de toda a mobilização por parte da torcida, o clube aproveitou o momento e usou da *Black Friday* para abraçar a campanha em apoio aos torcedores, e conseguiu disponibilizar promoções na assinatura dos planos mais baratos de sócio-torcedor, com valores a partir de R\$3,99 por mês em planos semestrais (BRAZ, 2019). O resultado dessa campanha foi significativo, com um crescimento de mais de 450% em 14 dias e atingindo a marca de incríveis 178 mil sócios torcedores ao final da campanha, batendo todos os recordes do futebol brasileiro e diversos recordes pelo mundo, fazendo do Vasco um dos clubes com mais associados em todo o planeta (GLOBO, 2024).

Mas nem tudo deu certo. Além das péssimas campanhas em campo do time, que resultaram em dois anos na segunda divisão, a falta de planejamento do clube, por não ser diretamente o responsável pela campanha fez com que, mesmo com a associação em massa e o aumento de quase 500% no quadro de associados, o clube não obtivesse receita o suficiente, e o Vasco terminou o ano com saldo negativo em suas contas.

Além disso, a falta de um departamento de marketing e de uma diretoria qualificada, que tratasse com a devida importância e seriedade a marca Vasco da Gama, indica que resultou na falta de manutenção dessa proximidade com o torcedor e da valorização da marca, e o clube em pouco tempo sofreu com uma queda extremamente brusca no quadro de sócios ativos, chegando a menos de 35 mil sócios, o que representa uma queda de mais de 80% no número de associados.

4.2.2 Programa Sócio-torcedor após SAF

O Vasco da Gama apresentou um crescimento nas redes sociais após a implementação da SAF, que trouxe mais profissionalismo e recursos para o clube. A reestruturação do departamento de comunicação, aliada ao aumento da equipe e à adoção de novas ferramentas, contribuiu para esse “sucesso digital”. A SAF parece ter permitido ao clube uma gestão mais eficiente, focada em estratégias digitais inovadoras, o que resultou em uma ampliação significativa da base de seguidores e no aumento do engajamento.

O resultado não demorou para aparecer. Logo no começo do comando da SAF, o Vasco obteve um crescimento bastante significativo nas redes sociais. No primeiro semestre de 2023, o clube expandiu sua presença digital de forma expressiva, acumulando mais de 600 mil novos seguidores em diversas plataformas. Além disso, os resultados destacaram o Vasco como um dos times brasileiros mais ativos nas redes, especialmente no TikTok, onde atingiu 1,8 milhões de interações na primeira semana de julho de 2023 (GLOBO, 2023)

No Instagram, o clube superou a marca de 95 milhões de interações no primeiro semestre, um aumento em relação aos 90 milhões no mesmo período de 2022. No antigo Twitter (hoje X), o Vasco também ficou entre os três times brasileiros com mais engajamento nos primeiros meses do ano. A torcida desempenhou um papel crucial nesse crescimento, com campanhas e interações ativas. Mesmo enfrentando desafios em campo, o Vasco manteve uma estratégia de marketing digital robusta, incluindo colaborações com outros clubes para promover partidas e o uso de novas abordagens para anunciar contratações.

Isso refletiu diretamente no programa de sócios, objetivo principal do clube, por ser a principal forma de criar uma aproximação com o torcedor, e principalmente de gerar receita.

Com as novas estratégias usadas, o clube passou a obter uma maior quantidade de sócios que se mantêm ativos, visto que a maior dificuldade era fidelizar o novo sócio ao clube. Atualmente o Vasco se encontra entre os 10 clubes com mais sócios-torcedores no país, contando com mais de 65 mil associados, e segue numa crescente contínua, com o objetivo de figurar entre os 3 clubes com mais sócios no Brasil.

Segundo as Demonstrações Contábeis (VASCO, 2023), a receita mais significativa do clube vem dos sócios.

4.2.3 Estratégias usadas para essa mudança.

A primeira mudança adotada pela SAF para alcançar o objetivo principal, foi fazer a reformulação completa dos planos de sócio-torcedor do clube, mudando desde o nome dos planos até os benefícios e prioridades.

O plano **De Norte a Sul** foi mantido para contemplar o torcedor off-Rio (torcedores de outras cidades sem ser Rio de Janeiro). Além disso, agora também existe o plano **Camisas Negras**, com valores mais acessíveis e alguns benefícios mais básicos (GLOBO, 2024).

Depois da reformulação feita, os planos passaram a ter um valor médio mais alto, com o objetivo de realmente ser uma das principais fontes de receita do clube. Para que isso não fosse um problema, O clube dividiu o plano principal em categorias. O plano é denominado **Gigante**, e varia de duas a cinco estrelas, sendo o de duas estrelas com um valor mais em conta e o de cinco estrelas com o ticket mais elevado. Quanto mais caro o plano de sócio, mais benefícios ele inclui. Os benefícios variam de descontos em produtos, parcerias com outras marcas que geram diversos tipos de bonificações, prioridade na compra de ingressos (que é considerado o motivo mais importante para pagar os sócios mais caros), além de descontos no mesmo, inclusão de convidados no plano, experiências dentro do clube e diversos resgates de prêmios exclusivos (como receber o time no estádio, participar de desafios dentro de campo no intervalo dos jogos, levar os filhos para entrar com os jogadores e gancamarotes para os jogos por exemplo), e tudo isso agrega muito valor e acaba sendo extremamente atrativo para o torcedor apaixonado pelo clube. Além dos planos convencionais, existe também o plano **Dinamite Eterno**, com um valor extremamente alto, mas que te garante benefícios exclusivos (GLOBO, 2024).

Outra mudança importante foi a forma como o clube passou a se comunicar nas redes sociais. O Vasco tem adotado estratégias modernas de comunicação para atrair novos seguidores e manter a base já existente ativa.

O foco na conexão direta com o torcedor, tem sido uma das estratégias. Segundo o Globo Esporte (2024), diversas ações digitais foram projetadas para destacar a importância do torcedor vascaíno, reforçando o conceito de "torcida como

patrimônio do clube". Isso inclui histórias emocionantes, como a do pequeno torcedor Guilherme Gandra Moura, conhecido como o pequeno milagre, que sofre de uma raríssima condição e se tornou um símbolo do clube e fenômeno das redes sociais, e tem participado ativamente de diversas ações dentro do Vasco da Gama.

Figura 1 – Guilherme Gandra Moura (pequeno milagre);



Fonte: Instagram, 2024.

Outro movimento que o Vasco tem explorado, é a conexão com influenciadores extremamente populares no Brasil, como o youtuber Whindersson Nunes, a influencer de moda Malu Borges, o fenômeno do Tik Tok Luva de Pedreiro, e o jornalista Casimiro Miguel, este que hoje é o rosto de uma emissora, a Cazé TV, que também já firmou uma parceria com o Vasco da Gama (LANCE, 2024).

A SAF permitiu ao Vasco investir mais em tecnologia, análise de dados e marketing digital, com ações baseadas em tendências globais de outros clubes de futebol de sucesso. Mais profissionais especializados foram contratados para otimizar campanhas digitais e melhorar a interação com os fãs, ou seja, o clube investe em estudos contínuos das melhores práticas adotadas por outros times ao redor do mundo e isso reflete na atual forma de se comunicar com o torcedor. Um exemplo disso é a forma com que o clube tem feito lançamentos oficiais de produtos, algo que era completamente irrelevante antes da SAF e hoje se tornou um dos eventos mais lucrativos do clube.

A forma como o clube anuncia seus jogadores também mudou. As

apresentações desses novos jogadores têm sido marcadas pela criatividade e pelo planejamento, usando vídeos de impacto e transmissões ao vivo, o que gera engajamento imediato e amplo compartilhamento entre os torcedores, com muito apelo emocional e trazendo esses torcedores para perto do clube.

Recentemente o clube anunciou por exemplo os jogadores Dimitri Payet, craque francês com status de estrela mundial, e Phillippe Coutinho, um dos maiores jogadores brasileiros da última década e que foi revelado pelo Vasco e saiu do clube em 2010 para atuar em gigantes europeus. Além de os anúncios buscarem ter características emocionais e cativantes ao torcedor do clube, o Vasco parece saber usar essas contratações para direcionar o torcedor para o plano de sócios, usando desses nomes para fazer campanhas gigantescas de associação em massa. Com a contratação de Coutinho por exemplo, o número de associados do clube cresceu em quase 40% (GLOBO, 2024).

O Vasco também apostou na Vasco TV, canal do clube no Youtube que conta com diversos tipos de conteúdo e que tem feito bastante sucesso com os torcedores, principalmente com o quadro dos bastidores das partidas, que tem batido recorde de audiência nos canais do clube.

Além do futebol, o Vasco expandiu seu conteúdo para outros interesses da comunidade vascaína, como no *e-sports*⁴, na volta da equipe de basquete do clube e na volta do time de futsal, o que ajuda a manter o engajamento mesmo fora do calendário tradicional do futebol.

No geral, o crescimento digital do Vasco parece ser reflexo de uma gestão mais estratégica e profissional, impulsionada pela SAF, o que fortalece a marca e a presença do clube não apenas no Brasil, mas também internacionalmente.

Além do futebol, o Vasco expandiu seu conteúdo para outros interesses da comunidade vascaína, como no *e-sports*⁴, na volta da equipe de basquete do clube e na volta do time de futsal, o que ajuda a manter o engajamento mesmo fora do calendário tradicional do futebol.

No geral, o crescimento digital do Vasco parece ser reflexo de uma gestão mais estratégica e profissional, impulsionada pela SAF, o que fortalece a marca e a presença do clube não apenas no Brasil, mas também internacionalmente.

⁴ e-sports é a sigla em inglês para Electronic Sports, que significa esportes eletrônicos. São competições de jogos digitais, onde jogadores profissionais ou amadores disputam em torneios oficiais

5 PROBLEMAS COM A SAF E SITUAÇÃO ATUAL DO CLUBE

No segundo semestre de 2024, o Club de Regatas Vasco da Gama começou a enfrentar problemas relacionados à empresa 777 Partners, acionista majoritária da SAF do clube. A empresa começou a enfrentar graves problemas nos Estados Unidos e foi acusada de fraude em processo na justiça americana. O processo consiste na acusação de que a empresa teria feito um empréstimo de 350 milhões de dólares e tenha dado como garantias alguns fundos que não lhe pertencem ou sequer existem. Essa investigação colocou muitos holofotes sobre a empresa, que além do Vasco, era detentora de diversos outros clubes pela Europa, e com isso muitas questões começaram a ser levantadas. Atualmente a empresa passa por uma situação extremamente delicada e pode inclusive decretar falência (MIX VALE, 2024).

Com isso, o presidente do clube associativo, Pedrinho, se escorou no código civil e entrou com um pedido de suspensão do controle da 777 sobre a SAF do Vasco, baseado no processo de fraude que a empresa sofre nos Estados Unidos. Basicamente, o Vasco buscou se proteger pedindo garantias sobre o aporte que seria feito em setembro de 2024 (o maior aporte realizado pela empresa americana baseado no contrato), e com o possível descumprimento da lei da SAF, retomou o controle das ações do clube (MIX VALE, 2024).

Após toda essa situação, a situação da 777 piorou ainda mais, e hoje a empresa se encontra a beira da falência, sendo inclusive despejada de seus escritórios nos Estados Unidos por falta de pagamento do aluguel, e agora tem todos os seus ativos (incluindo todos os clubes de futebol) sob o controle da seguradora americana Advantage Capital Holdings, popularmente conhecida como A-Cap (MIX VALE, 2024).

O panorama atual é de que a A-Cap não tem interesse em controlar nenhum dos clubes de futebol. A 777 Partners, com tudo o que enfrentou e ainda enfrenta (com diversas outras acusações de fraude) acabou sendo responsável por uma perda gigantesca de capital por parte da A-Cap, que agora tenta recuperar o prejuízo da forma mais rápida possível. Com isso, além de diversos outros bens da 777, como aviões e iates, a A-Cap também colocou todos os clubes de futebol que agora controla a venda, incluindo o Vasco da Gama, que tem extrema pressa em ser vendido para que não fique numa situação ainda pior do que antes da SAF (GLOBO, 2024).

De acordo com o presidente Pedrinho, o Vasco temia que com toda essa

situação, encontrasse problemas com a nova empresa que agora detém os ativos, mas a A-Cap garantiu que não tem interesse em permanecer com o clube e pretende não só facilitar, como auxiliar na venda do mesmo (GLOBO, 2024).

Hoje os atuais problemas do Vasco são dois: a situação da 777 Partnes nos Estados Unidos e na Europa, o que dificulta muito a venda do clube, e a dívida deixada pela 777 ao Vasco, que hoje ultrapassa os R\$170 milhões. O clube corre contra o tempo para conseguir um novo investidor e conseguir alcançar o patamar desejado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo destacou a relevância e os impactos do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) no Brasil, utilizando o Club de Regatas Vasco da Gama como caso emblemático. A implementação da SAF trouxe benefícios como a captação de investimentos e a modernização da gestão, permitindo ao clube se tornar mais competitivo no cenário nacional e internacional. Além disso, a reestruturação possibilitou uma maior aproximação com a torcida por meio de estratégias digitais inovadoras e do programa Sócio-Gigante.

No entanto, é importante observar que a SAF se mostrou mais como um contexto de reorganização do que como a responsável direta pelas mudanças e pelos resultados obtidos. O papel central no sucesso das estratégias de engajamento e adesão de sócios foi desempenhado por uma comunicação eficiente e por ações conduzidas fora do clube, como a campanha espontânea organizada pelos torcedores. Essa iniciativa destacou que, independentemente do modelo de gestão, é a qualidade da equipe de comunicação e o envolvimento da torcida que realmente impulsionam os melhores resultados.

Portanto, o estudo reforça que uma estrutura como a SAF pode ser benéfica para organizar e profissionalizar a gestão, mas os resultados dependem fundamentalmente de uma equipe de comunicação competente e conectada com a torcida. A experiência do Vasco demonstra que o engajamento dos torcedores e a paixão pelo clube são os principais motores para o crescimento sustentável e para o fortalecimento da marca, seja no modelo associativo ou empresarial.

ABSTRACT

This case study on Club de Regatas Vasco da Gama provides insight into the recent dynamics within the sports market, where a club transfers the management of its football operations to a private company. The analysis focuses on the differences in positioning and strategies adopted by Vasco with an emphasis on the membership program before and after the creation of the Football Joint Stock Company (SAF). The research reveals that, for a long time, the club did not invest in a targeted strategy to enhance its development. With the need to sell its football operation after more than 100 years of history, Vasco embarks on its first structured growth project on social media. The study examines Vasco's history, the SAF regulations, and suggests possible strategic directions for the club.

Keywords: *Vasco da Gama; SAF; Sports Marketing; Digital Marketing; Soccer.*

REFERÊNCIAS

BOL. **Programa de sócio-torcedor do Vasco já tem 20 mil pré-cadastrados.** 2016. Disponível em: <https://www.bol.uol.com.br/esporte/2016/02/17/programa-de-socio-torcedor-do-vasco-ja-tem-20-mil-pre-cadastrados.htm>. Acesso em: 17 out. 2024.

BRAZ, Bruno. **Plano com maior adesão na associação em massa é o 4º mais caro do Vasco.** 2019. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/11/29/plano-com-maior-adesao-na-associacao-em-massa-e-o-4-mais-carro-do-vasco.htm>. Acesso em: 1 nov. 2024.

CAPELO, Rodrigo. **Entenda como funcionam os clubes-empresas em Alemanha, Itália, Inglaterra e Portugal.** Blog do Rodrigo Capelo, 2019. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2019/09/30/entenda-como-funcionam-os-clubes-empresas-em-alemanha-italia-inglaterra-e-portugal.ghtml>. Acesso em: 9 set. 2024.

CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA. Demonstrações financeiras 2023. Disponível em: <https://crvascodagama.com/wp-content/uploads/2024/08/Demonstracoes-Financeiras-2023-2-Final.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2024. COLAB PUC Minas. **Fenômeno SAF de gestão de clubes chega ao Brasil.** 2023. Disponível em: <https://blogfca.pucminas.br/colab/fenomeno-saf-de-gestao-de-clubes-chega-ao-brasil/>. Acesso em: 1 set. 2024.

ESPN. **#AssociaVasco: Vasco da Gama quase duplica números de sócios após campanha da torcida.** Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/6366446/associavasco-vasco-da-gama-quase-duplica-numeros-de-socios-apos-campanha-da-torcida. Acesso em: 1 nov. 2024.

GLOBO ESPORTE. **Com problemas na Justiça, A-CAP coloca à venda ativos da 777, incluindo todos os clubes, avião e até iate.** 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2024/10/07/com-problemas-na-justica-a-cap-coloca-a-venda-ativos-da-777-incluindo-todos-os-clubes-aviao-e-ate-iate.ghtml>. Acesso em: 1 nov. 2024.

GLOBO ESPORTE. **Vasco sobe duas posições e entra no top 10 de clubes com mais sócios-torcedores no Brasil.** 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2024/07/27/vasco-sobe-duas-posicoes-e-entra-no-top-10-de-clubes-com-mais-socios-torcedores-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 2 nov. 2024.

GLOBO ESPORTE. **Vasco faz reajustes e apresenta novos planos de sócio-torcedor.** 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2023/04/11/vasco-faz-reajustes-e-apresenta-novos-planos-de-socio-torcedor.ghtml>. Acesso em: 9 out. 2024.

GLOBO ESPORTE. **Vasco segue tendências, bate recorde e cresce nas redes sociais.** 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2023/07/07/vasco-segue-tendencias-bate-recorde-e-cresce-nas-redes-sociais.ghtml>. Acesso em: 13 set. 2024.

GLOBO ESPORTE. **Imensa torcida: Vasco encerra promoção com aumento de 456% na quantidade de sócios.** Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/imensa-torcida-vasco-encerra-promocao-com-aumento-de-456percent-na-quantidade-de-socios.ghtml>. Acesso em: 1 out. 2024.

GLOBO ESPORTE. **Vasco faz reajustes e apresenta novos planos de sócio-torcedor.** 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2023/04/11/vasco-faz-reajustes-e-apresenta-novos-planos-de-socio-torcedor.ghtml>. Acesso em: 1 nov. 2024.

JARDIM, Lauro. **Vasco anuncia acordo bilionário com fundo norte-americano; conheça o futuro sócio do clube.** O Globo, 2022. Disponível em: <https://blogs.oglobo.globo.com/lauro-jardim/post/vasco-anuncia-acordo-bilionario-com-fundo-norte-americano-conheca-o-futuro-socio-do-clube.html>. Acesso em: 12 out. 2024.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LANCE!. **Sem contrato com a Band, Vasco fecha acordo de transmissão para o Carioca 2024.** Disponível em: <https://www.lance.com.br/lancebiz/mercado-do-esporte/sem-contrato-com-a-band-vasco-fecha-acordo-de-transmissao-para-o-carioca-2024.html>. Acesso em: 9 out. 2024.

LANCE!. **Sócios do Vasco aprovam venda da SAF à 777 Partners.** Disponível em: <https://www.lance.com.br/vasco/socios-do-vasco-aprovam-venda-da-saf-a-777-partners.html>. Acesso em: 12 out. 2024.

MARTINS, Paulo. **Vasco dá grana: entenda pontos da reestruturação do clube como SAF.** 2022. Disponível em <https://www.correiobraziliense.com.br/esportes/2022/08/5027966-vasco-da-grana-entenda-pontos-da-reestruturacao-do-clube-como-saf.html>. Acesso em: 9 out. 2024.

MIX VALE. **777 Partners à beira da falência: A-CAP coloca à venda todos os clubes e bens de luxo.** 2024. Disponível em: <https://www.mixvale.com.br/2024/10/07/777-partners-a-beira-da-falencia-a-cap-coloca-a-venda-todos-os-clubes-e-bens-de-luxo/>. Acesso em: 7 set. 2024.

MONTALVÃO, Anderson. **Vasco lança o programa de sócio-torcedor Gigante**. Disponível em: <https://vasconoticias.com.br/noticias/vasco-lanca-o-programa-de-socio-torcedor-gigante/>. Acesso em: 1 nov. 2024.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. Marketing Esportivo, São Paulo: Thomson Learning, 2008.

RIBEIRO, Emanuelle. **Em balanço, Vasco SAF registra receita quase três vezes maior e prejuízo de R\$ 123 milhões em 2023**. 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2024/04/30/em-balanco-vasco-saf-registra-receita-quase-tres-vezes-maior-e-prejuizo-de-r-123-milhoes-em-2023.ghtml>. Acesso em: 18 out. 2024.

SAMPAIO, Rodrigo. **SAF Botafogo: entenda os planos e como será o investimento de John Textor**. Disponível em: https://www.terra.com.br/esportes/botafogo/saf-botafogo-entenda-os-planos-e-como-sera-o-investimento-de-john-textor_ceb65b37bfddc430fcbce6561c17b95e7yij5alu.html. Acesso em: 9 set. 2024.

SHIVA, Mayla. **Como o marketing esportivo se relaciona com o futebol brasileiro**. Disponível em: <https://netshow.me/blog/como-o-marketing-esportivo-se-relaciona-com-o-futebol-brasileiro/>. Acesso em: 12 out. 2024

VINDI. **Sócio-torcedor: como usar a cobrança recorrente nesse programa**. Disponível em: <https://blog.vindi.com.br/programas-socio-torcedor/>. Acesso em: 17 set. 2024

ZENONE, Luiz Claudio. Marketing futebol clube. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
@guigandramoura. **Foto do pequeno Gui**. Instagram, 2024. Disponível em: https://www.instagram.com/p/C-7uWJEAN_D/. Acesso em: 1 nov. 2024.