



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB  
Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)

**ERIK DALLA BARBA DE SEIXAS**

**POSICIONAMENTO DA MARCA CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA,  
COMO DIFERENCIAL PARA SUA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL**

Brasília  
2023

**ERIK DALLA BARBA DE SEIXAS**

**POSICIONAMENTO DA MARCA CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA,  
COMO DIFERENCIAL PARA SUA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS 9do Centro de Ensino Unificado de Brasília (CEUB).

Orientadora: Professora Doutora Mônica Prado.

Brasília  
2023

**ERIK DALLA BARBA DE SEIXAS**

**POSICIONAMENTO DA MARCA CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA,  
COMO DIFERENCIAL PARA SUA SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS do Centro de Ensino Unificado de Brasília (CEUB).

Orientadora: Professora Doutora Mônica Prado

BRASÍLIA, junho de 2023.

**BANCA AVALIADORA**

---

**Professora Orientadora: Mônica Igreja do Prado**

---

**Professor(a) Avaliador(a): Bruno Assunção Nalon**

---

**Professor(a) Avaliador(a): Sergio Euclides Braga Leal de Souza**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho de conclusão de curso a minha família, que sempre me apoiou e incentivou a buscar me graduar na área que me fizesse feliz e aos meus professores, que me ajudaram a formar como profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais que me auxiliaram durante todo meu processo de formação, inclusive me apoiando quando optei por mudar de curso na graduação e chegar ao que estou me graduando e, principalmente, onde me encontrei como profissional. Agradeço aos meus familiares que sempre me apoiaram e auxiliaram durante a formação.

Gostaria de agradecer aos vários bons professores que tive ao longo da minha jornada de formação, bem como os supervisores de estágio e companheiros de trabalho, que me deram muitas dicas e informações, fazendo-me chegar à formação acadêmica.

## RESUMO

O estudo do caso do Clube de Regatas Vasco da Gama permite compreender a nova tônica no mercado esportivo, onde um time vende seu futebol para que uma outra empresa faça sua administração e gestão. O estudo tem como foco a análise das diferenças de posicionamento e estratégias adotadas pelo clube antes e depois da criação de sua Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A pesquisa aponta que o clube por muito tempo não adotou estratégia específica para melhorar seu posicionamento ou sua imagem, criando um posicionamento orgânico e não orquestrado para seu *branding* de marca. É evidente como o clube aproveitou do momento de necessidade de vender o futebol dele, após mais de 100 anos de existência, e criou seu primeiro trabalho de *branding* real. A pesquisa evidenciou a análise do mercado futebolístico brasileiro, os posicionamentos e a história do Vasco, as normas das SAFs e um possível caminho a ser seguido pelo clube. Somado a isso, foi possível observar que *branding* é crucial para o desenvolvimento e evolução dos times de futebol, assim como seu posicionamento de marca, a fim de que se tenha agregação de valores e postura positiva frente à sociedade. Assim sendo, constata-se que ainda há espaço para o estudo de novas estratégias, posicionamentos e do time.

**Palavras-chave:** *branding*; posicionamento de marca; mercado esportivo; Vasco da Gama; Sociedade Anônima do Futebol.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Tema.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2</b>	<b>Pergunta de pesquisa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>9</b>
1.4.1	Objetivo geral.....	9
1.4.2	Objetivos específicos.....	9
<b>1.5</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CONCEITO DE SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL (SAF).....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b><i>BRANDING DO CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA.....</i></b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>DO CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA.....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO CLUBE VASCO DA GAMA.....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é classificado como uma monografia, baseada em um estudo de caso que aborda uma pesquisa teórico-conceitual, unida com análise de um *case* específico, à luz de conhecimentos e estudos teóricos, referentes a Publicidade e ao *Marketing*. A pesquisa bibliográfica reúne livros, artigos, jornais digitais/impressos, revistas ou documentos.

A presente pesquisa consiste em uma análise e comparação do posicionamento da marca do Clube Vasco da Gama, como forma ou não, de ganhos de marca, assim agregando um *valuation* mais robusto da marca.

Compreendendo aquilo que se busca com essa produção acadêmica, podemos nos debruçar mais sobre fatos, assuntos e conceitos, já massificados para a Publicidade e para o Marketing, que se enquadram perfeitamente nesse novo modelo de negócio em que se transformou o futebol, as SAFs (Sociedades Anônimas do Futebol).

A relevância do posicionamento de marca, como forma de agregar valor para as marcas do mercado, bem como demandas dos consumidores, *valuation* de marca e empresa, pontos de divergência e convergência entre marcas fundidas, são fatos inteiramente relevantes para compreensão do trabalho.

O livro *Branding* caracteriza valor de mercado como algo muito além dos fatos tangíveis de uma empresa ou uma marca, mas sim “tudo aquilo que uma empresa possui, de tangível e intangível, e que contribui para o crescimento sustentado dos lucros” (MARTINS, 2000). Para compreender força e potencial de uma empresa é preciso levar em consideração fatores como: desejo, demanda reprimida, reconhecimento e desejo.

Essa monografia visa compreender a nova faceta do mercado esportivo nacional e a forma como o posicionamento das marcas é essencial em um momento anterior a venda de uma SAF e como mantê-la após realização desta. Vários termos e pontos adotados para avaliar se debruçam sobre os argumentos do mercado no geral, já que por mais que seja uma empresa do ramo esportivo, é uma empresa que se encaixa nas teorias gerais do mercado.

A maioria das pessoas entendem o futebol como entretenimento, mas para a grande parte dos seus seguidores, aquilo é considerado um *life style*. Em entrevista para o MKT Esportivo,



Bruno Koerich (VASCO..., 2023a) aponta números acerca do crescimento na venda de produtos licenciados pelo Vasco. Esse licenciamento de produtos vai muito além de artigos esportivos, chegando a produtos do dia a dia, como peças de vestuário e artigos tecnológicos.

A parceria entre o Vasco e a Destra mudou o nível de organização e arrecadação de licenciamento do Gigante da Colina. Apenas para ilustrar com números, o clube, anos atrás, contava com 14 empresas licenciadas, enquanto atualmente possui mais de 130. De 500 produtos licenciados, o número passou para mais de três mil. Quanto ao faturamento, o clube foi de R\$ 800 mil a R\$ 6 milhões por ano com seus produtos licenciados. (VASCO..., 2023a).

Este TCC está dividido em 4 capítulos. No primeiro, a história do clube é abordada, o segundo capítulo conceitua o que é uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF), já o terceiro capítulo aborda o *branding* do Vasco e o quarto e último capítulo aborda o *rebranding* do Vasco.

## **1.1 Tema**

Posicionamento e Reposicionamento de Marca do Clube de Regatas Vasco da Gama, antes e depois de constituição de SAF.

## **1.2 Pergunta de pesquisa**

O posicionamento de marca, do Clube de Regatas Vasco da Gama, é um diferencial pré e pós criação da SAF?

## **1.3 Justificativa**

Esta pesquisa visa cumprir os requisitos para a conclusão do curso de Publicidade e Propaganda no Centro Universitário de Brasília (CEUB). A escolha foi por fazer uma monografia de análise de caso, onde busca-se alinhar conceitos de mercado, principalmente esportivo, para com o novo modelo de negócio, proposto pela criação das Sociedades Anônimas do Futebol.

É importante compreender contextos, analisar o mercado do futebol brasileiro, compreender como os clubes fazem para desenvolver suas marcas e quais são as partes interessadas em todo esse processo.

O tema foi escolhido devido a relevância que o futebol possui na vida do brasileiro, além da forma como os times no Brasil vêm observando suas forças no mercado. Analisando os cenários, foi possível chegar ao novo momento do mercado esportivo brasileiro, com a liberação da criação das SAFs e autorização para vendê-las. Como o assunto é novo, tornar-se relevante que pesquisas exploratórias abordem o assunto a fim de abrir possibilidades para desdobramentos sobre o tema marca de clube esportivo e SAFs.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Realizar análise do caso da venda da SAF do Clube de Regatas Vasco da Gama, a luz da importância do posicionamento de marca.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Sistematizar informações de autores diversos em relação ao posicionamento de marca e sua relação com a marca Clube de Regatas Vasco da Gama;
- Compreender a importância do posicionamento de marca para os negócios no futebol brasileiro, com o advento das SAFs;
- Analisar estratégias, pontos fortes e fracos, além dos diferenciais adotados pela marca Vasco da Gama, para alavancar a venda da SAF.

## **1.5 Metodologia**

A metodologia abordada será a pesquisa bibliográfica, concomitantemente à análise de caso específico, observando ainda, conceitos em diversas áreas da Publicidade e do Marketing, em um novo modelo de negócios.

Em seu livro Gil (2002, p. 44) define a pesquisa bibliográfica como aquela que “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Já Severino (2007), define pesquisa bibliográfica como:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

A pesquisa bibliográfica foi dividida em quatro momentos: em um primeiro momento foram analisados artigos bibliográficos, materiais jornalísticos e legislação referentes as Sociedades Anônimas do Futebol, para compreender como surgiram, quais suas regras, as possibilidades de modelos de gestão esportiva que seriam possíveis dentro desse novo modelo de negócio. No primeiro momento foi importante também elucidar as diferenças entre modelos de SAF e as garantias e acordos feitos pelos diferentes clubes.

No segundo momento, foi preciso compreender mais a fundo a história do clube, para entender como e de onde surgiram a maioria dos seus posicionamentos, mesmo que muitos sem querer, para dessa forma saber como sua imagem e posicionamento foram sendo moldadas no decorrer dos anos. Esse processo foi importante também para compreender por qual motivo a alteração no modelo de gestão esportiva foi tão importante, haja vista a observação do declínio total do clube.

Superada as fases de compreensão dos objetos de estudo (SAF e Marca Vasco da Gama), em um terceiro momento, foi hora de buscar mais conhecimento relativo as definições publicitárias e propagandistas, para saber quais foram as estratégias, quais os modos como o clube passou a se dedicar a melhorar sua marca e seu posicionamento. Esse modelo foi crucial para continuidade do trabalho, pois o modelo de negócios, instituído pelas SAFs, é tão novo que não há em abundância e por tanto foi necessária uma pesquisa extensa nos mais diversos modelos de negócios, esportivos ou não, para dessa forma compreender quais definições seriam ideais.

Compreendidos o clube antes de venda, entendidas as estratégias publicitárias adotadas e todos os meios que perneiam o clube, foi hora então de buscar, em um quarto momento, analisar as novas estratégias, as formas como vem se portando e possíveis novas mudanças que serão feitas, como melhorias para os consumidores e principalmente, os associados. Vários fatos foram coletados por meio de matérias jornalísticas, análises de sites especializados em Marketing Esportivo e alguns primeiros casos já de estudos acadêmicos.

## 2 CONCEITO DE SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL (SAF)

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é um modelo de empresa, aprovado pelo Congresso em 6 de agosto de 2021, por meio da Lei 14.193/2021 (BRASIL, 2021). A aprovação permitiu então a migração do modelo de negócios adotado pelos clubes de futebol, em todo território nacional, sendo possível a partir do marco legal, deixar de ser uma associação civil sem fins lucrativos, para se tornar uma empresa com permissão de realizar venda de parte de suas ações, dessa forma, permite que uma nova empresa adquira o clube e passe a administrá-lo.

Existem duas possibilidades para um clube ser uma SAF: ou já sendo criado como um clube empresa, ou se convertendo de associação civil para SAF. No segundo caso é importante que o processo de conversão, siga os ritos legais indicados nas normas do clube. No caso do Clube de Regatas Vasco da Gama, foi preciso respeitar as normas impostas pelo estatuto do clube, para poder debater a criação do novo modelo de negócios.

Entendendo o seu posicionamento, seu crescimento e novos pontos fortes, o Vasco passou a desenvolver o *branding* da marca, para dessa forma conquistar maior valor agregado, mais apoiadores e destaque.

O Vasco fez uma pesquisa de mercado, juntamente com a KPMG e com a BMA Advogados (MELO, 2021), para encontrar empresas interessadas em adquirir a gestão do futebol. Além disso, foram traçados pontos fundamentais para escolha de uma empresa perante as outras interessadas, como exemplo: a empresa precisaria ter o montante a ser repassado ao clube, não podendo pegar empréstimo para realizar a transação. Era estritamente necessário que a empresa não quisesse tornar o clube em satélite de algum clube no futebol europeu e o mais importante, era primordial que a empresa entendesse o posicionamento e a marca Vasco, para não querer passar por alterações como imagem, nome, logo e até mesmo posicionamentos.

Sendo selecionada a melhor oferta, dentro dos pontos levantados pelo clube, o presidente do Clube de Regatas Vasco da Gama, senhor Jorge Salgado, deu início ao rito de criação na SAF, em março de 2022. Primeiro foram instituídos conselheiros para analisar a proposta de alteração e a oferta, para aí dar início aos trâmites legais, exigidos pelo estatuto do clube.

Primeiro foi preciso convocar uma reunião do Conselho Deliberativo (CD) para determinar o rito que seria necessário para alteração no modelo de negócio do clube. O entendimento foi de que seria necessário votar primeiro a alteração no modelo de negócios, para depois votar a aprovação da proposta feita pela empresa interessada em adquirir as ações do futebol do clube. Foi feita então a votação do CD para indicar aos sócios, pela aprovação ou não, da alteração do modelo de negócio. Votação positiva, era hora de convocar os sócios com poder de voto, para aprovar ou não alteração.

Após aprovado e alterado o modelo de negócios, o Clube de Regatas Vasco da Gama, passou a ter uma Sociedade Anônima do Futebol, logo, era preciso aprovar a proposta de venda das ações para a empresa americana 777 Partners. O CD foi convocado, votou pela aprovação da proposta oferecida pela empresa, então foram convocados os sócios votantes para agora, sim, votarem a venda do futebol do clube, que foi aprovada com ampla maioria. Então, no dia 7 de agosto de 2022, a 777 Partners passou a ser dona de 70% do futebol do clube, pelo valor de R\$ 700 milhões, mais o pagamento das dívidas do clube. O Vasco manteve-se como dono de 30% das ações do seu futebol, mantendo poder de voto.

Essa obrigação por pagar também as dívidas do clube foi um enorme diferencial da SAF constituída pelo Vasco, uma vez que as outras duas SAFs de time grande no país, caso de Cruzeiro S.A. e Botafogo S.A., colocaram os novos donos como coparticipante nas dívidas do clube, ou seja, o clube e a empresa precisam achar meios de juntos, pagarem as dívidas, podendo o clube associativo ser obrigado a pagar tudo sozinho.

No Vasco, só no primeiro mês de efetiva administração da 777, já foram pagos mais de R\$ 30 milhões de reais em dívidas antigas, feitas pelo clube associativo, como aponta o CEO da SAF, Luiz Mello, em entrevista coletiva no canal oficial do clube no YouTube e detalhado pelo “Jogada 10” em sua coluna esportiva (CEO..., 2023). Além disso, foram aportados mais de R\$ 100 milhões de reais, para investimento em contratações, sendo o maior montante gasto em uma janela de contratações, da história do clube.

No Brasil, já existiam alguns modelos de clubes empresa, mas como não havia lei específica sobre o tema, eram tratados como clube de empresários ou gerenciado por mecenas. A questão, porém, é que o modelo de negócio e as estratégias de crescimento de marca se assemelham muito com os adotados pelos novos clubes empresas, uma vez que todos seguem

as estratégias adotadas internacionalmente, já que no exterior, principalmente Europa, o mundo dos clubes empresas é muito mais pavimentado que no Brasil.

### 3 **BRANDING DO CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA**

No decorrer dos anos, o clube foi se fortalecendo como uma instituição de posicionamento social relevante, sempre a frente do seu tempo e de seus rivais, muitas vezes realizando ações sem pensar nos resultados. Com a globalização e o surgimento da internet isso ganhou mais força, até mesmo de forma arquitetada, o clube passou a sempre buscar se posicionar contra preconceito e discriminação, além de apoiar mudanças sociais positivas.

No ano de 2022, o clube fechou parceria com o Observatório da Discriminação Racial no Futebol, para promover mais ações contra o racismo. Segundo matéria postada pelo próprio clube em seu site:

“O racismo foi e continua sendo uma realidade no Brasil, em todos os meios sociais, incluindo o futebol. A luta antirracista se faz necessária para superação deste cenário, e o Club de Regatas Vasco da Gama foi o primeiro clube a lutar para que os negros pudessem jogar futebol.” (VASCO..., 2022a).

O clube e o Observatório vêm realizando vários posts conjuntos nas redes sociais, visando alcançar mais pessoas e um público mais jovem. Essa iniciativa pode ser vista no post a seguir:

**Figura 5** – “Observatório da Discriminação Racial”.



Fonte: VASCO DA GAMA (2023).

É importante os clubes se posicionarem contra atos homofóbicos, visto que podem gerar enormes mudanças perante a torcida e auxiliar na mudança de opinião de seus seguidores. Além disso, o futebol é negócio e objetiva angariar maior quantidade de clientes/torcedores, sendo necessário que todos se sintam à vontade e seja um espaço sem distinção entre apoiadores, como apontam Feitosa e Câmara (2020) em artigo “Futebol Moderno”. As pessoas têm cada vez mais acesso à informação, têm seus posicionamentos bem definidos e gostam de consumir coisas que se alinhem com seus ideais, logo, mesmo que sem querer no início, o Vasco consegue crescer entre vários grupos.

Uma das definições mais conhecidas de posicionamento de marca foi proposta por Al Ries e Jack Trout em seu livro clássico "Posicionamento: A batalha por sua mente". Conforme os autores, o posicionamento de uma marca é "a maneira como a marca é percebida na mente do consumidor" (RIES; TROUT, 2009). Em outras palavras, o posicionamento é o lugar que a marca ocupa na mente do consumidor em relação às marcas concorrentes.

Já Philip Kotler define o posicionamento de marca como a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa, de modo que ocupem um lugar diferenciado e valorizado na mente do mercado-alvo (KOTLER; KELLER, 2019).

Entendendo o seu posicionamento, seu crescimento e novos pontos fortes, o clube passou a desenvolver o *branding* da marca, para dessa forma conquistar maior valor agregado, mais apoiadores e destaque. No livro *Branding*, de José Roberto Martins, o escritor caracteriza valor de mercado como o valor intangível de uma empresa ou uma marca com base na percepção de seus consumidores, utilizando-se do termo como “tudo aquilo que uma empresa possui, de tangível e intangível, e contribui para o crescimento sustentado dos lucros” (MARTINS, 2000).

No livro "Marketing 4.0: do tradicional ao digital", Philip Kotler define *branding* como "a arte de criar e manter uma marca" (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Ele destaca que o *branding* é essencial para estabelecer uma conexão emocional com os clientes, por meio da construção de uma identidade forte e coerente para a marca. Kotler enfatiza que, no marketing 4.0, estando os consumidores cada vez mais conectados e informados, é fundamental construir um *branding*, para se destacar da concorrência e ganhar a fidelidade dos clientes. Ele também destaca a importância de integrar o *branding* com as estratégias de



marketing digital, para garantir que a mensagem da marca seja consistente em todos os canais de comunicação.

Ou seja, é fundamental que a marca saiba como se posicionar, para quem se posicionar, quais áreas pode crescer e como conquistar novos ouvintes do seu discurso. Após vários anos, o Clube de Regatas Vasco da Gama passou a pensar melhor no *branding* da sua marca, para dessa forma alavancar vendas e parceiros. Anteriormente o clube tinha como um dos seus principais porta-vozes, o seu presidente, que muitas vezes realizavam falas preconceituosas e que destoavam muito do posicionamento do clube, como ocorreu quando Eurico Miranda, então presidente do clube, proferiu falas homofóbicas (EURICO..., 2015).

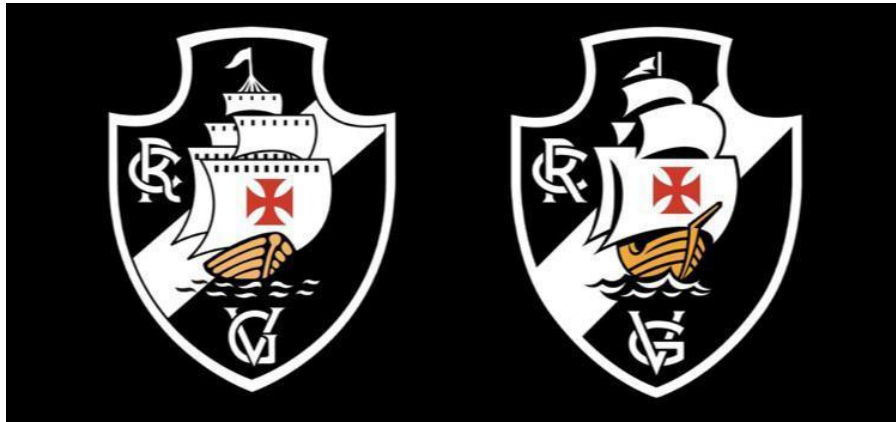
Já o novo presidente, como porta-voz da instituição, se posicionou favorável aos movimentos anti-homofobia, seguindo a linha do posicionamento do clube. Jorge Salgado declarou:

O Vasco sempre foi pioneiro na luta contra a desigualdade e o preconceito. Abrimos o futebol para pretos, pobres e operários no início do século passado e hoje nos engajamos nas causas do século XXI, como o combate à homofobia e à transfobia. Mais uma vez o estádio de São Januário será palco de um momento histórico de transformação do futebol, honrando os ideais que motivaram a sua construção (TORCIDA..., 2022).

Um dos pontos primordiais no *branding* do Vasco, foi a atualização da sua logo, adaptando para algo mais moderno e simplificado, sem perder nenhuma característica, sendo um dos poucos casos onde a torcida não reclamou da alteração, devido a sutileza nas alterações. O Clube Athletico Paranaense foi outro que realizou alteração no seu escudo, mas segundo matéria do GE, teve grande rejeição da torcida (STOCKLER, 2017). Uma alteração mais recente foi realizada por Ronaldo Fenômeno em um dos seus clubes, o Real Valladolid, gerando enorme revolta na torcida. Um dos torcedores apontou: “Parece-me uma vergonha o que foi feito com o escudo do Real Valladolid. Quem votou e aprovou isso? Só ouvem os sócios na hora de fazer caixa?” (TIME..., 2022).

Essas alterações, porém, foram primordiais para melhor aplicação e melhor divulgação das logos, tanto em produtos, quanto na mídia. Na imagem a seguir é possível observar as alterações feitas no escudo do clube, sendo a maioria ajustes finos, para não mudar essência, mas facilitar aplicações. Observa-se a esquerda a logo antiga e a direita a nova logo:

**Figura 6** – Imagem comparativa entre a logomarca antiga do clube à esquerda e a logomarca nova à direita.



Fonte: MENESES (2021).

Foram criadas algumas variações de identidade visual para o clube, como logos simplificados, padronização artística para redes sociais e para todo e qualquer layout artístico. A seguir observamos uma série de logos criadas pelo clube, de forma padronizada, para os seus quadros e produtos, de todas as áreas, criando e disponibilizando a sua identidade visual.

**Figura 7** – Imagem com diferentes logos padronizados desenvolvidos pelo clube.



Fonte: AZALIM (2023).

O Vasco investiu na sua equipe de mídias sociais, pois viu enorme engajamento surgindo em todas as plataformas, além de existirem vários nomes de destaque falando sobre o clube, como Casimiro Miguel, Luva de Pedreiro e Whindersson Nunes que por algumas vezes produzem conteúdo para o clube, mas principalmente falam do clube de forma orgânica, na mídia. Essa nova tônica de líderes de plataforma falando sobre o clube, acabou gerando maior interesse do público geral fazendo necessário, criar conteúdos específicos para todas as plataformas.

O maior destaque conquistado foi graças a uma parceria feita com o influenciador Luva de Pedreiro. O nome de enorme destaque no TikTok, conseguiu auxiliar o time a bater o recorde de time mais visto na plataforma, que perdurou por todo ano de 2022. Segundo o site MKTEsportivo, “o clube carioca alcançou 21 milhões de interações na plataforma em apenas uma semana.” (COM LUVA..., 2022).

Em pesquisa realizada pela empresa Quaest, em 2023, foi analisado quais eram as torcidas mais engajadas das redes sociais, no Brasil, ficando o Vasco em quarta colocação, atrás apenas do seu maior rival Flamengo e dos times paulistas Corinthians e Palmeiras.

Esse engajamento ajuda na busca por novos parceiros, como ocorreu em outros momentos, onde o engajamento da torcida ajudou não só na contratação de jogadores, como também em parcerias de patrocínios. O antigo diretor de marketing do clube deu entrevista para o canal “Atenção Vascaínos!” no YouTube, em que comprova esse papel como fator de negócio:

A gente tem conseguido atrair empresas e esperamos, como eu falei, repor a marca rapidamente. É um trabalho longo, de reconstrução de relações com as agências, de mostrar o valor do Clube, e a torcida ajuda muito nisso. Sempre gosto de lembrar que toda aquela recepção que a gente teve lá no Nordeste foi muito importante para fechar com a Pixbet. A força do Vasco, por si só, ela é muito importante, e atrai muita gente (VITOR..., 2022).

O Vasco buscou levantar todos seus pontos fortes, para melhorá-los e realizar campanhas inovadoras, pois dessa forma conquistou olhares de diversos investidores querendo comprar o futebol de time. Foi importante também estar atento aqueles que apenas queriam praticar *greenwashing*<sup>1</sup>, para não acabar vendendo o clube para quem só queria se aproveitar

---

<sup>1</sup> O termo *greenwashing* foi criado pelo ambientalista americano Jay Westerveld (1986), no artigo "Environmental Discourse and the Rhetoric of Domination", descrevendo a estratégia de marketing para se promover como empresa ambientalmente responsável, sem realmente fazê-las.

do seu posicionamento. Michael Skey explica muito bem sobre a lavagem de imagem por meio do esporte, em seu artigo “Lavagem esportiva: título da mídia ou conceito analítico?” (SKEY, 2022). Empresas utilizam de times de futebol, para melhorar sua imagem, sendo muito aplicado esse método com times europeus.

Sendo superado esse momento *branding* do clube, iniciou-se um processo por buscar um parceiro interessado em adquirir o futebol do clube. Esse processo foi feito de forma bastante cuidadosa e sempre levando em consideração a torcida. A 777, empresa que adquiriu parte das ações do clube, apontou por várias vezes outro fator que foi primordial para eles realizarem tal transação.

Em entrevista após a venda do clube, o sócio da *777 Partners*, Josh Wander, revelou que observaram outros clubes:

[...] olhamos alguns clubes antes do Vasco, mas acho que chegamos ao Vasco pelas razões que eu acabei de descrever. Acho que a razão principal, o diferencial na nossa perspectiva, foi a história, a tradição, o legado que o Vasco tem não só dentro do campo, mas também fora (SÓCIO..., 2022a).

A enorme demanda reprimida do clube e sua torcida muito apaixonada. A quantidade de torcedores, o seu contingente nacional, com o clube lotando estádio em todos os estados do país, comprovam essa paixão e uma demanda reprimida por um time melhor.

Philip Kotler fala no seu livro “Marketing 4.0: Do tradicional ao digital” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017), que uma demanda reprimida é uma procura maior que a oferta, que na atualidade essa escassez é bastante utilizada por marcas para gerar mais desejo aos seus bens ou produtos. No caso do Vasco e seu produto, é um time qualificado e que por consequência gere um entretenimento mais atrativo. Esse problema só pode ser resolvido com enormes investimentos. Mesmo na segunda divisão do campeonato brasileiro, o clube teve apoio da torcida e conseguiu lotar estádios em todas as regiões do Brasil, de Norte a Sul do país. Segundo matéria do G1: “[...] os torcedores lotam os jogos, dão trégua nos protestos e têm papel fundamental no bom momento da equipe na competição.” (BALTAR; RIBEIRO; SCHMIDT, 2022).

#### 4 DO CLUBE DE REGATAS VASCO DA GAMA

É importante ressaltar que com a junção, o clube não vem passando por um *rebranding* total, ele está se adaptando a novas tendências e mercados que antes não era possível por conta da falta de recursos ou conhecimento, por parte do clube. Graças à entrada de mais fundos e de uma nova visão de mercado, já que a 777Partners é proprietária de inúmeras marcas e empresas, sendo alguns outros clubes.

Em seu artigo “fundamentos e possibilidades para a evolução de marcas na indústria da moda”, Ana Vanessa Madureira dos Santos conceitua *rebranding* como:

“referência ao desenvolvimento de novas identidades visuais para marcas, empresas ou produtos, mas aplica-se também à simultânea criação de um novo relacionamento com o mercado e de novas estratégias ou filosofias operacionais, de marketing ou *branding*.” (SANTOS, 2013, p. 13).

O Vasco não pode passar por um *rebranding* total, pois o clube assegurou manter sua história e sua marca assim como são conhecidas, em contrato firmado com a 777 Partners.

O site da 777 Partners aponta todas as áreas onde o clube possui empresas, sendo elas: esporte, mídia, entretenimento, aviação, seguros, fintech, financiamento, crédito e sustentabilidade. Quanto aos clubes de futebol a empresa é proprietária, em maio de 2023, dos seguintes clubes: Vasco, Genoa, Sevilla, Standard de Liège, Red Star, Melbourne Victory e Hertha Berlim. Uma estratégia que vem sendo adotada é de tratar os clubes como irmãos, para gerar uma ideia de pertencimento a empresa, sem que haja uma hierarquização entre eles, até por isso os clubes possuem suas estruturas próprias e sem dividirem profissionais.

**Figura 8** – Imagem comemorativa do clube Genoa para a entrada do Vasco a 777 Partners.



Fonte: LONDON LIONS (2022).

Com maior poder financeiro, o clube passou a poder fazer novas jogadas e posicionamentos no mercado, como foi o caso da recusa a assinar o novo contrato de transmissão do Cariocão 2023. Segundo matéria do GE “Após a informação de que o Flamengo receberia o dobro da cota por seus jogos, o clube recuou e comunicou que não aceitará os termos atuais” (NOVO..., 2023). Com isso o clube foi buscar um parceiro já conhecido do clube, Casimiro Miguel, que transmitiu os jogos com seu canal Cazé TV, conquistando bons números e mais uma vez demonstrou a ideia do Vasco em se fortalecer no meio digital, por meio de plataformas de streaming e pelo YouTube, que vem se tornando cada vez mais canais de informação e transmissão.

A empresa e os novos gestores do Vasco, veem o Maracanã como palco importante para o clube, por ser um dos estádios mais icônicos da história, com capacidade de público maior, além do Vasco ser o primeiro campeão do estádio. O Maracanã é uma marca própria, cuja qual, a diretoria do Vasco acredita que o povo, na totalidade, tenha direito a utilizar do estádio que é um bem público. A utilização do Maracanã passa pela necessidade do clube em reformar o seu estádio, para ter mais espaço e conforto para a torcida.

O Maracanã se faz importante ainda, pois uma das vertentes de desenvolvimento da marca, além de lucros maiores, passam pela reforma do estádio de São Januário, que já está nos planos do clube, para dessa forma conseguir ter mais público apoiando, além de uma estrutura mais moderna e de ponta, algo que chama muita atenção do mercado e das torcidas. Buscar sanar cada vez mais as demandas reprimidas da torcida, é fundamental para o desenvolvimento da nova marca, que surgiu a partir da fusão entre a 777 e o Vasco.

O Vasco vem lutando fortemente para compreender as necessidades da torcida, para dar uma experiência para os seus seguidores ou encontrar possibilidade de novos produtos para o clube, chamado de Censo Vascaíno: “O projeto quer construir uma base de conhecimento sobre o torcedor vascaíno e possibilitar melhores serviços.” (VASCO..., 2022b).

Como necessidades de desenvolvimento a empresa buscou melhorar os planos de sócio torcedor, em 2023, para diminuir a quantidade de cambistas, além de permitir melhor qualidade e premiações para os associados, o problema é um pequeno aumento nos valores dos planos, novos. O GE levantou o seguinte fato sobre o novo plano de sócios:

“Os planos passaram por reajustes nos valores, e novas categorias foram criadas, com benefícios diferentes. O Vasco analisa que o aumento nos preços

dos planos eram inevitáveis, uma vez que o programa de sócio torcedor não era reajustado há quatro anos. Além disso, o Vasco notou que vários sócios estavam realizando check-in e não compareciam aos jogos.” (VASCO..., 2023b).

Outra dificuldade superada foi a alteração da empresa que vendia e emitia os ingressos para os jogos, esse era um problema crônico para a torcida e atrapalhava muito as vendas além de estressar os clientes, pois era muito complexo acessar o site para realizar compras e trocas de ingressos, devido os picos de acessos ao site. Segundo matéria do GE, a nova empresa computou mais de 10 mil acessos simultâneos para compras. (NOVO..., 2023).

As melhorias e bonificações promovidas pelo clube são muito importantes para um desenvolvimento da relação e criar sensação de pertencimento dos torcedores, se adaptando bastante na Teoria da Lealdade do Consumidor, ou teoria do comportamento de compra repetida. (JACOBY; CHESTNUT; FISHER, 1978).

A teoria fala que a lealdade do consumidor é impulsionada por três fatores principais: satisfação do cliente, qualidade do produto e envolvimento emocional com a marca. Quando um consumidor está satisfeito com um produto ou serviço, ele é mais propenso a comprar novamente da mesma marca. Além disso, quando um consumidor tem um alto envolvimento emocional com uma marca, ele também é mais propenso a permanecer leal a essa marca. (JACOBY; CHESTNUT; FISHER, 1978).

A criação de novos produtos e associar a marca Vasco a produtos cotidianos faz parte do *rebranding* parcial, já que o clube não pode passar por um *rebranding* total como já foi dito anteriormente, sem poder alterar logomarca e identidade visual, o Vaso SAF pode utilizar-se desses novos bens e serviços para criar um posicionamento perante o mercado, mas seguindo as formas de como isso irá ocorrer, seguindo as definições contratuais. Em um ano o clube teve crescimento de algo próximo a 750% nos lucros com licenciamento de produtos, segundo aponta o site MKTEsportivo e divulgado pelo Netvasco: “Vasco aumenta receita com licenciamento, que passa de R\$ 800 mil para R\$ 6 milhões por ano.” (VASCO..., 2023a).

O trabalho do licenciamento serve para liberar o uso da marca e logo por empresas do mercado, como a Havaianas, Tim, Brahma, Reserva, Go Case e muitas outras. Um exemplo é a hamburgueria do clube. “Agora, os fãs do Gigante da Colina podem desfrutar de seus lanches favoritos através do Ifood no conforto de suas casas, enquanto torcem pelo time.” (VASCO..., 2023c).

## 5 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO CLUBE VASCO DA GAMA

O Clube de Regatas Vasco da Gama, mais conhecido como Vasco, foi fundado em 21 de agosto de 1898, na cidade do Rio de Janeiro, por um grupo de remadores. De início sendo um clube de Remo, assim com alguns outros clubes do Estado do Rio de Janeiro. Foi apenas em 1916 que o Vasco se tornou um time de futebol. O clube alcançou a divisão principal de futebol no estado em 1923.

O clube sempre se destacou muito pelas lutas sociais, tendo como sua maior conquista a Resposta Histórica, realizada em 1924. Naquele ano o clube se destacava muito frente aos seus rivais, ganhando quase todas as competições. Se tornando maior rival de todos os outros clubes do Rio. Dessa forma eles decidiram se unir e investigar as atividades profissionais e sociais do clube, já que o futebol era amador e os jogadores não podiam ser remunerados.

Segundo o site do Vasco, como os rivais não conseguiram retirar o Vasco do campeonato graças ao regulamento da Liga Metropolitana, os adversários apelaram para a criação de uma nova entidade, a Associação Metropolitana de Esportes Atléticos (AMEA) e recusaram a inscrição do clube. Alegando que o time era formado por atletas com profissões duvidosas e não possuía um estádio em condições de jogo, obrigando o Vasco a excluir doze jogadores da competição, todos eles negros e/ou operários, algo prontamente recusado (1924..., [202-]).

O José Augusto Prestes, presidente do Vasco a época, proferiu as seguintes falas:

Estamos certos de que Vossa Excelência será o primeiro a reconhecer que seria um ato pouco digno de nossa parte sacrificar, ao desejo de filiar-se à Amea, alguns dos que lutaram para que tivéssemos, entre outras vitórias, a do Campeonato de Futebol da Cidade do Rio de Janeiro de 1923 [...]. Nestes termos, sentimos ter de comunicar a Vossa Excelência que desistimos de fazer parte da AMEA (PRESTES, 1924).

Vítima do racismo de seus adversários, restou ao Vasco disputar, com outros times de menor expressão, o campeonato da abandonada Liga Metropolitana de Desportos Terrestres (1924..., [202-]).

Em 1925 o Vasco foi permitido a retornar para o campeonato, com os mesmos direitos dos clubes fundadores. Permitindo o retorno dos Camisas Negras, apelido dado aos jogadores do Vasco por conta da cor da camisa.



A Resposta Histórica é a maior conquista do Clube de Regatas Vasco da Gama, pois foi o único clube a se impor contra as normas discriminatórias impostas pela liga. O Bangu, outro time do estado, também tinha jogadores de origem mais humilde em seu elenco, mas por virtude da solicitação da liga, cedeu e não os inscreveu na competição de 1924.

Em 1925 o Vasco teve mais um marco importante de afirmação de clube do povo, adquirindo por meio de seus torcedores um local para criação do seu estádio, no Bairro de São Cristóvão, bairro humilde do estado do Rio de Janeiro. Os aficionados do clube passaram a ajudar nos pagamentos para construção do estádio, sendo conhecido até hoje como clube feito pelas mãos de sua torcida, algo que orgulha muito seus torcedores.

Segundo Joel Silva, em 14 de março de 1948, o Vasco ganhou o Sul-Americano de Clubes Campeões, se tornando o primeiro clube campeão continental do mundo. Competição essa que inspirou a criação da Liga dos Campeões em 1955 e da Copa Libertadores da América em 1960. Mais um marco que colocou o Vasco em posição de destaque (SILVA, 2023).

Sendo o clube localizado em região humilde, sempre realizou várias ações para auxiliar os moradores da comunidade localizada logo atrás do estádio, conhecida como Barreira do Vasco, um local onde os torcedores do clube costumam se unir para sambar e comemorar antes e depois dos jogos. Outra iniciativa relevante feita pelo Vasco, foi a criação do Colégio Vasco da Gama, inaugurado em 8 de março de 2004, o colégio era uma forma de garantir outras oportunidades aos jogadores jovens do clube.

Alguns nomes de jogadores renomados do futebol nacional passaram pelo Colégio Vasco da Gama, o mais famoso sendo o meia Phillipe Coutinho, jogador da seleção brasileira na copa de 2018. Além dele o jogador Alex Teixeira, que está no plantel atual do Vasco, também estudou no colégio.

No ano de 1998, centenário do clube, o Vasco da Gama alcançou sua maior conquista futebolística, sendo campeão da Copa Libertadores da América. Se tornando o primeiro clube brasileiro a conquistar tal título no centenário.

O Vasco viveu seus melhores anos, em questão de títulos, no fim dos anos 90 e início dos anos 2000, muito também por conta de um patrocínio esportivo da época, que ajudou o time a conseguir manter suas contas e contratar bons jogadores. O referido patrocinador era o Bank

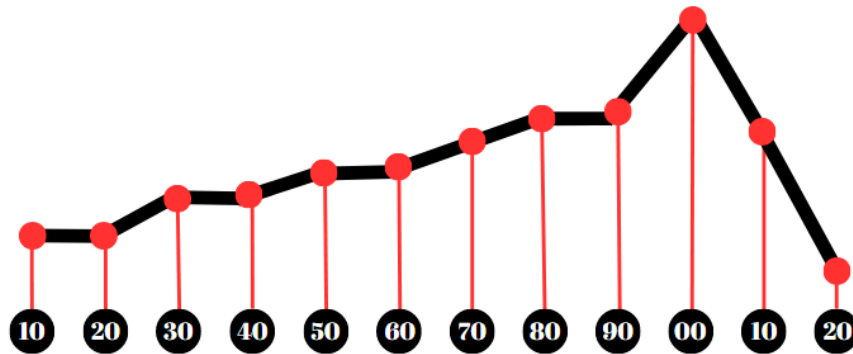
of América, responsável pelo maior investimento feito ao clube em sua história, pré-venda da SAF.

Vasco sempre foi um clube formador, característica dos times que investem em suas categorias de base e na captação de novos jogadores. Até hoje o clube tem essa busca forte por lançar novos jogadores, por ser uma forma de lucrar a longo prazo.

O maior nome da história, de jogadores, do clube foi Roberto Dinamite, menino jovem que passou por muitas dificuldades em sua vida, até conseguir se tornar jogador profissional. Em sua carreira bateu muitos recordes, sendo o maior artilheiro da história do Brasileirão, maior artilheiro dos clássicos contra Flamengo, Botafogo e Fluminense. A história dele sempre foi muito vangloriada por todos e sempre deu mais força para o convencimento a novos garotos se juntarem as divisões de base.

O clube viveu o fim dos anos de ouro no início dos anos 2000, mas logo em seguida, começou uma queda em vários âmbitos que perdura até hoje. O clube se afundou em dívidas, acumulou 4 rebaixamentos, passou dois anos seguidos na segunda divisão e ficou 11 anos sem ganhar um título relevante, de 2000 até 2011. Já se passaram mais de 11 anos e o clube ainda não conquistou um novo título relevante.

Compreendida a história do clube, a seguir será possível observar um gráfico de desempenho futebolístico, no decorrer das décadas:

**Figura 1** – Desempenho futebolístico do Vasco**Desempenho futebolístico do Vasco:**

Fonte: Elaboração do autor (2023)

Quando o clube se encontrava em seu pior momento financeiro e desportivo, após acumular dois anos seguidos na segunda divisão nacional e um grande montante de dívidas, o modelo esportivo da Sociedade Anônima do Futebol, esse termo será explicado melhor no próximo capítulo, apareceu como uma saída para o clube se reestruturar. Com a transformação do clube em empresa, o time conseguiu equilibrar suas contas por meio do Regime Centralizador (RCE) e conseguir forte investimento no futebol, tendo realizado no início do ano de 2023, a maior janela de contratações da história do clube.

Como mencionando anteriormente, em sua história o Vasco sempre se posicionou como pioneiro nas lutas contra a discriminação, em todos os âmbitos, tendo realizado inúmeras campanhas contra o racismo, contra aporofobia<sup>2</sup>, contra xenofobia e mais recentemente, realizou campanha muito forte contra a homofobia, algo que ainda é muito enraizado no futebol brasileiro.

Em iniciativa contra a discriminação e o racismo, Vasco lança camisa realocando a posição do escudo do time, para dar espaço ao logo Respeito, Igualdade, Democracia e Inclusão:

<sup>2</sup> Entende-se por aporofobia: aversão, medo, desprezo ou rejeição aos pobres.

**Figura 2** – Foto de jogadores usando a camisa do combate contra o racismo



Fonte: SADIO (2023).

**Figura 3** – Foto da camisa “Democracia e respeito”



Fonte: ALMEIDA (2011).

Em 2021, o Vasco lançou camisa em homenagem ao movimento LGBTQIA+, buscando combater a homofobia, além de destinar parte dos lucros para instituições com o mesmo intuito da campanha. No mesmo ano ainda, o Vasco lançou um manifesto, postando-se completamente contra qualquer ato discriminatório no futebol, juntando assinatura das torcidas que envolvem o clube. Após isso, passou a cobrar mudanças dos torcedores e punir aqueles que não seguiam as leis.

**Figura 4** – Foto jogadores do Vasco usando campanha alusiva a movimento LGBTQIA+



Fonte: MOURA (2021). Reprodução/Premiere.












O Vasco realizou ação pioneira no combate a homofobia no ambiente do futebol, criando um Código de Conduta contra homofobia e transfobia. O projeto contou com assinatura de todas as torcidas organizadas do clube. Segundo matéria UOL:



“[...] representantes das organizadas do clube assinaram um Código de Conduta Ética, elaborado pelos departamentos de Integridade e Jurídico, onde se comprometem a adotar práticas de transparência e de combate à violência, assédio e discriminação nos estádios.” (BRAZ, 2022).

Como forma de compreender melhor a relevância nacional no futebol que o Vasco possui, bem como observar de forma mais visual seus ganhos. Observa-se no quadro a seguir os títulos conquistados pelo clube até maio de 2023, contendo títulos estaduais, nacionais, internacionais e mundiais.

Tabela com todos os títulos conquistados pelo clube:

Tabela 1 – Títulos Do Clube de Regatas Vasco Da Gama

INTERCONTINENTAIS			
	Competições	Títulos	Temporadas
	Torneio Octogonal Rivadavia Corrêa Meyer <sup>(1)</sup>	1	1953*
INTERCONTINENTAL EXTRAOFICIAL			
	Competições	Títulos	Temporadas
	I Torneio de Paris <sup>(2)</sup>	1	1957*
CONTINENTAIS			
	Competições	Títulos	Temporadas
	Campeonato Sul-Americano de Campeões <sup>(3)</sup>	1	1948*
	Copa Libertadores da América	1	1998
	Copa Mercosul	1	2000
NACIONAIS			
	Competições	Títulos	Temporadas
	Campeonato Brasileiro	4	1974, 1989, 1997 e 2000
	Copa do Brasil	1	2011
	Campeonato Brasileiro – Série B	1	2009
INTERESTADUAIS			
	Competições	Títulos	Temporadas
	Torneio Rio-São Paulo	3	1958, 1966 e 1999
	Torneio João Havelange	1	1993
	Taça dos Campeões Rio-São Paulo	1	1936*

ESTADUAIS			
	Competições	Títulos	Temporadas
	Campeonato Carioca	24	1923, 1924★, 1929, 1934, 1936, 1945★, 1947★, 1949★, 1950, 1952, 1956, 1958★, 1970, 1977, 1982★, 1987, 1988, 1992★, 1993, 1994, 1998, 2003, 2015 e 2016★
	Copa Rio Estadual	2	1992★ e 1993
	Campeonato Carioca – Série A2	1	1922
	Taça Guanabara Independente	1	1965
	Torneio Municipal	4	1944, 1945★, 1946 e 1947
	Torneio Relâmpago	2	1944★ e 1946
	Torneio Início	10	1926, 1929, 1930, 1931, 1932, 1942, 1944, 1945, 1948 e 1958
TURNOS DO ESTADUAL			
	Competições	Títulos	Temporadas
	Taça Guanabara	12	1976, 1977, 1986, 1987, 1990★, 1992★, 1994★, 1998, 2000★, 2003, 2016★ e 2019★ <sup>[122]</sup>
	Taça Rio	11	1984, 1988, 1992★, 1993, 1998, 1999★, 2001★, 2003★, 2004, 2017★ e 2021
	Turnos disputados com outros nomes <sup>(4)</sup>	9	1972★, 1973★, 1974★, 1975, 1977★, 1980, 1981★, 1988★ e 1997★
OUTROS ESTADUAIS			
	Competições	Títulos	Temporadas
	Taça Eficiência	11	1943, 1945, 1946, 1947, 1949, 1950, 1955, 1958, 1973, 1980 e 1982
	Taça Disciplina	2	1943 e 1964
	Campeonatos Cariocas de Aspirantes, Reservas ou Amadores <sup>(5)</sup>	30	1920, 1922 <sub>1</sub> , 1922 <sub>2</sub> , 1922 <sub>3</sub> , 1924, 1926, 1928★, 1930, 1934 <sub>1</sub> , 1934 <sub>2</sub> , 1936, 1937, 1941 <sub>1</sub> , 1941 <sub>2</sub> , 1942, 1943, 1946, 1947, 1948 <sub>1</sub> , 1948 <sub>2</sub> , 1949, 1950, 1951, 1954, 1955, 1960, 1961, 1964, 1966 e 1967
MUNICIPAIS			
	Competições	Títulos	Temporadas
	Torneio Gérson dos Santos Coelho	1	1948★ <sup>[123]</sup>
	Taça Cidade do Rio de Janeiro	1	1959★ <sup>[124]</sup>
	Torneio Extra	2	1973★ e 1990★
	Campeonato da Capital	1	1992★
	Taça Cidade de Cabo Frio	1	1975★ <sup>[125]</sup>

★ Campeão Invicto

★ Super-Supercampeão

★ Supercampeão

Fonte: TÍTULOS... (2023).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a pergunta de pesquisa, pode-se concluir que, o *branding* desenvolvido pelo clube, como forma de melhorar sua marca, foi primordial para haver a venda do clube. Além disso, confirmou-se que a nova empresa tem sim muito interesse de manter o posicionamento, suas linhas de trabalho e dessa forma, melhorar o posicionamento e os resultados do clube, trazendo mais qualidade e mais produtos para sócios e consumidores. Josh Wander, sócio da 777, revelou em entrevista realizada após a venda do clube que:

“Sabemos da responsabilidade e seremos os guardiões com toda seriedade da história do clube. Queremos assumir o compromisso com os vascaínos de que sempre faremos o melhor pelo Vasco. É importante distinguir 777 de outros fundos que tem os horizontes curtos. Somos uma holding. Mas não há outros investidores. Nós somos os investidores. E não estamos aqui para um projeto de 2, 5 ou 10 anos. Estamos aqui para um projeto de 30 ou 50 anos” (SÓCIO..., 2022b).

O clube está entre os 5 maiores do Brasil, segundo pesquisa da “Pluri Consultoria” para o Jornal Lance: “O top 5 de clubes com maiores números de seguidores se manteve inalterado desde a virada do ano. Após Flamengo (54,5 mi) e Corinthians (33,4 mi), aparecem na sequência: São Paulo (19,7 mi), Palmeiras (17,6 mi) e Vasco (11,8 mi).” (RANKING..., 2023). O time tem potencial para crescer, financeira e estruturalmente, com apoio da compradora da sua SAF e sua capacidade de inovação e compreensão de mercado, que chegaram com novo modelo de negócios, comprovado pelo crescimento no licenciamento de produtos apontado pelo MKT Esportivo (VASCO..., 2023a).

Essa pesquisa acadêmica estimula o aumento de estudos referentes ao *branding* esportivo, posicionamento de marcas e estratégias comunicacionais, adotadas para o novo modelo de negócio esportivo, sejam estudados e aprofundados. Dando mais norte para novas estratégias e até mesmo para auxiliar os clubes a fugirem do tão temido *greenwashing*.



## REFERÊNCIAS

1924: a resposta histórica. **Vasco**, [202-]. Disponível em: <https://vasco.com.br/conteudo/1924-a-resposta-historica/>. Acesso em: 10 maio 2023.

ALMEIDA, Pedro Ivo. Vasco lança nova camisa e promove debate sobre racismo no futebol. **Uol Esporte**, 24 mar. 2011. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2011/03/24/vasco-lanca-nova-camisa-e-promove-debate-sobre-racismo-no-futebol.jhtm>. Acesso em: 9 maio 2023.

AZALIM, Marcelo. **Logofolio. Projetos de ícones, lettery e marcas para @VascodaGama ao longo de quase 7 anos. Qual vc mais curte?** 30 mar. 2023, 6:29 pm. Twitter: @marcelo\_azalim. Disponível em: [https://twitter.com/marcelo\\_azalim/status/1641553303522639872?s=20](https://twitter.com/marcelo_azalim/status/1641553303522639872?s=20). Acesso em: 17 abr. 2023.

BALTAR, Marcelo; RIBEIRO, Emanuelle; SCHMIDT, Tébaro. Torcida lota os estádios, dá trégua em protestos e empurra o Vasco em bom momento na Série B. **Globo Esporte**, 28 maio 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2022/05/28/torcida-lota-os-estadios-da-tregua-em-protestos-e-empurra-o-vasco-em-bom-momento-na-serie-b.ghtml>. Acesso em: 23 jan. 2023.

BRASIL. **Lei n. 14.193/2021**. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm). Acesso em: 2 abr. 2023.

BRAZ, Bruno. Torcidas do Vasco assinam Código de Conduta contra homofobia e transfobia. **UOL Esporte**, 24 jun. 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2022/06/24/torcidas-do-vasco-assinam-codigo-de-conduta-contr-homofobia-e-transfobia.htm>. Acesso em: 9 maio 2023.

CEO da SAF do Vasco aponta progresso com dívidas: ‘Já pagamos mais de R\$ 30 milhões’. **Jogada10**, abr. 2023. Disponível em: <https://jogada10.com.br/ceo-da-saf-do-vasco-aponta-progresso-com-as-dividas-ja-pagamos-mais-de-r-30-milhoes/>. Acesso em: 17 abr. 2023.

COM LUVA de Pedreiro, Vasco bate recorde do futebol brasileiro no TikTok. **MKTesportivo**, 30 mar. 2022. Disponível em: <https://www.mktesportivo.com/2022/03/com-luva-de-pedreiro-vasco-bate-recorde-do-futebol-brasileiro-no-tiktok/>. Acesso em: 12 fev. 2023.

EURICO polemiza sobre homossexuais e xinga ouvintes em programa de rádio. **Globo Esporte**, 11 jun. 2015. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2015/06/eurico-polemiza-sobre-gays-e-xinga-ouvintes-em-programa-de-radio.html>. Acesso em: 9 maio 2023.

FEITOSA, Anselmo Penha; CÂMARA, Marco Túlio Pena. “Futebol moderno”: o posicionamento de times de futebol contra a homofobia. **Pós-Limiar**, v. 3, p. 1-14, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24220/2595-9557v3e2020a4753>. Disponível em: <https://seer.sis.puc-campinas.edu.br/pos-limiar/article/view/4753>. Acesso em: 11 mar. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 2 jan. 2023.

JACOBY, Jacob; CHESTNUT, Robert W.; FISHER, William A. A behavioral process approach to information seeking and utilization. **Journal of Marketing Research**, v. 15, n. 4, p. 532-544, 1978. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224377801500403>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224377801500403>. Acesso em: 11 mar. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2019.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN; Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LONDON LIONS. **The London Lions would like to welcome @VascodaGama and @GenoaCFC to the 777 family!** 26 fev. 2022, 2:14 pm. Twitter: @LondonLions. Disponível em: <https://twitter.com/LondonLions/status/1497621151861727234?s=20>. Acesso em: 18 maio 2023.

MARTINS, José Roberto. **Branding**. São Paulo: Negócios, 2000.

MELO, Felipe. Vasco contrata duas empresas para elaborar projeto da SAF com o aval dos Conselhos do clube. **Terra**, 21 dez. 2021. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/vasco/vasco-contrata-duas-empresas-para-elaborar-projeto-da-saf-com-o-aval-dos-conselhos-do-clube,3273d79145150d03e3830f404091b199dynmnrw9.html>. Acesso em: 9 maio 2023.

MENESES, Wilams. Compare o antes e depois do escudo do Vasco. **Vasco Notícias**, 31 ago. 2021. Disponível em: <https://vasconoticias.com.br/noticias/compare-o-antes-e-depois-do-escudo-do-vasco/>. Acesso em: 10 maio 2023.

MOURA, Jonas. Vasco vence o Brusque em dia de homenagem à causa LGBTQIA+ e se aproxima do G4 da Série B. **Terra**, 27 jun. 2021. Disponível em: <https://www.lance.com.br/vasco/vence-brusque-com-gol-aos-respira-serie-brasileiro.html>. Acesso em: 18 maio 2023.

NOVO sistema de venda de ingressos do Vasco tem pico de quase 10 mil torcedores simultâneos. **Globo Esporte**, 22 abr. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2023/04/22/novo-sistema-de-venda-de-ingressos-do-vasco-tem-pico-de-quase-10-mil-torcedores-simultaneos.ghtml>. Acesso em: 10 maio 2023.

PRESTES, José Augusto. [**Correspondência**]. Destinatário: Arnaldo Guinle. 7 abr. 1924. 1 carta. Disponível em: <https://www.netvasco.com.br/n/268030/vp-de-historia-e-responsabilidade-social-horacio-junior-fala-sobre-os-97-anos-da-resposta-historica>. Acesso em: 10 maio 2023.

RANKING digital do futebol brasileiro: veja clubes com mais seguidores nas redes sociais. **Lance**, 8 maio 2023. Disponível em: <https://www.lance.com.br/lancebiz/ranking-digital-do-futebol-brasileiro-veja-clubes-com-mais-seguidores-em-2023.html>. Acesso em: 18 maio 2023.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: o primeiro e mais importante livro de marketing de todos os tempos. Rio de Janeiro: M. Books, 2009.

SADIO, Marcelo. Bernardo, Fernando Prass e Dedé foram os modelos da apresentação do novo uniforme. **UOL**, 24 mar. 2011. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2011/03/24/vasco-lanca-nova-camisa-e-promove-debate-sobre-racismo-no-futebol.htm>. Acesso em: 18 mai. 2023.

SANTOS, Ana Vanessa Madureira dos. **Rebranding**: fundamentos e possibilidades para a evolução de marcas na indústria da moda. 2013. Dissertação (Mestrado em Branding e Design de Moda) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/1731>. Acesso em: 18 maio 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo, SP: Cortez, 2007. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod\\_label/intro/SEVERINO\\_Metodologia\\_do\\_Trabalho\\_Cientifico\\_2007.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf). Acesso em: 3 jan. 2023.

SILVA, Joel. Há 75 anos, Vasco conquistava o Sul-Americano e se tornava o primeiro clube campeão continental do mundo. **Lance**, 14 mar. 2023. Disponível em: <https://www.lance.com.br/vasco/ha-75-anos-vasco-conquistava-o-sul-americano-e-se-tornava-o-primeiro-clube-campeao-continental-do-mundo.html>. Acesso em: 10 maio. 2023.

SKEY, Michael. Sportswashing: media headline or analytic concept? **International Review for the Sociology of Sport**, 4 Nov. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/10126902221136086>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10126902221136086>. Acesso em: 13 jan. 2023.

SÓCIO da 777 diz que analisou outros times do Brasil, explica por que escolheu o Vasco e fala em transformar clube em 'superpotência global'. **ESPN**, 23 fev. 2022a. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/9973250/vasco-socio-da-777-analisou-outros-times-explica-escolha-transformar-superpotencia-global](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/9973250/vasco-socio-da-777-analisou-outros-times-explica-escolha-transformar-superpotencia-global). Acesso em: 11 maio 2023.

SÓCIO da 777 enaltece grandeza do Vasco e revela: 'Projeto de 30 ou 50 anos'. **Tupi.fm**, 1 set. 2022b. Disponível em: <https://www.tupi.fm/esportes/socio-da-777-enaltece-grandeza-do-vasco-e-revela-projeto-de-30-ou-50-anos/#:~:text=Josh%20enalteceu%20a%20grandeza%20da,faremos%20o%20melhor%20pelo%20Vasco>. Acesso em: 8 maio 2023.

STOCKLER, Henrique. Novo escudo: de onde vem toda essa rejeição? **Globo Esporte**, 27 out. 2017. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/pr/blogs/especial-blog/torcedor-do->

atletico-paranaense/post/novo-escudo-de-onde-vem-toda-essa-rejeicao.html. Acesso em: 11 maio 2023.

TIME de Ronaldo Fenômeno faz mudança em escudo e revolta torcida. **Sportbuzz**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://sportbuzz.uol.com.br/noticias/futebol/time-de-ronaldo-fenomeno-faz-mudanca-em-escudo-e-revolta-torcida.phtml>. Acesso em: 18 maio 2023.

TÍTULOS do club de regatas vasco da gama. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2023. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=T%C3%ADtulos\\_do\\_Club\\_de\\_Regatas\\_Vasco\\_da\\_Gama&oldid=65996641](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=T%C3%ADtulos_do_Club_de_Regatas_Vasco_da_Gama&oldid=65996641). Acesso em: 4 jun. 2023.

TORCIDA do Vasco assume protagonismo na luta contra homofobia e transfobia. **Espn**, 24 jun. 2022. Disponível em: [https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_/id/10550847/torcida-do-vasco-assume-protagonismo-na-luta-contr-homofobia-e-transfobia](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/10550847/torcida-do-vasco-assume-protagonismo-na-luta-contr-homofobia-e-transfobia). Acesso em: 11 maio 2023.

VASCO DA GAMA. **O #CollabBrasileirão2023 chega dessa vez para unir a força de duas instituições reconhecidas na luta contra o preconceito. É preciso dar um basta no racismo, no machismo, no assédio, na xenofobia e na homofobia, dentro ou fora das quatro linhas.** 29 abr. 2023, 20:31 pm. Twitter: @VascodaGama. Disponível em: <https://twitter.com/VascodaGama/status/1652455720363646978>. Acesso em: 11 maio 2023.

VASCO aumenta receita com licenciamento, que passa de R\$ 800 mil para R\$ 6 milhões por ano. **Netvasco**, 16 jan. 2023a. Disponível em: <https://www.netvasco.com.br/n/306161/vasco-aumenta-receita-com-licenciamento-que-passa-de-r-800-mil-para-r-6-milhoes-por-ano>. Acesso em: 10 de maio 2023.

VASCO e o Observatório da Discriminação Racial no Futebol formalizam uma parceria para ações na luta antirracista. **Vasco**, 18 nov. 2022a. Disponível em: <https://vasco.com.br/vasco-e-o-observatorio-da-discriminacao-racial-no-futebol-formalizam-uma-parceria-para-aco-es-na-luta-antirracista/#:~:text=Vasco%20Store-,Vasco%20e%20o%20Observat%C3%B3rio%20da%20Discrimina%C3%A7%C3%A3o%20Racial%20no%20Futebol%20formalizam,para%20a%C3%A7%C3%B5es%20na%20luta%20antirracista&text=O%20racismo%20foi%20e%20continua,meios%20sociais%2C%20incluindo%20o%20futebol>. Acesso em: 10 maio 2023.

VASCO faz reajustes e apresenta novos planos de sócio-torcedor. **Globo Esporte**, 11 abr. 2023b. 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: 8 maio 2023.

VASCO lança o ‘Censo Vascaíno’ para aprofundar o conhecimento sobre seu torcedor. **Vasco**, 18 maio 2022b. Disponível em: <https://vasco.com.br/vasco-lanca-o-censo-vascaino-para-aprofundar-o-conhecimento-sobre-seu-torcedor/>. Acesso em: 11 maio 2023.

VASCO lança sua hamburgueria oficial. **Vasco**, 15 fev. 2023c. Disponível em: <https://vasco.com.br/vasco-lanca-sua-hamburgueria-oficial/>. Acesso em: 8 maio 2023.

VITOR Roma revela que torcida foi fundamental para fechar patrocínio. **SuperVasco**, 6 jun. 2022. Disponível em: <https://m.supervasco.com/noticias/vitor-roma-revela-que-torcida-foi-fundamental-para-fechar-patrocínio-328119.html>. Acesso em: 3 abr. 2023.

WESTERVELD, Jay. **Environmental discourse and the rhetoric of domination**. [S.l.: s.n.]: 1986.