



Gestão & Gerenciamento

OS RISCOS QUE LEVARAM À QUEDA: UMA ANÁLISE DO DESEMPENHO DO BOTAFOGO EM 2023 E ESTRATÉGIAS PARA 2024

*THE RISKS THAT LED TO THE FALL: AN ANALYSIS OF BOTAFOGO'S
PERFORMANCE IN 2023 AND STRATEGIES FOR 2024*

Paula de Souza Guido

Engenheira de Produção; Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos,
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

paula.guido@outlook.com

Márcio Hervé

Gestão Ambiental, M.Sc.; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

marcio_herve@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo explora como a gestão de riscos pode ser aplicada ao futebol, com foco no desempenho do Botafogo de Futebol e Regatas no Campeonato Brasileiro de 2023. A pesquisa tem como objetivo identificar os principais fatores que resultaram na perda de rendimento da equipe no segundo turno, após uma liderança consistente no primeiro. Utilizando-se de métodos de gerenciamento de projetos, o artigo analisa aspectos como mudanças na comissão técnica, lesões de atletas e o impacto da pressão psicológica. Por fim, são propostas estratégias de mitigação que podem ser implementadas na temporada de 2024, visando minimizar a reincidência dos riscos identificados e potencializar as chances de sucesso do clube. Esta análise será constituída por uma pesquisa qualitativa sobre o desempenho do time no segundo turno do campeonato.

Palavras-chaves: Futebol; Riscos; Gestão de Projetos.

Abstract

This article explores how risk management can be applied to football, with a focus on the performance of Botafogo de Futebol e Regatas in the 2023 Brazilian Championship. The research aims to identify the key factors that led to the team's decline in performance during the second half of the season, following a consistent lead in the first half. Using project management methods, the article analyzes aspects such as changes in the coaching staff, player injuries, and the impact of psychological pressure. Finally, mitigation strategies are proposed for the 2024 season to minimize the recurrence of identified risks and enhance the club's chances of success. This analysis is based on qualitative research regarding the team's performance in the second half of the championship.

Key words: Football; Risks; Project Management.

1 Introdução

De todos os esportes, Dantas e Boente (2011) afirmam que o futebol é o esporte com maior popularidade em todo o mundo. Grandes contratações, patrocínios, arrecadação de bilheteria, entre outros quesitos, movimentam milhões de dólares e são alvo de discussões tanto na mídia esportiva, quanto na população em geral.

O objetivo da atividade futebolística é a conquista de vitória em jogos. As vitórias são resultados cruciais para o aumento das possibilidades de títulos, além de possibilitar a arrecadação de receitas para os clubes. Para o alcance dessas metas, recursos precisam ser captados e aplicados de forma eficiente e eficaz. (DANTAS; BOENTE, 2011)

Diante disso, conforme Dantas, Machado e Macedo (2015), a preocupação maior dos gestores dos clubes de futebol é aliar os gastos com o desempenho geral da equipe, tanto na questão financeira, quanto na maximização dos resultados esportivos.

Nesse contexto, surge a proposta de profissionalizar o futebol, desviando-se do formato associativo e adotando uma abordagem mais empresarial, com ideias bem claras de governança e de boa gestão. Esse novo modelo ficou conhecido como clube-empresa. (COCETRONE, 2022)

Este trabalho visa estudar como o clube brasileiro Botafogo de Futebol e Regatas, após adotar esta nova abordagem, empenhou-se em alcançar resultados esportivos positivos e por meio das práticas de gestão de riscos, identificar os fatores que contribuíram

para a queda de rendimento do clube no Campeonato Brasileiro de 2023 e analisar como estes poderiam evitar a repetição desse cenário em 2024.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma análise dos resultados esportivos do Botafogo no segundo turno do Campeonato, além de uma pesquisa bibliográfica em que foram utilizados artigos e publicações online de autores que já escrevem sobre o tema, além de sites dedicados ao esporte.

2 Desenvolvimento

2.1 SAF e Clube-Empresa

De acordo com Coccetrone (2022), o clube-empresa é uma expressão usada no meio futebolístico para facilitar a denominação de clubes que nascem ou migram para uma estrutura empresarial. O clube deixa de ser uma associação sem fins lucrativos e passa a ser uma empresa cuja atividade principal consiste na prática do futebol em competições profissionais.

Dentro desse contexto, um dos modelos empresariais que o termo clube-empresa engloba é a Sociedade Anônima do Futebol, mais conhecida como SAF. Instituída pela Lei 14.193/2021 e promulgada em 6 de agosto de 2021, essa legislação permitiu que os clubes de futebol se transformassem em empresas. (BRASIL, 2021)

O Botafogo foi o segundo clube da primeira divisão do Campeonato Brasileiro a implantar um modelo de Sociedade Anônima do Futebol. A implementação da SAF no Botafogo aproximou o clube das organizações, proporcionando uma estrutura passível de ser gerenciada por meio da gestão de projetos e suas diversas abordagens.

De acordo com o site oficial do clube (BOTAFOGO, 2023), dentre os projetos concluídos após 1 ano de atuação com a SAF, destacam-se a melhoria da infraestrutura, com um novo vestiário para a equipe principal e a implementação da grama sintética em seu estádio, reformulação da área negócios, com o fechamento do maior patrocinador master da história do clube e o novo programa de sócio-torcedor, reestruturação corporativa com planos de carreiras para os funcionários e remunerações variáveis baseadas em metas e integração de todo o departamento de futebol.

Além disso, essa integração trouxe resultados positivos dentro de campo. A equipe, que foi totalmente reformulada após vencer a segunda divisão do campeonato nacional em 2021, terminou a série A do Campeonato Brasileiro de 2022 na 11ª posição, garantindo uma participação na Copa Sul-Americana do ano seguinte. (BOTAFOGO, 2024)

2.2 Gestão de Projetos e Gerenciamento de Riscos

Segundo Xavier (2018), projetos são realizados em quase todas as organizações, abrangendo diversas áreas e níveis, e resultam em produtos e/ou serviços destinados a clientes internos e/ou externos.

O PMI (2017) define gestão de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Sua aplicação ao longo de todo o trabalho permite a avaliação do desempenho, o

aprendizado contínuo e a antecipação do desempenho futuro com razoável confiabilidade. (XAVIER, 2018)

Para o gerenciamento de projetos, o PMI (2017) propõe dez áreas de conhecimento: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições, stakeholders e integração, sendo esta última a responsável pela consistência do gerenciamento.

2.2.1 Gerenciamento de Riscos

Segundo Xavier (2024), todo projeto enfrenta riscos. O grau dessa exposição é determinado pela natureza, tamanho, complexidade e o ambiente em que o projeto se encontra. Elementos como tecnologia, recursos humanos e materiais, além de aspectos legais, políticos, ambientais e financeiros, podem todos ser fontes potenciais de risco.

Nos enganamos quando associamos este risco com ameaças ao projeto. Conforme definido pelo PMI (2017), risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um impacto positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Dito isso, é essencial identificar tanto ameaças quanto oportunidades para o projeto.

De acordo com Xavier (2024), o objetivo do Gerenciamento de Risco é obter uma compreensão clara da exposição ao risco associada ao trabalho e aos resultados do projeto.

No decorrer do projeto, podemos identificar os riscos através de técnicas como brainstorming, coleta de informações, análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), etc. Após identificados, os riscos devem ser avaliados e, se relevantes, tratados com as respostas adequadas.

2.3 Gerenciamento de Riscos no Futebol

Ferreira (2012) afirma que o futebol (e os outros esportes) passa longe das melhores práticas quando o assunto é gerenciamento de riscos. Entretanto, os clubes deveriam dar importância à aplicação de tais práticas por dois motivos principais: a necessidade de proteção contra riscos financeiros e de imagem, especialmente devido aos efeitos negativos que problemas de gestão e declarações inadequadas de dirigentes podem causar e devido à natureza incerta das decisões no departamento de futebol, que concentra a maior parte do orçamento dos clubes.

Dantas e Boente (2011) explicam que o principal ativo de uma entidade desportiva são seus atletas e por isso, existe um risco considerável no setor, pois estes ativos em questão são seres humanos. As decisões diárias relacionadas ao elenco profissional e às categorias de base, como contratações, vendas, renovações de contrato e dispensas, impactam significativamente os orçamentos dos clubes.

Muitos clubes tomam essas decisões de forma subjetiva, sem políticas claras ou ferramentas adequadas. As decisões também carecem de planejamento, sem a utilização de cenários para avaliar os possíveis efeitos negativos. Isso resulta em casos como contratações que não dão resultados esportivos, renovações de contrato sem análise de risco, jogadores jovens que não se concretizam e despesas elevadas com muitas rescisórias.

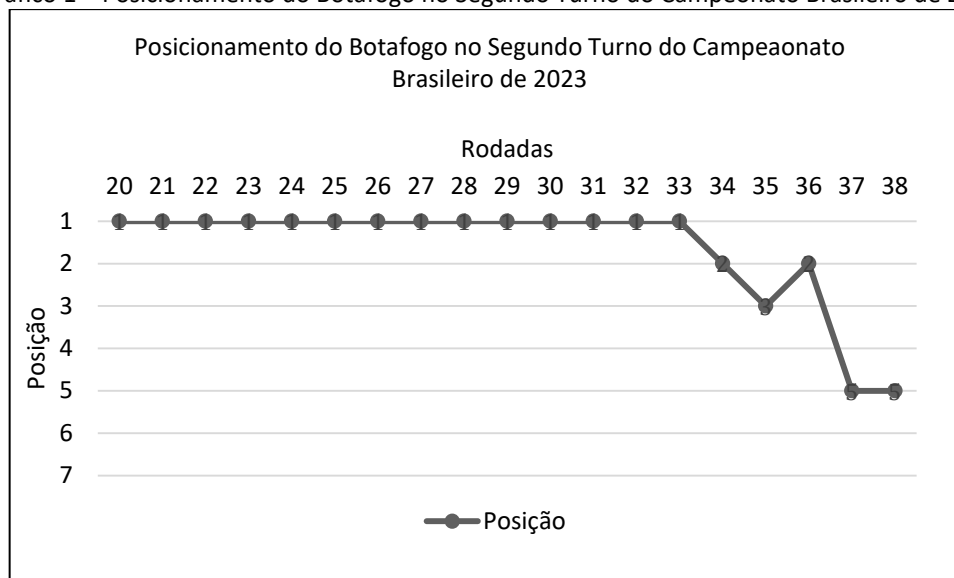
Embora as decisões envolvendo jogadores sejam complexas devido ao grande número de variáveis, isso reforça a necessidade da implantação de políticas de gestão de riscos que identifiquem e mitiguem os riscos envolvidos, aumentando assim a probabilidade de sucesso das decisões.

2.4 Estudo de Caso

Em 30 de junho de 2023, o português Luís Manuel Ribeiro de Castro, então técnico do Botafogo, deixou o clube após obter um desempenho de 83,3% e assegurar uma liderança com 7 pontos de vantagem no Campeonato Brasileiro. A sua saída foi sucedida por Cláudio Roberto da Silva, mais conhecido como Cláudio Caçapa, que obteve resultados satisfatórios durante o período interino, antes de ser substituído por Bruno Miguel Silva do Nascimento, conhecido por Bruno Lage, o qual enfrentou desafios significativos em sua gestão subsequente.

Ao final do primeiro turno, o Botafogo assegurou a liderança do Campeonato Brasileiro, destacando-se com a melhor campanha da história dos pontos corridos, especialmente em jogos como mandante, onde alcançou 100% de aproveitamento. Essa sequência permitiu ao clube abrir uma vantagem de 13 pontos sobre o segundo colocado do campeonato, a Sociedade Esportiva Palmeiras. (SANTOS; GUERRA, 2023)

Gráfico 1 – Posicionamento do Botafogo no Segundo Turno do Campeonato Brasileiro de 2023



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

2.4.1 Botafogo 1 – 2 Flamengo, 22ª rodada do Campeonato Brasileiro

O declínio do Botafogo começou com a derrota para o Clube de Regatas do Flamengo na 22ª rodada, que interrompeu a sequência de vitórias como mandante e iniciou uma fase de baixa performance. De acordo com Santana (2023), o técnico Bruno Lage ofereceu seu cargo após a partida, sinalizando instabilidade na equipe.

2.4.2 Botafogo 1 – 1 Goiás, 25ª rodada do Campeonato Brasileiro

Segundo informações do site esportivo GE (2023a) o empate contra o Goiás Esporte Clube acentuou as tensões internas no clube, com o proprietário John Textor discordando da escalação de Lage. A insatisfação levou à demissão do técnico, substituído por Lúcio Flávio dos Santos, indicado pelos próprios jogadores.

2.4.3 Botafogo 3 – 4 Palmeiras, 31ª rodada do Campeonato Brasileiro

O Botafogo sofreu uma virada dramática após liderar o placar contra o Palmeiras por 3 a 0, prejudicado pela expulsão de um jogador e a falha em converter oportunidades, incluindo um pênalti. A derrota reduziu sua vantagem sobre o segundo colocado, aumentando a pressão sobre o time.

2.4.4 Botafogo 3 – 4 Grêmio, 33ª rodada do Campeonato Brasileiro

O Botafogo novamente sofreu uma virada, dessa vez para o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, após liderar por 3 a 1. O jogo foi realizado no estádio do Club de Regatas Vasco da Gama devido à indisponibilidade do Estádio Milton Santos, que estava reservado para um evento musical.

Segundo o site esportivo ESPN (2023), a derrota gerou grande insatisfação entre os torcedores, que protestaram veementemente ao final da partida. O resultado também significou um empate tripla na liderança do campeonato, com Botafogo, Palmeiras e Grêmio somando a mesma pontuação, embora o clube ainda mantivesse a liderança pelo saldo de gols.

2.4.5 Bragantino 2 – 2 Botafogo, 34ª rodada do Campeonato Brasileiro

O empate contra o *Red Bull* Bragantino marcou a perda da liderança do Botafogo, consolidando uma sequência negativa de seis jogos sem vitória. Como consequência desse cenário, o técnico Lúcio Flávio foi destituído de seu cargo e Tiago Retzlaff Nunes foi nomeado para os jogos finais da competição.

2.4.6 Botafogo 0 – 0 Cruzeiro, 37ª rodada do Campeonato Brasileiro

O empate sem gols contra o Cruzeiro Esporte Clube encerrou as chances do Botafogo de conquistar o título. Após o jogo, o atacante Diego da Silva Costa fez duras críticas, destacando a falta de humildade do elenco no decorrer do campeonato. (GE, 2023b)

2.4.7 Internacional 3 – 1 Botafogo, 38ª rodada do Campeonato Brasileiro

Na última rodada, o Botafogo, fora da zona de classificação direta para a Copa Libertadores da América de 2024, foi derrotado pelo Sport Club Internacional. A perda da vaga marcou um fim melancólico para o clube que liderou o campeonato por 31 rodadas consecutivas.

3 Análise

A perda do título do Campeonato Brasileiro de 2023 pelo Botafogo pode ser compreendida a partir de uma análise multivariada de fatores críticos de desempenho. A queda de rendimento da equipe foi resultado de uma combinação de variáveis internas e externas que, se não adequadamente gerenciadas, amplificaram os riscos ao longo da competição.

Até a data deste artigo, o Botafogo também concluiu o primeiro turno de 2024 na parte superior da tabela de classificação, com uma vantagem de 3 pontos sobre o segundo colocado. Para prevenir a repetição de um cenário semelhante em 2024, adotaremos um modelo estruturado para a análise de gerenciamento de riscos. Este modelo envolverá a

identificação dos riscos associados à campanha do Botafogo em 2023, a avaliação de suas consequências, impactos e probabilidade de ocorrência em 2024, e a proposição de medidas que poderiam contribuir para a preservação da liderança ao longo do ano.

3.1 Identificação dos Riscos

3.1.1 Atuações como mandante

Um dos principais pontos fortes da equipe do Botafogo na primeira metade do campeonato foi o desempenho nos jogos realizados no Estádio Olímpico Nilton Santos. Durante o primeiro turno, o clube disputou 10 partidas em seu estádio, alcançando vitórias em todas elas, resultando em um aproveitamento de 100%.

Entretanto, no segundo turno, houve uma queda significativa no desempenho da equipe, com um aproveitamento de apenas 25,9%, resultante de 1 vitória, 4 empates e 4 derrotas em 9 partidas. Vale destacar que uma dessas partidas teve de ser transferida para o Estádio São Januário, devido à indisponibilidade do Estádio Nilton Santos, reservado para eventos musicais. O resultado não foi positivo para o Botafogo.

A boa fase do Botafogo no Estádio Nilton Santos foi amplamente reforçada pela presença expressiva de seus torcedores. Conforme relatado pelo site Terra (2023), em dez partidas consecutivas, todos os ingressos foram vendidos, evidenciando o forte apoio da torcida. Além disso, o clube registrou sua melhor média de público desde 2007, com 26.691 pagantes por jogo.

3.1.2 Desenvolvimento de Jogadores Jovens

Desde a implementação da SAF no Botafogo, as categorias de base do clube têm passado por um processo de profissionalização. Segundo Perez *et al.* (2024), o desenvolvimento de jogadores nas divisões de base é um componente essencial da estratégia delineada por John Textor para o futuro do clube.

No entanto, em 2023, apesar de o Botafogo ter disputado quatro competições e ter competido pelo título do Campeonato Brasileiro, a utilização de jogadores formados nas categorias de base foi limitado. De acordo com Rodrigues (2023), os atletas oriundos da base que mais se destacaram na equipe foram o lateral-esquerdo Hugo e o atacante Matheus Nascimento. Desses, apenas Hugo teve uma sequência maior e chegou a disputar a titularidade.

Para 2024, com a equipe principal mais consolidada, a expectativa é de que esse panorama se altere. Conforme noticiado por O Dia (2024), o clube anunciou a contratação de 22 novos jogadores para o segundo semestre de 2024. A estratégia do clube com essa captação é elevar o nível dos elencos, competir por títulos e desenvolver jovens talentos com vistas ao futuro da instituição.

3.1.3 Mudanças na Comissão Técnica

As mudanças na comissão técnica também foram um fator determinante para a queda do clube. O clube teve cinco técnicos diferentes que assumiram seu comando durante todo o Campeonato Brasileiro. No segundo turno do campeonato, o clube teve três mudanças no comando técnico, um número consideravelmente alto para um total de 19 jogos.

Após a saída de Luís Castro, o técnico interino, Cláudio Caçapa teve um aproveitamento de 100% no campeonato ao vencer 3 jogos. O clube marcou 6 gols e não sofreu nenhum. Cláudio não teve chance de dar continuidade no seu trabalho pois logo foi substituído por Bruno Lage.

Bruno, o primeiro técnico a ser utilizado no segundo turno, ficou 10 partidas à frente da equipe no campeonato. Dessas 10, apenas em 3 o Botafogo saiu vitorioso. A passagem ficou marcada pela colocação do cargo à disposição da diretoria após uma derrota e por decisões internas que não foram bem recebidas, como a saída do atacante Tiquinho Soares do time titular. Segundo Murito *et al.* (2023), um grupo de jogadores conversou com a diretoria alegando que não havia entendimento com Lage, pedindo a saída do português e a efetivação de Lúcio Flávio, ex-jogador do clube e que fazia parte da comissão permanente.

A diretoria aprovou o pedido e Bruno foi substituído por Lúcio Flávio, que ficou 8 partidas no comando do clube e venceu apenas 2. Diante do cenário, Lúcio Flávio foi demitido a 5 jogos do fim do campeonato. Tiago Nunes, que inicialmente negociava com o clube para assumir apenas em 2024, aceitou antecipar o acordo e assumiu a missão de tentar conquistar o título nas rodadas finais. No entanto, não obteve sucesso.

Se considerarmos que futebol envolve estratégias e decisões táticas, um técnico precisa ter tempo de qualidade para ensinar seu modelo, fator que não ocorreu nesse período com o clube.

Tabela 1 – Técnicos e seus aproveitamentos no Campeonato Brasileiro 2023

Técnico	Jogos	Aproveitamento (%)
Luís Castro	12	83,3%
Cláudio Caçapa	3	100%
Bruno Lage	10	43,3%
Lúcio Flávio	8	33,3%
Tiago Nunes	5	26,6%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

3.1.4 Queda de Rendimento e Lesões

Os jogadores de destaque do clube no primeiro turno também foram um fator crucial. O atacante Tiquinho Soares que era o artilheiro da competição, com 13 gols, marcou apenas 4 gols no segundo turno. A queda de desempenho do jogador começou após a lesão que ele sofreu no joelho esquerdo, na 18ª rodada, e que o impediu de jogar por quase um mês.

Outro jogador cujo desempenho foi notoriamente afetado no segundo turno foi o meio-campo Carlos Eduardo de Oliveira Alves. Após um primeiro turno de destaque, o atleta não conseguiu manter o nível de performance, o que pode ser atribuído às mudanças de função resultantes das alterações na comissão técnica. Em entrevista ao GE, o comentarista Marcelo Raed destaca também que:

“[...] o campeonato entrou numa fase de jogos consecutivos em curto espaço de tempo, e o tempo de recuperação não é o ideal para que você

consiga render fisicamente. [...] Isso tudo num momento onde o aspecto físico está comprometido pelo calendário.” (GE, 2023c).

Muito da boa sequência de resultados também se sustentou no desempenho do sistema defensivo do time. Ao fim do primeiro turno, o Botafogo havia sofrido apenas 11 gols. No segundo turno, o clube sofreu 11 gols em uma sequência de 4 partidas entre as rodadas 31 e 34. Foram ao todo 26 gols sofridos em 19 jogos.

3.1.5 Pressão Psicológica e Falta de Experiência

A pressão de liderar o campeonato por tanto tempo, especialmente considerando que o clube não ganhava o título há muitos anos e a falta de experiência em situações de alta pressão podem ter sido fatores que contribuíram para a queda de rendimento da equipe no campeonato.

O primeiro sinal de instabilidade surgiu dentro do departamento de futebol, quando Bruno Lage colocou seu cargo à disposição após a derrota para o Flamengo. Durante o pronunciamento do técnico, ele menciona:

“Sobre essa coisa de só olharem para o meu percurso no Botafogo, acho que é uma pressão muito grande sobre os jogadores. E isso eu não admito. Só há uma forma de libertá-los dessa pressão. E por isso estou aqui perante vocês. Não falei com ninguém, pensei muito e neste momento coloco o meu lugar à disposição do diretor, à disposição do presidente.” (TORRES, 2023).

A falta de experiência de Lúcio Flávio também pareceu ser um fator importante durante sua passagem, o ex-jogador nunca havia tido experiências com o comando de um clube de futebol profissional. Segundo Murito *et al.* (2023), havia uma percepção de que Lúcio Flávio carecia de autoridade, não conseguindo se impor perante alguns jogadores. O ex-jogador, de perfil mais reservado, frequentemente era ignorado pelos atletas à beira do campo.

Diante da má fase, derrotas contra rivais diretos e a longa sequência sem vitórias, o Botafogo viu os adversários se aproximarem e a voz dos líderes do elenco sumirem. Nos resultados negativos, como na partida contra o Grêmio pela 34ª rodada, nenhum jogador se apresentou para conceder entrevistas. (ESPN, 2023)

Em um desses jogos, o pós-jogo foi marcado por uma contundente entrevista concedida por Diego Costa, que destacou: "Da nossa parte, houve uma carência de humildade, de compreender a dinâmica de cada partida e de reconhecer o momento vivido pelo clube, deixando de lado o ego para alcançar resultados mais positivos." (GE, 2023)

A declaração do jogador evidencia as dificuldades enfrentadas pela equipe em lidar com as altas expectativas, especialmente em um campeonato que, para muitos, parecia já estar encaminhado a seu favor.

3.1.6 Problemas de Arbitragem e Sorte

Embora a arbitragem de futebol tenha se tornado mais precisa com o avanço da tecnologia, com o uso do VAR (árbitro assistente de vídeo), ainda existem momentos em que decisões controversas ou erros, podem influenciar o resultado de uma partida.

De acordo com Textor (2023), a campanha do Botafogo no Campeonato Brasileiro de 2023 foi significativamente comprometida por uma série de equívocos de arbitragem. O

autor destaca episódios específicos, como a validação de gols irregulares e expulsões controversas, que, em sua análise, impactaram negativamente o desempenho do clube. Textor argumenta que, na ausência desses erros, o Botafogo teria acumulado uma vantagem de 11 pontos sobre o campeão Palmeiras, o que sugere uma influência substancial das decisões arbitrais no resultado do campeonato.

Outro aspecto externo relevante a ser considerado é o papel da sorte no futebol. Medina (2006) argumenta que, embora o futebol seja um esporte em que especialistas buscam constantemente torná-lo objetivo, ele permanece o esporte mais popular do mundo justamente por suas nuances subjetivas.

Frequentemente, observamos partidas em que a equipe tecnicamente superior não obtém a vitória, ou o time que apresentou um desempenho melhor em campo não alcança um resultado esportivo positivo. No contexto do Botafogo, é desafiador conceber uma explicação objetiva para certos resultados inesperados, como a derrota para um time colocado na parte inferior da tabela ou uma virada sofrida no último lance da partida.

Contudo, é importante destacar que o fator sorte não atua de maneira constante. Salvador (2021) afirma que a aleatoriedade influencia eventos de forma pontual e tende a se diluir ao longo do tempo. Assim, em uma competição longa como o Campeonato Brasileiro, é imprudente afirmar que a sorte desempenhou um papel determinante em 38 partidas. No entanto, a ocorrência pontual desse fator na reta final do torneio pode ter contribuído para os resultados adversos experimentados pelo clube.

3.1.7 Competitividade do Campeonato

É notável que o Campeonato Brasileiro é uma das competições mais disputadas do mundo. De acordo com a IFFHS (2024), o Campeonato Brasileiro de 2023 foi considerado como quarto campeonato nacional mais forte do mundo. O ranking divulgado todo ano e que conta com 100 ligas nacionais, já elegeu o Campeonato Brasileiro como o mais competitivo do futebol mundial em duas ocasiões diferentes: 2022 e 2021. (IFFHS, 2023)

Na reta final do Campeonato Brasileiro de 2023, cinco equipes ainda possuíam chances de título: Botafogo, Bragantino, Palmeiras, Grêmio e Flamengo. Faltando 5 jogos para acabar o campeonato, o Departamento de Matemática da UFMG, que trabalha com as probabilidades do futebol, fez um levantamento baseado na pontuação, na projeção de confrontos diretos e jogos como mandante e apurou que o Botafogo tinha 30% de chances de ser campeão, seguido pelo Bragantino com 25,2% e Palmeiras com 19,8%. Fechando a lista, entram Grêmio com 18,3% e o Flamengo com apenas 6,2%. No fim, o campeão foi o Palmeiras. (SOUZA, 2023)

3.1.8 Matriz SWOT

Quadro 1 – Matriz SWOT

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bom desempenho inicial • Talento individual dos jogadores • Atuações como mandante 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Queda de rendimento de jogadores • Lesões • Pressão psicológica • Falta de experiência • Gestão de crises internas • Mudanças na comissão técnica
<p>Oportunidades</p>	<p>Ameaças</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de jogadores jovens • Melhoria da preparação física e psicológica • Parceria e patrocínios 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade do campeonato • Problemas de arbitragem
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

3.2 Avaliação dos Riscos

De acordo com Xavier (2024), após a identificação, os riscos devem ser analisados de modo a determinar a sua exposição, que depende de dois aspectos: a sua probabilidade de ocorrência e o impacto que ele pode causar ao projeto.

Para tanto, utilizaremos a análise qualitativa dos riscos a fim de determinar o grau de exposição, conforme a tabela apresentada a seguir:

Tabela 2 – Tabela de Risco e Impacto

Probabilidade	Impacto	Exposição ao Risco
Alta	Alto	Alta
Alta	Moderado	Alta
Moderada	Alto	Alta
Moderada	Moderado	Moderada
Alta	Baixo	Moderada
Baixa	Alto	Moderada
Moderada	Baixo	Baixa
Baixa	Moderado	Baixa
Baixa	Baixo	Baixa

Fonte: Adaptado de Xavier (2024)

3.2.1 Atuações como mandante

A probabilidade é moderada, uma vez que não é possível assegurar que todos os jogos em casa resultarão em vitórias. No entanto, é provável que as partidas diante da torcida local apresentem menor pressão e maiores chances de sucesso em comparação com os jogos fora de casa, onde a presença predominante da torcida adversária pode exercer uma influência negativa.

O impacto é elevado, visto que as vitórias como mandante representam 50% do campeonato, ou seja, o desempenho em casa exerce uma influência significativa na pontuação final da equipe ao término da competição.

3.2.2 Desenvolvimento de Jogadores Jovens

A probabilidade é moderada, dado que as categorias de base estão em um processo de reestruturação recente, desde 2022.

O impacto é moderado, pois a concessão de oportunidades para jogadores jovens pode aliviar a carga de jogos sobre a equipe titular e, por consequentemente, reduzir o risco de lesões entre os jogadores principais.

3.2.3 Mudanças na Comissão Técnica

A probabilidade de ocorrência é considerada moderada, variando conforme a eficácia da gestão interna, com maior suscetibilidade caso os resultados obtidos durante o segundo turno do campeonato sejam insatisfatórios.

O impacto potencial é elevado, podendo resultar em uma desestabilização significativa do ambiente de trabalho, além de comprometer a continuidade e a adaptação a novos métodos de gestão.

3.2.4 Queda de Rendimento e Lesões de Jogadores

A probabilidade é considerada moderada, especialmente em competições de longa duração e alta intensidade. O calendário do Campeonato Brasileiro, caracterizado pelos jogos frequentes (duas vezes por semana), intensifica esse risco. A participação simultânea em outras competições pode aumentar ainda mais essa probabilidade.

O impacto é significativo, afetando diretamente o desempenho da equipe e resultando na possível perda de pontos essenciais durante a fase final do campeonato.

3.2.5 Pressão Psicológica

A probabilidade é elevada, particularmente em cenários de liderança prolongada, vantagem substancial de pontos, e em função do longo período sem conquistas expressivas, aliado ao histórico recente observado em 2023.

O impacto é significativo, influenciando negativamente tanto o desempenho individual quanto o coletivo da equipe.

3.2.6 Competitividade do Campeonato

A probabilidade é alta, dada a competitividade das equipes, uma característica que faz do Campeonato Brasileiro um dos torneios mais disputados globalmente.

O impacto pode ser moderado, dependendo da vantagem de pontos em relação aos demais times. Caso essa vantagem seja reduzida, há um risco considerável de perda da liderança.

3.2.7 Problemas de Arbitragem

A probabilidade é baixa, uma vez que a tendência é a ausência de erros de arbitragem e com a sorte desempenhando um papel apenas esporádico.

O impacto é moderado, podendo gerar frustração na equipe, resultados percebidos como injustos, e a potencial perda de pontos. Pequenos erros de arbitragem podem ter um impacto limitado, enquanto erros mais graves podem influenciar significativamente os resultados.

3.2.8 Matriz de Risco e Impacto

Tabela 3 – Tabela de Risco e Impacto

Risco	Probabilidade	Impacto	Exposição ao Risco
Atuações como Mandante	Moderada	Alto	Alta
Desenvolvimento de Jogadores Jovens	Moderada	Moderado	Moderada

Mudanças na Comissão Técnica	Moderada	Alto	Alta
Queda de Rendimento e Lesões	Moderada	Alto	Alta
Pressão Psicológica	Alta	Alto	Alta
Competitividade do Campeonato	Alta	Moderado	Alta
Problemas de Arbitragem	Baixa	Moderado	Baixa

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

3.3 Respostas aos Riscos

Após analisadas, precisamos priorizar os riscos com alto grau de exposição e selecionar as ações que podem ser adotadas para reduzir as ameaças e potencializar as oportunidades que influenciam o resultado do projeto. (XAVIER, 2024)

3.3.1 Estratégias de Mitigação

Para essa análise, adotaremos a estratégia de mitigação para riscos negativos ou ameaças, que visa reduzir o impacto e/ou a probabilidade dos eventos de risco. (XAVIER, 2024)

a Mudanças na Comissão Técnica

Liderança forte e transparente: A presença constante de John Textor é fundamental para a gestão eficaz dos problemas internos e mudanças na comissão técnica. Sua liderança pode criar um ambiente de confiança, onde mudanças na comissão técnica são vistas como oportunidades para crescimento e inovação, em vez de fontes de instabilidade.

Mais tempo para os treinadores trabalharem: Dar aos treinadores e sua comissão técnica mais tempo para implementar suas ideias e construir o time, ao invés de optar por demissões rápidas diante de resultados adversos. O clube pode adotar uma abordagem mais paciente e sustentada, permitindo que os treinadores desenvolvam suas filosofias de jogo e estabeleçam uma base sólida. Essa estratégia reduz a volatilidade e promove a estabilidade.

b Queda de Rendimento e Lesões

Gestão de elenco e rotatividade planejada: Adotar uma estratégia de rotatividade planejada de jogadores, permitindo a recuperação física e mental dos atletas sem comprometer a competitividade da equipe. Isso pode reduzir a incidência de lesões por excesso de esforço e garantir disponibilidade de jogadores em momentos decisivos.

c Pressão Psicológica

Programa de acompanhamento psicológico: A criação de um programa contínuo de acompanhamento psicológico é fundamental para lidar com a pressão associada a competição de alto nível. Este programa deve incluir, além de sessões regulares com psicólogos, workshops sobre resiliência emocional e técnicas de controle de estresse, visando manter o equilíbrio emocional dos atletas.

Desenvolvimento de uma cultura de suporte: Fomentar uma cultura de suporte dentro do clube, onde jogadores, comissão técnica e funcionários promovam um ambiente de confiança e comunicação aberta. Isso pode mitigar os efeitos negativos da pressão

psicológica, facilitando o apoio mútuo e a busca por soluções colaborativas em momentos de adversidade.

d **Competitividade do Campeonato**

Reforçar o elenco: Avaliar a necessidade de reforçar posições críticas no elenco para garantir que haja qualidade e profundidade em todas as áreas do campo. Isso ajuda a lidar com lesões e suspensões sem perder o nível competitivo.

3.3.2 Estratégias de Exploração

Para essa análise, adotaremos a estratégia de exploração para riscos positivos ou oportunidades, que visa garantir que a oportunidade seja concretizada. (XAVIER, 2024)

a **Desenvolvimento de Jogadores Jovens**

Fortalecimento do elenco profissional: Promover jogadores das categorias de base para o elenco titular a fim de desafogar o elenco principal evitando lesões e dando oportunidades para jovens promessas se desenvolverem.

Estruturação de um projeto de longo prazo: A implementação de um projeto que favoreça uma transição mais eficiente entre as categorias de base e o elenco profissional, visando não apenas a continuidade do desenvolvimento de jovens talentos, mas também a consolidação de um processo sustentável de renovação do elenco, assegurando que o clube mantenha um equilíbrio adequado entre experiência e juventude ao longo do tempo.

4 Considerações Finais

Ao longo desta análise, notamos que a temporada de 2023 do Botafogo foi comprometida por uma confluência de fatores de riscos que poderiam ter sido melhor administrados. Elementos como mudanças na comissão técnica, a pressão psicológica sobre os jogadores e a queda de rendimento devido a lesões não foram devidamente mitigados, levando à perda de uma vantagem significativa na tabela.

A partir das observações realizadas, podemos concluir que a gestão de riscos pode desempenhar um papel fundamental no desempenho esportivo, especialmente em competições de alta competitividade, como o Campeonato Brasileiro de 2023. O caso do Botafogo ilustra como a ausência de uma abordagem sistemática e proativa de gerenciamento de riscos pode comprometer significativamente os resultados de uma equipe. No contexto do futebol moderno, especialmente com a adoção de modelos empresariais como a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), é imprescindível que os clubes adotem práticas consolidadas de gestão de projetos, incluindo a identificação, avaliação e mitigação de riscos, para manter sua competitividade.

Dessa forma, a gestão de futebol não pode ser desvinculada de técnicas de gestão de riscos. Clubes que adotam práticas estruturadas de governança e controle de riscos, como a gestão de crises internas e a rotatividade planejada de elencos e comissões técnicas, têm maior probabilidade de alcançar resultados consistentes ao longo de uma temporada. A aplicação de estratégias de mitigação pode, assim, transformar ameaças em oportunidades, assegurando que eventos adversos, como lesões ou mudanças estratégicas, sejam geridos de forma a minimizar seus impactos no desempenho da equipe.

Para a temporada de 2024, a adoção de uma abordagem integrada de gestão de riscos no futebol poderá proporcionar ao Botafogo não só redução da probabilidade de reincidência desses riscos, mas também garantir uma postura mais resiliente diante das incertezas inerentes à competição. Assim, a gestão de riscos deve ser considerada uma ferramenta indispensável para o sucesso esportivo a longo prazo, trazendo benefícios não apenas no contexto imediato, mas também no desenvolvimento contínuo da organização esportiva.

Referências

BOTAFOGO, F.R. **Um ano de SAF Botafogo.** 2023. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/ler-noticia.php?cod=7357>. Acesso em: 21 abr. 2024.

BOTAFOGO, F.R. **SAF.** 2024. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/saf>. Acesso em: 21 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021.** Institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e dispõe sobre normas para constituição e funcionamento de clubes de futebol. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 ago. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14193.htm. Acesso em: 23 de set. 2024.

COCETRONE, G. **O que é a SAF, modelo que virou sensação no futebol brasileiro?** 22 fev. 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2022/02/22/o-que-e-a-saf-a-nova-paixao-dos-clubes-brasileiros.htm>. Acesso em: 21 abr. 2024.

DANTAS, M. G. S.; BOENTE; D. R. **A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeu utilizando a Análise Envoltória de Dados.** Revista de Contabilidade e Organizações, v. 5, n. 13, p. 75-90, 2011.

DANTAS, M. G. S.; MACHADO, M. A. V.; MACEDO, M. A. S. **Fatores determinantes da eficiência dos Clubes de Futebol do Brasil.** Advances in Scientific and Applied Accounting, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 113-132, 2015.

ESPN. **Botafogo adota 'lei do silêncio' e deixa campo sob gritos de 'time sem vergonha'; Perri é vaiado.** 09 nov. 2023. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/botafogo/artigo/_/id/12849129/botafogo-adota-lei-do-silencio-e-deixa-campo-sob-gritos-de-time-sem-vergonha-perri-e-vaiado. Acesso em: 21 abr. 2024.

FERREIRA, F. **É hora de falar sobre a gestão de riscos no futebol.** 14 Dez 2012. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/2012/12/14/e-hora-de-falar-sobre-a-gestao-de-riscos-no-futebol/>. Acesso em: 21 abr. 2024.

GE. **Bruno Lage é demitido do Botafogo.** 03 out. 2023a. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/10/03/bruno-lage-e-demitido-pelo-botafogo.ghtml>. Acesso em: 21 abr. 2024.

GE. **Diego Costa diz que reta final do Botafogo é inadmissível: "Faltou um pouco de humildade".** 03 dez. 2023b. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/12/03/diego-costa-nao-garante>

[permanencia-no-botafogo-para-2024-nao-foi-como-eu-esperava.ghtml](#). Acesso em: 21 abr. 2024.

GE. **O que explica a queda de rendimento de Eduardo no Botafogo? Comentaristas analisam.** 31 out. 2023c. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/10/31/o-que-explica-a-queda-de-rendimento-de-eduardo-no-botafogo-comentaristas-analisam.ghtml>. Acesso em: 23 jul. 2024.

IFFHS. **IFFHS men's strongest national league in the world - the top 100.** Zurich: IFFHS, 2024.

IFFHS. **IFFHS men's strongest national league in the world 2022.** Zurich: IFFHS, 2023.

PMI. Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).** 6ª Edição. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.

MEDINA, J. P. **Futebol para além da sorte ou do azar.** 14 jun. 2006. Disponível em: <https://universidadedofutebol.com.br/2006/06/14/futebol-para-alem-da-sorte-ou-do-azar/>. Acesso em: 11 ago. 2024.

MURITO, B.; PEREZ, G.; MALDONADO, J.; SANTANA, S. **Da euforia ao vexame: o raio-x do Botafogo na perda do título brasileiro.** 05 dez. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/12/05/da-euforia-ao-vexame-o-raio-x-do-botafogo-na-perda-do-titulo-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 23 jul. 2024.

O DIA. **Botafogo anuncia reformulação com 22 novos jogadores para as categorias de base.** 19 jul. 2024. Disponível em: <https://odia.ig.com.br/esporte/botafogo/2024/07/6884786-botafogo-anuncia-reformulacao-com-22-novos-jogadores-para-as-categorias-de-base.html>. Acesso em: 11 ago. 2024.

PEREZ, G.; MALDONADO, J.; SANTANA, S. **Gerente da base do Botafogo destaca evolução da estrutura com a SAF.** 04 jan. 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2024/01/04/gerente-da-base-do-botafogo-destaca-evolucao-da-estrutura-com-a-saf.ghtml>. Acesso em: 11 ago. 2024.

RODRIGUES, G. **Em meio a reestruturação da base, Botafogo teve ano com pouco espaço para jogadores formados no clube.** 16 dez. 2023. Disponível em: <https://trivela.com.br/brasil/retrospectiva-categorias-de-base-botafogo-2023/>. Acesso em: 11 ago. 2024.

SALVADOR, R. **O futebol é óbvio ou um jogo de azar?.** 03 mai. 2021. Disponível em: <https://trivela.com.br/criterio-de-desempate/o-futebol-e-obvio-ou-um-jogo-de-azar/> Acesso em: 12 ago. 2024.

SANTANA, S. **Bruno Lage, do Botafogo, coloca cargo à disposição após derrota no clássico.** 03 set. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2023/09/03/bruno-lage-do-botafogo-coloca-cargo-a-disposicao-apos-derrota-no-classico.ghtml>. Acesso em: 21 abr. 2024.

SANTOS, F; GUERRA, J. **Botafogo fecha primeiro turno com a melhor campanha na era dos pontos corridos; veja ranking.** 12 ago. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/espiao->

[estatistico/noticia/2023/08/12/botafogo-fecha-primeiro-turno-com-a-melhor-campanha-na-era-dos-pontos-corridos-veja-ranking.ghtml](https://g1.globo.com/brasil/competicoes/campeonato-brasileiro-futebol/botafogo/noticia/2023/08/12/botafogo-fecha-primeiro-turno-com-a-melhor-campanha-na-era-dos-pontos-corridos-veja-ranking.ghtml). Acesso em: 21 abr. 2024.

SOUZA, A. **Brasileirão 2023: em reta final, cinco equipes têm chances de título; veja as probabilidades**. 11 nov. 2023. Disponível em: <https://exame.com/esporte/brasileirao-2023-em-reta-final-cinco-equipes-ainda-tem-chances-de-titulo-veja-as-probabilidades/>. Acesso em: 25 jul. 2024.

TERRA. **Botafogo quebra recorde e leva quase 600 mil torcedores como mandante**. 10 dez. 2023. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/botafogo/botafogo-quebra-recorde-e-leva-quase-600-mil-torcedores-como-mandante,60223cc33ca39f4fbc470b1a1576cc27nymk0qj7.html> Acesso em: 22 jul. 2024.

TEXTOR, J. **BRASILEIRAO 2023: Unprecedented Excess of Referee Errors and VAR Failures have Materially Corrupted Integrity of Brazilian Championship**. Disponível em: <https://www.iohntextor.org/2023-ref-errors-bfr> 2023. Acesso em: 10 dez. 2023.

TORRES, Y. **O drama em 10 atos: como Botafogo perdeu o título 'mais ganho' da história do Brasileirão?** 06 dez. 2023. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/botafogo/artigo/_/id/12939833/como-botafogo-perdeu-titulo-mais-ganho-historia-brasileirao. Acesso em: 09 ago. 2024.

UOL. **Luis Castro deixa o Botafogo com 70,1% de aproveitamento em 2023**. 30 jun. 2023. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2023/06/30/luis-castro-deixa-o-botafogo-com-701-de-aproveitamento-em-2023.html>. Acesso em: 22 jul. 2024.

XAVIER, C. M. **Conceitos Básicos do Gerenciamento de Projetos**. Beware, 2018.

XAVIER, C. M. S; XAVIER, L. F. S. **Como Planejar as Respostas aos Riscos em Projetos**. Beware, 2024.