

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE HORTOLÂNDIA  
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DESAFIO DA GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL**

**Sumaré  
2023**

**Caio Bissoni**

**Guilherme Felipe**

**Jhonatan Mendes**

**Murilo Breda**

**Paulo Sergio**

**Willian verissimo**

# **GESTÃO DE CLUBES DE FUTEBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada  
à Escola Técnica Estadual de Hortolândia  
como exigência parcial para obtenção do título  
de Técnico em Administração sob a orientação  
do profº Flávio Teixeira

**Sumaré  
2023**

# FOLHA DE APROVAÇÃO

Aprovado(a) em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

Nota: \_\_\_\_\_

Orientador:

FLAVIO TEIXEIRA

Professor:

FLAVIO TEIXEIRA

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço aos meus pais por nos incentivar a fazer esse curso e meus professores Jamil Neves e Flavio Teixeira por nos incentivar a continuar trilhando esse caminho para ter uma vida mais profissional e mais administrada e sempre almejar mais da vida

## **Dedicatória**

Dedico esse trabalho de conclusão de curso a meus pais e professores graças a seus esforços.

Que hoje estamos aqui para terminar esse curso.

## **Epigrafe**

" Quem está tranquilo tem que ficar em casa aqui o cara tem que ficar ligado eu estou nervoso todos os dias"

Muricy Ramalho

## **RESUMO**

Este estudo demonstra a importância a gestão de clubes de futebol envolve a administração estratégica e operacional das atividades relacionadas ao esporte, abrangendo finanças, marketing, contratações, infraestrutura, e relacionamento com torcedores. É crucial equilibrar as receitas, como patrocínios e vendas de ingressos, com os gastos em salários de jogadores, estrutura do clube e investimentos no time. As contratações de jogadores são estratégicas para o desempenho esportivo e a atração de torcedores. O marketing desempenha um papel vital na expansão da base de fãs e na maximização das fontes de receita. A infraestrutura, como estádios e centros de treinamento, afeta diretamente a qualidade do desempenho dos atletas e a experiência dos torcedores. Uma gestão eficaz considera todos esses aspectos para alcançar o sucesso esportivo e financeiro do clube.

Palavras-chave: Planejamento, Gestão , Futebol

## **Abstract**

This study demonstrates the importance that football club management involves the strategic and operational administration of activities related to the sport, encompassing finance, marketing, player recruitment, infrastructure, and fan engagement. It is crucial to balance revenues, such as sponsorships and ticket sales, with expenses like player salaries, club infrastructure, and team investments. Player recruitments are strategic for sporting performance and attracting fans. Marketing plays a vital role in expanding the fan base and maximizing revenue sources. Infrastructure, such as stadiums and training centers, directly impacts the quality of athletes' performance and the fans' experience. Effective management considers all these aspects to achieve both sporting and financial success for the club.

Palavras-chave: Planning, Management , Soccer

## SUMÁRIO

<a href="#">INTRODUÇÃO</a> .....	11
<a href="#">2. AMBIENTE</a> .....	12
<a href="#">2.1 Importância, histórico e conceito –</a> .....	12
<a href="#">2.2 Caso haja subcapítulos, caso contrário, descarte</a> .....	12
<a href="#">3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</a> .....	13
<a href="#">3.1 Subcapítulos</a> .....	13
<a href="#">3.2 Subcapítulos</a> .....	13
<a href="#">4. METODOLOGIA</a> .....	14
<a href="#">5. ANÁLISE DOS RESULTADOS</a> .....	15
<a href="#">5.1 Situação atual</a> .....	15
<a href="#">5.2 Sua proposta</a> .....	15
<a href="#">5.3 Resultado – comparação situação atual com a situação proposta</a> .....	15
<a href="#">CONSIDERAÇÕES FINAIS</a> .....	16
<a href="#">BIBLIOGRAFIA</a> .....	17
<a href="#">APENDICE</a> .....	18
<a href="#">ANEXO</a> .....	18

## **INTRODUÇÃO**

A gestão de clubes de futebol hoje em dia é algo complicado por que hoje está na “moda” ter um time com problemas de gestão, nosso objetivo é tentar solucionar o problema de uma forma mais simples

## **2. AMBIENTE**

O futebol é considerado um desporto universal e é sem dúvida o desporto mais popular do mundo, sendo praticado em Inglaterra desde o século XVII. Naquela época, o esporte não tinha a forma que tem hoje e não era chamado de “futebol”. Isso só aconteceu décadas depois, à medida que as regras foram desenvolvidas.

Hoje, o futebol impulsiona mercados financeiros multibilionários, proporciona competição global, transforma atletas de todas as origens em ícones internacionais e utiliza a mais recente tecnologia em radiodifusão e equipamento desportivo. Porém, a história do futebol não começa assim. O esporte percorreu um longo caminho, sem nenhum glamour ou muito destaque, até chegar nesse patamar.

### **Qual a importancia da gestão no futebol ?**

A gestão desempenha um papel crucial no futebol, envolvendo aspectos financeiros, desenvolvimento de talentos, relações públicas, decisões estratégicas, marketing, infraestrutura, governança, planejamento a longo prazo e relações com os jogadores. Uma gestão eficiente é essencial para a estabilidade financeira, o sucesso esportivo e a imagem do clube.

## **2. SITUAÇÃO ATUAL**

Por mais que o clube recentemente tenha ganhado um campeonato, esse bom resultado infelizmente também não é encontrado na parte financeira, segundo o site (o globo) a dívida atual do clube está por volta de 700 milhões de reais, é valor absurdo para um time como o São Paulo.

## **2. POR QUE ESSE TEMA?**

Acreditamos que possamos ajudar a melhorar a situação dos clubes. Com a parte financeira estável e bem administrada o clube pode pensar e mais contratações, com isso muitos novos jogadores podem ter mais chances de entrar no clube dos sonhos sem se preocupar se o clube vai honrar com o pagamento do seu salário.

## **2. PROBLEMA DA PESQUISA**

O problema central que esta pesquisa busca resolver é: Quais são os principais desafios da gestão do São Paulo Futebol Clube, e analisar e desenvolver uma estratégia de gestão eficiente para melhorar o financeiro do clube

## **2. OBJETIVOS CENTRAL**

Estudar a estratégia do clube e analisar a eficiência dela, caso a eficiência for abaixo da esperada iremos desenvolver uma nova como a troca de pessoal da gestão talvez uma troca de uniforme, para isso a pesquisa será conduzida por meio de uma abordagem mista, combinando análise documental, entrevistas com profissionais da área esportiva e levantamento de dados financeiros relevantes com esses dados poderemos ter uma visão do que fazer sobre o futuro do clube

### **2.1 Importância, histórico e conceito –**

Importância do São Paulo Futebol Clube

Relevância Nacional e Internacional: O São Paulo FC é uma das equipes mais reconhecidas do futebol brasileiro e sul-americano. Suas conquistas, incluindo três títulos

da Copa Libertadores da América e três Copas Intercontinentais, o colocam em destaque no cenário internacional. Desenvolvimento de Talentos: O clube tem uma história rica de desenvolvimento de talentos, produzindo jogadores notáveis, como Kaká, Rogério Ceni, Cafu e muitos outros, que brilharam tanto em São Paulo quanto em outras seleções nacionais e internacionais

Infraestrutura de Classe Mundial: O Morumbi, estádio do São Paulo FC, é um dos maiores e mais modernos estádios do Brasil. Além disso, o clube possui centros de treinamento de alto padrão, contribuindo para o desenvolvimento de jovens atletas.

Inovação em Gestão: O São Paulo FC é conhecido por sua abordagem inovadora na gestão esportiva, incluindo a profissionalização de sua administração, implementação de tecnologias avançadas e estratégias de marketing eficazes.

Histórico do São Paulo Futebol Clube:

O São Paulo FC é dentre os grandes não apenas o primeiro, como diz o hino são-paulino, mas também o mais jovem. A grande saga do Tricolor começou, porém, quando o futebol ainda engatinhava no Brasil, com a fundação do clube mais vitorioso da era amadora do esporte: o Club Atlético Paulistano.

Tradicional e ainda em funcionamento na zona mais nobre da cidade, o CAP surgiu do desejo por um clube verdadeiramente brasileiro e que representasse a cidade de São Paulo por completo. Até então, o futebol era praticado somente por clubes de imigrantes, basicamente de ingleses ou alemães.

O Paulistano nasceu na Rotisserie Sportsman (Rua São Bento, nº 61), em 29 de dezembro de 1900. Pouco mais de um ano depois, em 1902, já era Vice Campeão do primeiro Campeonato Paulista da História. Ao todo, o Paulistano conquistou 11 Títulos Paulistas, sendo quatro consecutivos (1916-1919).

Grandes nomes jogaram pelo alvirrubro paulistano. Estrelas como Rubens Salles, Mário Andrada, Filó, Araken Patusca e, principalmente, Arthur Friedenreich. Boa parte deles jogaria futuramente no Tricolor Paulista.

O tempo passou e o futebol se modificou. O clube tinha fortes raízes amadoras e rejeitava o "profissionalismo marrom" de meados dos anos 20. Para o Paulistano, o jogador deveria vestir a camisa por paixão, por fidelidade, sendo sócio do clube. Ou seja, na prática, deveria pagar ao clube, e não o contrário.

Em 1926 o Paulistano encabeça a criação da LAF - Liga dos Amadores de Futebol. Não deu certo. A liga durou pouco, não podendo enfrentar o dinheiro que "corria por fora" na concorrência e, principalmente, a decisão da CBD de não reconhecê-la oficialmente.

Assim, em 8 de janeiro de 1930, o Club Atlético Paulistano - o maior clube de futebol de então - vê sua Liga ser oficialmente dissolvida em assembléia e abandona a modalidade.

Nem todos os dirigentes, sócios e jogadores concordaram com a decisão, e os descontentes foram em busca de uma solução junto a outro tradicional clube da capital, a Associação Atlética das Palmeiras.

Fundação e Fusão: O clube foi fundado em 1930, resultando da fusão de dois clubes: Clube Atlético Paulistano e São Paulo da Floresta. Desde então, o São Paulo FC se tornou um dos clubes mais bem-sucedidos do Brasil.

Era de Ouro: O período entre os anos 1980 e 2000 foi marcado por conquistas notáveis, incluindo três títulos consecutivos da Copa Libertadores da América (1992-1993-1994) e a conquista da Copa Intercontinental em 1992.

Ídolos e Lendas: O clube conta com jogadores icônicos que se tornaram ídolos não apenas para os torcedores do São Paulo, mas também para os amantes do futebol em todo o mundo, como Pelé, Zico, Raí, Ronaldo e muitos outros.

Conceito do São Paulo Futebol Clube: Valores Fundamentais: O São Paulo FC baseia sua filosofia em valores como integridade, compromisso, respeito e responsabilidade social. Esses princípios orientam a conduta do clube dentro e fora de campo.

Compromisso com a Formação de Jovens: O clube investe significativamente na formação de jovens jogadores e na academia de futebol. Isso não apenas alimenta a

equipe principal com talentos locais, mas também contribui para o desenvolvimento do esporte em nível nacional

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A gestão esportiva do São Paulo Futebol Clube pode ser fundamentada em diversos princípios teóricos. Autores como Peter Drucker destacam a importância da eficácia organizacional, enquanto Mintzberg aborda a necessidade de estruturas organizacionais flexíveis. Além disso, no contexto esportivo, autores como Jean-Claude Boubée ressaltam a relevância da gestão participativa e da liderança eficaz para alcançar o sucesso no ambiente esportivo. Essas teorias podem ser aplicadas à gestão do São Paulo, buscando aprimorar a eficiência, a adaptação organizacional e o envolvimento dos membros da equipe.

“o são paulo em 2 anos interiores apresentava um deficit com 3 digitos ” Disse o presidente do são paulo Julio Casares 18 junh de 2023

“nosso endividamento está em torno de 586 milhoes de reais ” Julio casares 18 junh de 2023

“a gestão do são paulo foi decaindo dos anos 80 pra ca por conta de empresários bons advogados e médicos e etc” disse barolo em entrevista 9 set de 2023

oque queremos fazer é reverter essa situação com nossas ideias e colocar elas em prática para que as dividas sejam pagas o quantos antes e poder comprar novos jogadores como ajudar na questão do estádio, com nossas estratégias e possivel sim ter uma boa gestão e não ter esses decaimentos a longo prazo.

## **Algumas alternativas que podemos fazer para melhorar a gestão com base em teorias:**

1. Implementação de Tecnologia na Gestão: Introduzir sistemas de gestão e análise de desempenho, como o uso de tecnologia para monitoramento de jogadores e avaliação tática, pode ser baseado na teoria da inovação de Rogers, destacando a importância da adoção de novas tecnologias para melhorar processos.

2. Desenvolvimento de Liderança: Investir em programas de desenvolvimento de liderança, baseando-se nas teorias de liderança transformacional de Bass, pode inspirar uma gestão mais inspiradora e motivadora, promovendo um ambiente positivo e engajador.

3. Gestão de Talentos e Planejamento de Sucessão: Aplicar teorias de gestão de talentos, como as propostas por Lewis e Heckman, para identificar, desenvolver e reter talentos a longo prazo, garantindo uma base sólida para o futuro do clube.

4. Adoção de Estratégias de Marketing Esportivo: Teorias de marketing esportivo, como as de Shank e Lyberger, podem ser aplicadas para melhorar a visibilidade do clube, aumentando receitas por meio de parcerias comerciais e engajamento da torcida.

5. Ênfase na Gestão de Riscos: Utilizar a teoria da gestão de riscos de March e Shapira para identificar e mitigar potenciais ameaças à estabilidade financeira e reputacional do clube, protegendo contra crises inesperadas.

A combinação dessas estratégias pode criar uma abordagem abrangente para aprimorar a gestão do São Paulo, integrando teorias de diversas áreas, desde tecnologia até liderança e marketing esportivo.

## **4. METODOLOGIA**

Com base no trabalho realizado e uma discussão abordada entre os integrantes do grupo, constatamos que nosso projeto foi inteiramente bibliográfico, pois não haviam oportunidades viáveis de pesquisas de campo.

Após a coleta de dados e a discussão feita pelos integrantes constatamos de que há uma má gestão por parte de inúmeros clubes brasileiros, por esse motivo tivemos base em um clube em específico da Europa em nosso projeto por ser um exemplo de boa gestão financeira, assim usando métodos adotados por esse clube para reestruturar a administração feita em clubes do Brasil, nosso trabalho similarmente aborda a iniciativa SAF (sociedade anônima do futebol), que consiste na aquisição do clube em questão para que seja quitadas todas as dívidas recorrentes e seja feita uma reestruturação administrativa e investimentos financeiros para a melhora de desempenho do clube que vem sendo adotada por diversos clubes como Red Bull Bragantino, Botafogo e Vasco da Gama, porém sendo rejeitada pela Ponte Preta por questões culturais, outro dado constatado seria o grupo City, onde diversos clubes ao redor do mundo fazem transferências de jogadores com menos questões burocráticas, outra fonte de dados importantes foi absorvida através de documentários, entrevistas e coletivas de imprensa, os dados obtidos em nosso trabalho são temporários pois são constantemente atualizados. Nossa pesquisa foi feita de forma qualitativa

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 Situação atual**

A situação em que nos encontrávamos era um ambiente fortemente carregado por dívidas, baixo valor para transferências, pois os clubes em questão não tiveram êxito em campeonatos bem remunerados, causando dificuldades financeiras em alguns setores do clube, como marketing, transferências, empréstimos, investimentos no estádio, etc.

Tendo uma má gestão na parte administrativa, com baixos investimentos e pouco interesse na parte administrativa, ocasionando assim problemas financeiros. Colocando os clubes em questão em problemas de classificação nos principais campeonatos brasileiros

### **5.2 Sua proposta**

Uma proposta de solução analisada pelo grupo foi a adotada pelo clube Real Madrid, a estratégia adotada pelo grupo é a divulgação em novas cidades, com posters, telões, cartazes.

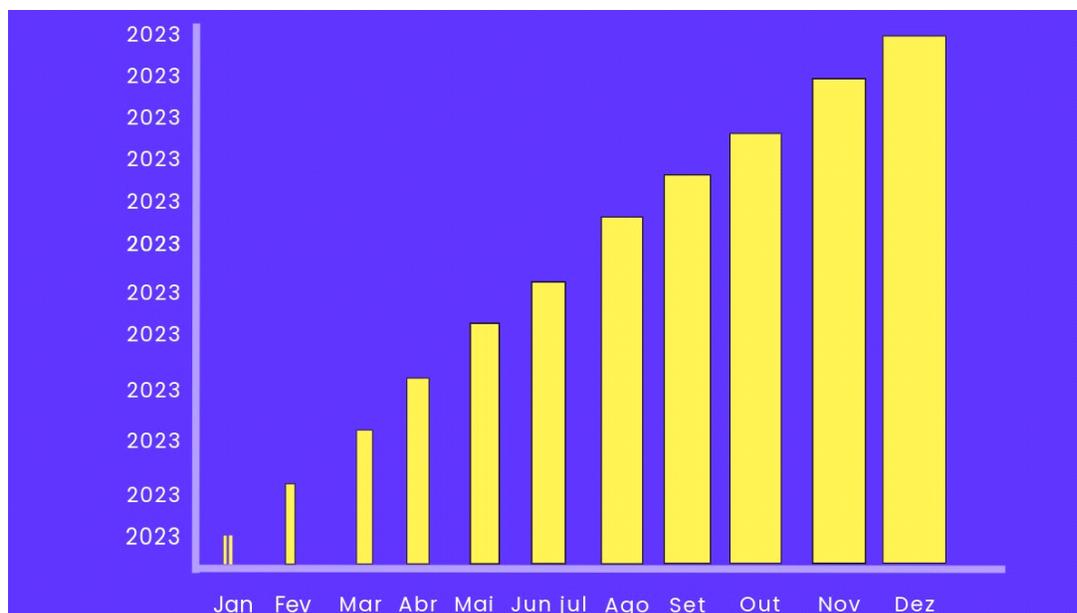
Outra estratégia analisada e com uma boa porcentagem de sucesso é o lançamento de produtos esportivos com a marca do clube em questão, com estampas bem feitas, a receita do clube aumentara com o número de vendas, uma tendência que vem sendo adotada é as camisas de time como roupas do dia a dia, bastando ter uma bela estampa, exemplos como Manchester City, Real Madrid, onde pessoas usam as camisas podendo nem conhecer o clube, porém adotaram a moda das camisas de time simplesmente por serem bonitas

Essas táticas podem atrair novos torcedores assim melhorando o número de bilheteria, e venda de produtos, atraindo novos patrocinadores, ou a iniciativa SAF no qual o clube é comprado por uma empresa em busca de um alto investimento financeiro e de recursos.

Atraindo novos investimentos, poderemos fazer transferências e aumentar as chances do clube em campeonatos bem remunerados, assim gerando gradualmente uma melhora financeira e administrativa. A estratégia descrita pelo grupo não teria resultados

imediatos, porem em um certo limite de tempo estimamos que haja um crescimento exponencial ao decorrer dos meses e dos anos

Estimativa de crescimento com a nossa gestão implementada já dez do começo do ano até final de dezembro



### 5.3 Resultado – comparação situação atual com a situação proposta

A estratégia proposta pelo grupo para os clubes em dificuldades financeiras é comparável à abordagem adotada pelo Real Madrid. Assim como o Real Madrid expandiu sua presença através de divulgação em novas cidades e lançamento de produtos esportivos, a proposta visa aumentar a visibilidade dos clubes e gerar receita adicional por meio da venda de mercadorias. Ambas as estratégias visam diversificar as fontes de renda, impactando positivamente a situação financeira.

A ideia de transformar as camisas de time em itens de moda diária, seguindo exemplos como o Manchester City e o Real Madrid, destaca uma abordagem contemporânea para atrair um público mais amplo. Além disso, a possibilidade de atração de novos investidores, seja por meio da iniciativa SAF (clube comprado por uma empresa) ou outros meios, reflete a busca por recursos adicionais para melhorar as finanças e a competitividade.

No entanto, é importante notar que os resultados não seriam imediatos, conforme mencionado pelo grupo. A expectativa de um aumento gradual, como 10% nas vendas de camisas e bilheteria, sugere uma abordagem a longo prazo, alinhada à natureza evolutiva do envolvimento dos torcedores e à consolidação financeira.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante esta pesquisa sobre os obstáculos enfrentados na gestão de clubes de futebol no Brasil, identificamos uma realidade complexa, repleta de desafios financeiros, estruturais e administrativos. Ao analisar as diferentes perspectivas, fica claro que a gestão esportiva exige não apenas amor pelo futebol, mas também habilidades gerenciais afiadas.

Chegamos à conclusão de que alcançar estabilidade financeira é um aspecto crítico, considerando a volatilidade da economia do país e as demandas cada vez mais exigentes do esporte moderno. Além disso, investir em infraestrutura e desenvolver categorias de base se tornam fatores determinantes para o sucesso sustentável dos clubes.

Nesse contexto, a transparência nas práticas administrativas e a profissionalização da gestão surgem como elementos essenciais para superar desafios históricos. É fundamental que os gestores adotem abordagens inovadoras e aproveitem oportunidades de marketing e parcerias estratégicas para diversificar as receitas.

Este estudo oferece valiosas perspectivas, porém reconhecemos que o futebol é uma área dinâmica que requer adaptação constante. Os desafios continuarão existindo, mas através de uma abordagem proativa, colaborativa e profissionalizada, os clubes brasileiros podem construir bases sólidas para um futuro mais estável e bem-sucedido.

Resumindo, a gestão dos clubes de futebol no Brasil exige uma combinação única entre visão empreendedora, dedicação à excelência esportiva e práticas administrativas sólidas.

O futuro requer perseverança e criatividade para lidar com os obstáculos e aproveitar as chances que surgem no mundo em constante mudança do futebol.

## **BIBLIOGRAFIA**

<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR>

<http://www.saopaulofc.net/spfcpedia/a-historia-do-safc/floresta>

<https://blog.vindi.com.br/gestao-de-c> HYPERLINK "https://blog.vindi.com.br/gestao-de-clubes-esportivos/"lubes-esportivos/

**ANEXO**