

# GESTÃO DE FUTEBOL

Profº Dr. Luciano Leonidio



# “ESCALAÇÃO” DE CONTEÚDOS

**1** O cenário do futebol brasileiro

**2** A gestão praticada nos clubes

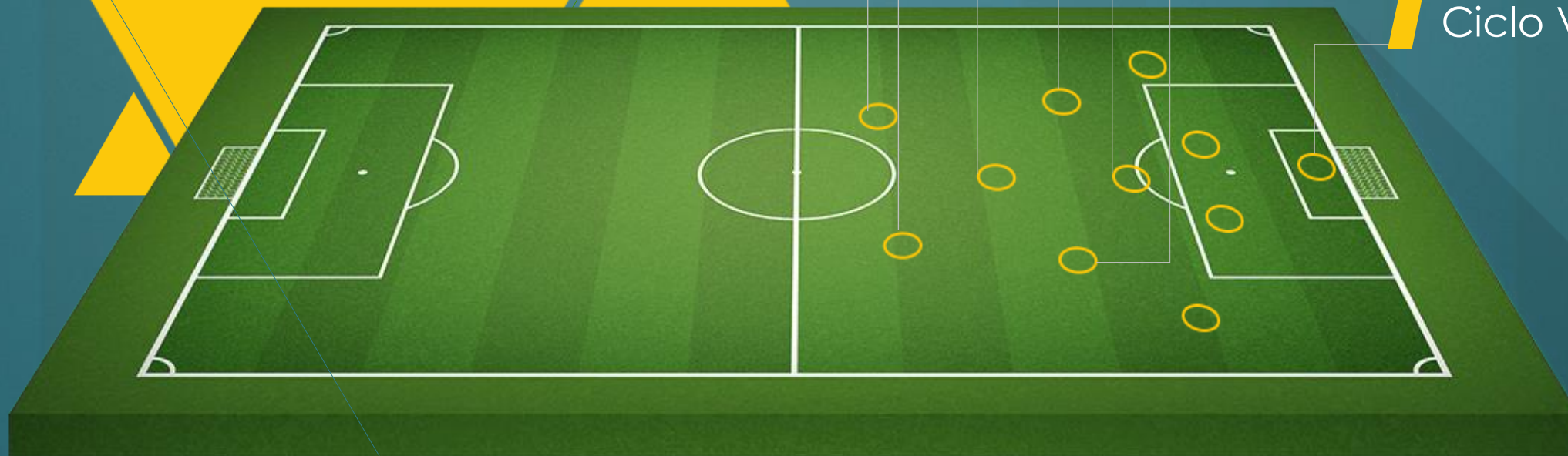
**3** Gestão: Empresarial X Esportiva

**4** Quadrantes de Desenvolvimento Esportivo

**5** Dilemas de Orientação

**6** Riscos e Possibilidades

**7** Ciclo Vicioso X Ciclo Virtuoso



# “ESCALAÇÃO” DE CONTEÚDOS

**8** Posicionamento  
Institucional

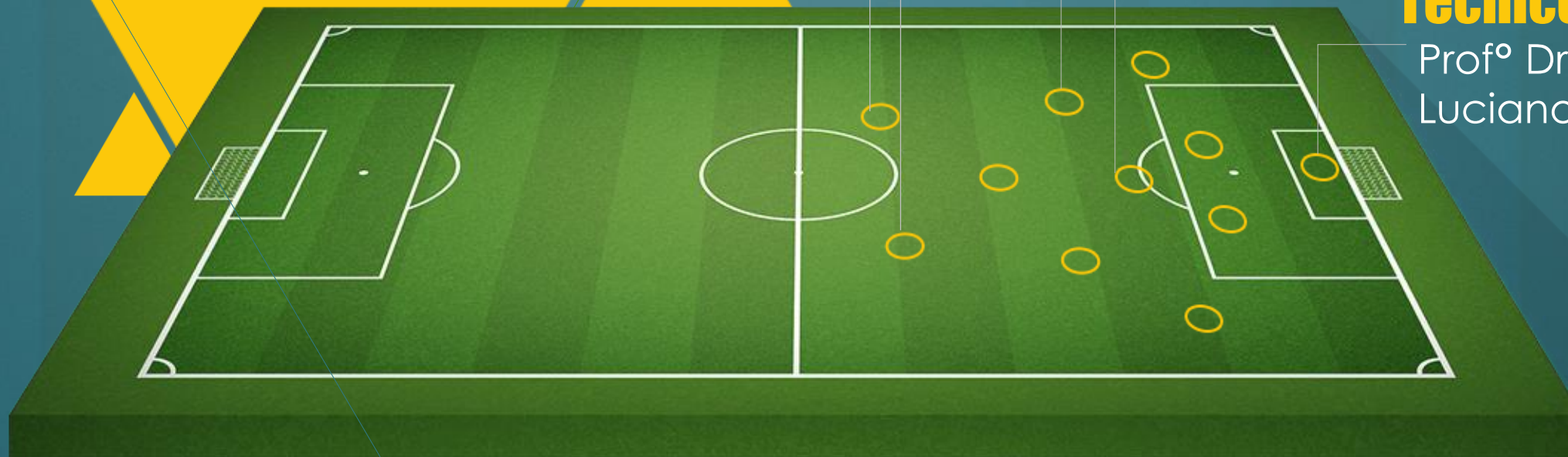
**9** Divisão Setorial  
nos Clubes

**10** Estudo de Cases

**11** Oportunidades e  
Empreendedorismo  
no Futebol

**Técnico**

Profº Dr.  
Luciano Leonidio





# O cenário do futebol brasileiro

# O FUTEBOL BRASILEIRO

350 MIL EMPREGOS  
DIRETOS

# O FUTEBOL BRASILEIRO



45 MILHÕES DE  
PRATICANTES  
(SIMILAR A POPULAÇÃO  
DA ESPANHA)

# O FUTEBOL BRASILEIRO

742 TIMES PROFISSIONAIS

385 TIMES AMADORES

-----

1127 TOTAL

CONTRATOS PROFISSIONAIS: 22.177

VÍNCULOS NÃO PROFISSIONAIS: 38.309

TREINADORES REGISTRADOS: 477

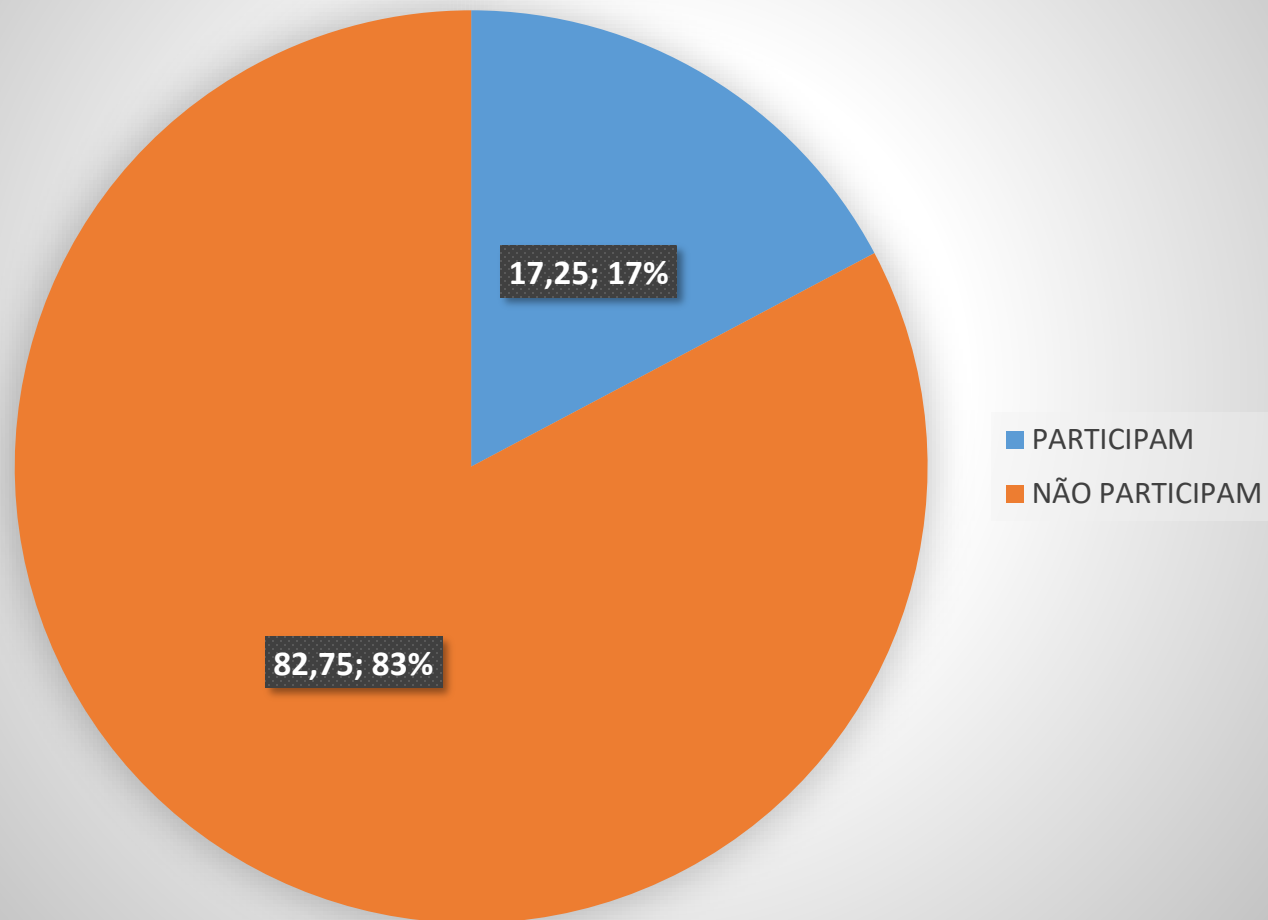
# O FUTEBOL BRASILEIRO

APENAS 128  
DISPUTAM AS 4  
DIVISÕES DO  
FUTEBOL NACIONAL



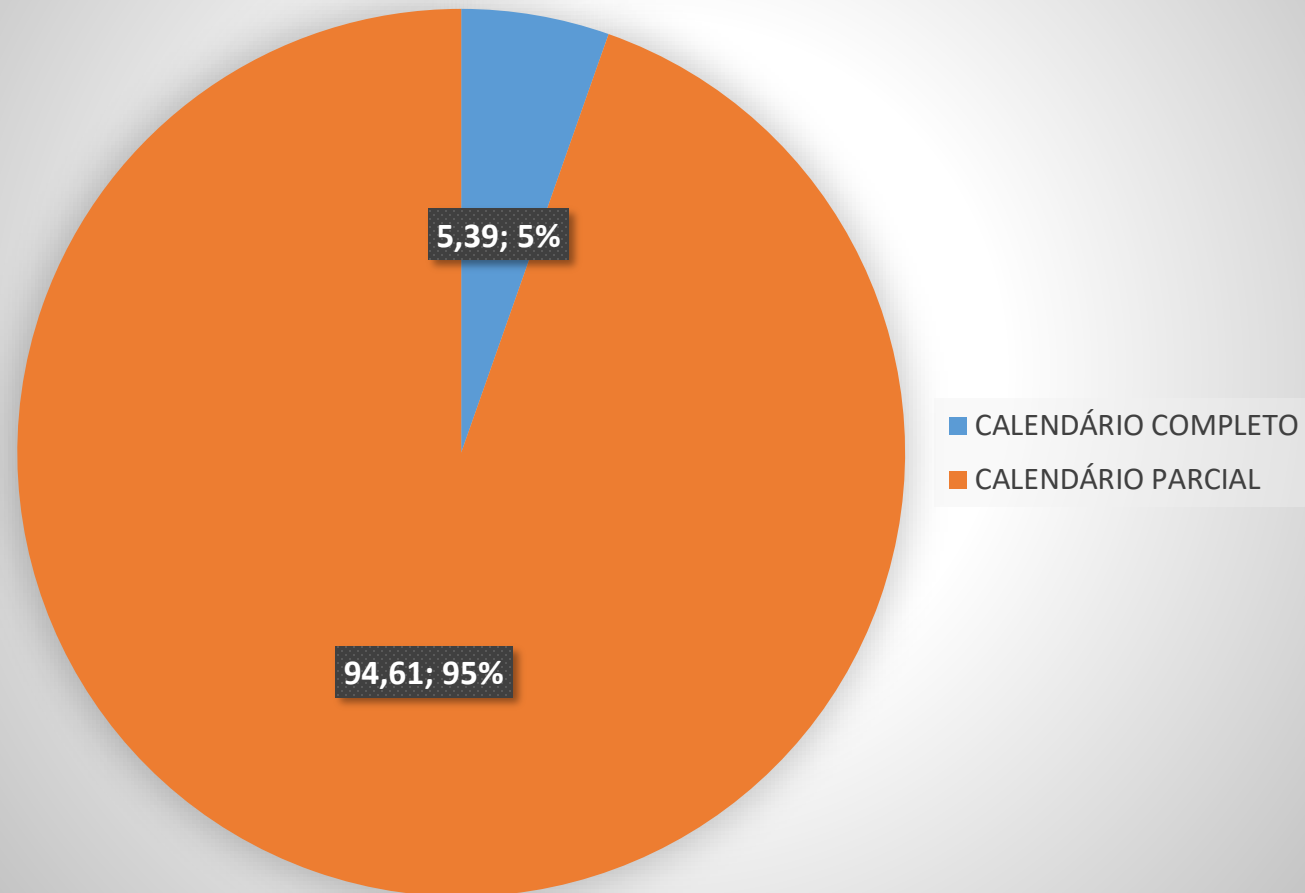
# O FUTEBOL BRASILEIRO

## PARTICIPANTES DO CAMPEONATO BRASILEIRO



# O FUTEBOL BRASILEIRO

## PARTICIPANTES DO CAMPEONATO BRASILEIRO



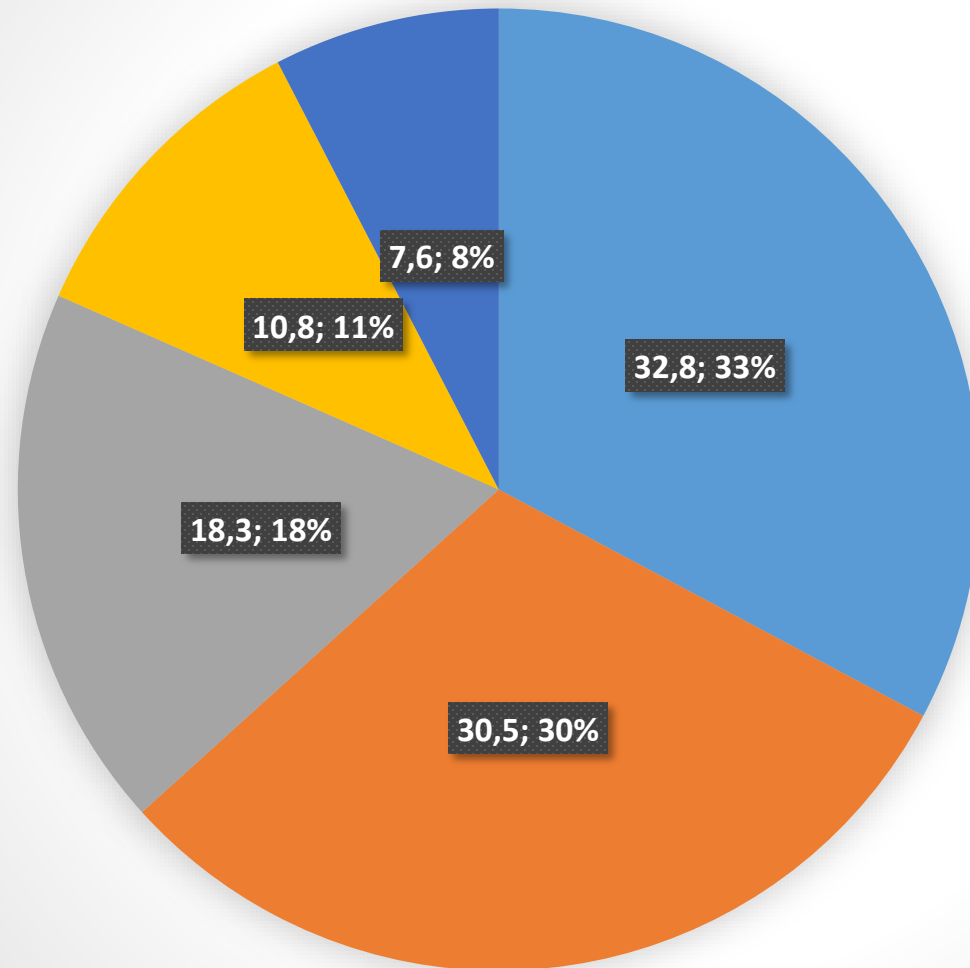
# O FUTEBOL BRASILEIRO



**790 ESTÁDIOS QUE  
PODEM ABRIGAR  
MAIS DE 12  
MILHÕES DE  
PESSOAS**

# O FUTEBOL BRASILEIRO

## ESTÁDIOS



# O FUTEBOL BRASILEIRO

FATURAMENTO  
DOS 20 PRINCIPAIS  
EQUIPES EM 2019

- R\$ 6 BI -

+ 17% CRESCIMENTO  
EM RELAÇÃO A 2018

-

+284% CRESCIMENTO  
DA RECEITA TOTAL  
ENTRE 2010 A 2019

# ○ FUTEBOL BRASILEIRO

## FATURAMENTO 2019

DIREITOS DE TRANSMISSÃO E PREMIAÇÃO	2,319 BI	38,65%
TRANSFERÊNCIA DE JOGADORES	1,621 BI	27,01%
MATCHDAY	952 MI	15,86%
RECEITA COMERCIAL	712 MI	11,86%
CLUBE SOCIAL	214 MI	3,56%
OUTROS	182 MI	3,03%

# ○ FUTEBOL BRASILEIRO

CLASSES A e B

• 43,5%

CLASSE C

• 40,6%

CLASSES D, E e F

• 15,9%

# ○ FUTEBOL BRASILEIRO





# O FUTEBOL BRASILEIRO





**AUSÊNCIA DE GESTÃO E  
GOVERNANÇA  
ESTIMULADA POR UMA  
CONJUNTURA  
PERMISSIVA**

# CENÁRIO

## ANOS 80

VENDA DE PASSES

TICKETING

## ANOS 90

TV E PATROCÍNIOS

MKT E TICKETING

CESSÃO DE DIREITOS  
FEDERATIVOS / ECONÔMICOS

ESPORTE 24X7

# CENÁRIO

---



AS ESTRUTURAS DAS  
INSTITUIÇÕES POUCO  
ACOMPANHARAM ESTA  
EVOLUÇÃO

# A gestão praticada nos clubes





**ASPECTOS QUE  
CARACTERIZAM A  
GESTÃO PRATICADA  
NOS CLUBES**



**OS CLUBES SOCIAIS  
SÃO ORGANIZAÇÕES  
SEM FINS LUCRATIVOS**

**- PÁSMEN-**



- Terceiro Setor (Sem fins econômicos)
  - Diversidade de Organizações
    - Isento de Tributação
    - Produz/Não Distribui Lucro
  - Conselho Diretivo Próprio e Não Remunerado (Voluntário)
    - Presidente

## Setor Público

- Governo
- Recolhe Tributos
- Legisladores
- Profissionais
- Administradores Públicos

## Setor Privado

- Mercado
- Tributado
- Produz/Distribui Lucros
  - Conselho Diretivo Próprio e Remunerado
    - CEO



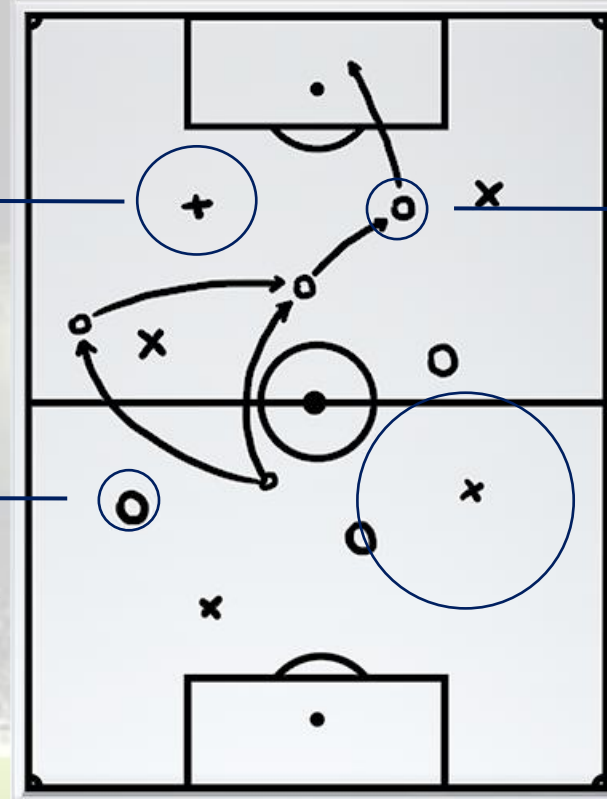
# BRANDING PARA UM CLUBE



## CARACTERÍSTICAS DESTE CENÁRIO

Dedicação voluntária, parcial e não exclusiva dos dirigentes

Clubes pequenos e médios têm cada vez mais dificuldade em atender a estas expectativas



Crescente expectativa por eficiência, eficácia e transparência

Funções diretivas exercidas de maneira não necessariamente especializada



# Dilemas de Orientação

# DILEMAS DE ORIENTAÇÃO

## MERCADO EXTERNO (NEGÓCIO)

Torcedores, Mídia,  
Patrocinadores,  
Investidores e parceiros  
que viabilizam o clube



## MERCADO INTERNO (POLÍTICA)

Quadro de sócios e  
conselheiros que  
decidem quem vai estar  
no poder

# DILEMA GERENCIAL

---

**ATIVIDADES SOCIAIS**



**FUTEBOL PROFISSIONAL**

# INSTITUIÇÕES POLITIZADAS

POSIÇÕES DE COMANDO  
OCUPADAS POR  
MEMBROS DO QUADRO  
ASSOCIATIVO, DEFINIDOS  
POR MEIO DE ELEIÇÕES

DISPUTAS QUE AFETAM O  
AMBIENTE DA  
INSTITUIÇÃO



**PREENCHIMENTO DE  
POSICÕES E FUNÇÕES  
COMO RECOMPENSA À  
FIDELIDADE E APOIO**

# INSTITUIÇÕES POLITIZADAS

INCOMPATIBILIDADE  
ENTRE FUNÇÕES E  
QUALIFICAÇÕES

ROTATIVIDADE NAS  
POSIÇÕES DE  
COMANDO POR  
CRITÉRIO POLÍTICO



**SE O TRABALHO É  
COMPLEXO E NÃO  
REMUNERADO POR  
QUE HÁ DISPUTA  
DE PODER?**



# POSSÍVEIS CAUSAS

2001

Lorem ipsum dolor sit  
amet, consectetur  
adipiscing elit. Aliquam  
commodo semper.



PAIXÃO CLUBÍSTICA

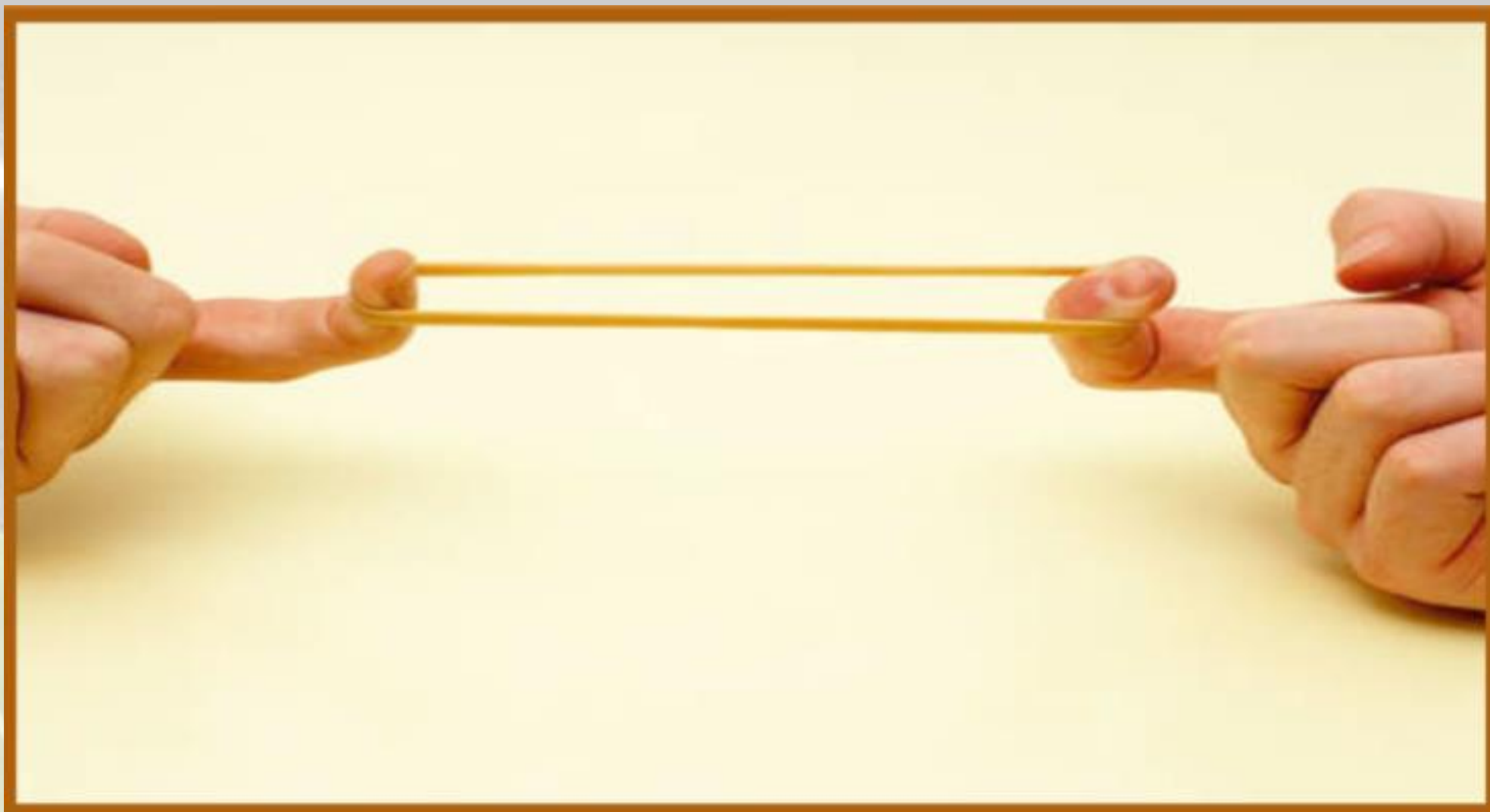
2018

Lorem ipsum dolor sit  
amet, consectetur  
adipiscing elit. Aliquam  
commodo semper.



BENEFÍCIOS ADICIONAIS  
INTANGÍVEIS

STATUS DA POSIÇÃO



# CORRENDO CONTRA O RELÓGIO

---

**ASSUME A  
GESTÃO**

**BUSCA O  
RESULTADO**

**TENTA  
REELEIÇÃO**

# ONDE SÓ A VITÓRIA INTERESSA...



QUAL O MEU LEGADO?



COMO SEREI LEMBRADO?



O QUE PESARÁ NO MOMENTO DE PRÓXIMAS ELEIÇÕES?

# ONDE SÓ A VITÓRIA INTERESSA...

MÉTRICA DE AVALIAÇÃO  
EXCLUSIVAMENTE  
ESPORTIVA

DESESTÍMULO AO  
COMPROMISSO COM  
FATORES DE  
GOVERNANÇA E PRÁTICAS  
SUSTENTÁVEIS DE GESTÃO

# CICLO VICIOSO



# RISCOS



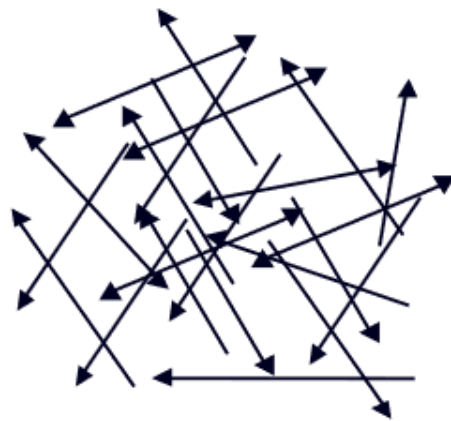




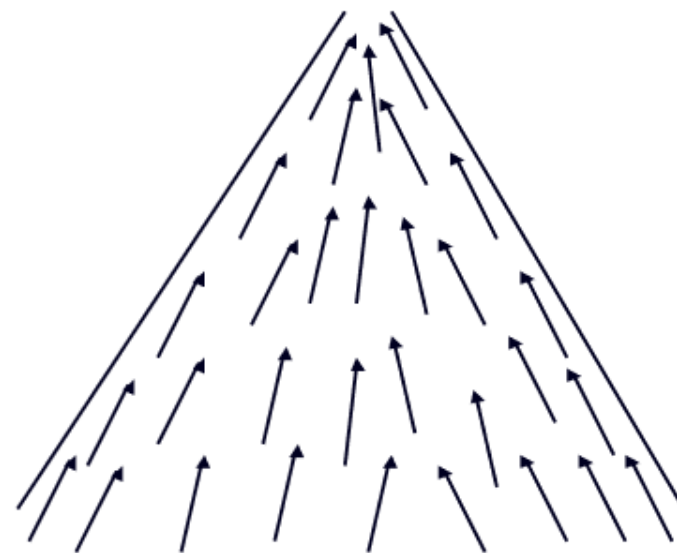
**ESSA CONDIÇÃO  
HISTÓRICA RESULTOU  
NA SITUAÇÃO  
ECONÔMICA ATUAL  
DOS CLUBES**



ESTADO ATUAL DE  
ALGUMAS ORGANIZAÇÕES



ORGANIZAÇÃO VOLTADA  
PARA O MERCADO





# Gestão: Empresarial X Esportiva



# Gestão Estratégica Empresarial x Gestão Estratégica Esportiva



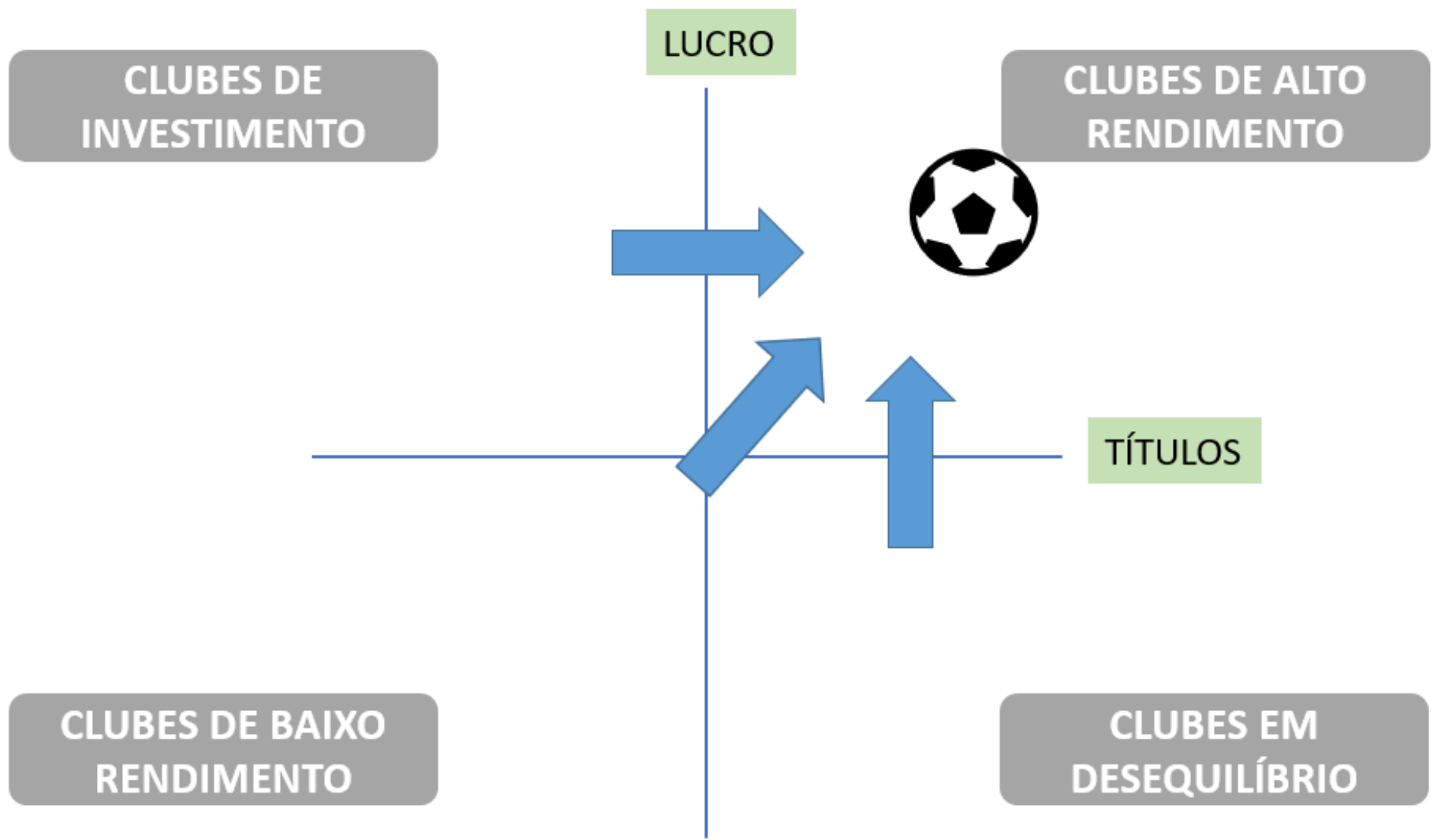
# Sistema de Gestão Estratégica Esportiva



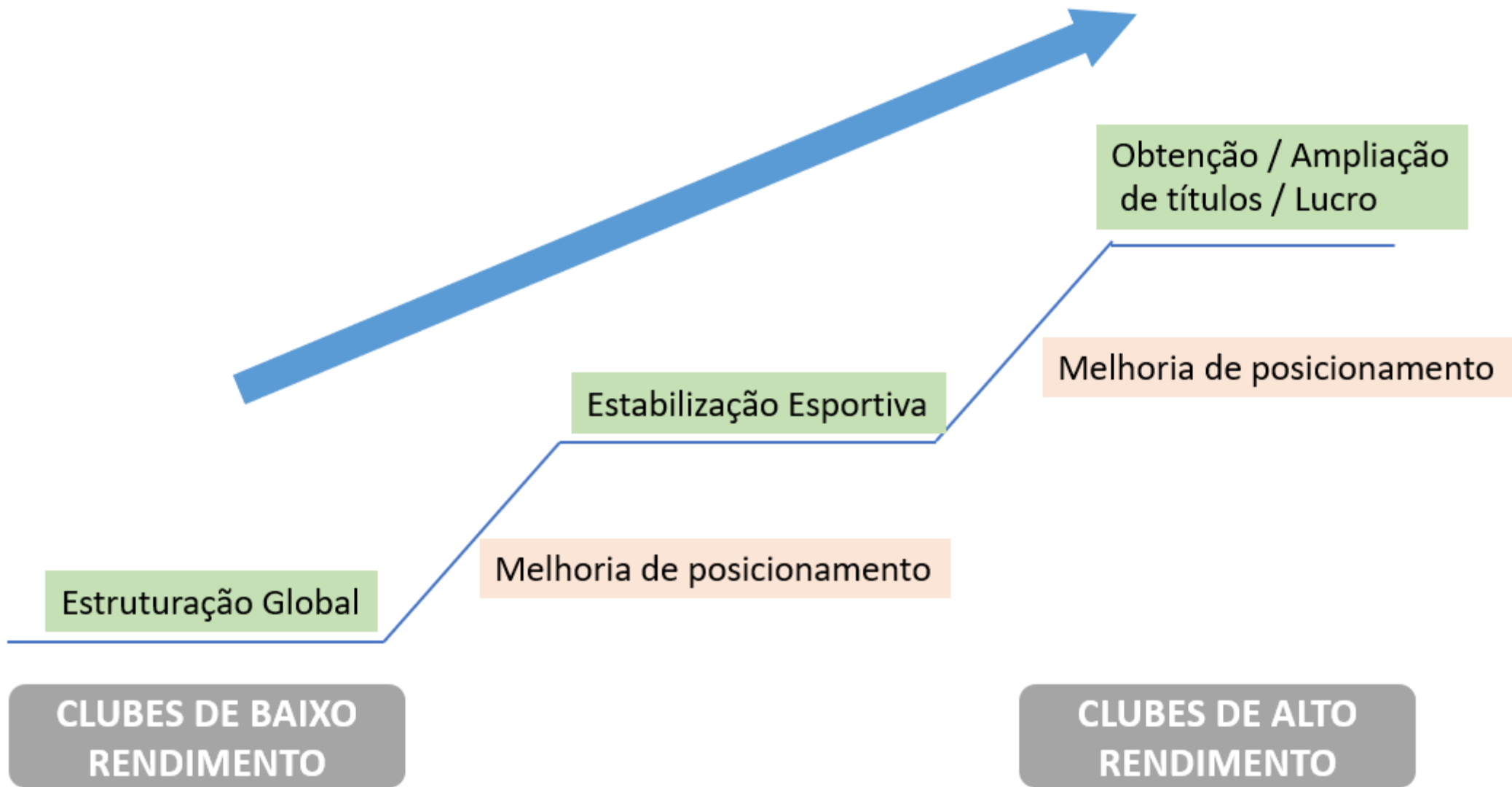
# Quadrantes de Desenvolvimento Esportivo



# Quadrantes de desenvolvimento esportivo

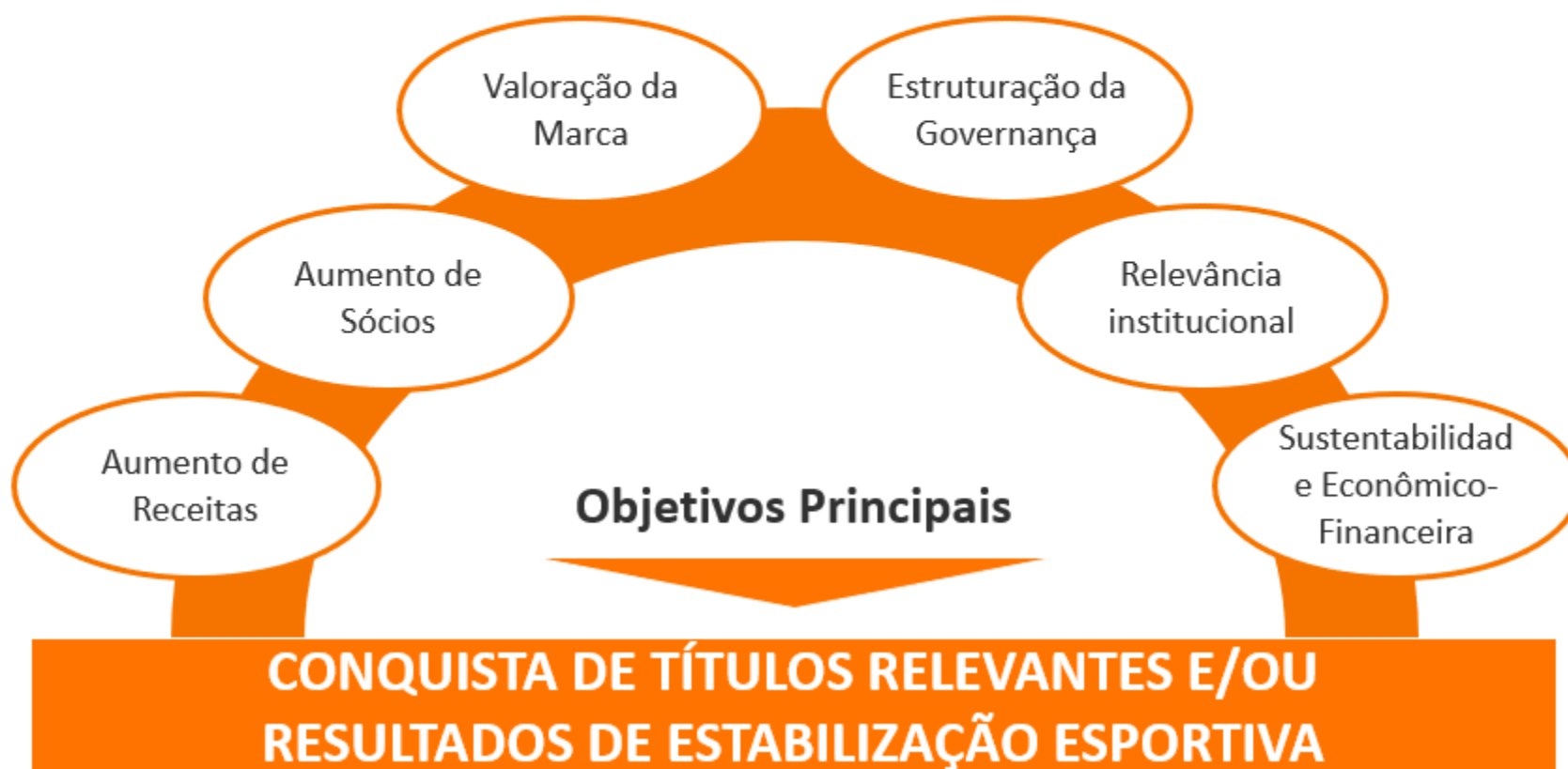






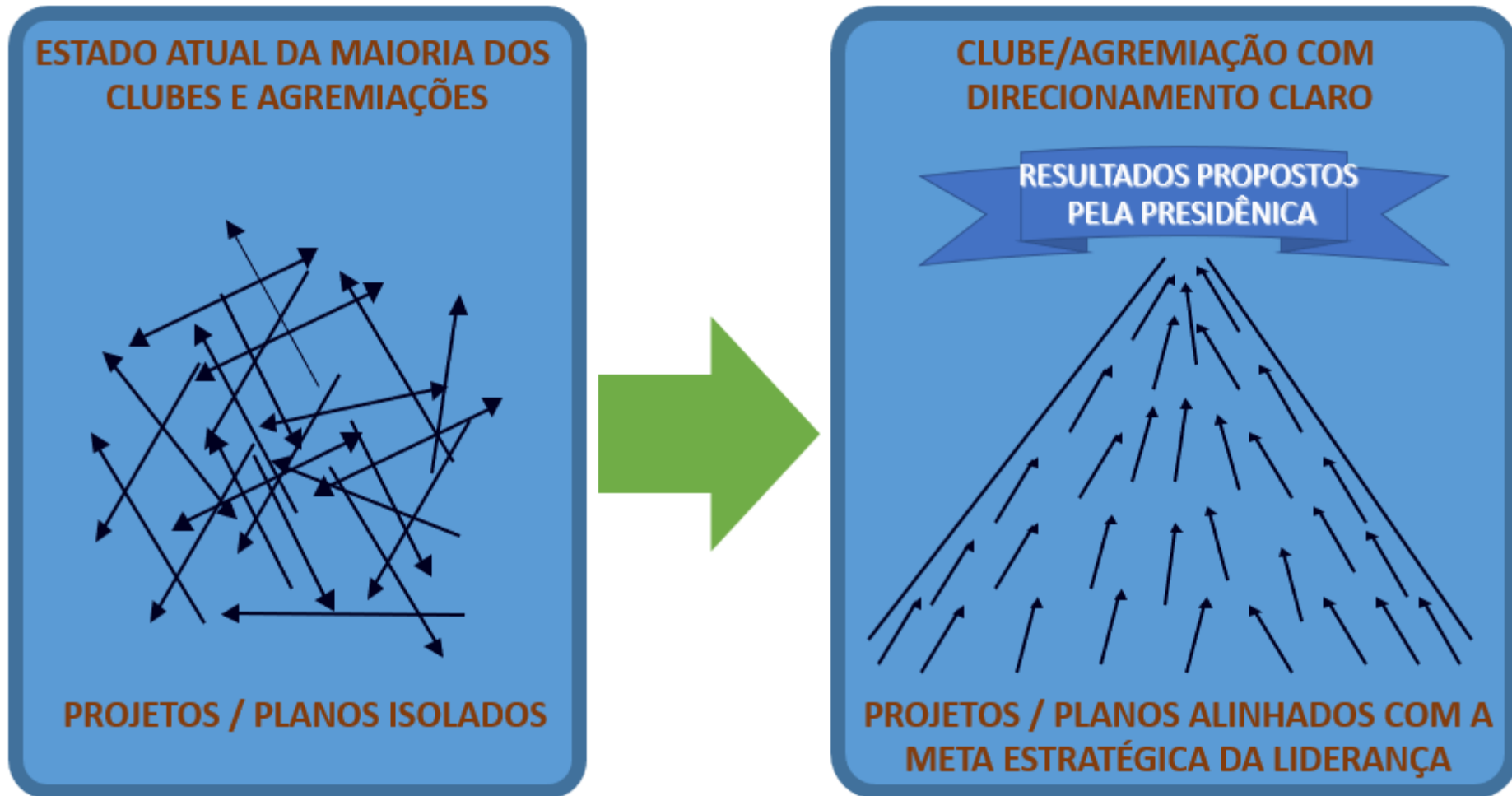
# Principais Direcionadores

O Clube, pela natureza esportiva, sobrevive de presença em competições relevantes de acordo com sua capacidade e almeja títulos, como principais fins. Porém, para que isso aconteça de forma estruturada, uma série de pilares devem ser tratados:



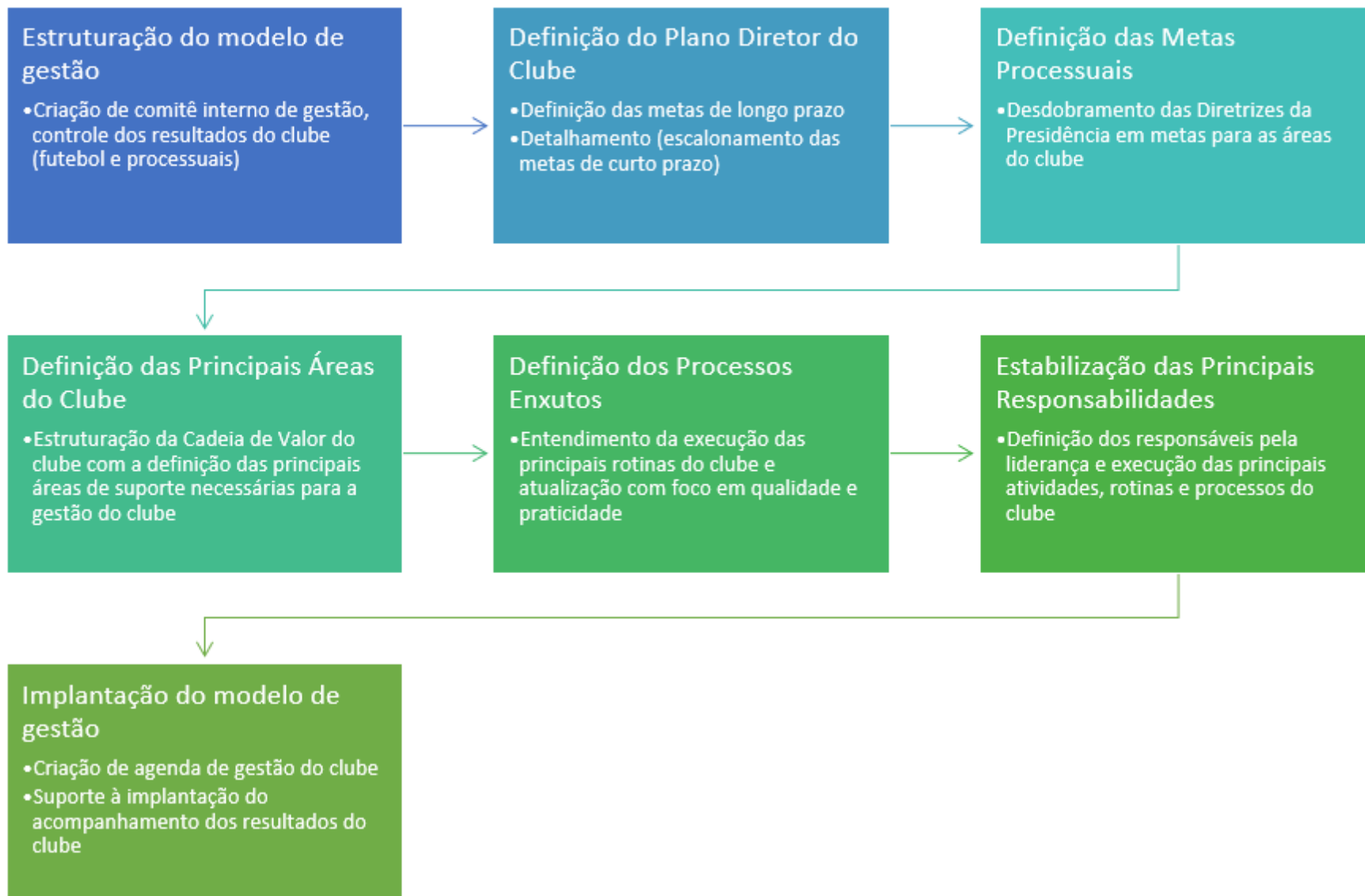
# Onde queremos chegar?

Organização dos processos internos do clube (finalísticos e meio) de acordo com as diretrizes estabelecidas pela **Presidência** ou **Conselho Gestor**:



# Implantação da Governança Institucional

A implantação da governança institucional possui em 7 grandes fases:



# Divisão Setorial dos Clube





*juntos na torcida*

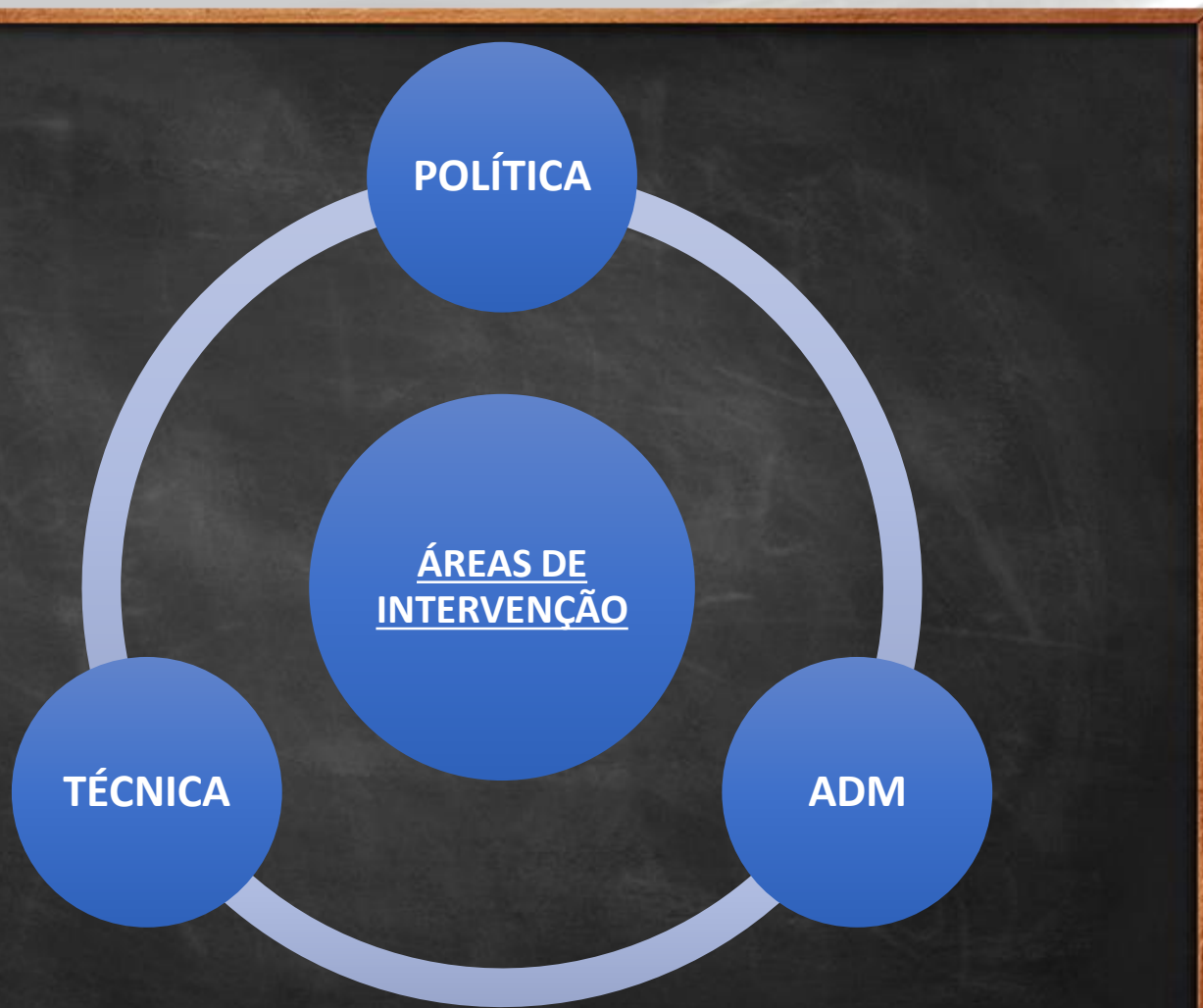
Lorem ipsum dolor sit amet,  
consectetur adipiscing elit.  
Aliquam commodo semper.

Empresário ou agente; quem é responsável pela carreira, pela vida profissional, cuidando dos interesses particulares dos artistas ou atletas; quem trabalha organizando eventos, espetáculos, concertos etc.

[Por Extensão] Chefe; pessoa que dirige uma empresa.

10

MANAGER



# POLÍTICA

ARTICULAÇÃO

RELACIONAMENTO





# ADMINISTRATIVO

PLANEJAMENTO  
INSTITUCIONAL

PROJETOS

ORÇAMENTOS

CRONOGRAMAS

CONTRATOS

CONTRATAÇÕES



# GESTÃO DE FUTEBOL

FINANCEIRA

ADMINISTRATIVA

COMUNICAÇÃO

TECNOLOGIA

LICENCIAMENTO

MKT

PROJETOS

COMERCIAL

JURÍDICO



# GESTÃO DE FUTEBOL



TÉCNICA



# ATIVIDADES

2000

Lorem ipsum dolor sit  
amet, consectetur  
adipiscing elit. Aliquam  
commodo semper.



2016

Lorem ipsum dolor sit  
amet, consectetur  
adipiscing elit. Aliquam  
commodo semper.



**NÚMERO DE ATLETAS  
NO ELENCO;  
MÉDIA DE IDADE;**

**ORÇAMENTO**

**COMPORTAMENTO E  
CARACTERÍSTICAS  
DOS ATLETAS;  
COMERCIALIZAÇÃO;**

**RELAÇÃO  
COM A BASE**

# POSICIONAMENTO DO CLUBE



- Qual é o teu negócio?
- Formatação da estrutura organizacional;
- Gerir para corroborar com a “ideia de clube”

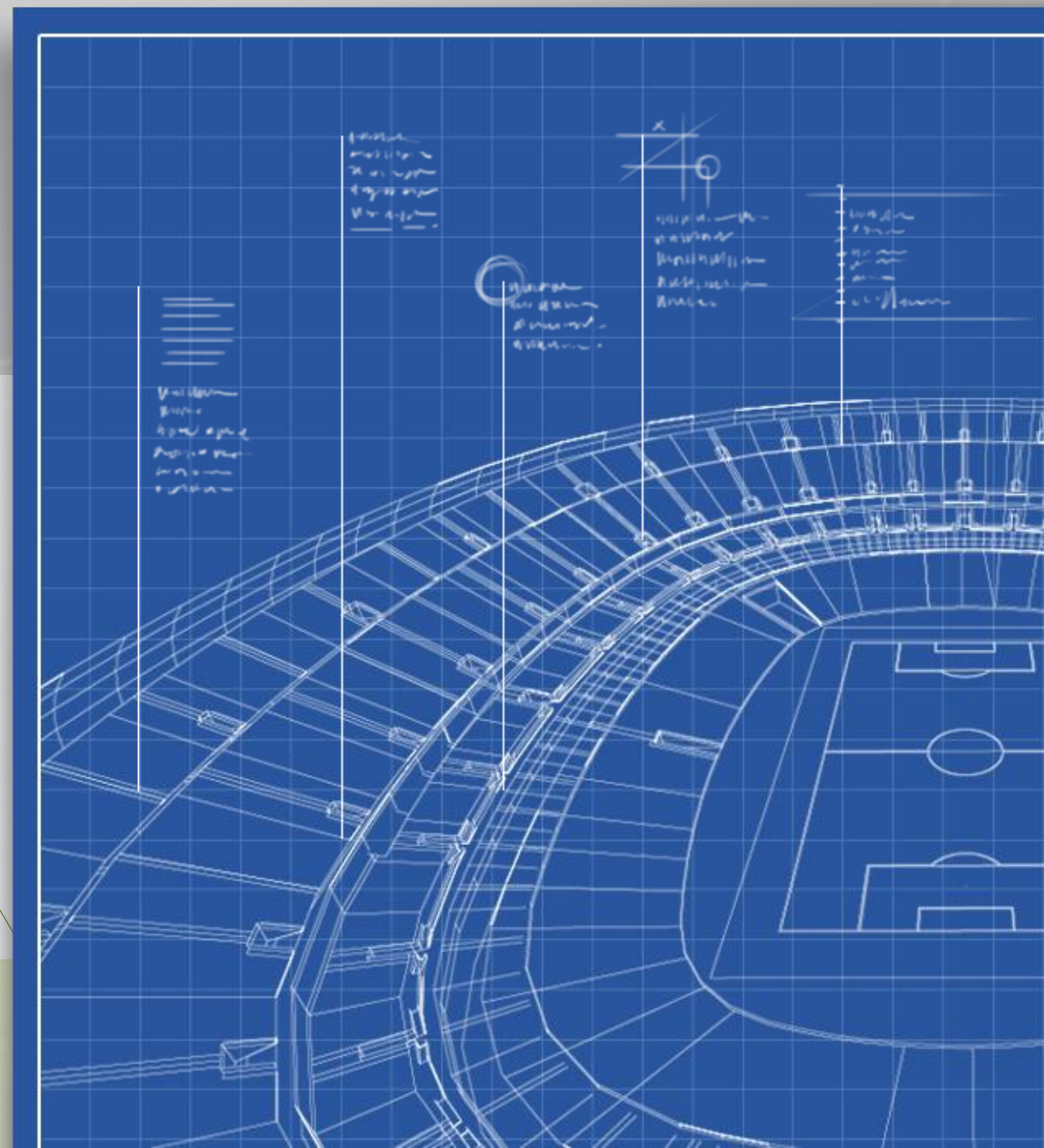


# OPORTUNIDADES

- Fugir das 'situações óbvias' para as adversidades (especialmente financeiras);
- Manter o posicionamento;
- Fugir da sedução das oportunidades de momento;
- Dilemas: Vamos vender ou não?! Estamos precisando de dinheiro! (Qualquer dinheiro!)

# PARA ALÉM DAS “4 LINHAS”

- Quem é meu “cliente”?
- Como ele se comporta?
- Construção de novos “produtos”;
- Desenvolvimento de novos ativos para o clube;



# CICLO VIRTUOSO





# POTENCIAIS RESULTADOS





# POSSÍVEIS ENCAMINHAMENTOS

# ALGUMAS IDEIAS



# O PROFESSIONAL



**CONCEBE**



**LIDERA**



**COORDENA**



**OPERACIONALIZA**

# PLATAFORMAS DE INTERVENÇÃO

GESTOR DE PROJETOS

GESTOR DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS

ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA

# GESTÃO DE PROJETOS

- Gestão Política;
- Gestão Administrativa;
- Finanças;
- Marketing e Patrocínio;
- Imagem e Comunicação;
- Áreas Técnicas Específicas;



# GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS

- Gestão de Recursos Humanos
  - Gestão Comercial
  - Relações Públicas
  - Marketing e Patrocínio
- Áreas Técnicas Específicas



# GESTÃO DE EVENTOS ESPORTIVOS

- Gestão de Recursos Humanos;
- Logística;
- Imagem e Comunicação;
- Marketing e Patrocínio
- Finanças;





# COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA

- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão do Produto;
- Relações Públicas;
- Qualidade;
- Finanças;



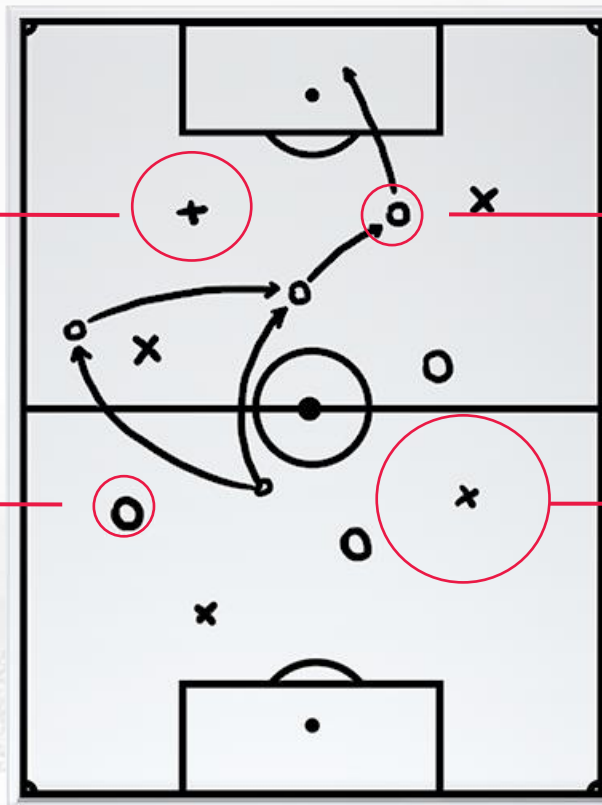
# SE LIGA!

A Bola não entra por acaso!

Inovação não necessariamente é algo do completo zero!

Cada um pode fazer seu GOL!

Profissionais de EF: Apenas na parte técnica?



**FUTEBOL:  
VENCE, QUEM  
CONSEGUE  
ORGANIZAR MELHOR  
O CAOS!**

# **CASES**





# POLÍTICA



# **ESPORTE CLUBE BAHIA**

---

# PERFIL DE GESTÃO

- **Carlos Rátis (Interventor) – 2013:** Convocou eleições. Proposta de mudança de estatuto, Assembleia Geral de sócios
- **Fernando Schmidt (2013-2014):** Primeiro Presidente Eleito Democratização. Mandato “Tampão”. Baseou-se na democratização e na reforma do estatuto;
- **Marcelo Sant'Ana (2015-2017)** Reorganizar as finanças e a administração;
- **Guilherme Bellintani (2018-2020):** Responsável por alavancar e engrandecer o clube do ponto de vista financeiro.

# AS MUDANÇAS DE ESTATUTO

AGOSTO DE 2013

- Voto direto para Presidente
- Limite de uma reeleição
- Fim do número total de "vice-presidências"
- Extinção de abnegados na operação das atividades
- Presidente e Vice remunerados e com dedicação exclusiva
- Redução do Conselho de 300 para 100 membros
- Conselho proporcional
- Ficha limpa
- Contratação de auditoria externa independente

OUTUBRO DE 2017

- Adequação ao Profut
- Proibição de nepotismo
- Chapa para Conselho com 20% de mulheres
- Voto à distância
- 3/4 dos votos para mudar Estatuto
- Fim das "inconsistências" ou "artigos contra"
- (18 reuniões por 3 anos)

MARÇO/ABRIL DE 2018

- Adequação para projetos de Lei de Incentivo





# NOVA MENTALIDADE





# **AÇÕES SOCIAIS**



# **FORTALEZA ESPORTE CLUBE**

- 07/03/2020
- INTERVALO DO JOGO FORTALEZA x CSA PELA COPA DO NORDESTE
- NA FAMOSA “CAMERA DO BEIJO”, AÇÃO COMUM NOS ESTÁDIOS MUNDO A FORA;
- AO SER FLAGRADO PELA CAMERA, O COMPANHEIRO TENTA FORÇAR A MULHER A BEIJÁ-LO, ELA SE NEGA, E ELE COMEÇA A AGREDÍ-LA, GERANDO ESPANTO EM TODOS;
- A CAMPANHA DO FEC TEVE REPERCUSSÃO NACIONAL NO PERÍODO DO DIA INTERNACIONAL DA MULHER;



fortalezaec  • [Seguir](#)



fortalezaec  A câmera do desrespeito

A ação de marketing aconteceu no estádio, no telão, pra todo mundo ver. Mas, infelizmente, milhares de agressões acontecem no silêncio, às escondidas. Denuncie. Ligue 180. O melhor presente é o respeito.  
[#CâmeraDoDesrespeito](#)

14 sem



# **ESPORTE CLUBE BAHIA**

---

- Dialogo com a torcida para se integrar melhor à comunidade baiana, como “time de massa”

Funcionamento:

- Relação do clube com movimentos sociais;
- Reuniões, grupos de discussão para levantamento dos temas;
- Após a escolha do tema, a Comunicação e Mkt desenvolvem o plano de criação de campanha até a entrega social;
  
- O grande objetivo é:

PROMOVER TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS POR MEIO DO FUTEBOL E SE CONSOLIDAR COMO O TIME MAIS DEMOCRÁTICO E INCLUSIVO DO PAÍS

# EXEMPLOS

- Reverência a ídolos negros
- Incentivo a mulheres na torcida
- Combate à intolerância religiosa
- Bolsa ídolo
- Camisa manchada de óleo;