

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Departamento de Engenharia de Produção

NIVALDO MENDONÇA JÚNIOR

**Gestão estratégica para reestruturação de um clube de futebol brasileiro através da
formação de uma Sociedade Anônima por um fundo de *Private Equity***

São Paulo

2024

NIVALDO MENDONÇA JÚNIOR

**Gestão estratégica para reestruturação de um clube de futebol brasileiro através da
formação de uma Sociedade Anônima por um fundo de *Private Equity***

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para a
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador: Professor Doutor Fernando José
Barbin Laurindo

São Paulo

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente aos meus pais, aos meus irmãos e à minha família, que estiveram presentes em toda a minha formação acadêmica, sempre acreditaram em mim e me dando todo o suporte necessário e apoio emocional. Inspiro-me muito em todos vocês, e continuarei seguindo seus passos.

Agradeço também a todos os meus amigos do Colégio Militar, do Colégio Farias Brito e da Escola Politécnica, em especial aqueles do Poli Finance e da minha turma de ingresso da Engenharia de Produção. Muito obrigado por tornar minha graduação mais prazerosa e proveitosa.

Agradeço ao Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, pelas aulas ministradas e por todo o suporte dado na elaboração deste trabalho de formatura.

RESUMO

Ao longo dos últimos anos, o mundo do futebol global passou por diversas mudanças e evoluções, principalmente com relação aos investimentos e ao profissionalismo da gestão financeira, operacional e estratégica. No entanto, olhando para a perspectiva no Brasil, o futebol ainda precisa se desenvolver bastante, considerando que ainda existem poucos clubes com uma gestão eficiente e rentável. Uma das maneiras de profissionalizar a gestão do futebol é a criação das SAF (Sociedade Anônima de Futebol), em que há a transformação do clube de futebol em uma empresa corporativa. Com esse formato, os clubes não são mais geridos por associações, que muitas vezes não possuem conhecimento estratégico de gestão, e sim gestoras ou consultorias qualificadas e especializadas que estão há anos trabalhando em desenvolvimento de negócios. Para o Brasil, já existem alguns clubes como Cruzeiro, Botafogo e Bahia que estão se transformando em um modelo de SAF e receberam investimentos de fundos relevantes, incluindo fundos de *Private Equity*. O objetivo desse projeto é desenvolver um estudo do mercado corporativo do futebol, entender as qualificações e capacidades de um fundo de *Private Equity* e realizar um estudo de caso de um clube de futebol que está em processo de transformação em SAF, neste trabalho chamado de “Alto F.C”, para assim formalizar um planejamento de expansão baseado nos fatores críticos de sucesso de um time de futebol, buscando ter um embasamento teórico a partir de gestão estratégica.

Palavras-chave: Futebol, SAF, Alto F.C, *Private Equity*, Desenvolvimento, Gestão, Fatores críticos

ABSTRACT

Over the past few years, the global football world has undergone numerous changes and evolutions, particularly regarding investments and the professionalism of financial, operational, and strategic management. However, from a Brazilian perspective, football still needs significant development, considering that there are still few clubs with efficient and profitable management. One way to professionalize football management is through the creation of Football Corporations, which a football club is transformed into a corporate entity. With this structure, clubs are no longer managed by associations, which often lack strategic management knowledge, but rather by qualified and specialized management firms or consultants with years of experience in business development. In Brazil, some clubs like Cruzeiro, Botafogo, and Bahia are transitioning to the corporation model and have received investments from major funds, including Private Equity funds. The objective of this project is to develop a study on the corporate football market, understand the qualifications and capabilities of a Private Equity fund, and conduct a case study on a football club undergoing the corporate transformation, referred to here as "Alto F.C." This research will formalize an expansion plan based on the critical success factors for a football team, aiming to establish a theoretical foundation in strategic management.

Keywords: Football, Football corporation, Alto F.C, Private Equity, Development, Management, Critical factors

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de um fundo de Private Equity	23
Figura 2: Evolução do endividamento dos clubes em R\$ milhões.....	25
Figura 3: Análise SWOT	33
Figura 4: Árvore de competências.....	38
Figura 5: Matriz BCG.....	40
Figura 6: Linhas de receitas dos clubes de série A em R\$ milhões	50
Figura 7: Árvore de competências de um Clube de Futebol	52
Figura 8: Análise SWOT do Alto F.C	65
Figura 9: Matriz BCG do Alto FC.....	84
Figura 10: Número de Transferências de Saída por país, em milhares	90
Figura 11: Histórico de Transferências do Alto F.C, em R\$ milhões	90
Figura 12: Histórico de Transferências do Athletico-PR	91
Figura 13: Histórico de Transferências do Palmeiras.....	92
Figura 14: Potencial de monetização por Naming Rights dentro dos clubes nacionais	100
Figura 15: Evolução da Dívida Líquida dos clubes brasileiros em R\$ bilhões	102
Figura 16: Composição da Dívida Bruta dos clubes da Série A em R\$ bilhões	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Intensidade do AHP42

Quadro 2: Classificação do porte do clube53

Quadro 3: AHP 54

Quadro 4: Fatores Críticos e OKRs88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação dos principais times do Brasil	58
Tabela 2: Pontuação do Alto F.C.....	58
Tabela 3: Transferência de jogadores do Alto F.C	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVO E JUSTIFICATIVA	18
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO: <i>PRIVATE EQUITY</i>	20
2.1.1	<i>Breve histórico do Private Equity.....</i>	20
2.1.2	<i>Estrutura de fundos de Private Equity.....</i>	22
2.2	SOCIEDADE ANÔNIMA DO FUTEBOL	23
2.2.1	<i>Histórico das SAFs</i>	24
2.3	LEIS DE TRANSFERÊNCIAS DE JOGADORES	26
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA	28
2.4.1	<i>Estratégia Competitiva.....</i>	29
2.4.2	<i>Análise SWOT.....</i>	31
2.4.3	<i>Forças de Porter</i>	33
2.4.4	<i>Vantagens Competitivas.....</i>	35
2.4.5	<i>Árvore de Competência.....</i>	36
2.4.6	<i>Matriz BCG.....</i>	38
2.4.7	<i>Analytic Hierarchy Process (AHP).....</i>	40
2.4.8	<i>Movimentos Competitivos.....</i>	42
2.4.9	<i>Fatores Críticos de Sucesso.....</i>	43
2.4.10	<i>OKRs.....</i>	44
3	DESENVOLVIMENTO DO ALTO F.C.....	46
3.1	IMPACTO NA CULTURA PELO ALTO FC.....	47
3.2	COMPETÊNCIAS DE UM CLUBE DE FUTEBOL	48
3.3	CLASSIFICAÇÃO DOS CLUBES BRASILEIROS	52
3.4	ANÁLISE COMPETITIVA DO MERCADO DE FUTEBOL.....	59
3.4.1	<i>Forças de Porter</i>	61
3.4.2	<i>Análise SWOT.....</i>	63
4	IDENTIFICAÇÃO DE PLANOS DE EXPANSÃO.....	66
4.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	66
4.2	DEFINIÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E VALORES.....	72

4.3	LIDERANÇA EFICAZ	73
4.4	CULTURA DE APRENDIZADO E ADAPTAÇÃO	74
4.5	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	75
4.6	DEFINIÇÃO DE METAS E OBJETIVOS	79
4.6.1	<i>Escolhas para desenvolvimento</i>	85
4.6.2	<i>Fatores Críticos de Sucesso.....</i>	86
4.7	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	87
5	IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	89
5.1	TRANSFERÊNCIA DE JOGADOR	89
5.1.1	<i>Estrutura de transferências</i>	92
5.1.2	<i>Formação do Alto F.C.....</i>	93
5.1.3	<i>Plano de melhoria – Transferência de jogadores</i>	95
5.2	INFRAESTRUTURA	97
5.2.1	<i>Monetização por eventos externos.....</i>	97
5.2.2	<i>Monetização por Naming Rights.....</i>	99
5.2.3	<i>Plano de melhoria - Infraestrutura.....</i>	100
5.3	REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA	101
5.3.1	<i>Situação do Alto F.C.....</i>	103
5.3.2	<i>Plano de melhoria - Financeiro</i>	104
6	CONCLUSÃO	106
6.1	APRENDIZADOS E CONTRIBUIÇÕES PARA O FUNDO DE <i>PRIVATE EQUITY</i>	106
6.1.1	<i>Avanços na dimensão esportiva</i>	107
6.1.2	<i>Avanços na dimensão estrutural.....</i>	107
6.1.3	<i>Avanços na dimensão financeira e governança.....</i>	108
6.2	APRENDIZADOS E CONTRIBUIÇÕES PARA O AUTOR	109
6.3	LIMITAÇÕES DO PROJETO.....	109
6.4	CONSIDERAÇÕES E PRÓXIMOS PASSOS	110
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112

1 INTRODUÇÃO

Dentro do contexto global, o mercado de futebol sempre foi bastante relevante em questões culturais e financeiras, sendo atualmente o esporte mais popular do mundo e, considerando todas as receitas geradas por ligas, clubes, transferências, direitos de mídia, patrocínios, merchandising e eventos relacionados, estima-se que o futebol global fature entre US\$ 40 bilhões e US\$ 50 bilhões por ano, de acordo com a consultoria Deloitte.

Ao longo dos anos, o futebol vem passando por transformações e evoluções, principalmente com relação às governanças dos clubes. Historicamente, os clubes de futebol foram fundados como associações esportivas sem fins lucrativos, onde os membros eram entusiastas do esporte, visando o bem-estar do clube e da torcida. No entanto, esse modelo possui alguns problemas, como a falta de transparência em muitas decisões estratégicas, má gestão financeira, concentração política em membros da associação e a falta de profissionalismo. De acordo com Deloitte Annual Review of Football Finance, cerca de 70% dos clubes mundiais são administrados no formato de associação sem fins lucrativos e cerca de 50% enfrentam desafios financeiros significativos, incluindo problemas de pagamento de salários, endividamento e gestão de fluxo de caixa.

Diante desse cenário, uma alternativa para transformar esses clubes e reestruturar o modelo de governança foi a adoção de clube-empresas, ou seja, a transformação dos clubes em sociedades anônimas de futebol (SAF). A SAF é um modelo que permite aos clubes se reorganizarem como empresas, atraindo investimentos, melhorando a governança e estabelecendo maior transparência nas operações. Tal modelo separa a atividade esportiva das obrigações e dívidas históricas do clube original, permitindo uma reestruturação financeira e a atração de investidores interessados em transformar o futebol em um negócio sustentável e lucrativo. Entre esses investidores, existem os fundos de *Private Equity*, que são fundos de investimento focados em adquirir participações em companhias privadas, auxiliá-las em seu crescimento e na geração de valor, para assim realizar a liquidação de sua participação, distribuindo lucro para os seus cotistas.

No cenário brasileiro, o modelo de sociedade anônima de futebol já está surgindo, porém ainda em um ritmo cadenciado. Entre os clubes que adotaram o modelo de SAF estão:

1) Vasco da Gama

Em 2022, o Vasco vendeu 70% de sua SAF para a **777 Partners**, um fundo norte-americano que investe em clubes ao redor do mundo. O acordo trouxe R\$ 700 milhões para o clube, que usou parte do montante para quitar dívidas e investir no elenco. A gestão da 777 busca implementar práticas modernas de administração e transformar o Vasco em um clube mais competitivo no cenário nacional.

2) Red Bull Bragantino

O clube foi adquirido pelo grupo austríaco Red Bull em 2019, que assumiu a gestão completa e incorporou sua marca e estrutura ao clube. Desde então, a Red Bull controla o futebol do Bragantino, investindo no desenvolvimento do elenco, estrutura de treinamento e gestão profissional.

A compra seguiu o modelo de negócios global da Red Bull, que também é dona de clubes como o RB Leipzig (Alemanha) e o New York Red Bulls (EUA). Apesar de não ser oficialmente registrado como SAF sob a nova legislação, o Red Bull Bragantino é administrado de forma similar, com uma estrutura corporativa e foco em resultados financeiros e esportivos sustentáveis.

3) Cruzeiro

O Cruzeiro foi pioneiro ao se transformar em SAF, com a negociação liderada por **Ronaldo Fenômeno**, que adquiriu 90% das ações do futebol do clube em dezembro de 2021. O negócio foi avaliado em R\$ 400 milhões, sendo que Ronaldo assumiu dívidas e compromissos financeiros do clube. Desde a SAF, o Cruzeiro conseguiu equilibrar suas contas, voltou à Série A do Brasileirão em 2023.

4) Bahia

O Bahia foi adquirido pelo **City Football Group (CFG)** em dezembro de 2022, sendo o primeiro clube brasileiro integrado à rede que também controla o Manchester City. O CFG

comprou 90% das ações do futebol do clube por cerca de R\$ 1 bilhão, com o compromisso de investir na infraestrutura, no elenco e nas categorias de base.

5) Atlético-MG

O Atlético-MG está em um processo avançado para se transformar em SAF, com a expectativa de concluir a transição em 2024. O clube busca investidores para adquirir uma participação significativa, mas sem incluir a Arena MRV e outros imóveis no negócio. Com uma dívida de mais de R\$ 1 bilhão, a SAF é vista como essencial para reestruturar as finanças e manter a competitividade.

Os clubes que decidiram adotar esse modelo ainda estão desenvolvendo suas estratégias e aprendendo como o mercado brasileiro irá funcionar para os próximos anos. Por conta disso, ainda é uma incógnita quais são as melhores estratégias que um investidor estratégico deve aplicar para o desenvolvimento de uma SAF no Brasil.

1.1 Objetivo e Justificativa

O objetivo desse trabalho é identificar fatores críticos e estruturar um planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma SAF no Brasil, principalmente no ponto de vista de um investimento por um fundo de *Private Equity* que busca realizar esse tipo de tese nos clubes brasileiros. Para isso, será feito um estudo de caso e um planejamento para um clube de futebol que está em processo de transformação em SAF, podendo ser identificados estratégias específicas e estratégias que podem ser adaptadas para outros clubes, que muitas vezes possuem problemas de gestão bastante parecidos. No cenário global, times como o Manchester City, da Inglaterra, AC Milan, da Itália e Sevilla FC, da Espanha já receberam aportes desse tipo de fundo, sendo investimentos da SilverLake, Red Bird Capital Partners e 777 Partners, respectivamente. No cenário brasileiro, times como Cruzeiro, Vasco da Gama e Botafogo receberam aportes de investidores externos e foram os pioneiros no modelo de sociedade anônima. Dessa forma, a formação de SAF no Brasil está virando uma tendência e

o desenvolvimento do estudo contribuirá diretamente para a evolução do mercado futebolístico brasileiro.

1.2 Estrutura do trabalho

Para alcançar o objetivo mencionado anteriormente, a estrutura desse trabalho será fundamentada no estudo de caso de um potencial e tradicional clube brasileiro que está no início de transformação em sociedade anônima de futebol, neste trabalho denominado como “Alto F.C”. A estrutura será dividida em 8 etapas, sendo a primeira a introdução envolvendo a contextualização do problema, o objetivo, justificava e a estrutura do trabalho.

A segunda etapa apresenta uma revisão literária sobre o mercado de *Private Equity*, a fundamentação de sociedade anônima de futebol e os tópicos de gestão estratégica que serão abordados no desenvolvimento do estudo, trazendo as principais utilidades das ferramentas.

A terceira etapa apresenta o desenvolvimento do Alto F.C, mostrando a sua tradição e importância para o futebol brasileiro, além do seu posicionamento competitivo relativo aos maiores clubes do país.

A quarta etapa envolve a identificação e os planos de expansão que podem ser aplicados para o Alto F.C, levando em conta o seu posicionamento competitivo no futebol brasileiro e o funcionamento do mercado nacional em si.

A quinta etapa mostrará como funcionará a implantação dos planos identificados na etapa anterior, sendo identificados como serão desenvolvidos os fatores críticos de sucesso e como serão avaliados os desempenhos de cada aplicação no clube.

A sexta etapa trará conclusões gerais a respeito de todo o trabalho, trazendo um panorama geral dos planos de expansão e da aplicação prática, avaliando possíveis ressalvas e pontuando possíveis oportunidades de melhorias/continuação dos estudos feitos durante o trabalho.

Por fim, a sétima e última etapa visa trazer todas as referências utilizadas durante o trabalho, dando crédito aos autores que proporcionaram grande parte do embasamento teórico pesquisado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Contextualização: *Private Equity*

Dentro do universo de investimentos, existem diversas modalidades que variam de acordo com o nível de risco, retorno e liquidez da aplicação. De acordo com o artigo “Private Equity Demystified: An Explanatory Guide”, publicado por John Giligan e Mike Wright da Imperial College London, os fundos de *Private Equity* diferem em estratégia, estrutura e objetivo em comparação com outros tipos de fundos de investimento. Essencialmente, os gestores de fundos de *Private Equity* buscam controlar as empresas nas quais investem e escolhem uma estrutura de capital ideal para suas empresas investidas. Dessa forma, eles operam em um modelo mais ativo e com maior influência que os tradicionais fundos de ações cotadas em bolsas de valores. Para alcançar isso, eles renunciam à liquidez nos investimentos individuais e assumem riscos financeiros em cada investimento por meio do uso de dívida ou por meio do uso de capital próprio.

Esse tipo de investimento, por envolver empresas que não são listadas em bolsa de valores, tem como característica a baixa liquidez de seus ativos, ou seja, a venda das participações é complexa e demorada. Em contrapartida, os investidores costumam a ter altos retornos quando há o sucesso do investimento. O objetivo é ter retornos superiores aos ativos de renda fixa ou quaisquer ativos de baixo risco, sendo que os investidores são remunerados por distribuição de dividendos e pela venda da participação propriamente dita.

2.1.1 Breve histórico do *Private Equity*

De acordo com o artigo “*The economics of private equity: A critical review*”, publicado por Alexander Ljungqvist, o *private equity*, no sentido de investimentos em ativos que não são negociados em bolsa de valores, já existe há séculos. Uma das primeiras aquisições alavancadas ocorreu em 1955, quando a McLean Industries, Inc. adquiriu duas

empresas do segmento de navegação. Nos anos 1960, a Berkshire Hathaway, do investidor Warren Buffett, e a DWG Corporation, de Victor Posner, popularizaram a prática de adquirir portfólios de empresas de maneira semelhante ao que as firmas de *private equity* fazem hoje. O crescimento do mercado de títulos de alto risco (*junk bonds*) nas décadas de 1970 e 1980 possibilitou aquisições altamente alavancadas, até de grandes alvos, como a RJR Nabisco, adquirida pela KKR em 1989 por um recorde de US\$ 31,1 bilhões.

Durante os anos 1990, os tamanhos das transações se tornaram ainda maiores, enquanto as estratégias de criação de valor se tornaram mais focadas em gerar eficiências operacionais. Entre 2000 e 2003, os tamanhos das transações e os índices de alavancagem sofreram uma queda relevante, e alguns dos primeiros investidores em *private equity* (como a Chase Capital Partners) venderam seus ativos. Entre 2003 e 2007, o mercado de *private equity* se recuperou (com a queda das taxas de juros) e retornou o seu crescimento. O tamanho das transações aumentou a ponto de os *club deals*, prática de syndicar a aquisição de um grande alvo entre um grupo de fundos de PE, se tornarem comuns. Marcando o auge, um consórcio, liderado pela KKR e TPG, adquiriu a empresa de serviços públicos do Texas, TXU, em outubro de 2007, por US\$ 44,37 bilhões, grande parte financiada por dívida.

A crise financeira global de 2007-2008 e a consequente Grande Recessão de 2008-2009 levaram a uma restrição de crédito, especialmente no mercado de dívida de alto risco, do qual as firmas de *private equity* dependem para financiar seus negócios. Demorou sete anos para que a captação de recursos ultrapassasse o nível alcançado em 2007. A quase uma década desde então foi marcada por taxas de juros historicamente baixas, o que contribuiu para um aumento significativo na captação de recursos e na realização de negócios. Depois, à medida que os bancos centrais ao redor do mundo começaram a aumentar as taxas de juros no início de 2022, em uma tentativa de conter a inflação, houve uma forte desaceleração na realização de negócios, nas saídas de empresas de portfólio e na captação de recursos.

De acordo com o relatório da Bain & Company “Global Private Equity 2024”, a indústria de PE está passando por um período complexo e desafiador. Entre os motivos estão o aumento acelerado das taxas de juros em todo o mundo, que está fazendo muitos investidores a aportarem mais em títulos públicos que em títulos privados, o que garante um bom retorno com um risco relativamente baixo. Como consequência, o valor médio dos desinvestimentos globais dos fundos de *private equity* diminuíram de US\$ 1 bilhão em 2021 para US\$ 250 milhões em 2023, aproximadamente (queda de 66%). Com isso, as gestoras

desse tipo de fundo terão mais desafios para encontrar boas oportunidades e para captar recursos.

2.1.2 Estrutura de fundos de *Private Equity*

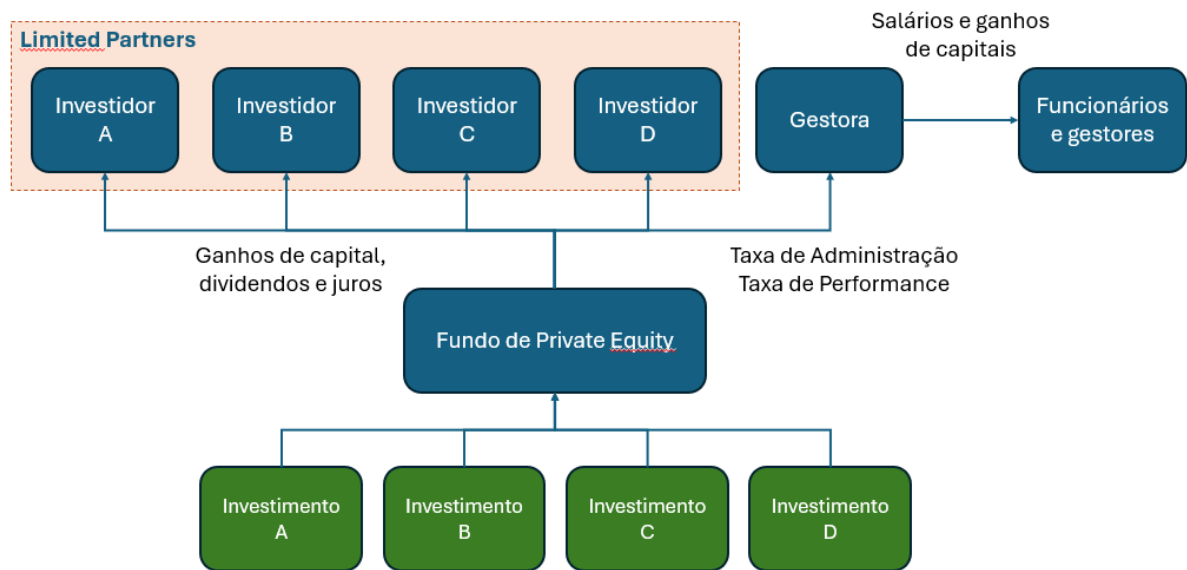
Para a administração desse tipo de investimento, existem gestoras especializadas em *Private Equity*. Geralmente, uma gestora possui vários fundos para alocar variadas empresas investidas, sendo que cada um tem seu objetivo pré-estipulado e prazo de investimento e desinvestimento. Em média, os fundos de *Private Equity* têm um prazo de investimento de até seis anos e período de finalização de até dez anos.

De acordo com o artigo “Private Equity Demystified: An Explanatory Guide”, os investidores dentro desses fundos costumam ser divididos em duas categorias principais:

- i) *Limited Partners (LP)*: Investidores em que a sua responsabilidade total é limitada ao valor que eles investem no ativo. Geralmente os LP's são fundos de pensão, *family offices*, fundos de fundos e todos os investidores externos.
- ii) *General Partners (GP)*: Esses são os investidores que são ao mesmo tempo gestores do fundo, tendo total responsabilidade pela performance e crescimento dos ativos investidos.

A estrutura do fundo é responsável por alocar os recursos investidos nas companhias e receber os proventos e ganhos de capital. A partir do fundo, ocorre a distribuição para os LP's e GP's. Mais especificamente dos *General Partners*, a remuneração ocorre por meio de uma taxa de administração e uma taxa de performance. Cada fundo tem um valor mínimo que precisa valorizar e retornar aos seus investidores, o chamado *hurdle rate* (esse valor mínimo costuma ter algum parâmetro indexador, sendo que no Brasil o mais comum é o IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo). A taxa de administração incide sobre o valor total gerido do fundo, sendo um valor em torno de 1.5% a 3%, enquanto a taxa de performance incide sobre o valor que ultrapassar o *hurdle rate*, tendo um valor entre 20% e 30%. A estrutura geral de um fundo de *Private Equity* ocorre no seguinte formato:

Figura 1: Estrutura de um fundo de Private Equity



(Fonte: *Private Equity Demystified 3rd Edition*, 2014. Adaptado pelo autor)

2.2 Sociedade Anônima do Futebol

Uma sociedade anônima de futebol é uma estrutura organizacional que combina os princípios do mundo corporativo e o funcionamento do universo esportivo, especificamente do futebol. Essa forma de organização permite que o clube de futebol capte recursos financeiros através da venda de ações no mercado de valores mobiliários, proporcionando uma fonte estável de financiamento para investimentos em infraestrutura, aquisição de jogadores, desenvolvimento de programas de base, entre outros aspectos relacionados ao desenvolvimento do clube.

A propriedade da sociedade anônima de futebol é representada pelas ações que são emitidas e negociadas no mercado de valores mobiliários. Os acionistas detêm partes da empresa de acordo com a quantidade de ações que possuem, e participam das decisões importantes por meio de assembleias gerais de acionistas. A gestão cotidiana do clube é realizada por uma diretoria executiva, que é responsável pela implementação das estratégias e políticas definidas pelo conselho de administração.

Uma das principais vantagens desse modelo é a capacidade de profissionalização da gestão do clube, uma vez que os gestores podem ser escolhidos com base em critérios de competência e experiência, independentemente de serem ou não membros da comunidade do clube. Além disso, a transparência e a prestação de contas são aspectos fundamentais, já que a sociedade anônima de futebol está sujeita a regulamentações específicas do mercado financeiro e das entidades esportivas.

No entanto, esse modelo também apresenta desafios, como a pressão por resultados financeiros, a necessidade de equilibrar interesses esportivos e comerciais, e a manutenção da identidade e conexão com a comunidade de torcedores.

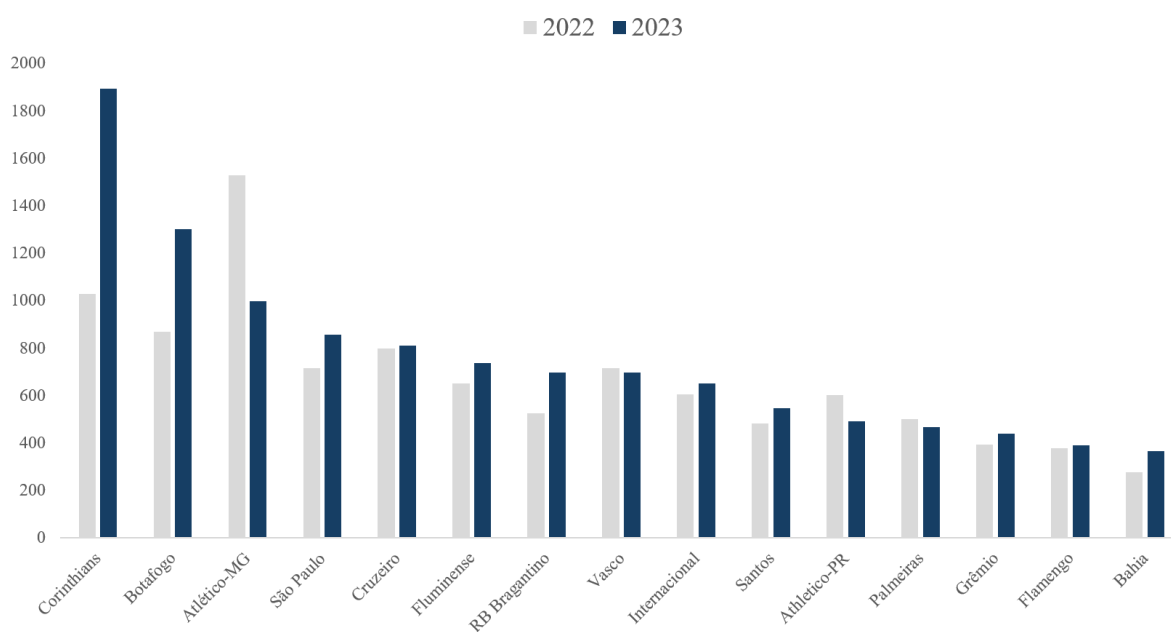
Em suma, uma sociedade anônima de futebol representa uma abordagem moderna e empresarial para a gestão de clubes de futebol, buscando conciliar as demandas do esporte com os princípios de governança corporativa e sustentabilidade financeira.

2.2.1 Histórico das SAFs

De acordo com o artigo “Sociedade Anônima do Futebol – Primeiras Linhas”, produzido pelos autores Gustavo Lopes Pires de Souza e Carlos Santiago da Silva Ramalho, em meados de 2021, foi aprovada no Brasil a Lei nº 14.193/2021, que criou a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e instituiu um novo modelo societário para as entidades de prática desportiva do futebol. A SAF foi criada como uma opção para os times de futebol sob o argumento de que, com a sua adoção, poderiam atrair potenciais investidores para alavancar a estrutura da gestão e de plantel das agremiações. Desde a criação da SAF, muito tem se debatido e diversas dúvidas têm surgido na imprensa e no meio jus desportivo.

O mundo esportivo em geral movimenta centenas de bilhões de dólares por ano. A partir do seu carro-chefe, o futebol, hoje encarado como um verdadeiro negócio (especialmente a partir do sucesso dos Jogos Olímpicos de Barcelona, em 1992), a indústria desportiva envolve e opera os mais diferentes interesses, seja de atletas, clubes, torcedores, treinadores e analistas de desempenho, médicos, psicólogos, intermediários, agências de marketing e publicidade, operadores de transportes, hospedagem e alimentação, patrocinadores e fornecedores de material esportivo, além de inúmeros de empregos indiretos gerados. No Brasil, apesar de ser conhecido como o país do futebol, os clubes enfrentam uma crise econômico-financeira há anos. Os maiores clubes do Brasil estão passando por aumento do endividamento justamente pela falta de uma gestão financeira eficiente, conforme mostrado na figura 2.

Figura 2: Evolução do endividamento dos clubes em R\$ milhões



(Fonte: Relatório Convocados 2023. Adaptado pelo autor)

Visto esse cenário do futebol brasileiro, visando à recuperação econômico-financeira das entidades de prática desportiva da modalidade futebolística, a Lei da SAF inova no Sistema Nacional do Desporto, permitindo uma nova modalidade de organização social para as entidades de prática desportiva. A Sociedade Anônima do Futebol (“SAF”) representa uma tipologia (ou “subtipologia”) societária destinada exclusivamente para o futebol e surge com a finalidade de contribuir com o resgate do ambiente futebolístico no país, buscando

desenvolvê-lo não apenas como atividade desportiva, mas também como atividade empresarial e econômica. Entre os clubes com maior endividamento, vale destacar o Atlético-MG, que após se transformar em SAF reduziu as dívidas de maneira importante de 2022 para 2023.

2.3 Leis de transferências de jogadores

Ao longo dos anos, o mercado de transferência foi se desenvolvendo bastante, principalmente quanto aos direitos trabalhistas dos atletas. A evolução dessas leis reflete mudanças no equilíbrio de poder entre clubes, jogadores e órgãos reguladores, impulsionadas por transformações econômicas, sociais e legais. Tomando como referência o artigo “A evolução regulatória do mercado de transferências no Brasil”, publicado por Leandro Luís Lino dos Santos, antigamente os contratos dos jogadores eram rígidos e não existiam direitos trabalhistas para a livre transferência de atletas, mesmo ao término de seus vínculos contratuais. Este sistema, conhecido como *retain and transfer* (manter e transferir), favorecia os clubes em detrimento dos jogadores.

Para o caso do Brasil, em 1941, ainda no período do regime militar, foi criado o primeiro **Conselho Nacional de Desportos**, que tinha como objetivo atribuir as normas esportivas do país, incluindo a intervenção estatal no futebol. A justificativa da intervenção seria para gerar um protecionismo de atletas e clubes nacionais, no entanto, percebia-se que as normas beneficiavam mais os clubes que os jogadores. Alguns anos depois, já em 1976, foi criada a **Lei do Atleta Profissional**, em que gerou a criação do passe do jogador, que seria o vínculo negociável entre o clube e o atleta, possuindo um valor que deveria ser pago caso o

jogador fosse transferido. Muitas vezes, eram valores abusivos para impedir que o jogador saísse do clube. O passe era válido mesmo após o fim do contrato.

Já indo para o ano de 1993, houve que criação da **Lei Zico**, que seria a primeira lei formal que visava a diminuição da intervenção estatal no futebol. Além disso, a lei trouxe a possibilidade das entidades esportivas se transformarem em associações de sociedades anônimas, que antes não seria possível.

Avaliando no mesmo período agora em um espectro global, com a consolidação de organizações como a FIFA, que buscavam regulamentar as transferências de forma mais equitativa, houve uma grande transformação em 1995, com a decisão histórica do Tribunal de Justiça da União Europeia no "Caso Bosman". Tal caso aconteceu quando o jogador belga Jean-Marc Bosman contestou as regras que o impediam de se transferir livremente para outro clube ao término de seu contrato, sem que uma taxa de transferência fosse paga ao clube de origem. Essa decisão deu aos jogadores da União Europeia o direito de se transferirem livremente ao final de seus contratos, sem a necessidade de pagamento de uma taxa de transferência ao clube anterior. A "Lei Bosman" fortaleceu os direitos trabalhistas dos atletas, promoveu maior mobilidade entre clubes e impulsionou o aumento dos salários, já que os jogadores passaram a negociar diretamente os valores de suas contratações.

Voltando para o cenário brasileiro, em 1998 foi criada a **Lei Pelé**. Tal lei está vigente até os dias atuais e se trata da legislação formal que estabelece normas e direitos dos atletas profissionais. Entre as principais mudanças que ocorreram com a lei foram a extinção do passe vinculativo entre o clube e o jogador, que antigamente permanecia ativo mesmo após o término do contrato. Além disso, houve criação de leis de proteção aos jogadores mais jovens, principalmente aos menores de idade. Outro ponto bastante relevante é a extinção de acordos informais e não oficiais que existiam entre o jogador e o clube, que muitas das vezes eram contratos com cláusulas abusivas e buscavam contornar as normas da época, popularmente acordos conhecidos como "Contratos de gaveta".

Chegando no ano 2000, a FIFA, que atualmente é o principal órgão de gestão do futebol global, tem buscado criar normas para proteger não apenas os jogadores, mas também os clubes formadores. Muitos clubes pequenos investem significativamente no desenvolvimento de jovens talentos, mas historicamente não eram compensados quando esses jogadores se transferiam para clubes maiores, o que contribui ainda mais para a desigualdade financeira dentro do esporte. Para tentar solucionar essa questão, a FIFA criou um sistema

chamado **Mecanismo de Solidariedade**, que visa garantir que os clubes que participaram do desenvolvimento de um jogador profissional sejam recompensados financeiramente quando esse atleta é transferido internacionalmente, sendo uma forma de bonificação e incentivo para os clubes menores sempre desenvolveres novos atletas.

Conforme as regras, o mecanismo de solidariedade destina **5%** do valor total de uma transferência internacional a ser **distribuído entre os clubes formadores do jogador**. Esses clubes são aqueles que contribuíram para o desenvolvimento do atleta entre os 12 e 23 anos, com o valor sendo proporcional ao número de anos que o jogador passou em cada clube durante esse período formativo.

2.4 Gestão estratégica

A gestão estratégica é uma abordagem fundamental para empresas que desejam alcançar e sustentar o sucesso a longo prazo. Ela envolve a formulação, implementação e avaliação de objetivos e iniciativas que direcionam o desempenho da companhia, sempre estando em linha com a visão e missão dela. Baseado no livro “Administração Estratégica: Competitividade e Globalização” de Michael A. Hitt, entre as principais áreas de foco da gestão estratégica para empresas estão:

Análise do ambiente externo e interno: Isso envolve a compreensão dos fatores externos, como o mercado, a concorrência, regulamentações governamentais, bem como os recursos internos, como habilidades, tecnologia e cultura organizacional.

Definição da visão, missão e valores: Estabelecer uma visão clara do futuro desejado, a missão fundamental da empresa e os valores que orientam seu comportamento e decisões.

Formulação de estratégias: Desenvolvimento de estratégias que aproveitem as oportunidades identificadas e minimizem os riscos. Isso pode incluir estratégias de crescimento, expansão geográfica, diferenciação de produtos, entre outras.

Definição de metas e objetivos: Estabelecimento de metas mensuráveis e alcançáveis que apoiam a visão e missão da empresa, fornecendo uma direção clara para todos os níveis da organização.

Implementação de iniciativas estratégicas: Execução das estratégias através de planos de ação detalhados, alocação de recursos e envolvimento dos colaboradores.

Monitoramento e avaliação: Acompanhamento contínuo do progresso em direção às metas e objetivos, identificação de desvios e ajustes necessários no plano estratégico.

Cultura de aprendizado e adaptação: Fomento de uma cultura organizacional que valorize a inovação, o aprendizado contínuo e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo.

Liderança eficaz: Ter líderes que inspirem, motivem e capacitem suas equipes a alcançarem os objetivos estratégicos da empresa.

De modo geral, a gestão estratégica é um processo contínuo e dinâmico que ajuda as empresas a se manterem relevantes e competitivas em um ambiente de negócios em constante evolução. É fundamental para orientar todas as atividades e decisões organizacionais na direção certa, garantindo que a empresa esteja preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem.

2.4.1 Estratégia Competitiva

O conceito de estratégia competitiva, de acordo com Porter (1996), pode ser definido como um padrão de ações ao longo do tempo que possuem visão, direção e um plano. O objetivo de criar uma estratégia é escolher um arranjo de atividades para entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica. De acordo com o livro “Estratégia Competitiva. Dos Conceitos à Implementação”, o posicionamento estratégico pode ser realizado baseando-se em três fontes distintas: variedade de produtos e serviços, atendimento às necessidades de um determinado grupo de consumidores e particularidades de modalidades de acesso (acessibilidade) de um grupo específico de consumidores.

Avaliando pelo ângulo do posicionamento baseado na variedade de produtos e serviços, a ideia central está em escolher diversos tipos de produtos e serviços a serem oferecidos e desenvolver atividades que permitam produzi-los da melhor forma possível.

Quando ao posicionamento, este é baseado nas necessidades de um grupo de consumidores, para obter um posicionamento vantajoso é necessário um conjunto das atividades diferenciais que permitam tal atendimento específico. Note-se que estas necessidades específicas podem ser desde uma maior sensibilidade a preço até produtos com características específicas.

Para o caso de particularidades de modalidades de acesso, o posicionamento estratégico ocorrerá quando a entidade consegue atender à demanda de certo grupo que precisa de um atendimento diferenciado, mesmo a necessidade sendo a mesma de outros consumidores. Isto pode acontecer devido a fatores geográficos, de escala de produção ou outros que demandem uma maneira específica de acessar os consumidores.

Um dos principais autores sobre posição estratégica foi Constantinos C. Markides, autor do relatório “A Dynamic View of Strategy”. Por meio de seu estudo, Markides propõe que a ideia de criar a estratégia como um processo, podendo desenvolver posições estratégicas novas ou procurar competir mais fortemente em posições estratégicas existentes. Além disso, Markides reforça ideia de que existem três dimensões essenciais para que se possa fazer escolhas estratégicas da melhor forma possível:

- 1) Que clientes focalizar (Quem?)
- 2) Que produtos oferecer (O que?)
- 3) Que atividades realizar (Como?)

Com base nessas três perguntas, as chances de a organização aplicar escolhas claras e explícitas para o sucesso dela serão cada vez maiores.

Outro autor bastante presente no conceito de estratégia competitiva é Bruce Henderson. Entender a estratégia competitiva de acordo com Bruce Henderson, o fundador da Boston Consulting Group (BCG), é aprofundar em uma abordagem que revoluciona a forma como as empresas analisam e gerenciam sua posição no mercado. Henderson introduziu o conceito da Matriz BCG, que classifica os produtos de uma empresa em um portfólio com

base em sua participação no mercado e na taxa de crescimento do mercado. No entanto, sua contribuição vai além disso, influenciando o campo mais amplo da estratégia competitiva.

A estratégia competitiva de acordo com Henderson se concentra em maximizar a vantagem competitiva de uma empresa em relação aos seus concorrentes. Ele enfatiza que o sucesso de uma empresa não é apenas determinado pela qualidade de seus produtos ou serviços, mas também pela sua posição relativa dentro do mercado em que atua.

Dessa forma, a estratégia competitiva é uma abordagem holística que reconhece a complexidade do ambiente de negócios e a importância de uma vantagem competitiva sustentável. Ela continua a influenciar a forma como as empresas pensam sobre sua posição no mercado e como buscam o sucesso a longo prazo.

2.4.2 Análise SWOT

Na década de 1960, o Albert Humphrey, consultor e pesquisador da Universidade de Stanford, desenvolveu a análise SWOT, método que, apesar de não ter sido formalmente publicado, fez bastante sucesso no contexto acadêmico e foi estudado por autores renomados como Michael Porter, que utilizou o método em seu livro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. A análise SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada por empresas e organizações para avaliar sua situação atual e planejar futuras estratégias. O acrônimo SWOT representa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Essa análise oferece uma visão abrangente do ambiente interno e externo de uma organização, permitindo identificar áreas-chave que precisam ser consideradas para alcançar os objetivos estratégicos.

Forças (Strengths): As forças são os recursos, capacidades e características internas que conferem vantagem competitiva à empresa. Isso pode incluir uma marca forte, equipe talentosa, tecnologia avançada, reputação sólida, patentes ou qualquer outro aspecto que destaque a empresa em relação aos concorrentes.

Fraquezas (Weaknesses): As fraquezas são os aspectos internos que limitam o desempenho da empresa ou a colocam em desvantagem competitiva. Isso pode envolver recursos limitados, falta de experiência, processos ineficientes, má gestão de custos, dependência de fornecedores específicos, entre outros.

Oportunidades (Opportunities): As oportunidades são fatores externos positivos que a empresa pode aproveitar para alcançar seus objetivos. Isso pode incluir mudanças no mercado, demanda crescente por determinados produtos ou serviços, avanços tecnológicos, mudanças regulatórias favoráveis, entre outros.

Ameaças (Threats): As ameaças são fatores externos que representam desafios ou riscos para a empresa. Isso pode envolver a concorrência intensa, mudanças nas preferências dos consumidores, instabilidade econômica, flutuações cambiais, mudanças regulatórias desfavoráveis, entre outros.

A análise SWOT é realizada através de um processo de coleta de dados, geralmente por meio de brainstorming ou pesquisas, e pode envolver múltiplos departamentos ou partes interessadas da organização. Uma vez que as informações são reunidas, é importante analisá-las criticamente para identificar tendências, padrões e relações entre os diferentes elementos.

Com base na análise SWOT, as empresas podem desenvolver estratégias específicas para capitalizar suas forças, mitigar suas fraquezas, aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças. Isso pode incluir a alocação de recursos de forma mais eficaz, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a expansão para novos mercados, a melhoria de processos internos, entre outras ações estratégicas.

Em resumo, a análise SWOT é uma ferramenta valiosa que ajuda as empresas a entenderem melhor seu ambiente de negócios e a tomar decisões mais informadas e estratégicas para o futuro.

Figura 3: Análise SWOT

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que constroem barreiras de mobilidade. • Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores. • Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas. • Escala maior em relação a seu grupo estratégico. • Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico. • Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes. • Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que debilitam barreiras de mobilidade. • Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores. • Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas. • Escala menor em relação a seu grupo estratégico. • Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico. • Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes. • Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um novo grupo estratégico. • Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável. • Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo. • Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico. • Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piores a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade. • Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade. • Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.

(Fonte: *Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação*, 2010)

2.4.3 Forças de Porter

As Forças de Porter, desenvolvidas pelo renomado professor e consultor Michael Porter em seu livro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, são um conjunto de fatores que influenciam a competitividade e o potencial de lucro de uma indústria ou segmento de mercado. Essas forças ajudam a entender o ambiente competitivo em que uma empresa opera e são amplamente utilizadas na análise estratégica de negócios. Aqui está uma explicação detalhada de cada uma das cinco forças de Porter:

Rivalidade entre concorrentes existentes: Esta força refere-se à intensidade da competição entre as empresas que já estão operando no mercado. Fatores como número de concorrentes, taxa de crescimento da indústria, diferenciação de produtos, capacidade ociosa, custos fixos e saída de empresas do mercado podem influenciar a rivalidade. Quanto mais intensa for a competição, menores tendem a ser os lucros potenciais para as empresas do setor.

Ameaça de novos entrantes: Esta força avalia a facilidade com que novas empresas podem entrar no mercado e competir com as empresas já estabelecidas. Barreiras à entrada, como altos custos de capital, economias de escala, diferenciação de produtos, acesso a canais de distribuição, regulamentações governamentais e lealdade dos clientes, podem dificultar a entrada de novos concorrentes. Quanto mais difícil for para novas empresas entrarem no mercado, mais protegidas estarão as empresas existentes.

Poder de barganha dos compradores: Refere-se ao poder que os compradores têm para negociar preços, condições de venda e outros termos com as empresas. Fatores que influenciam o poder de barganha dos compradores incluem o número de compradores em relação aos vendedores, a importância dos produtos ou serviços para os compradores, a diferenciação dos produtos, a disponibilidade de informações sobre preços, entre outros. Se os compradores tiverem mais opções e informações, eles terão mais poder para negociar melhores condições.

Poder de barganha dos fornecedores: Esta força analisa o poder que os fornecedores têm sobre as empresas compradoras. Fatores como a concentração de fornecedores, a diferenciação de produtos, a importância dos produtos fornecidos, a capacidade de integração para frente dos fornecedores e a disponibilidade de substitutos influenciam o poder de barganha dos fornecedores. Se os fornecedores tiverem mais poder, eles podem impor preços mais altos ou condições desfavoráveis às empresas compradoras.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos: Esta força examina a possibilidade de os clientes substituírem os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas por alternativas disponíveis no mercado. Fatores como disponibilidade de substitutos, custo de troca, desempenho relativo dos substitutos e tendências de consumo influenciam a ameaça de substituição. Se houver muitas opções de substituição disponíveis e estas forem mais atraentes para os clientes, isso pode limitar o potencial de lucro das empresas.

Ao analisar essas cinco forças, as empresas podem identificar as oportunidades e ameaças que enfrentam no ambiente competitivo e desenvolver estratégias para maximizar sua vantagem competitiva. A compreensão das Forças de Porter ajuda as empresas a tomar decisões mais informadas sobre áreas como precificação, diferenciação de produtos, entrada em novos mercados e parcerias estratégicas.

2.4.4 Vantagens Competitivas

De acordo com o livro “*Competition Demystified: a Radically Simplified Approach to Business Strategy*”, de Bruce Greenwald e Judd Kahn, há uma abordagem prática para entender a estratégia competitiva, destacando a importância das vantagens competitivas como o principal determinante do sucesso de uma empresa. O livro classifica as vantagens competitivas em três principais categorias:

1. Vantagens de Oferta

São aquelas que permitem a uma empresa produzir bens ou serviços a custos mais baixos em relação aos seus concorrentes, garantindo maior rentabilidade. Essas vantagens surgem de condições específicas que tornam o processo produtivo da empresa mais eficiente ou menos dispendioso do que o de seus competidores. Esta última é classificada como **vantagem de custos**.

2. Vantagens de Demanda

Referem-se à capacidade de uma empresa em atrair e reter clientes de maneira mais eficiente que seus concorrentes. Essas vantagens são baseadas no vínculo que a empresa estabelece com seus consumidores, criando fidelidade, preferência ou dependência.

Os tipos de vantagens de demanda mais conhecidos são:

- 1) **Fidelidade à marca:** Quando os consumidores desenvolvem um forte vínculo com a marca, é menos provável que optem por alternativas. Isso pode ocorrer devido à consistência da qualidade, ao prestígio ou à história associada ao produto/serviço.
- 2) **Custos de mudança (*Switching Costs*):** Quando os consumidores enfrentam dificuldades ou altos custos para mudar para outro fornecedor, ficam propensos a permanecer com a empresa atual. Esses custos podem ser financeiros, emocionais ou práticos.
- 3) **Custos de busca (*Searching Costs*):** Referem-se ao esforço, tempo e recursos que os consumidores precisam gastar para encontrar e avaliar alternativas antes

de tomar uma decisão de compra. Esses custos influenciam o comportamento do consumidor e podem ser uma fonte de vantagem competitiva para empresas que conseguem reduzi-los ou torná-los irrelevantes para seus clientes

3. Economias de Escala

Empresas que operam com grandes volumes de produção podem diluir custos fixos e alcançar um custo unitário mais baixo do que seus concorrentes. Essa vantagem é especialmente relevante em mercados onde os custos fixos representam uma parcela significativa dos custos totais, como em indústrias manufatureiras ou de infraestrutura. A capacidade de operar com custos menores permite que essas empresas tenham preços mais competitivos ou margens de lucro maiores.

2.4.5 Árvore de Competência

A árvore de competências é uma ferramenta valiosa no campo da gestão de recursos humanos e no desenvolvimento organizacional. Assim como uma árvore cresce a partir de suas raízes até suas folhas, essa metodologia visualiza as habilidades e competências necessárias para o sucesso em uma organização, partindo de elementos fundamentais até os mais especializados. Tal modelo foi desenvolvido por C.K Prahalad e Gary Hamel no artigo “The Core Competence of the Corporation”, desenvolvendo também o tema de competências essenciais.

No contexto empresarial, as competências referem-se às habilidades, conhecimentos e características pessoais que os funcionários precisam para desempenhar suas funções de maneira eficaz. A árvore de competências organiza essas competências em diferentes níveis, desde as habilidades básicas essenciais até as competências mais avançadas e específicas.

No nível mais básico da árvore de competências estão as competências fundamentais, que são essenciais para todos os funcionários dentro da organização. Isso pode incluir

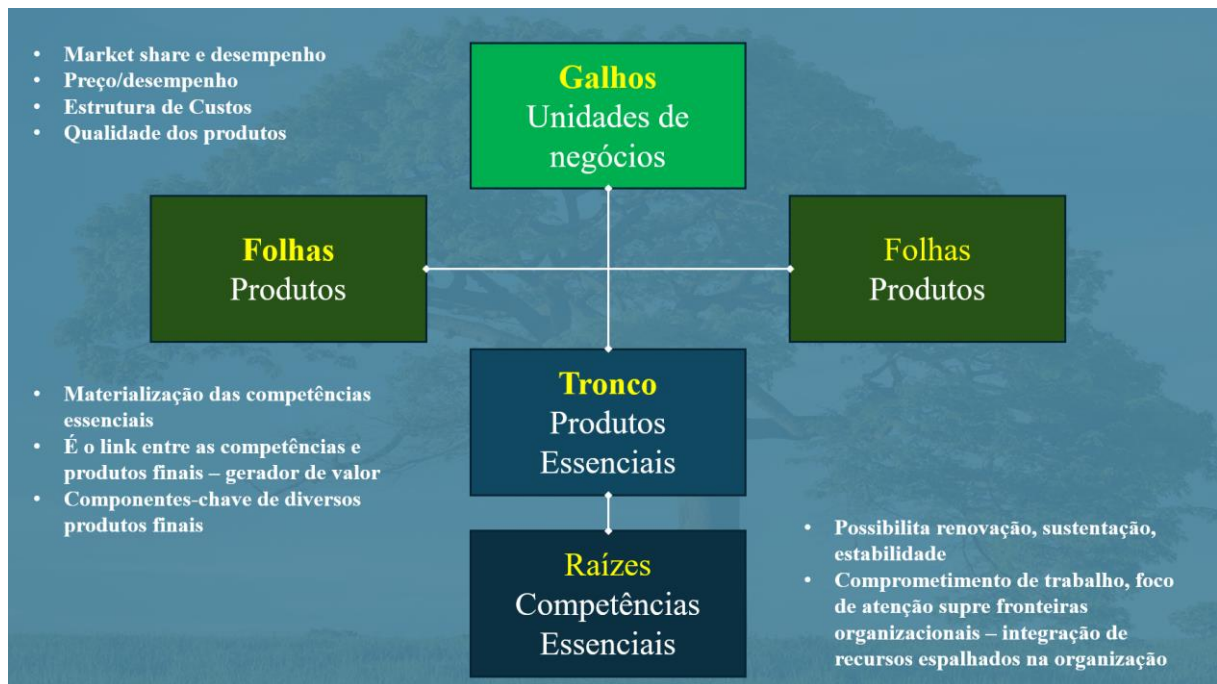
habilidades de comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e pensamento crítico. Assim como as raízes de uma árvore sustentam seu crescimento, essas competências fundamentais fornecem a base para o sucesso individual e organizacional.

À medida que a árvore se ramifica para cima, surgem competências mais especializadas, que são necessárias para funções ou cargos específicos dentro da organização. Isso pode incluir habilidades técnicas, conhecimentos específicos da indústria e competências de liderança. Cada ramo da árvore representa um conjunto único de competências necessárias para diferentes funções ou áreas de atuação dentro da empresa.

A árvore de competências não apenas identifica as competências necessárias, mas também ajuda a empresa a desenvolver estratégias para adquirir, desenvolver e reter essas competências. Isso pode incluir programas de treinamento e desenvolvimento, recrutamento seletivo e políticas de gestão de talentos.

Além disso, a árvore de competências pode ser uma ferramenta poderosa para o planejamento de carreira individual. Ao visualizar as competências necessárias para avançar em uma determinada carreira ou função, os funcionários podem identificar lacunas em suas habilidades e desenvolver um plano para adquirir as competências necessárias para alcançar seus objetivos profissionais.

Figura 4: Árvore de competências



(Fonte: Prahalad e Hamel, 1990. Adaptado pelo autor)

2.4.6 Matriz BCG

A matriz BCG (Boston Consulting Group) é uma ferramenta de análise estratégica desenvolvida pelo consultor Bruce D. Henderson. Ela é utilizada para avaliar a carteira de produtos ou unidades de negócio de uma empresa com base em dois principais critérios: taxa de crescimento do mercado e participação de mercado relativa.

Essa matriz classifica os produtos ou unidades de negócio em quatro categorias:

Estrelas (Stars): As estrelas são produtos ou unidades de negócio que têm uma alta participação de mercado em um mercado de rápido crescimento. Esses são os líderes de mercado que geram grandes receitas, mas também exigem investimentos significativos para sustentar seu crescimento. O objetivo é transformar essas estrelas em futuros geradores de caixa.

Interrogações (Question Marks ou Problem Child): As interrogações são produtos ou unidades de negócio com uma baixa participação de mercado em um mercado de rápido crescimento. Eles têm potencial para se tornarem estrelas, mas exigem investimentos

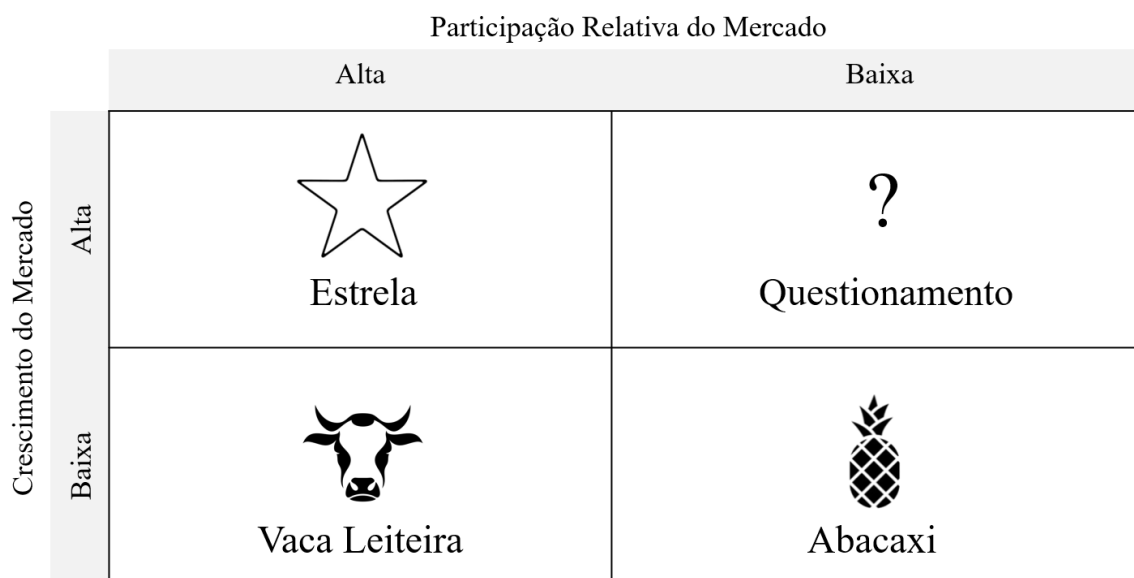
significativos para crescer. A decisão estratégica aqui é decidir se vale a pena investir para fortalecer esses produtos ou se é melhor abandoná-los.

Vacas Leiteiras (*Cash Cows*): As vacas leiteiras são produtos ou unidades de negócio com uma alta participação de mercado em um mercado de crescimento lento. Embora não tenham um grande potencial de crescimento, elas continuam a gerar grandes quantidades de caixa, uma vez que já atingiram a maturidade. O objetivo aqui é maximizar o fluxo de caixa desses produtos, investindo de forma conservadora e colhendo os lucros.

Abacaxis (*Dogs*): Os abacaxis são produtos ou unidades de negócio com uma baixa participação de mercado em um mercado de crescimento lento. Eles não têm potencial de crescimento nem geram grandes quantidades de caixa. A estratégia geralmente é descontinuar esses produtos ou unidades de negócio, a menos que possam ser utilizados de alguma forma para sustentar ou fortalecer outras partes do negócio.

A matriz BCG oferece uma maneira simples e visual de avaliar a carteira de produtos ou unidades de negócio de uma empresa e auxilia na alocação eficaz de recursos e na formulação de estratégias. No entanto, é importante reconhecer que essa matriz tem suas limitações e deve ser usada juntamente com outras análises e ferramentas estratégicas para uma compreensão mais completa da situação competitiva da empresa.

Figura 5: Matriz BCG



(Fonte: Treasy.com. Adaptado pelo autor)

2.4.7 Analytic Hierarchy Process (AHP)

O **método AHP** (*Analytic Hierarchy Process*), criado por Thomas L. Saaty na década de 1970, trata-se de uma ferramenta amplamente utilizada para auxiliar na tomada de decisões multicritério, especialmente em situações complexas onde é necessário avaliar várias opções ou critérios simultaneamente. O método foi publicado no livro do próprio autor chamado “Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process”. O AHP organiza o problema de decisão em uma hierarquia composta por três níveis principais: o objetivo principal no topo, os critérios relevantes no meio e, na base, as alternativas que serão analisadas. A principal característica do método é sua abordagem estruturada, que utiliza comparações em pares entre os elementos da hierarquia para determinar suas prioridades relativas.

A aplicação do AHP começa com a definição do objetivo da decisão, seguido pela identificação dos critérios e alternativas. Em seguida, são realizadas as comparações entre

pares, onde os tomadores de decisão avaliam a importância relativa de um critério em relação a outro, utilizando uma escala definida por Saaty que vai de 1 (igual importância) a 9 (extrema importância de um sobre o outro). Com base nessas comparações, o método calcula pesos para os critérios e prioridades para as alternativas, determinando qual delas melhor atende ao objetivo principal.

Esse método é amplamente utilizado em áreas como planejamento estratégico, gestão de projetos, engenharia, marketing e até mesmo em escolhas pessoais. Sua principal vantagem é a capacidade de lidar com critérios qualitativos e quantitativos, além de facilitar a análise de problemas complexos por meio de uma abordagem sistemática. O AHP é especialmente útil em situações onde há múltiplas perspectivas envolvidas, pois promove um processo de decisão transparente e estruturado.

Quadro 1: Intensidade do AHP

Intensidade de Importância	Definição	Explicação
1	Mesma importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância pequena de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação à outra.
5	Importância grande ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação à outra
7	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação à outra; sua dominação de importância é demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação à outra com o mais alto grau de certeza.
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre os valores adjacentes	Intensidade intermediária entre duas atividades

(Fonte: Saaty (1991). Adaptador pelo autor)

2.4.8 Movimentos Competitivos

Um dos autores que desenvolveu o tema de movimentos competitivos foi Michael Porter, juntamente com as forças de Porter em seu livro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. Os movimentos competitivos desempenham um papel crucial na dinâmica dos mercados e nas estratégias empresariais. Existem três tipos principais de movimentos competitivos: cooperativo, ameaçador e defensivo. Aqui está um resumo de cada um deles:

Movimento Cooperativo: Este tipo de movimento envolve cooperação entre empresas concorrentes em vez de competição direta. As empresas podem optar por cooperar em áreas como pesquisa e desenvolvimento, distribuição, marketing ou até mesmo

compartilhamento de recursos. O objetivo é obter benefícios mútuos, como redução de custos, acesso a novos mercados ou compartilhamento de conhecimento e expertise. O movimento cooperativo pode ser uma estratégia eficaz em situações onde a competição direta é intensa ou onde a cooperação pode gerar vantagens estratégicas para todas as partes envolvidas.

Movimento Ameaçador: Este tipo de movimento envolve ações agressivas destinadas a ameaçar ou enfraquecer a posição competitiva de um concorrente. Isso pode incluir estratégias como cortar preços, lançar produtos ou serviços concorrentes, aumentar os gastos com marketing ou investir em inovação para superar a concorrência. O objetivo é ganhar participação de mercado às custas dos concorrentes ou enfraquecer sua posição estratégica no mercado.

Movimento Defensivo: Este tipo de movimento envolve ações destinadas a proteger a posição competitiva de uma empresa contra ameaças externas. Isso pode incluir estratégias como redução de preços para evitar a perda de clientes, fortalecimento da marca para tornar-se mais resistente à concorrência, investimento em inovação para manter a relevância no mercado ou defesa legal contra práticas comerciais desleais. O objetivo é proteger as vantagens competitivas da empresa e evitar perdas de participação de mercado ou margens de lucro.

Em resumo, os movimentos competitivos desempenham um papel fundamental na determinação do sucesso ou fracasso de uma empresa em um mercado competitivo. O tipo de movimento adotado dependerá da situação específica da empresa, das condições do mercado e das estratégias dos concorrentes. Ao compreender e utilizar eficazmente os movimentos competitivos, as empresas podem melhorar sua posição competitiva e alcançar resultados sustentáveis a longo prazo.

2.4.9 Fatores Críticos de Sucesso

O conceito de **Fatores Críticos de Sucesso** foi criado por **John F. Rockart**, um professor do MIT (Massachusetts Institute of Technology), na década de 1970. Ele introduziu

essa ideia como parte da pesquisa sobre gestão estratégica e a análise de como as organizações poderiam focar suas ações em aspectos fundamentais para garantir o sucesso. A partir de sua definição, os FCS se tornaram uma ferramenta essencial no planejamento estratégico de empresas, ajudando a identificar as áreas-chave que necessitam de maior atenção e recursos para que os objetivos estratégicos sejam alcançados de forma eficaz.

De acordo com o artigo “A primer on Critical Success Factors”, publicado por John F. Rockart e Christiane V. Bullen em 1981, **Fatores Críticos de Sucesso (FCS)** são os elementos e parâmetros nos quais os resultados serão considerados satisfatórios e garantirão um desempenho competitivo bem-sucedido para o indivíduo, departamento ou organização. Os FCS são as poucas áreas-chave onde “as coisas devem dar certo” para que o negócio prospere e os objetivos do gestor sejam alcançados.

2.4.10 OKRs

O conceito de **OKRs** (*Objectives and Key Results* ou Objetivos e Resultados-Chave) foi criado por **Andrew Grove**, um dos fundadores da Intel e pioneiro na gestão estratégica. Grove introduziu o sistema de OKRs na Intel na década de 1970, como uma maneira de alinhar objetivos e acompanhar os resultados dentro da empresa. Ele acreditava que esse modelo permitiria que a equipe se concentrasse em objetivos claros e medisse o progresso de maneira simples e eficiente.

Em 1983, Andrew Grove publicou a metodologia em seu livro “High Output Management”, quando o autor determina o formato de gerenciamento de objetivos de curto prazo com base em planos de longo prazo: “1) Dimensione seu mercado, 2) Saiba onde você está, 3) Encontre um caminho hipotético para atender à demanda. Caminhe em direção aos planos de longo prazo usando Objetivos de curto prazo (sub-objetivos) e Resultados-Chave correspondentes (marcos claros e inequívocos para medir o progresso). Distribua os “OKRs” por toda a organização, de forma que os resultados-chave de um gestor possam compor os objetivos de seus subordinados diretos, e assim por diante. Por exemplo, se o objetivo de um gestor for “manter o plano de expansão da fábrica dentro do cronograma” com um resultado-

chave sendo “obter a decisão de expansão da planta até outubro”, ele pode delegar esse resultado-chave a um membro da equipe como um objetivo, e assim sucessivamente. OKRs proporcionam clareza e alinhamento, mas não podem ser executados no piloto automático. É necessário julgamento e bom senso para orientar as prioridades diárias com base nas hierarquias de OKR.”

O sistema de OKRs se popularizou quando **John Doerr**, ex-executivo da Intel e capitalista de risco da Kleiner Perkins, levou a metodologia para outras empresas de tecnologia, incluindo o Google, onde os OKRs foram adotados e ajudaram a moldar a cultura de alta performance da empresa. Desde então, OKRs se tornaram amplamente utilizados em diversas empresas ao redor do mundo como uma ferramenta para impulsionar a produtividade e o alinhamento estratégico.

3 DESENVOLVIMENTO DO ALTO F.C

O clube para o estudo em questão foi fundado no ano de 1909 por descendentes de imigrantes alemães, sendo um dos mais tradicionais do futebol brasileiro. Sua história é marcada por diversas conquistas e superações. O time, cuja sede está localizada em uma das maiores cidades do Brasil, se destaca pela força de sua torcida e pela relevância regional e nacional.

Inicialmente, o clube surgiu com o objetivo de promover a prática de esportes entre os membros da colônia alemã local. No entanto, rapidamente expandiu sua influência e passou a atrair jogadores e torcedores de diversas origens. Ao longo dos anos, construiu uma sólida base de apoio e se consolidou como uma das principais equipes de sua região.

Entre suas maiores conquistas está a conquista de um campeonato brasileiro, quando superou adversários de peso e se sagrou campeão nacional. Esse título é um dos momentos mais gloriosos de sua história, celebrado com orgulho pelos torcedores. Além disso, o clube acumula diversas taças estaduais, sendo um dos maiores vencedores de seu estado.

O clube também é conhecido por revelar talentos para o futebol brasileiro e internacional. Diversos jogadores que iniciaram suas carreiras em suas categorias de base conseguiram destaque em grandes clubes e na seleção brasileira. De fato, o clube, atualmente, é um dos maiores formadores de jogadores de ponta do futebol brasileiro, tendo formado nos últimos cinco anos cerca de 30 jogadores para o futebol profissional.

Seu estádio, conhecido por ser um dos mais tradicionais do país, fortalece a relevância do clube. Com uma capacidade de mais de 40 mil torcedores, já foi palco de inúmeros jogos memoráveis, onde a torcida sempre se faz presente de maneira vibrante.

Mesmo enfrentando altos e baixos ao longo de sua trajetória, o clube sempre demonstrou resiliência e capacidade de se reerguer. Sua história é uma verdadeira saga de paixão pelo futebol, marcada por vitórias, derrotas, e uma dedicação incansável de sua torcida, que o acompanha fielmente em todas as circunstâncias.

Com relação ao seu faturamento, o clube possui 8 fontes de receitas principais, tendo as seguintes contribuições médias para a receita nos últimos 3 anos:

Direitos de transmissão: 67%

Programa de sócios-torcedores: 10%

Publicidade: 8%

Transferência de atletas: 5%

Taxas de participação: 4%

Outras receitas: 6%

Esse cenário mostra que o clube depende fortemente de direitos de transmissão, que são as receitas pagas pelas emissoras para transmitir os jogos em diferentes plataformas. Além disso, a contribuição dos sócios-torcedores ainda é bastante relevante. Um ponto que vale reforçar é a contribuição baixa das receitas de transferências de atletas, mostrando que ainda existe espaço para desenvolvimento nessa linha de receita. A parte de “Outras receitas” são as receitas relacionadas a royalties da marca do clube, bilheteria dentro dos estádios e receitas extras de premiações dos torneios.

3.1 Impacto na cultura pelo Alto FC

Como clube possui mais de 100 anos de história, há um impacto profundo e duradouro na cultura local e nacional. Como um dos times mais antigos e bem-sucedidos da região, ele não cativa multidões apenas nos dias de jogos, mas também desempenha um papel crucial na identidade e na coesão da comunidade.

O estádio do clube, localizado em um bairro central, é um ponto de encontro vibrante que transcende a função de arena esportiva. É um espaço onde famílias se reúnem, gerações de torcedores compartilham histórias e jovens aspirantes ao futebol encontram inspiração. Nos dias de jogos, as ruas ao redor do estádio se enchem de uma atmosfera festiva, com vendedores ambulantes, música e uma miríade de cores, criando um cenário que celebra a paixão pelo esporte e pela cidade.

Além das partidas, o clube está profundamente envolvido em projetos sociais e educacionais, oferecendo programas de inclusão para crianças e adolescentes. Essas

iniciativas visam usar o esporte como ferramenta de transformação social, promovendo valores como disciplina, trabalho em equipe e resiliência. Jovens de comunidades carentes encontram no clube não apenas um espaço para praticar esportes, mas também um suporte para seu desenvolvimento pessoal e acadêmico.

A influência do clube também se estende às artes e à mídia. Suas cores, mascote e hino são temas recorrentes em músicas, pinturas e outras manifestações artísticas locais. Filmes e documentários que retratam a história e as façanhas do time contribuem para perpetuar sua lenda e expandir seu impacto cultural.

O clube de futebol não é apenas uma instituição esportiva, mas um verdadeiro pilar cultural. Seu impacto vai além dos campos de jogo, moldando a identidade coletiva e promovendo a integração social através do esporte.

3.2 Competências de um clube de futebol

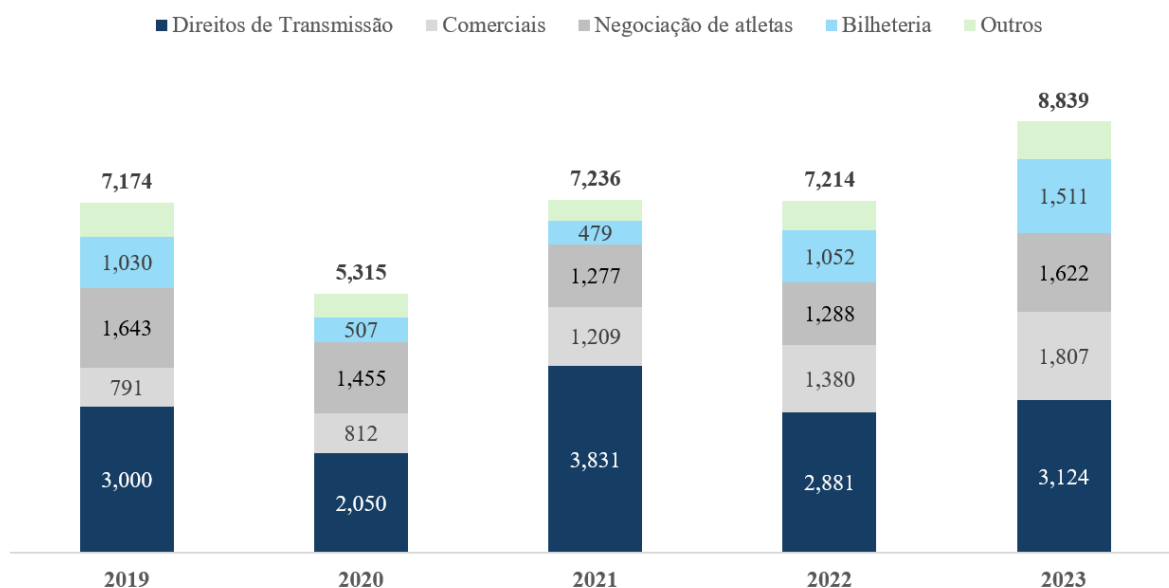
Com base no relatório “Levantamento Financeiro dos Clubes Brasileiros 2021”, publicado pela consultoria EY, e pelo Relatório Convocados 2024, dentro de um clube de futebol, semelhante a uma empresa, ele possui competências essenciais, produtos essenciais e produtos oriundos de unidades de negócios que sustentam o clube. Resumidamente, um clube de futebol possui cinco fontes principais de receita:

1. **Direitos de transmissão:** Receitas oriundas pela transmissão de jogos pelos principais meios de comunicação (televisão, rádio, etc). Cada jogo e campeonato é negociado com cada clube pelos canais que forem realizar a transmissão, sendo que cada clube receberá um valor diferente relativo ao seu tamanho e expressividade, que é medido principalmente com o número de torcedores que cada clube possui. Essa é, em média, a fonte de receita mais relevante, correspondendo cerca de 50% do valor total das receitas dos clubes. No ano de 2023, os clubes conseguiram desenvolver as outras linhas de receita e a contribuição dessa linha atingiu os 35%.

2. **Comercial:** Receita proveniente de propagandas, licenciamento de produtos, mídia digital, venda de produtos esportivos, dentre outros.
3. **Programa de parcerias:** Receita proveniente dos programas de sócios-torcedores. Esse tipo de receita costuma ser mais restrito aos torcedores locais de cada clube, principalmente por conter muitos benefícios com promoções aos jogos dos clubes.
4. **Negociação de atletas:** Receita relacionada com a venda de jogadores. Essa linha de receita costuma variar bastante sua contribuição, dependendo do nível da categoria de base do clube. Entretanto, quando o clube consegue formar um jogador de ponta, geralmente gera uma receita relevante visto muitos jogadores são vendidos a valores exorbitantes, principalmente para clubes internacionais, que estão apostando no sucesso do jogador.
5. **Bilheteria:** Receita proveniente de vendas de ingressos nos jogos do clube.

As contribuições de cada linha de receita para os clubes da série A estão representados na figura 6. Pelo gráfico, pode-se perceber que as proporções de receitas tiveram poucas alterações ao longo dos anos. No entanto, receitas de bilheteria/sócio-torcedores e comerciais tiveram aumento nos últimos anos, o que é um movimento importante visto que os clubes já estão direcionando para diversificação de receita e redução da dependência de direitos de transmissão.

Figura 6: Linhas de receitas dos clubes de série A em R\$ milhões



(Fonte: Relatório Convocados. Adaptador pelo autor)

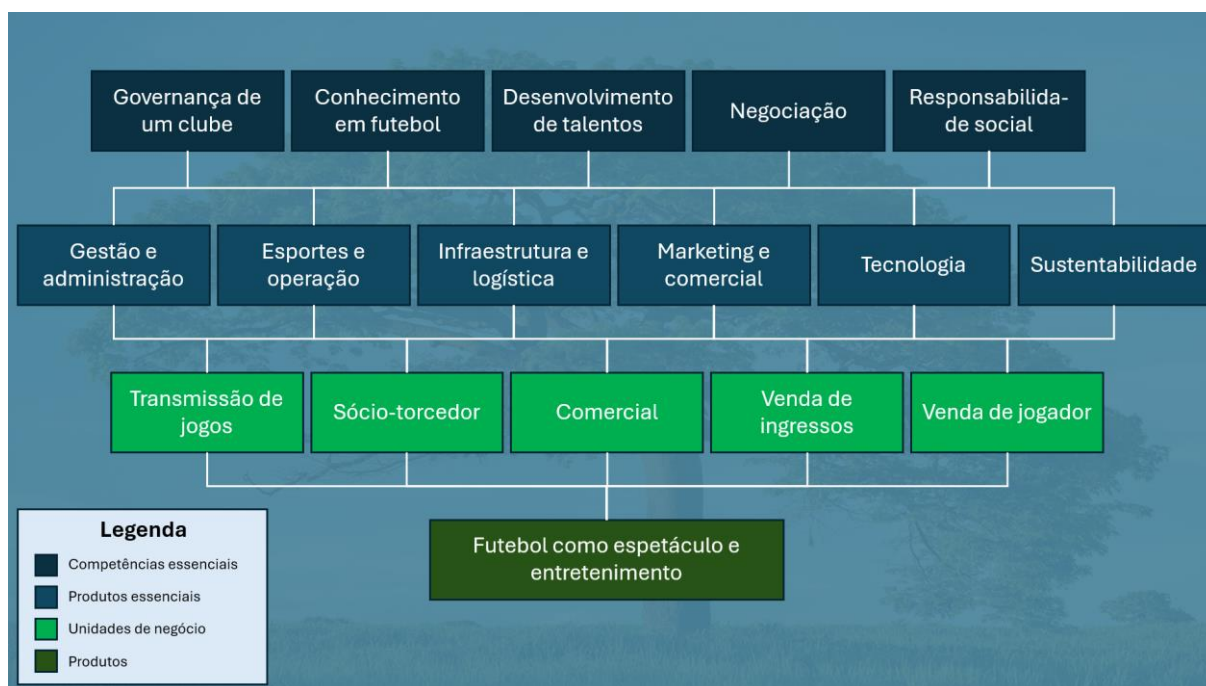
Visto as linhas de receitas mais importantes, os clubes precisar ter competências essenciais para conseguir desenvolver cada uma delas de forma eficiente e rentável. Entre essas competências estão:

1. **Governança de um clube:** O alto escalão de diretores e administradores precisam ser de pessoas com experiência no mercado de futebol, pois ele possui um modelo de negócio e uma dinâmica completamente diferente de outros segmentos.
2. **Conhecimento de futebol:** Além do conhecimento administrativo, o clube precisa ter um profundo conhecimento das técnicas do esporte futebolístico, visto que se trata da essência do clube. Isso se considera principalmente ao técnico e aos jogadores do elenco, que são os ativos mais valioso do clube.
3. **Desenvolvimento de talentos:** Como uma fonte de receita importante é o desenvolvimento de novos jogadores, é essencial que o clube tenha uma forte categoria de base, tanto em treinamento quanto em estrutura.

4. **Negociação:** Como o desenvolvimento do clube dependerá fortemente da venda e compra de jogadores, o clube precisa ter competência para fazer os melhores negócios.
5. **Responsabilidade social:** Assim como qualquer instituição, a companhia precisa ter um compromisso questões sociais importantes, como inclusão e sustentabilidade.

Baseado nessas divisões, um clube de futebol pode ser esquematizado em uma árvore de competências:

Figura 7: Árvore de competências de um Clube de Futebol



(Fonte: Autoral)

3.3 Classificação dos clubes brasileiros

No futebol brasileiro existem cerca de 1276 clubes de futebol, sendo que 850 são considerados clubes profissionais, ou seja, são clubes que possuem funcionários, atletas formalizados e participação das competições de alto nível do país. Entre esses times profissionais, existem clubes de diversos níveis de estrutura, que estão relacionados ao lado financeiro, à tradição, à infraestrutura, ao tamanho da torcida, dentre outros.

Como este trabalho busca analisar estratégias essenciais para um time de futebol, é estritamente importante que tenha uma classificação do nível do clube Alto FC para entender onde que está o seu posicionamento e qual a criticidade da sua estrutura. Para isso, foi determinado uma classificação de time de grande, médio, pequeno porte. Para o escopo do projeto, foi feito uma classificação apenas para alguns clubes da série A e série B do Campeonato Brasileiro, ou seja, times de outras divisões e times amadores não estão nessa classificação.

O modelo de classificação foi feito com base de um sistema de pontos por meio de 6 categorias: **História e Tradição, Títulos, Torcedores, Infraestrutura, Financeiro e Desempenho Recente**. Entre cada categoria, existe uma determinação o que seria a classificação de um time de grande, médio e pequeno porte, sendo que o time grande ganhará 10 pontos, o time médio ganhará 6,5 pontos e o time pequeno ganhará 3,0 pontos. Com isso, a classificação ocorreu de acordo com as normas abaixo:

Quadro 2: Classificação do porte do clube

Classificação	Pontuação Total
Grande Porte	Maior que 6,5
Médio Porte	Entre 3,0 e 6,5
Pequeno Porte	Menor que 3,0

(Fonte: Autoral)

Para cada critério, foi determinado um peso específico, de acordo com a comparação entre pares dos critérios e utilizado o método de Analytic Hierarchy Process (AHP):

Quadro 3: AHP

Intensidade de Importância	Definição	Explicação
1	Mesma importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância pequena de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação à outra.
5	Importância grande ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação à outra
7	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação à outra; sua dominação de importância é demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação à outra com o mais alto grau de certeza.
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre os valores adjacentes	Intensidade intermediária entre duas atividades

(Fonte: Saaty (1991. Adaptado pelo autor))

Baseado nessa tabela da AHP, foi feita a seguinte matriz de importância relativa para a determinação dos pesos dos critérios, tendo uma comparação 2 a 2 dos critérios escolhidos com base na intensidade de importância do modelo AHP:

Tabela 1: Matriz de Importância

Critérios	Tradição	Títulos	Torcedores	Infraestrutura	Financeiro	Desempenho	Peso	Norm.
Tradição	1.0	0.1	0.2	5.0	0.1	0.2	6.7	0.06
Títulos	7.0	1.0	5.0	9.0	9.0	5.0	36.0	0.34
Torcedores	6.0	0.2	1.0	7.0	7.0	7.0	28.2	0.27
Infraestrutura	0.2	0.1	0.1	1.0	0.2	0.1	1.8	0.02
Financeiro	7.0	0.1	0.1	5.0	1.0	7.0	20.3	0.19
Desempenho	5.0	0.2	0.1	7.0	0.1	1.0	13.5	0.13

(Fonte: Autoral)

Com a matriz de importância, o peso utilizado foi a medida normalizada, isso para que a soma de todos os pesos desse o valor de 1.0, conforme a última coluna da matriz.

Para cada um dos critérios, foi feita a seguinte denominação de notas:

1) História e Tradição

Os clubes estão diretamente relacionados ao seu tempo de formação do clube e quanto tempo esses clubes estão em atividade no futebol. Dessa forma, foi determinada a seguinte classificação:

- a) Grande:
 - O clube precisa ter mais de 110 anos de existência
- b) Médio:
 - O clube precisa ter entre 80 e 110 anos de existência
- c) Pequeno:
 - O clube precisa ter menos de 80 anos de existência

2) Títulos

Outro critério é o número de títulos conquistados e a relevância desses títulos. Por isso, foi dividido os títulos entre estaduais, nacionais e internacionais, tendo a seguinte classificação:

- a) Grande:
 - O clube precisa ter mais de 4 títulos internacionais/nacionais e mais de 20 títulos estaduais
- b) Médio:
 - O clube precisa ter menos de 4 títulos internacionais/nacionais e mais de 20 títulos estaduais
- c) Pequeno:
 - O clube precisa ter menos de 4 títulos internacionais/nacionais e menos de 20 títulos estaduais

3) Torcida

A torcida com certeza é um fator relevante e determinante para a classificação de relevância do clube, tendo as seguintes características, avaliando o número de torcedores:

- a) Grande:
 - O clube precisa ter mais de 5 milhões de torcedores
- b) Médio:
 - O clube precisa ter entre 800 mil e 5 milhões de torcedores
- c) Pequeno:
 - O clube precisa ter menos de 800 mil torcedores

4) Infraestrutura

A questão da infraestrutura está relacionada da capacidade de sua estruturada física. Como uma classificação objetiva, essa capacidade foi medida de acordo com o tamanho de capacidade dos seus estádios de futebol (sendo estádio próprio ou licenciado):

- a) Grande:
 - O clube precisa ter capacidade de estádio maior que 50.000 torcedores
- b) Médio:
 - O clube precisa ter capacidade de estádio entre que 10.000 e 50.000 torcedores
- c) Pequeno:
 - O clube precisa ter capacidade de estádio menor que 10.000 torcedores

5) Financeiro

A questão financeira está relacionada a dois pontos principais: geração de receita por bilheteria, patrocínio, venda de jogadores e direitos de transmissão, e valor de mercado dos jogadores atuantes nos clubes:

a) Grande:

- O clube precisaria ter uma receita média maior que R\$ 200 milhões ao ano
- O clube precisaria ter um valor de mercado dos seus jogadores maior que € 50 milhões

b) Médio:

- O clube precisaria ter uma receita média menor que R\$ 200 milhões ao ano
- O clube precisaria ter um valor de mercado dos seus jogadores maior que € 50 milhões

c) Pequeno:

- O clube precisaria ter uma receita média menor que R\$ 200 milhões ao ano
- O clube precisaria ter um valor de mercado dos seus jogadores menor que € 50 milhões

6) Desempenho Recente

Mesmo que um clube possa ter bastante tradição e um histórico de conquista, é necessário avaliar se ele conseguiu manter um desempenho bom nos últimos anos de sua atuação. Para isso, a divisão para esse critério ficará:

a) Grande:

- O clube deve se estar na série A nos últimos dois anos
- O clube conquistou mais de 1 título nos últimos 2 anos

b) Médio:

- O clube jogou a série B nos últimos dois anos
- O clube conquistou 1 título nos últimos 2 anos

c) Pequeno:

- O clube jogou a série B nos últimos dois anos
- O clube conquistou nenhum título nos últimos 2 anos

Com essa nomenclatura, alguns clubes ficaram com a seguinte classificação:

Tabela 1: Classificação dos principais times do Brasil

Clube	Pontuação	Classificação
Flamengo	10.0	Grande Porte
São Paulo	9.8	Grande Porte
Santos	7.7	Grande Porte
Palmeiras	9.7	Grande Porte
Cuiabá	3.9	Médio Porte
América-MG	4.4	Médio Porte
Vitória	5.2	Médio Porte
Goiás	5.8	Médio Porte

(Fonte: Autoral)

Tabela 2: Pontuação do Alto F.C

Categorias	Peso	Pontuação
Tradição	0.06	10.0
Títulos	0.34	6.5
Torcedores	0.27	3.0
Infraestrutura	0.02	6.5
Financeiro	0.19	3.0
Desempenho	0.13	6.5
Total	1.00	5.1

(Fonte: Autoral)

Para classificação do Alto F.C, foi utilizado os mesmos critérios com base nos dados do clube:

- Tempo de existência: 114 anos
- Títulos: 3 nacionais e 48 estaduais
- Torcedores estimados: 600 mil
- Capacidade do estádio: 40.000
- Faturamento anual: R\$ Cerca de R\$ 160 milhões
- Valor de mercado dos jogadores: € 23.3 milhões
- Jogou Séries A e B nos últimos 2 anos?: Sim
- Títulos nos últimos 2 anos: 1

Dessa forma, o Alto F.C foi classificado como um time de **médio porte**, devendo as estratégias de desenvolvimento focadas a esse nível de porte.

3.4 Análise Competitiva do mercado de futebol

O mercado de futebol é bastante diferente dos mercados tradicionais como varejo, serviços, tecnologia, construção civil, saúde, etc, pois não possui um modelo de negócio tão claro quanto esses citados. Avaliando as competências essenciais de um clube de futebol, o objetivo primário dele é oferecer um serviço de entretenimento para o público em um formato de espetáculo. Baseado nisso, ele precisa conseguir expandir sua monetização com outros formatos: publicidade, venda de produtos, venda de ingressos, venda de direitos de transmissão, dentre outros, conforme as suas linhas de receita.

Um ponto particular de times de futebol é que eles não possuem clientes e sim torcedores. Essa diferença é essencial porque um torcedor é praticamente fiel ao seu clube, são raros os casos de torcedores que decidem torcer para outro time. Por isso, o formato de um time crescer é conseguir atrair novos patrocínios e novos torcedores, porém este último caso serão novos torcedores ainda jovens e que muitas vezes ainda não possuem um clube de futebol para torcer.

Baseado no livro de Bruce Greenwald, “Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy”, deve-se avaliar as possíveis vantagens competitivas de um negócio de acordo com a seguinte classificação:

1) Vantagens de Oferta

- **Vantagens de custos:** Avalia o quanto uma empresa tem vantagens que a permitem ter uma baixa estrutura de custos e consequentemente ter margens maiores. Alguns exemplos seriam benefícios fiscais, verticalização do negócio, forte relação com fornecedores, etc. Para um clube de futebol, esse tipo de vantagem ocorre para clubes que tenham maiores torcidas e dessa forma conseguem ter poder de barganha maior com fornecedores para terem preços menores para os seus produtos e serviços.

2) Vantagens de Demanda

- **Fidelidade à marca:** Essa vantagem está relacionada à frequência do modelo de negócio, ou seja, se o cliente possui recorrência nos serviços ou na compra de produtos. Para o time de futebol, essa vantagem é criada de acordo com a qualidade do futebol daquele clube. Se um time está apresentando um bom futebol, os torcedores vão estar cada vez mais presentes nos estágios, vão assistir mais os jogos e vão adquirir mais produtos do clube, sendo bastante presente em clubes que possuem um ótimo desempenho recente.

- **Custo de troca:** Essa vantagem está relacionada ao quanto o clube consegue manter a fidelidade do torcedor. Para o caso de times de futebol, praticamente todos possuem um custo de troca altíssimo, pois um torcedor está ligado ao clube muitas vezes por paixão e por questões familiares. Inclusive, no mercado de futebol é bastante malvisto trocar de clube de futebol, contribuindo para esse custo ser alto.

- **Custo de procura:** Essa vantagem está ligada ao quanto seria custoso para cliente procurar encontrar informações ou características do serviço ou do modelo

de negócio, isso tanto em questão de tempo ou de dinheiro. Para o caso do futebol, esse custo é baixo visto que o futebol é algo bem tradicional dentro do mercado esportivo. Atualmente informações sobre os clubes ou sobre o mercado do futebol já estão bastante difundidos pelos meios de comunicação. Um ponto que poderia ser considerado seria o aumento de custos dos ingressos dos jogos e dos itens oficiais dos clubes, que por questões de ajustes de preços e crises financeiras em países emergentes como o caso do Brasil, estão ficando cada menos acessíveis ao público em geral.

3.4.1 Forças de Porter

Uma análise importante para o segmento de futebol seria avaliar as cinco forças de Porter para entender melhor o posicionamento competitivo e aspectos econômicos do setor. Para cada força, foi considerado um sistema de nota de 1 a 5, sendo a nota 1 considerada a classificação mais baixa e nota 5 considerada a classificação mais alta. Exemplo: Se o futebol receber nota 4 em ameaça de novos entrantes, que dizer que dentro do mercado futebolístico existe uma alta ameaça de novos entrantes. De acordo com a classificação criada por Porter, devem ser avaliados as seguintes forças:

- **Ameaça de novos entrantes (4/5):**

Ao longo de toda a história do futebol brasileiro, sempre existiu uma intensa disputa para atingir a elite do esporte, que no caso seriam os torneios nacionais e os internacionais. Por muito tempo, a elite do futebol ficou concentrada nos grandes polos urbanos do país, como a região Sudeste e região Sul. No entanto, muitos clubes de outras regiões estão conseguindo adquirir recursos financeiros para se desenvolver e conseguir ocupar espaço nos grandes torneios do país. Um exemplo é o clube Fortaleza, do estado do Ceará, que apesar de ser um clube antigo, durante anos ficou estagnado nas divisões da série B e série C do campeonato brasileiro até conseguir reestruturar seu futebol. Assim, a partir de 2018 conseguiu atingir a série A e se manter como um clube de elite, conseguindo até ser vice-campeão da Copa Sul-Americana 2023.

Outro exemplo é o clube de futebol Amazonas FC, originário da cidade de Manaus, no Amazonas. Esse clube foi fundado em 2019 e, por meio de financiamento de torcedores locais, conseguiu crescer e chegar a série B em apenas 5 anos de existência.

Dessa forma, quando avaliado a ameaça de novos entrantes dentro da elite do futebol, que é onde todos querem atingir, está ficando cada vez maior para o futebol brasileiro, deixando a competição cada vez mais difícil.

- **Poder de barganha dos fornecedores (5/5):**

Com relação ao fornecimento de materiais esportivos, o poder de barganha é relativamente baixo, pois as negociações de preços acabam sendo fixos e atrelados ao alcance que clube consegue oferecer com o número de torcedores que ele possui.

Com relação às emissoras de televisão e streamings, essas são responsáveis, em média, por mais da metade das receitas dos clubes, por isso, possuem um alto poder de barganha com os clubes. Na TV aberta, a emissora carioca rede Globo detém o monopólio de transmissão dos principais torneios de futebol há quase 40 anos, no entanto, nos últimos anos ela tem começado a perder os direitos de transmissão para outras redes de transmissão como o Youtube, Amazon Prime, Paramount Plus, dentre outros. De toda forma, ela ainda é extremamente relevante e possui um poder de barganha altíssimo.

- **Poder de barganha dos compradores (3/5):**

Avaliando do ponto de vista de torcedores, embora é bastante comum os torcedores reclamarem pelo desempenho esportivo dos clubes ou pressionarem por preços de ingressos mais baratos e melhores experiências, a lealdade à equipe reduz seu poder de barganha. Mesmo em período de baixo desempenho do clube, a paixão do torcedor ainda faz ele manter a recorrência dentro dos jogos, tanto nos estádios quanto presencial.

Quanto ao ponto de vista de patrocinadores e anunciantes, essas empresas ainda têm poder de barganha significativo, especialmente se o time não estiver indo bem esportivamente. O clube precisa manter um bom desempenho esportivo para conseguir aumentar sua expressividade e popularidade e assim, atrair e manter patrocínios lucrativos.

- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos (2/5):**

Com relação a outros esportes e formas de entretenimento, um clube de futebol poderia competir com outros esportes (como vôlei, basquete) e outros formatos de

entretenimento (cinema, streaming) pela atenção e dinheiro dos consumidores. A capacidade do clube de oferecer uma experiência envolvente e emocionante é crucial para reter sua base de fãs.

De qualquer forma, o futebol ainda é o esporte mais popular do mundo e vai se manter estável durante muitos anos assim como se manteve desde a sua criação, então a ameaça de produtos substitutos ainda é relativamente baixa.

- **Rivalidade entre os concorrentes existentes (5/5):**

Em relação a outros clubes de futebol, o Alto F.C compete com outros clubes de futebol locais e nacionais por torcedores, captação de talentos e contratos de patrocínios. A rivalidade é intensa, especialmente com clubes da mesma cidade ou região.

Em relação ao desempenho esportivo, a posição do time em campeonatos e sua performance em competições afeta diretamente sua competitividade. Conquistar títulos e se classificar para competições internacionais aumenta a visibilidade e receita do clube. Com isso, a rivalidade entre concorrentes existentes é extremamente alta.

3.4.2 Análise SWOT

Para o caso do Alto F.C em análise, foi feita uma análise SWOT das competências do clube. Conforme as análises de vantagens competitivas para o mercado de futebol, os pontos da análise SWOT foram feitas baseado na capacidade do clube de manter uma grande relevância no cenário futebolístico:

Strengths (Forças):

História e Tradição: Fundado em 1909, o clube é um dos clubes mais tradicionais do Brasil, com uma rica história e presente em uma das maiores e mais ricas cidades do Brasil, gerando um impacto cultural relevante.

Base de Torcedores: A torcida é uma das principais em volume do seu estado e do país, tendo um base bastante forte comparada aos times de pequeno porte, que muitas vezes sofrem por terem falta de apoiadores e colaboradores.

Categorias de Base: O clube tem um forte trabalho nas categorias de base, revelando jogadores talentosos que podem contribuir para o time principal ou gerar receita através de transferências.

Weaknesses (Fraquezas):

Desempenho Inconsistente: Nos últimos anos, o clube tem enfrentado dificuldades para manter-se na primeira divisão do futebol brasileiro, afetando a moral da equipe e a confiança dos torcedores.

Recursos Financeiros Limitados: Comparado aos clubes de grande porte conforme classificado com a análise de AHP, o Alto F.C possui menos recursos financeiros, limitando sua capacidade de contratar grandes nomes e investir em infraestrutura.

Dependência de Receitas Variáveis: A dependência de receitas de bilheteria e venda de grandes jogadores, que podem flutuar de acordo com o desempenho do time, representa uma vulnerabilidade financeira.

Gestão e Instabilidade Administrativa: Problemas de gestão e mudanças frequentes na administração podem afetar a estabilidade e planejamento a longo prazo do clube.

Opportunities (Oportunidades):

Desenvolvimento de Infraestrutura: Investir em instalações modernas e em um centro de treinamento de alta qualidade pode atrair talentos e melhorar o desempenho do time.

Exploração de Novos Mercados: Expandir a marca e buscar parcerias internacionais pode aumentar a visibilidade e as receitas do clube.

Tecnologia e Inovação: Utilizar tecnologias avançadas para análise de desempenho e engajamento com torcedores através de plataformas digitais pode proporcionar uma vantagem competitiva.

Threats (Ameaças):

Competição Intensa: A competição com outros clubes, tanto dentro do estado quanto nacionalmente, pode dificultar a obtenção de bons resultados e recursos.

Lesões de Jogadores: Lesões frequentes ou graves de jogadores-chave podem comprometer o desempenho do time durante a temporada.

Regulações e Políticas: Mudanças nas regulamentações do futebol brasileiro ou políticas esportivas podem afetar as operações e estratégias do clube.

Figura 8: Análise SWOT do Alto F.C



(Fonte: Autoral)

4 IDENTIFICAÇÃO DE PLANOS DE EXPANSÃO

Para conseguir identificar os possíveis planos de expansão, é importante realizar o planejamento de acordo com as áreas de foco determinados por Michael Hitt, que envolvem desde a análise do ambiente externo e interno, que seria a análise setorial, até a formulação de estratégias e a implementação dos planos propostos. Dentro da análise das áreas, serão determinados os fatores críticos de sucesso para que o clube consiga se desenvolver, dado o posicionamento que o clube se encontra atualmente.

4.1 Análise do Ambiente Externo e Interno

Para o cenário do Alto F.C, deve-se estruturar um modelo de formação e identificação dos planos de expansão mais importantes para que o clube se desenvolva. Para isso, deverá ser identificado os Fatores Críticos de Sucesso de um clube de futebol no Brasil e o que seria mais crítico para o contexto do Alto F.C.

Primeiramente, foi necessário fazer uma análise setorial por meio das forças de Porter e da Árvore de Competências para conseguir nomear os fatores essenciais que um clube de futebol no Brasil necessita:

1) Direitos de transmissão de jogos

A importação dos direitos de transmissão de um clube de futebol envolve o processo em que emissoras, plataformas digitais ou outras entidades de mídia fora do país de origem do clube adquirem o direito de transmitir seus jogos e eventos em outros territórios. A negociação desses direitos costuma ser conduzida pelas ligas, associações de futebol ou pelos próprios clubes, dependendo do país e das regras de comercialização. No caso do Brasil, os direitos são negociados pelos próprios clubes, sendo que os valores possuem um acréscimo substancial a cada subida de divisão. Atualmente, cerca de 50% das receitas dos clubes de futebol se devem aos direitos de transmissão.

A distribuição geográfica dos direitos de transmissão é um dos fatores-chave no processo. Emissoras ou plataformas digitais de diferentes regiões podem adquirir os direitos

para transmitir os jogos em seus respectivos territórios. Isso permite que uma partida seja exibida em diversas partes do país simultaneamente, aumentando a exposição dos clubes. O modelo de negócios tradicional envolve emissoras de TV comprando os direitos de transmissão, mas a ascensão das plataformas de streaming, como Amazon Prime e DAZN, mudou a dinâmica, permitindo que essas empresas também adquiram direitos e levem os jogos diretamente ao consumidor em diversas regiões.

A importação dos direitos de transmissão é um componente vital para o sucesso financeiro e a visibilidade global de um clube de futebol. Ao vender esses direitos para emissoras e plataformas internacionais, os clubes podem aumentar sua receita, expandir sua base de torcedores, e melhorar sua posição competitiva. Dessa forma, os clubes precisam garantir que ocorram as transmissões de suas partidas da maneira mais rentável possível.

2) Comercial e patrocínios

Os comerciais e patrocínios são fundamentais para a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento dos clubes de futebol no Brasil. Com a venda de ingressos e os direitos de transmissão sendo importantes fontes de receita, os patrocínios complementam esse fluxo financeiro, garantindo estabilidade e permitindo que os clubes invistam em suas equipes, infraestrutura e projetos sociais. Em um ambiente de altos custos operacionais e competição acirrada, essas parcerias são cruciais para os clubes se manterem competitivos tanto no cenário nacional quanto internacional.

Os patrocínios representam uma das principais formas de geração de receita para os clubes brasileiros. Empresas investem grandes quantias para estampar seus logos em camisas, estádios e plataformas digitais associadas ao clube, ganhando visibilidade em campeonatos como o Campeonato Brasileiro, a Copa do Brasil e a Libertadores, que têm uma vasta audiência nacional e internacional. Para clubes de médio e de pequeno porte, que dependem menos de grandes bilheteiras e prêmios, parcerias com empresas regionais são essenciais para garantir sua sustentabilidade financeira. Já os grandes clubes atraem multinacionais interessadas na grande audiência que o futebol brasileiro proporciona.

Portanto, os comerciais e patrocínios são peças-chave para a manutenção e o crescimento dos clubes de futebol no Brasil. Eles não apenas oferecem uma fonte de receita estável, mas também ajudam a fortalecer as marcas dos clubes, expandir sua visibilidade global e criar laços com seus torcedores. Em um contexto onde o futebol brasileiro continua a

ser uma referência mundial, essas parcerias comerciais são essenciais para garantir que o esporte continue a evoluir e atrair investimentos, fortalecendo tanto os clubes quanto as marcas que os patrocinam.

3) Programa de parcerias

Os programas de sócio-torcedor são essenciais para os clubes de futebol brasileiros, oferecendo uma fonte de receita recorrente e fortalecendo a conexão com os torcedores. Ao se tornarem membros, os torcedores contribuem financeiramente com o clube em troca de benefícios exclusivos, como descontos em ingressos, prioridade na compra de bilhetes e acesso a eventos especiais. Essa relação não apenas garante uma renda fixa para o clube, independentemente de resultados em campo, mas também promove maior engajamento e lealdade dos fãs.

Além disso, esses programas ajudam a diversificar as receitas dos clubes, tornando-os menos dependentes de fontes variáveis, como a venda de jogadores ou os direitos de transmissão. Em um cenário de instabilidade financeira, os programas de sócio-torcedor fornecem estabilidade, permitindo que os clubes invistam em suas equipes, infraestrutura e desenvolvimento das categorias de base. Para os torcedores, é uma forma de participar diretamente da vida do clube, contribuindo para seu crescimento e sucesso, enquanto usufruem de vantagens exclusivas que reforçam o sentimento de pertencimento e identidade com o time.

4) Venda de ingressos em partidas de futebol

A venda de ingressos em partidas de futebol é uma das principais fontes de receita para os clubes brasileiros, sendo crucial para sua sustentabilidade financeira. Além da renda direta gerada pela bilheteria, jogos com estádios cheios impulsionam outros ganhos, como vendas de alimentos, bebidas e produtos licenciados, além de atrair mais visibilidade para patrocinadores.

Para os clubes, especialmente em campeonatos de grande apelo, como o Brasileirão e a Libertadores, ter uma base sólida de torcedores presentes nos jogos aumenta a receita e gera uma atmosfera positiva, que pode influenciar o desempenho do time em campo. A presença

do público também reforça o engajamento dos torcedores, fortalecendo o vínculo emocional com o clube.

Portanto, maximizar a venda de ingressos por meio de estratégias de marketing, promoções e ações de fidelização é essencial para o sucesso financeiro e esportivo dos clubes brasileiros.

5) Formação de jogadores

O mercado de formação e transferência de jogadores é crucial para a sustentabilidade e crescimento dos clubes de futebol no Brasil, sendo uma das principais fontes de receita. O país, reconhecido mundialmente por ser um celeiro de talentos, tem na formação de atletas uma tradição que impacta tanto o desenvolvimento do futebol quanto a economia dos clubes. A formação de jogadores começa nas categorias de base, onde os clubes investem em infraestrutura, treinamentos e profissionais qualificados para desenvolver jovens talentos. Esse investimento visa não só fortalecer o elenco principal, mas também preparar jogadores para o mercado internacional.

Clubes como São Paulo, Santos e Grêmio são exemplos de times que revelam grandes jogadores, frequentemente vendidos para clubes estrangeiros por quantias significativas. Essas transferências geram receitas importantes para os clubes brasileiros, que muitas vezes dependem da venda de atletas para equilibrar suas finanças e investir em infraestrutura, novas contratações e desenvolvimento da base. Além disso, jogadores bem-sucedidos no exterior ajudam a consolidar a marca do clube a nível global, atraindo mais visibilidade e oportunidades comerciais.

A venda de jogadores, portanto, não é apenas uma questão financeira, mas estratégica, garantindo a competitividade dos clubes brasileiros em meio a um mercado global cada vez mais exigente e competitivo. O equilíbrio entre formar e negociar atletas é vital para que os clubes brasileiros mantenham sua relevância no cenário internacional, tanto em termos esportivos quanto econômicos.

6) Gestão administrativa

A boa gestão administrativa é um elemento crucial para o sucesso e a sustentabilidade de um clube de futebol brasileiro. Em um cenário competitivo e dinâmico, onde os desafios

financeiros e esportivos são constantes, uma administração eficiente se torna a base para o desenvolvimento e a sobrevivência do clube a longo prazo.

Uma gestão eficaz permite que os clubes otimizem seus recursos, o que é especialmente importante em um contexto onde a receita pode ser imprevisível, isso inclui a maximização das receitas provenientes de patrocínios, vendas de ingressos e direitos de transmissão, bem como o controle rigoroso das despesas operacionais. Com uma administração sólida, os clubes podem desenvolver estratégias financeiras que minimizem os riscos e garantam um fluxo de caixa estável, essencial para a realização de investimentos em infraestrutura e na formação de novos talentos.

7) Gestão financeira

A gestão financeira é de extrema importância para um clube de futebol brasileiro, pois assegura a saúde econômica e a sustentabilidade da instituição em um cenário cada vez mais competitivo. Uma gestão financeira eficaz permite que o clube controle suas receitas e despesas, garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira otimizada.

Os clubes enfrentam altos custos operacionais, como salários de jogadores, manutenção de infraestrutura, despesas com categorias de base, além do enorme endividamento que muitos clubes possuem. Portanto, uma boa gestão financeira é crucial para equilibrar o orçamento, evitando endividamento excessivo e garantindo que o clube possa cumprir suas obrigações financeiras.

8) Relacionamento com torcedores

O relacionamento com torcedores é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de um clube de futebol brasileiro. Os torcedores são a alma do clube, e a sua lealdade e engajamento podem impactar significativamente as finanças e o desempenho da equipe. Um bom relacionamento cria um vínculo emocional que vai além do apoio nas partidas, transformando os torcedores em defensores ativos da marca.

Um clube que investe na construção de uma relação sólida com seus fãs pode se beneficiar de diversas maneiras. Programas de sócio-torcedor, eventos exclusivos e interação nas redes sociais são estratégias que fortalecem esse vínculo, aumentando a participação dos torcedores e gerando receitas adicionais por meio da venda de ingressos e produtos

licenciados. Além disso, torcedores engajados tendem a ser mais leais, o que se traduz em maior presença nos estádios e maior disposição para apoiar iniciativas do clube, como campanhas de arrecadação e novos projetos.

Um bom relacionamento também contribui para a imagem e reputação do clube, atraindo patrocinadores e parceiros comerciais que buscam se associar a instituições com forte base de apoio popular. Em um ambiente competitivo, onde a fidelidade do torcedor pode ser desafiada, os clubes que se destacam na construção de relacionamentos sólidos estão mais bem posicionados para prosperar, garantindo um futuro mais estável e sustentável.

9) Tecnologia e Inovação

A tecnologia e inovação desempenham um importante na evolução dos clubes de futebol brasileiros, impactando desde a gestão administrativa até o desempenho em campo. A adoção de novas tecnologias permite que os clubes melhorem suas operações, aumentem a eficiência e ofereçam uma experiência mais envolvente para torcedores e atletas.

No aspecto esportivo, a tecnologia traz avanços significativos com o uso de análises de desempenho e monitoramento físico dos jogadores. Equipamentos e softwares de análise tática permitem que treinadores e comissões técnicas avaliem o desempenho da equipe e dos atletas individualmente, possibilitando a criação de estratégias mais eficazes e a melhoria contínua. Além disso, inovações na área de nutrição e preparação física contribuem para o aumento da performance dos atletas.

A tecnologia também se reflete na experiência do torcedor nos estádios. Soluções inovadoras, como aplicativos para compra de ingressos, informações em tempo real e melhorias na infraestrutura das arenas, proporcionam uma experiência mais agradável e conectada, fidelizando os fãs ao clube.

4.2 Definição da visão, missão e valores

A definição clara de visão, missão e valores é um elemento essencial para qualquer clube de futebol construa uma organização sólida, sustentável e alinhada aos seus objetivos estratégicos. Esses pilares ajudam a guiar as decisões do clube, conectar a instituição com seus torcedores e parceiros e estabelecer um propósito que transcenda os resultados de campo.

A **visão** de um clube de futebol representa seu objetivo maior, o futuro que deseja alcançar. É ela que define onde o clube quer estar a longo prazo, inspirando jogadores, funcionários e torcedores a se unirem em torno de um propósito comum.

Já a **missão** descreve o papel do clube no presente, seu propósito e sua razão de existir. Uma missão bem definida é o que dá sentido às atividades diárias do clube e reforça sua conexão com os torcedores.

Por fim, os **valores** são os princípios que norteiam as ações e decisões do clube. Eles expressam a identidade e os compromissos éticos da organização, como respeito, transparência, espírito de equipe e inovação.

Para o caso do clube Alto FC, existem atualmente uma determinação clara da visão, da missão e dos valores que o clube observa:

Visão: Ser reconhecido como um clube de referência para o seu estado local e para outras regiões do Brasil, competindo de forma consistente na elite nacional.

Missão: Proporcionar excelência dentro e fora de campo para fortalecer a mercado futebolístico do seu estado local, desenvolver talentos e impactar a sociedade por meio do esporte.

Valores:

1. **Compromisso esportivo:** Sempre focar no aumento e aprimoramento do desempenho esportivo
2. **Transparência e ética:** Sempre ter transparência de informação e tomadas estratégicas junto aos seus colaboradores e torcedores
3. **Inclusão:** Valorização da diversidade e inclusão dentro dos departamentos do clube

4. **Excelência e inovação:** Foco em sempre trazer o melhor resultado esportivo, sempre buscando a inovação e adaptação

4.3 Liderança eficaz

Em um ambiente tão dinâmico e competitivo, a capacidade de liderar de forma assertiva é essencial para alinhar objetivos, manter a coesão interna e lidar com desafios constantes. No aspecto esportivo, uma liderança forte é fundamental para inspirar os jogadores e a comissão técnica a darem o seu melhor em campo. Um técnico com habilidades de liderança não apenas define táticas e estratégias, mas também motiva, gerencia conflitos e cria uma cultura de comprometimento e resiliência. Da mesma forma, capitães e outros líderes naturais no elenco têm um papel vital em transmitir confiança, reforçar o espírito de equipe e manter o grupo focado, mesmo em momentos de adversidade.

No âmbito administrativo, a liderança eficaz é essencial para implementar uma gestão profissional e sustentável. Dirigentes e gestores precisam tomar decisões estratégicas que envolvem finanças, contratação de jogadores, marketing e desenvolvimento de categorias de base, sempre considerando os interesses do clube a longo prazo. Além disso, é papel desses líderes criar uma visão clara, comunicá-la de forma transparente e garantir que todos os setores do clube trabalhem em harmonia para alcançar os objetivos estabelecidos.

No aspecto do clube Alto FC, o clube terá a gestão de um fundo de Private Equity que já está a anos no mercado e possui um alto conhecimento de negócios e estratégias corporativas, garantindo uma liderança de excelência dentro do clube.

4.4 Cultura de aprendizado e adaptação

Conforme as análises de competências essenciais, no futebol moderno, caracterizado por rápidas mudanças e evolução constante, a capacidade de aprendizado e adaptação tornou-se essencial para o sucesso dos clubes, tanto dentro quanto fora de campo. Para isso, é essencial uma cultura organizacional que priorize o aprendizado contínuo e a flexibilidade para se ajustar às mudanças. Essa característica para o Alto FC é essencial visto que o trajeto até atingir um a sua visão como clube de futebol de elite ainda passará por diversos momentos negativos, porém que não podem afetar a estratégia idealizada para seu desenvolvimento.

Atualmente com a transformação do clube em sociedade anônima, o clube precisará se adaptar à nova gestão e ao novo tipo de controle, isso tanto a associação, que atualmente ainda tem participação acionário do clube, quanto da torcida que também precisará se adaptar essa nova mudança cultural na organização.

A construção dessa cultura exige liderança comprometida. Dirigentes, comissão técnica e capitães de equipe devem demonstrar a importância de aprender com os sucessos e, principalmente, com os fracassos. Um ambiente que valoriza feedback, comunicação aberta e troca de ideias entre as partes interessadas promove inovação e resiliência. Além disso, incentivar a formação educacional dos atletas, combinando suas carreiras esportivas com aprendizado acadêmico, fortalece o desenvolvimento integral dos jogadores.

4.5 Formulação de estratégias

A parte mais importante para conseguir identificar os planos de expansão é a formulação de estratégias. Para isso, foi aplicado um questionário para a gestão do Alto FC para justamente entender exatamente quais são as qualidades e defeitos que o clube apresenta atualmente. Entendendo onde estão os pontos críticos, pode-se determinar com precisão onde que deve ser aplicado esforços e como deve ser alocação de recursos financeiros. As perguntas estratégicas aplicadas foram:

1. Quais são os principais desafios financeiros que o clube está enfrentando no momento?

- Avaliando o espectro desde 2018, o clube tem passado por oscilações de resultado operacional quando se observa o seu lucro operacional antes de impostos, depreciação e amortização (EBITDA), tendo resultado positivo em 2018, 2020 e 2022, mas negativo em 2019 e 2021. Isso ocorre principalmente pelo clube possuir uma estrutura de pessoas muito grande, principalmente quando aos salários dos jogadores. A estrutura de custos e despesas representa em média 80% da receita do clube. Os anos que possuem operações positivas são causados por eventos não recorrentes, como a venda de jogadores.

2. De que forma o clube equilibra as receitas e despesas no dia a dia?

- Atualmente não existe um planejamento concreto para gerar um equilíbrio das contas. O clube é deficitário, ainda depende de eventos não recorrentes para não ficar no prejuízo, como a venda de jogadores.

3. Há dificuldades em atrair novos patrocinadores? Quais são os maiores obstáculos?

- Por ser um clube de futebol tradicional com mais de 600 mil torcedores e por ter uma relevância no seu estado, não possui dificuldades de atrair novos patrocinadores, os maiores obstáculos são em atrair novos patrocínios cada vez mais relevantes para a geração de receita do clube.

4. Como o clube tem fidelizado e ampliado sua base de sócios-torcedores? Existem barreiras para o crescimento?

- O clube possui cerca de 39 mil sócio-torcedores, valor que teve um leve crescimento nos últimos dois anos, tendo uma representatividade de 10% da receita do clube. A principal barreira é conseguir fornecer um serviço que faça sentido para torcedores fora do estado do clube, visto que muitos benefícios estão atrelados a descontos de ingressos no estádio, então existe uma barreira geográfica.

5. Qual é a qualidade do relacionamento entre o clube e sua torcida? Quais problemas têm surgido nessa área?

- A principal exigência do torcedor é a qualidade do futebol, no entanto ainda existem lacunas de comunicação entre a atual diretoria e a torcida. Muitas vezes, o torcedor não sabe das possíveis mudanças e dos investimentos que o clube irá fazer para desenvolver o futebol, sendo a transparência é um dos problemas surgidos nessa área.

6. Existem barreiras legais ou regulamentares que atrapalham o funcionamento do clube?

- Uma barreira que existia, porém já se tornou regulada é a transformação em clube-empresa dos times brasileiros, possibilitando a captação de novos investimentos. Além disso, a criação da Lei Pelé, que flexibiliza a formação de jogadores e valoriza os clubes formadores, permitiu o desenvolvimento do mercado primário e secundário de jogadores.

7. Como o clube gerencia a descoberta e o desenvolvimento de novos talentos nas categorias de base?

- O clube não possui ainda uma estrutura profissional para formação de jogadores. Por exemplo, não existem plataformas de análises de talentos, análise de dados, análises de performance, muitas vezes contando com um fator de sorte para a revelação de um jogador.

8. Quais são os principais problemas relacionados à estrutura física do clube, como estádio e centro de treinamento?

- O clube é um dos poucos do Brasil que possui um estádio e um centro de treinamento próprio. Atualmente a estrutura são de qualidade medianas, ainda existem problemas estruturais relacionados ao campo, às estruturas médicas, às arquibancadas e quanto à recepção de eventos externos como shows ao vivo, exposições, feiras, etc. No entanto, a infraestrutura já é uma das principais dentro da cidade para receber eventos e espetáculos de grande porte, sendo referência para realização de eventos no país, necessitando de um aperfeiçoamento da estrutura.

9. A negociação de direitos de TV tem sido um desafio? Como isso impacta a saúde financeira do clube?

- A transmissão de direitos televisivos será um fator relevante nos próximos anos visto que a partir de 2025, vão existir duas ligas de futebol que irão representar os direitos televisivos dos clubes (LFF e Libra), não tendo mais a exclusividade da rede Globo. Como direito de transmissão é mais da metade do faturamento do clube, o desafio será conseguir ter expressividade para conseguir faturar mais com os direitos de transmissão e ter maior poder de barganha com os novos canais que forem transmitir os jogos.

10. O clube encontra dificuldades na gestão de contratos de jogadores, especialmente no que diz respeito a salários e bonificações?

- O clube não possui salário atrasado e aplica a política de bonificação e premiação caso o clube tenha boa performance nos torneios. O risco está no clube começar a não suportar a sua estrutura e passar a atrasar a sua folha salarial, o que é bastante comum em clubes brasileiros.

11. Há uma estratégia bem definida para a venda de jogadores? Quais são os principais obstáculos nesse processo?

- Assim como a formação da categoria de base, hoje não existe um processo definido para a venda de jogadores nem uma estrutura profissionalizada de captação de novos jogadores (“*Scouting*”).

12. O endividamento do clube é uma preocupação? O que tem sido feito para controlar ou reduzir as dívidas?

- Atualmente o clube possui uma dívida de praticamente R\$ 200 milhões, maior do que a receita anual do clube. Essa é um fator extremamente relevante, visto que a operação há curto e médio prazo não suportará o pagamento dessa dívida, então precisaria de um aporte grande para conseguir equilibrar esse cenário.

13. O clube está acompanhando as novas tecnologias, como a análise de dados e o uso de inteligência artificial?

- Ainda existem poucas iniciativas para aplicação de análise de dados e inteligência artificial.

14. Existe dificuldade em diversificar as fontes de receita além de bilheteria e patrocínios tradicionais?

- Esse é um dos pontos mais importantes para um clube de futebol e o Alto F.C ainda tem uma alta concentração em direitos de transmissão (cerca de 60% da receita), enquanto o restante está em premiação de torneios, patrocínios, programa de sócio-torcedor e transferência de jogadores.

15. Quais são os maiores obstáculos para a criação de campanhas de marketing e iniciativas digitais de sucesso?

- As barreiras são relativamente baixas, visto que o clube já possui as redes sociais bem ativas e as utilizam como principais canais para divulgação de produtos e de projetos.

16. O clube sente dificuldade para competir em nível nacional e internacional? Quais são os fatores que limitam essa competitividade?

- Atualmente o clube sente dificuldades em competir em alto nível, tanto nacional quanto internacional. Essa situação é reflexo da má gestão financeira, má contratação de jogadores e da falta de recursos para expandir.

17. Há desafios para atrair investidores ou formar parcerias estratégicas que impulsionem o crescimento do clube?

- Com a popularização das SAF, o mercado de futebol está ficando cada ano mais forte e está chamando a atenção de mais investidores, ainda mais em um

país com uma forte tradição como o Brasil. Um clube com uma cultura forte como o Alto F.C terá menos dificuldades para captação, mesmo em períodos que o clube estiver em crise no futebol. Obviamente, o ideal seria o clube sempre estar presente nas grandes competições e na elite do futebol.

18. Como o clube tem observado para licenciamento das estruturas do clube, como uso de *namerights* e publicidades dentro do estádio?

- Essa é uma iniciativa que o clube explorou muito pouco principalmente por não ser tão expressivo para o clube, cerca de 8% da receita do clube. Além disso, essa fonte de receita tem caído nos últimos anos justamente não ter tido muito a atenção da gestão atual.

4.6 Definição de metas e objetivos

Dentro de cada questionamento feito ao clube, foi pontuado possíveis soluções e objetivos que o clube precisa mirar para conseguir resolver cada problema identificado. Após a identificação de possíveis soluções, será feita uma escolha dos fatores mais importantes para que o clube efetivamente possa crescer e assim conseguir determinar sua gestão estratégica. Além disso, serão determinados metas e objetivos a partir de uma tabela de OKRs.

1. Quais são os principais desafios financeiros que o clube está enfrentando no momento?

- Para esse problema, uma proposta seria fazer uma reestruturação dos funcionários para verificar se há serviços que podem ser otimizados e reduzir a folha salarial, principal de atividades administrativas e operacionais.

- Para conseguir diminuir a oscilação de resultado operacional, o clube precisa desenvolver mais jogadores para conseguir diversificar suas linhas de receitas e tornar a venda de jogadores algo mais recorrente. Além disso, precisa garantir

o acesso a divisões mais altas para conseguir aumentar sua receita de direitos de transmissão.

2. De que forma o clube equilibra as receitas e despesas no dia a dia?

- O clube precisa de uma gestão financeira de qualidade para entender como otimizar os gastos e despesas e como utilizar de forma correta a gestão de caixa que o fundo de investimento aplicará. Para isso, a forte rede de contato que o fundo de *Private Equity* possui é essencial para trazer uma forte diretoria financeira para o clube.

3. Há dificuldades em atrair novos patrocinadores? Quais são os maiores obstáculos?

- O clube precisa fortalecer e manter o nível de futebol para garantir patrocínios mais caros e relevantes. Por isso a subida para novas divisões e participação em grandes torneios nacionais é essencial para atrair patrocínios cada vez mais relevantes.

- Uma alternativa seria a divulgação cada vez maior da nova gestão do clube em eventos esportivos em todo país. Assim, o Alto FC vai conseguir mostrar a sua relevância e influência não apenas em seu estado de origem, mas no país inteiro, mostrando ser um clube que ainda se desenvolverá com a nova gestão.

4. Como o clube tem fidelizado e ampliado sua base de sócios-torcedores? Existem barreiras para o crescimento?

- O clube precisa focar em aumentar a base de sócio-torcedores dentro do seu estado, lá onde fará sentido aprimorar o serviço entregue com o programa de fidelidade e onde o marketing será mais efetivo, visto que fora do estado o programa passa a não fazer tanto sentido.

5. Qual é a qualidade do relacionamento entre o clube e sua torcida? Quais problemas têm surgido nessa área?

- O clube deve fortalecer os canais de comunicação para que o torcedor tenha mais confiança nos governantes e para que haja uma maior transparência. Os canais de comunicação devem ser as redes sociais por terem uma possibilidade de escala e alcance maior.

- Uma opção de fortalecer o engajamento dos torcedores é a implementação de fórum de sugestões de melhorias e abertura para questionamento. Dessa forma, a relação entre a torcida e a gestão será maior.

6. Existem barreiras legais ou regulamentares que atrapalham o funcionamento do clube?

- O clube deve aproveitar ao máximo as políticas de transferência de jogadores e as políticas de investimento pela sociedade anônima de futebol.

7. Como o clube gerencia a descoberta e o desenvolvimento de novos talentos nas categorias de base?

- Deve ser criada uma estrutura profissional para que a categoria de base possa desenvolver e formar mais jogadores. Esse é o melhor formato para monetizar com venda de jogadores, já que o potencial de valorização do passe do jogador logo no início da carreira é maior.

- Uma sugestão seria desenvolver equipes de desenvolvimento para cada categoria de base separada, assim cada jogador terá etapas bem definidas até atingir o time principal e garantir que o jogador que atingir o topo realmente é um jogador de alta qualidade.

8. Quais são os principais problemas relacionados à estrutura física do clube, como estádio e centro de treinamento?

- O clube precisa renovar a infraestrutura do estádio e do centro de treinamento, tanto para contribuir para o treinamento dos jogadores quanto para melhorar a estrutura para receber eventos externos, podendo ser uma forte fonte de receita.

9. A negociação de direitos de TV tem sido um desafio? Como isso impacta a saúde financeira do clube?

- O clube precisa garantir que a liga que for se associar irá negociar os direitos de transmissão no formato mais justo e rentável possível, dado a relevância e expressividade que o Alto F.C possui. Como a questão dos direitos de televisão representam mais da metade da receita do clube, é estritamente essencial que ele garanta o acesso a divisões mais altas.

10. O clube encontra dificuldades na gestão de contratos de jogadores, especialmente no que diz respeito a salários e bonificações?

- O clube deve manter as políticas de bonificações e de pagamento de salários
- Em nenhuma hipótese o clube deverá seguir uma política de atraso de salários para conseguir se manter. Por isso, é essencial ter uma diretoria financeira altamente capacitada para que se tenha uma boa gestão de caixa.

11. Há uma estratégia bem definida para a venda de jogadores? Quais são os principais obstáculos nesse processo?

- Assim como a formação da categoria de base, o clube precisa profissionalizar a equipe de “*Scouting*” tanto para o futebol nacional quanto para futebol estrangeiro. O clube precisa ter uma captação para encontrar boas oportunidades de jogadores fora e dentro do país antes de outros clubes que também estão aplicando esforços para encontrar novos talentos.

12. O endividamento do clube é uma preocupação? O que tem sido feito para controlar ou reduzir as dívidas?

- O clube precisa fazer uma reestruturação financeira para que o clube consiga amortizar sua dívida e ficar saudável financeiramente. Para isso, precisa de uma gestão financeira eficiente junto com o fundo de *Private Equity*.

13. O clube está acompanhando as novas tecnologias, como a análise de dados e o uso de inteligência artificial?

- O clube pode aproveitar de tecnologia e inteligência artificial principalmente para fazer análise de dados de jogadores e de partidas, porém os maiores esforços ainda devem ser no treinamento de novos jogadores e na reestruturação financeira do clube. O desenvolvimento em tecnologias mais avançadas pode ser aplicado quando o clube conseguir se manter estável.

14. Existe dificuldade em diversificar as fontes de receita além de bilheteria e patrocínios tradicionais?

- O clube deve desenvolver as receitas de transferência de jogador, de patrocínios, do programa de sócios-torcedores e de eventos externo para

conseguir diversificar a sua receita. Essa diversificação ocorrerá principalmente com o desenvolvimento da categoria de base e da reforma de infraestrutura do clube.

15. Quais são os maiores obstáculos para a criação de campanhas de marketing e iniciativas digitais de sucesso?

- O clube deve manter as redes sociais sempre ativas para as campanhas de marketing e garantir que terá um desenvolvimento da marca.

16. O clube sente dificuldade para competir em nível nacional e internacional? Quais são os fatores que limitam essa competitividade?

- Com a reestruturação financeira, reestruturação física e diversificando as receitas, o clube conseguirá competir em um nível de futebol cada vez maior.

17. Há desafios para atrair investidores ou formar parcerias estratégicas que impulsionem o crescimento do clube?





- O clube precisa garantir primeiramente a qualidade esportiva para ter uma atração cada vez maior de investidores

18. Como o clube tem observado para licenciamento das estruturas do clube, como uso de *namerights* e publicidades dentro do estádio?

- O clube precisa aproveitar essa oportunidade de receita desenvolvendo as estruturas do clube, principalmente com relação ao estádio, visto que o estádio é próprio.

Com essa estratégia e objetivos pontuados, pode-se fazer uma análise pela matriz BCG para conseguir posicionar cada uma das principais receita e entender os potenciais de crescimento de cada uma:

Figura 9: Matriz BCG do Alto FC

		Participação Relativa do Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alta	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferência de jogadores - Direitos de transmissão - Patrocínios e Publicidades - Licenciamento da marca 
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> - Bilheteria - Programa de Sócios-torcedores 	

(Fonte: Autoral)

1) Estrelas

Pela avaliação do clube, a única estrela pontuada seria a questão da realização de **eventos externos**. Atualmente, ele é referência em aplicações de eventos externos e espetáculos no país, tendo uma alta participação relativa do mercado e tendo ainda um grande potencial de crescimento, visto que o número de eventos pode expandir ainda mais se a infraestrutura for aperfeiçoada.

2) Questionamentos

Essa categoria é onde se posicionou a maioria das linhas de receita, ou seja, boa parte das oportunidades da companhia possuem uma baixa participação relativa de mercado, porém ainda tem potencial alto de crescimento. As linhas de **direitos de transmissão** e **transferência de jogadores** são as duas que mais tem potencial para destravar a maior parte do valor futuro da companhia, devendo ser o foco da estratégia da companhia.

3) Vaca Leiteira

Na categoria de Vaca Leiteira, as linhas de **bilheteria** e **programa de sócios-torcedores** possuem alta relevância relativa ao mercado, visto a expressividade do clube na sua região, no entanto são linhas de receita que já possuem um patamar de crescimento limitado visto à barreira geográfica e limitação de capacidade do estádio. No entanto, importante frisar que essas duas linhas devem ser desenvolvidas e aprimoradas para que se mantenham relevantes.

4) Abacaxi

Por meio das análises, não há nenhuma das linhas de receita que podem ser classificadas como inexpressivas em relação ao mercado e que possuem crescimentos limitados ou inexistentes.

4.6.1 Escolhas para desenvolvimento

Analisando de forma consolidada, para o clube conseguir desenvolver o seu futebol precisará desenvolver três aspectos principais: ter uma forte reestruturação financeira, tanto em questões de diversificação de receita quanto de reestruturação de dívida, ter estrutura física de qualidade, o que leva em conta as reformas do estádio e do centro de treinamento, e profissionalizar a compra e venda de jogadores, que contará tanto com a parte de “Scouting” quanto o desenvolvimento das categorias de base. A escolha dos três aspectos está interligada com as três dimensões de Markindes:

- 1) Que clientes focalizar (Quem?): O clube precisa focalizar seu crescimento para os torcedores e patrocinadores, eles serão as peças-chaves para o clube efetivamente crescer
- 2) Que produtos oferecer (O que?): O clube precisa focar na diversidade de receita para conseguir mitigar os riscos de falhas e tentar diminuir a dependência das receitas de transmissão. Para isso, deve focar na venda de jogadores, no licenciamento da marca e nas receitas de publicidade e patrocínios.

- 3) Que atividades realizar (Como?): A implantação dos planos de expansão deverá ocorrer de forma gradual e fazendo teste de validações, devendo o clube aplicar a cultura de aprendizado e adaptação.

4.6.2 Fatores Críticos de Sucesso

Visto os pontos observados pela análise setorial e pela análise competitiva do clube, pode-se pontuar quatro fatores críticos de sucesso que devem ser aplicados no desenvolvidos para que o clube atinja a alta performance como um clube de futebol e consiga se sustentar financeiramente:

FC1: Transferência de jogador

De fato, o clube precisa desenvolver sua estrutura para conseguir ter uma ótima base de formação e conseguir realizar transferências lucrativas de jogadores. Como as transações costumam ocorrer por valores exorbitantes, essa fonte de receita pode ser diferencial para um clube.

FC2: Infraestrutura

A infraestrutura é um pilar fundamental para o sucesso de um clube de futebol, abrangendo desde a qualidade dos centros de treinamento até a estrutura dos estádios e a gestão de instalações administrativas. Sua importância vai muito além das condições de jogo, impactando diretamente o desenvolvimento dos jogadores, a competitividade da equipe, a experiência dos torcedores e a sustentabilidade financeira do clube. Além disso, a infraestrutura de qualidade permite que o clube se beneficie de outras fontes de receita como eventos e espetáculos.

FC3: Reestruturação Financeira

A reestruturação financeira é um processo essencial para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável de clubes de futebol, especialmente em um cenário onde as exigências econômicas e de gestão são cada vez mais complexas. Ao longo das últimas décadas, muitos clubes enfrentaram desafios financeiros severos, como dívidas crescentes, má

gestão de recursos e descontrolado de despesas. A reestruturação financeira surge como uma ferramenta crucial para reorganizar as finanças, assegurar a longevidade do clube e permitir que ele se mantenha competitivo, tanto dentro quanto fora de campo. Além disso, deve-se ter uma reestruturação financeira para o clube conseguir ter uma boa gestão de caixa para desenvolver as avenidas de crescimento.

FC4: Classificação de divisão

A classificação de times de futebol para divisões mais altas tem um impacto direto e significativo nas receitas de um clube, especialmente no que diz respeito aos direitos de transmissão, visto que cerca de 67% das receitas do Alto FC está atrelada a direitos de transmissão. A ascensão para uma liga superior não é apenas um marco esportivo, mas também uma grande oportunidade financeira que pode transformar o futuro de uma equipe, permitindo que ela explore fontes de receita mais substanciais, potencialize sua presença no cenário futebolístico e fortalece a imagem do clube mundialmente.

4.7 Monitoramento e avaliação

Para consolidar esses aspectos, foi criado um OKR para cada fator crítico de sucesso. Para cada um deles, foi determinado pelo menos três resultados-chaves que servirão para monitoramento e avaliação:

Quadro 4: Fatores Críticos e OKRs

Fator Crítico	Objetivo	Resultado-Chave 1	Resultado-Chave 2	Resultado-Chave 3
Transferência de jogador	Ser um clube referência em desenvolvimento e transferência de jogador	Receita por jogador	Tempo de formação de jogador da base	Número de transferências
Infraestrutura	Ser um clube dono de uma infraestrutura de qualidade para atender jogadores e eventos externos	Receita de serviços em estádio	Número de eventos por ano	Capacidade de formação de jogadores
Reestruturação Financeira	Ser um clube com estabilidade financeira e com geração de caixa saudável	Dívida Líquida/EBITDA	Volume de dívida	Geração de caixa
Classificação de Divisão	Atingir a primeira divisão do campeonato nacional	Colocação nos torneios	Receita por direitos de transmissão	-

(Fonte: Autoral)

5 IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

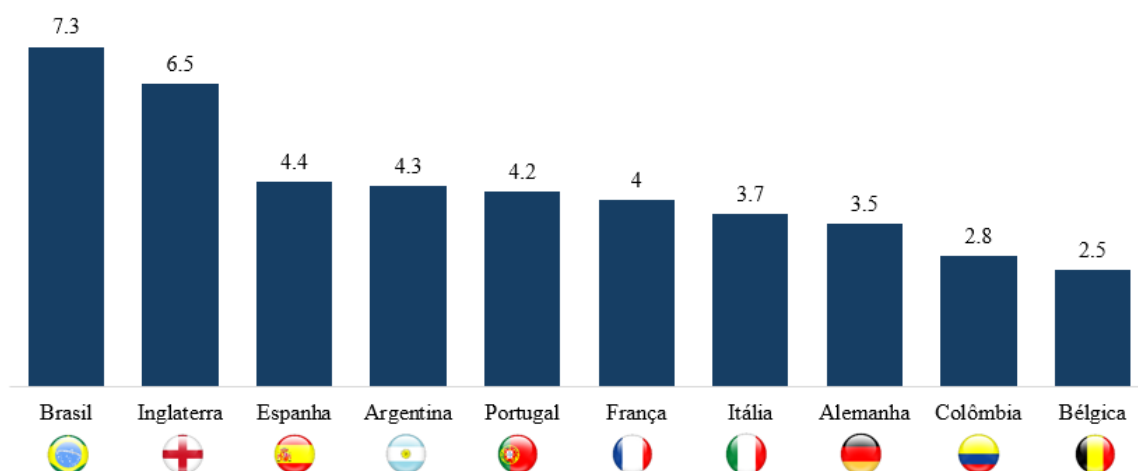
A implementação das iniciativas estratégicas, já com os planos de expansão fundamentados e fatores críticos de sucesso previamente identificados, será conduzida por meio de uma abordagem estruturada e adaptável. O objetivo é garantir que as ações planejadas sejam executadas de forma eficiente, integrando todas as áreas do clube e promovendo um alinhamento consistente com os objetivos organizacionais.

O processo de implementação será dividido pela transformação do modelo de transferência de jogador, pela infraestrutura e pela reestruturação financeira, tendo cada um deles o desenvolvimento da situação atual do clube, concluindo com um plano de melhoria estruturado para a implementação. A questão da classificação de divisão, apesar de ser considerado um fator crítico, é um que seria uma das consequências direta do desenvolvimento dos outros três fatores críticos. Caso o clube consiga consolidar sua estrutura, o clube conseguirá a classificação para divisões mais altas.

5.1 Transferência de jogador

O Brasil de fato é um país com muitas oportunidades para transferências de jogadores, principalmente pela enorme tradição do esporte no país. De acordo com dados da United Nations e da Fifa, existem cerca de 1,200 atletas brasileiros fora do país e já foram gastos cerca de US\$ 7 bilhões em transferências de jogadores brasileiros de 2011 a 2020 (Esse valor considera todas as transferências durante a carreira do jogador, não apenas quando ele sai do Brasil). Outro dado essencial é que dentro do mesmo período de 2011 a 2020, houve cerca de 7,300 saídas de jogadores do Brasil, sendo o maior número global, conforme a figura 9:

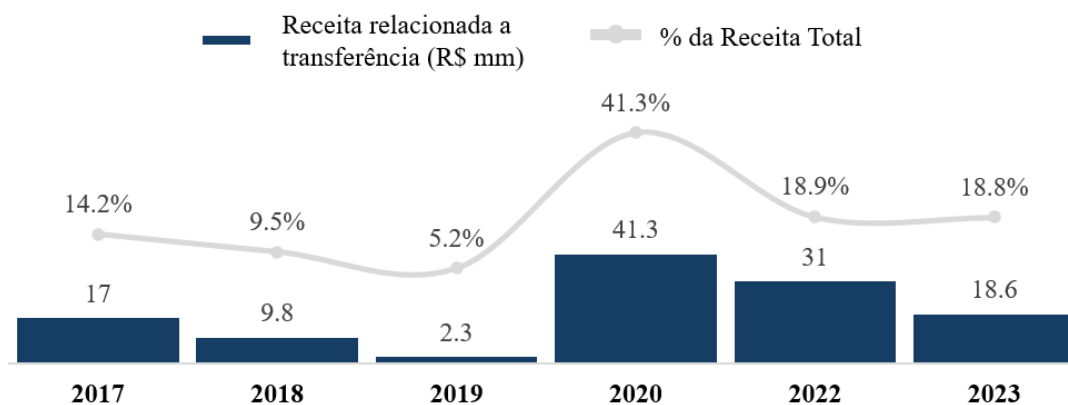
Figura 10: Número de Transferências de Saída por país, em milhares



(Fonte: A report on International Football Transfers Worldwide 2011-2020. Adaptado pelo autor)

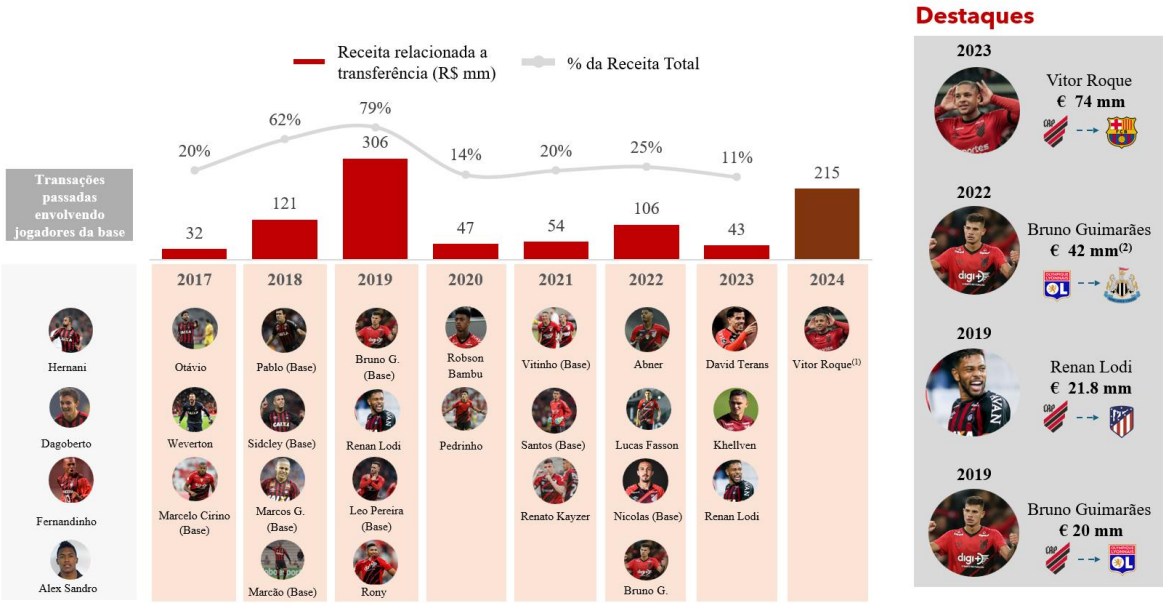
Com relação ao Alto F.C, historicamente ele foi um clube que já revelou grandes jogadores internacionais e continua tendo uma boa base de formação. De 2017 para 2023, tiveram cerca de 18 transferências, totalizando praticamente R\$ 120 milhões. Quando comparado com outros clubes de referência, como Palmeiras e Athletico-PR, ainda existem espaços para conseguir crescer esse número e possivelmente ter grandes revelações, como os casos dos jogadores Endrick e Vitor Roque.

Figura 11: Histórico de Transferências do Alto F.C, em R\$ milhões



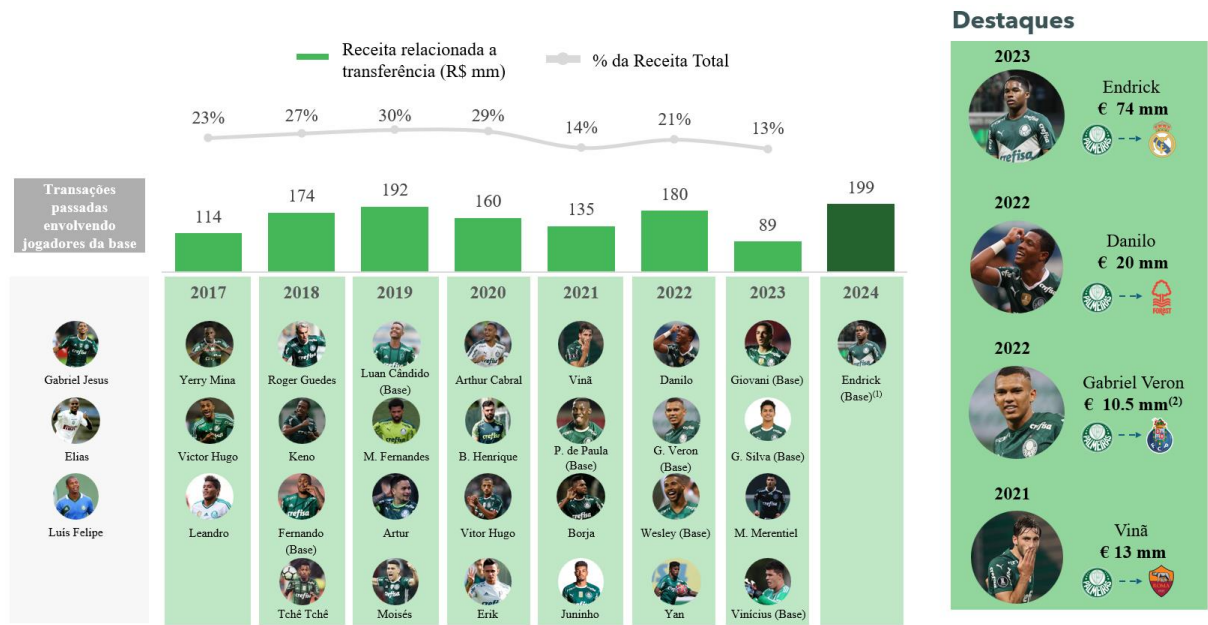
(Fonte: Transfermkt. Adaptado pelo autor)

Figura 12: Histórico de Transferências do Athletico-PR



(Fonte: Transfermarkt. Adaptado pelo autor)

Figura 13: Histórico de Transferências do Palmeiras



(Fonte: Transfermarkt. Adaptado pelo autor)

Em 2024, apenas o Endrick teve um valor de venda de R\$ 451 milhões (74 milhões de euros), equivalente a quase 24x ao total de transferências que o Alto FC teve em 2023 (R\$ 19 milhões). De forma semelhante foi o caso de Vitor Roque, que teve um valor de venda próximo dos R\$ 450 milhões. O histórico de transferências desses dois clubes, que atualmente são referências para o futebol brasileiro, mostra que explorar de forma consistente essa linha de receita pode ser extremamente impactante para um time de futebol e ser uma forte avenida de crescimento.

5.1.1 Estrutura de transferências

Ao longo de toda a trajetória de um jogador, ele pode passar por diversos tipos de transferências em diferentes regiões e campeonatos. Pensando de uma forma gradual e cronológica, existem quatro fases que são as mais importantes durante a formação do jogador e para o clube:

- 1) **Categoria de Base:** Fase que em que é extremamente decisivo para a carreira do jogador, sendo que o desempenho dependerá diretamente da **estrutura física e técnica do clube**

O Alto F.C realizou cerca de R\$ 24 milhões em investimentos da base nos últimos 5 anos, tendo um retorno de R\$ 68 milhões nos últimos 3 anos, demonstrando que a base está tendo um desempenho positivo.

- 2) **Time Principal:** Quando ele começa a desempenhar bem, o jogador é escalado para o time principal, sendo o momento em que ele começa a ser avaliado pelo mercado. A exposição dentro e fora de campo influenciarão na valorização do jogador
- 3) **Primeira Venda:** Geralmente costuma ser para times locais do país do jogador. Para casos excepcionais, o jogador pode ser transferido diretamente outros países que abrangem o futebol de elite.
- 4) **Segunda Venda:** Esta venda é a qual o jogador tem maior potencial para ir a um clube de elite global. Mesmo que ele não vá diretamente para o mercado internacional, o clube formador ainda terá participação da venda de cada transferência pelo mecanismo de solidariedade da FIFA, em que garante a distribuição de **5% do valor da transferência** proporcionalmente aos clubes fundadores. Ou seja, o Alto FC possui o incentivo para conseguir gerar receita não apenas na primeira venda, mas ao longo de toda a trajetória do jogador. Quanto mais tempo o clube desenvolver o atleta dentro da categoria de base, mais o clube irá ser beneficiado futuramente.

5.1.2 Formação do Alto F.C

Avaliando de 2017 a 2023, tiveram 18 transferências envolvendo jovens da base de formação do clube e **17%** das receitas de transferências vieram por jogadores da base. Além

disso, o valor de transferência chega a ser **30%** maior que o valor gasto com o jogador durante a sua formação.

No entanto, quando observado para os últimos 6 jogadores mais relevantes de formação da base do clube, o time ainda possui uma deficiência grande quanto aos valores negociados nas transferências. Quando comparado o valor da primeira transação para o valor transacionado ao longo do restante da carreira do jogador, percebe-se uma diferença média de quase **17x**, conforme a tabela 8. Apesar do clube ainda ter o benefício do mecanismo de solidariedade, a maior parcela de contribuição ainda será a primeira transferência, visto que o restante o clube terá uma participação de apenas 5%. Logo, o Alto FC precisa de uma mudança da política de negociação de jogador para que essa diferença média de 17x diminua.

Tabela 3: Transferência de jogadores do Alto F.C

Atleta	Data	Transação (a)	Comprador	Valor Transacionado na carreira (b)	Razão (b)/(a)
Jogador 1	Jul/2017	€ 1,4 milhões	FC Sion	€ 59,0 milhões	42.1x
Jogador 2	Ago/2005	€ 5,0 milhões	Schalke 04	€ 18,5 milhões	3.7x
Jogador 3	Jan/1997	€ 2,9 milhões	Palmeiras	€ 20,9 milhões	7.2x
Jogador 4	Jan/2008	€ 0,8 milhões	Barcelona	€ 15,2 milhões	19.0x
Jogador 5	Jan/2009	€ 0,7 milhões	Palmeiras	€ 14,7 milhões	21.0x
Jogador 6	Jul/2005	€ 2,0 milhões	FC Sochaux	€ 18,2 milhões	9.1x

(Fonte: Transfermarkt)

5.1.3 Plano de melhoria – Transferência de jogadores

O Alto F.C possui uma estrutura de formação de jogadores relevante, mas, para maximizar seu potencial, precisa atrair mais talentos e melhorar suas estratégias de negociação. A primeira etapa para isso é fortalecer a captação de jovens promissores, o que pode ser alcançado por meio de **parcerias com escolas e clubes amadores locais**. Esses convênios ajudam a criar um fluxo constante de jovens atletas que podem ser observados e acompanhados de perto. Além disso, é importante contar com uma equipe de olheiros especializada, capacitada para identificar talentos em campeonatos regionais e observar habilidades técnicas, táticas e comportamentais essenciais para o sucesso de longo prazo dos jogadores.

Outra medida eficiente é **organizar torneios e peneiras regulares** no centro de treinamento do clube, atraindo jovens de diversas regiões e proporcionando aos olheiros e treinadores uma visão próxima do potencial desses atletas. A presença ativa nas redes sociais, promovendo as conquistas e o desenvolvimento dos jogadores da base, também é fundamental para aumentar a visibilidade e o apelo do clube, criando uma conexão direta com os jovens talentos e tornando a base mais atrativa.

Para que a categoria de base de um clube de futebol consiga desenvolver seus jogadores de maneira eficaz, é essencial adotar um conjunto integrado de estratégias que envolvam **estrutura física, formação técnica e tática, acompanhamento psicológico, educacional e social**. O primeiro passo é garantir uma infraestrutura moderna, com centros de treinamento bem equipados que incluam campos de alta qualidade, academias e instalações médicas. Além disso, o uso de tecnologia, como análise de desempenho por vídeo e monitoramento físico, pode ajudar a aprimorar as habilidades dos atletas.

Outro aspecto fundamental é a **qualificação do corpo técnico**. Contar com treinadores licenciados, preparadores físicos, psicólogos esportivos e nutricionistas permite oferecer uma abordagem multidisciplinar ao desenvolvimento dos jogadores. Essa equipe também deve estar constantemente atualizada por meio de capacitações para acompanhar as últimas tendências do futebol.

A metodologia de formação deve ser planejada cuidadosamente, com foco no desenvolvimento individual. É necessário trabalhar tanto as **habilidades técnicas** quanto táticas, além de estimular a criatividade e a **inteligência de jogo**.

Programas educacionais e culturais também desempenham um papel crucial. Garantir que os jogadores tenham acesso à **educação formal** e ao aprendizado de idiomas estrangeiros amplia as oportunidades e facilita futuras adaptações a outros contextos, **como transferências internacionais**. A integração com o time principal é outro ponto chave: permitir que jovens jogadores treinem regularmente com profissionais e estabelecer metas claras para sua promoção ajuda a alinhar expectativas e desenvolver o talento dentro do clube.

Adotar essas medidas fortalece o papel da base como um alicerce estratégico, não apenas para revelar atletas que se destaquem no time principal e para gerar receita com futuras transferências.

Além de captar talentos, o Alto F.C precisa otimizar suas estratégias de negociação para garantir benefícios financeiros e esportivos. **Parcerias de co-branding** com patrocinadores e **competições amistosas internacionais** podem agregar visibilidade e valorização aos jogadores, atraindo atenção de clubes estrangeiros. Uma gestão com experiências em criação de estratégias de negócios, como o caso de um **fundo de *Private Equity***, é essencial para o clube desenvolver seu poder de negociação e conseguir desenvolver sua marca.

Assim, ao intensificar a captação de talentos e implementar estratégias de negociação mais eficazes, o Alto F.C não apenas irá gerar mais receita, mas reforça sua imagem como clube formador de excelência. Esses esforços contribuem para consolidar o Alto F.C no cenário esportivo, proporcionando retorno financeiro e desportivo, além de garantir um ciclo sustentável de desenvolvimento de atletas. Tal movimento pode ser classificado como um **movimento defensivo**, visto que o clube está perdendo visibilidade do mercado externo para outros clubes concorrentes, como Palmeiras e Athletico-PR, que já possuem bons históricos de revelar jogadores de alto nível.

5.2 Infraestrutura

A infraestrutura do Alto F.C possui como característica de destaque em relação à maioria dos clubes brasileiros, o fato de ter três ativos próprios: um estádio de futebol, um centro de treinamento e um terreno massivo preparado para a construção de um novo e moderno centro de treinamento. O estádio atual do clube foi construído em 1932, posicionado em uma localização nobre da cidade sede. Atualmente, a estrutura é utilizada como um dos palcos principais para grandes eventos e espetáculos internacionais que ocorrem na cidade.

Quanto ao centro de treinamento, este foi montando em 1997, tendo atualmente cerca de 72.000 m² e cinco campos de futebol. Além disso, o centro atual já possui estruturas extras que auxiliam no desenvolvimento dos jogadores, como centro médico, academia, auditório, estacionamento e restaurantes. Quanto ao novo terreno, ele foi adquirido em 2011, tendo uma área total de 461.000 m². A proposta é conseguir migrar o centro de treinamento atual para um novo centro mais completo dentro desse novo terreno.

5.2.1 Monetização por eventos externos

Os estádios de futebol no Brasil têm se tornado referências para a realização de eventos externos, como shows e espetáculos internacionais, devido à sua infraestrutura com capacidade para atender uma enorme quantidade de espectadores e às suas localizações estratégica nas principais cidades do país. Originalmente projetados para acomodar partidas de futebol, muitos desses estádios passaram por reformas significativas, especialmente durante a preparação para grandes eventos esportivos, como a Copa do Mundo de 2014. Essas modernizações não apenas elevaram os padrões técnicos e de conforto das arenas, mas também ampliaram sua versatilidade para outros tipos de eventos.

Além da capacidade em volume, esses espaços oferecem estruturas avançadas de som e iluminação, que podem ser facilmente adaptadas para atender às exigências de eventos de

grande porte. Muitos estádios contam com camarotes, áreas VIP e espaços moduláveis, que proporcionam experiências diferenciadas ao público e atraem patrocinadores de alto nível.

Como exemplos de sucesso atualmente no Brasil incluem o Allianz Parque, em São Paulo, e o Maracanã, no Rio de Janeiro, que frequentemente recebem shows de artistas de renome mundial, consolidando-se como referências internacionais em eventos. De acordo com uma pesquisa feita pelo *site Torcedores* e utilizando a base de dados do *site Setlist.com*, foram analisados cerca de 1143 shows em 23 estádios brasileiros desde 2015. Entre os dez primeiros estádios em número de espetáculos internacionais, estão:

1. Allianz Parque – 386 shows
2. Mineirão – 120 shows
3. Mané Garrincha – 75 shows
4. MorumBIS – 65 shows
5. Arena Fonte Nova – 60 shows
6. Maracanã – 51 shows
7. Arena do Grêmio – 45 shows
8. Arena Amazonas – 44 shows
9. Arena das Dunas – 40 shows
10. Nilton Santos – 37 shows

Apesar de ser um dos principais palcos para espetáculos dentro de sua cidade, o estádio do Alto FC recebeu cerca de 14 shows desde 2015, valor considerado ainda baixo comparado com outras cidades. O estádio que está em primeiro lugar, o Allianz Parque, possui um lugar de destaque pela sua construção desde o início ser pensando para execução de grandes eventos e não apenas para promover jogos esportivos. Questões técnicas como instalação de equipamentos de som de qualidade, recuo para montagem de palcos, acústica de qualidade e proximidade da arquibancada ao palco são fatores que diferenciam o estádio do Palmeiras em relação ao MorumBIS e à Neo Química Arena, por exemplo, sendo um local mais atrativo para produtores de eventos.

O estádio do Alto FC, ainda está passando por um processo de readaptação para conseguir melhorar ainda mais a sua estrutura para eventos externos, visto que, diferente do

estádio do Palmeiras, a construção dele era com foco totalmente na execução de jogos de futebol.

Esses eventos também têm impacto positivo na economia local, gerando empregos temporários e movimentando setores como hotelaria, transporte e alimentação. Assim, os estádios de futebol no Brasil têm transcendido sua função original, tornando-se hubs multifuncionais que contribuem para o fortalecimento do mercado de entretenimento no país.

5.2.2 Monetização por *Naming Rights*

Os *naming rights* ou direitos de nomeação, são uma forma de um clube de futebol gerar receita ao vender o direito de nome de seu estádio ou de uma instalação esportiva a uma empresa. Basicamente, uma marca paga uma quantia específica para associar seu nome ao estádio ou a algum setor específico, que passa a ser chamado com o nome da empresa. Esse modelo é bastante popular e rentável em diversas partes do mundo, pois permite aos clubes monetizarem suas estruturas de maneira eficaz e criativa.

O processo começa com a escolha do parceiro e a estruturação do acordo. É essencial que o clube selecione uma empresa cujos valores estejam alinhados ao seu público e à sua marca, garantindo que a parceria seja bem recebida pelos torcedores. Os contratos de *naming rights* geralmente são de longo prazo, variando entre 5 a 20 anos, e o valor do acordo é baseado na visibilidade que o estádio oferece, na popularidade do clube e no potencial de mídia que ele traz. Para estádios de grandes clubes, localizados em regiões centrais, o valor desses contratos pode ser de valores milionários anuais.

No Brasil, alguns clubes de futebol, como o Palmeiras, o Corinthians, São Paulo e Atlético Mineiro, já aplicam esse formato de monetização em seus estágios, sendo uma oportunidade de geração de receita adicional com a infraestrutura do estádio. Para o caso do Alto F.C, seria uma das receitas adicionais essenciais para a modernização do estádio. Atualmente, o clube ainda não explorou esse formato de monetização.

Figura 14: Potencial de monetização por Naming Rights dentro dos clubes nacionais



(Fonte: Valor Econômico. Adaptado pelo autor)

5.2.3 Plano de melhoria - Infraestrutura

O Alto FC deve implementar um plano de expansão e modernização de suas principais infraestruturas com o objetivo de consolidar o clube como referência em excelência esportiva e gestão comercial. O projeto inclui intervenções no estádio, melhorias no centro de treinamento existente e desenvolvimento do novo centro de treinamento em construção, buscando equilibrar alta performance no futebol e inovação no uso multifuncional dos espaços.

No estádio, devem ser realizadas **manutenções constantes e modernizações no gramado**, com sistemas avançados de irrigação, drenagem e iluminação para garantir condições ideais para os jogos. Além disso, o espaço será adaptado para receber eventos externos, com a **construção de novos camarotes e áreas corporativas**, oferecendo

experiências premium para torcedores e patrocinadores. Melhorias na acústica possibilitarão a realização de shows e espetáculos culturais, ampliando a utilização do estádio como um polo de entretenimento. Reformas nas arquibancadas garantirão maior conforto e acessibilidade para o público, enquanto um **departamento especializado na promoção de eventos** deverá ser criado para gerenciar a agenda diversificada do espaço.

Além disso, a melhoria da estrutura do estádio aumenta a capacidade de atrair público, gerando maior receita com **ingressos, produtos licenciados e serviços oferecidos dentro do estádio**, como áreas VIP, restaurantes e lojas. Uma estrutura moderna atrairá uma maior quantidade de marcas para fazer publicidade dentro do estádio, também favorece a linha de receita por *naming rights*.

O novo centro de treinamento será **modernizado** para proporcionar infraestrutura de alta qualidade aos atletas e à comissão técnica. **Melhorias de departamentos** como as academias e os centros médicos oferecerão suporte integral à saúde e à recuperação dos jogadores. A integração administrativa será fortalecida com a **reforma dos escritórios**, enquanto os **gramados dos campos de treinamento receberão melhorias significativas**, garantindo condições adequadas para o desenvolvimento técnico dos atletas ativos e da **formação da categoria de base**.

Esse plano reflete a visão estratégica do Alto FC, que busca alinhar a excelência esportiva à inovação comercial, transformando suas estruturas em hubs multifuncionais. As melhorias previstas não apenas fortalecerão o clube no cenário esportivo nacional, mas também ampliarão suas fontes de receita, permitindo o uso diversificado de seus espaços para atividades culturais e corporativas. Dessa forma, o Alto FC consolida seu papel como um clube de vanguarda, promovendo impacto positivo para a comunidade, torcedores, investidores e para o mercado esportivo dentro de sua região.

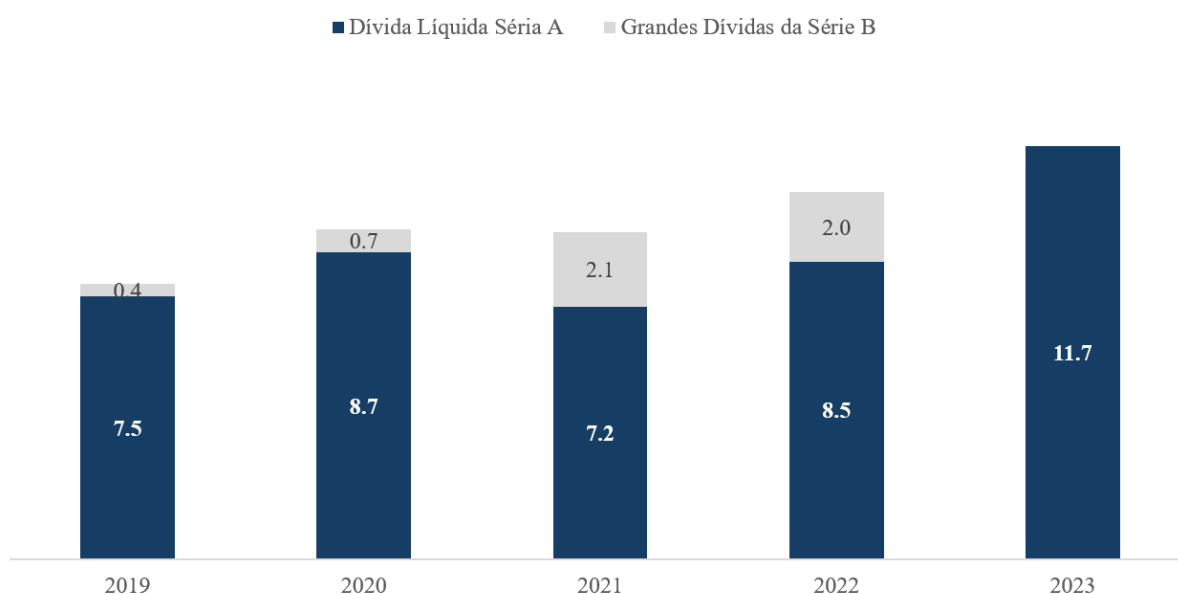
5.3 Reestruturação financeira

O nível de endividamento dos clubes de futebol no Brasil é uma questão preocupante e tem impacto direto na saúde financeira e na sustentabilidade das instituições. Nas últimas

décadas, muitos clubes acumularam dívidas substanciais, resultantes de uma combinação de má gestão, altos custos operacionais e receitas que, em muitos casos, são voláteis e insuficientes para cobrir os gastos. Esse cenário se agravou especialmente com a pandemia de COVID-19, que reduziu a receita com bilheteria, venda de produtos e patrocínios, comprometendo ainda mais as finanças dos clubes.

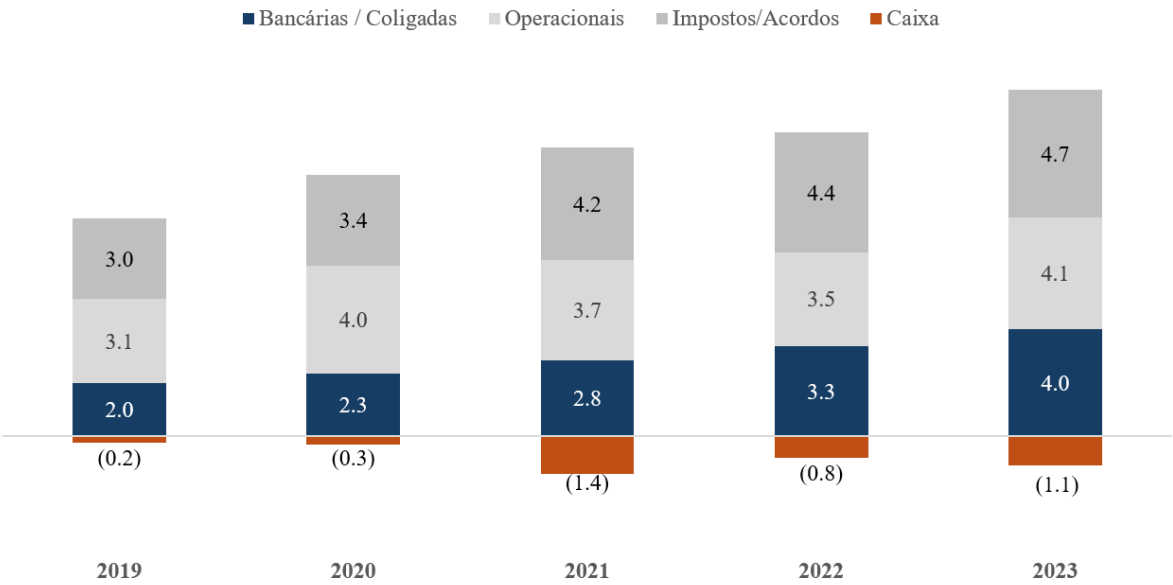
De acordo com o Relatório Convocados 2024, grande parte do endividamento dos clubes brasileiros está relacionada a encargos trabalhistas, fiscais e com instituições financeiras. Dívidas com a Receita Federal e o INSS, por exemplo, compõem uma parte significativa do passivo de muitas agremiações, sendo que algumas dívidas fiscais se arrastam por anos. Outros fatores que contribuem para o aumento das dívidas são os elevados gastos com contratações de jogadores e salários altos, especialmente quando não há planejamento adequado ou retorno esportivo suficiente para justificar esses investimentos. Em alguns casos, os clubes acabam recorrendo a empréstimos bancários com juros elevados para cobrir déficits operacionais, aumentando ainda mais o endividamento. Além disso, as dívidas totais dos clubes da série A e série B atingiram cerca de **R\$ 11.7 bilhões** ao final de 2023, sendo que aumentou nos últimos quatro anos. Além disso, as dívidas mais relevantes dos clubes são por questões operacionais – contratações e salários dos jogadores – dívidas bancárias e a maior parte por impostos devidos.

Figura 15: Evolução da Dívida Líquida dos clubes brasileiros em R\$ bilhões



(Fonte: Relatório Convocados 2024. Adaptado pelo autor)

Figura 16: Composição da Dívida Bruta dos clubes da Série A em R\$ bilhões



(Fonte: Relatório Convocados 2024. Adaptado pelo autor)

A profissionalização e a modernização das gestões esportivas têm sido apontadas como soluções para reduzir o endividamento e garantir uma sustentabilidade a longo prazo. Clubes que adotaram um modelo mais rigoroso de gestão, com maior controle financeiro e mais responsabilidade nos investimentos, como o Palmeiras e o Flamengo, conseguiram reduzir significativamente suas dívidas e aumentar suas receitas de maneira equilibrada. Esses clubes têm focado em fortalecer suas receitas por meio de contratos de patrocínio, *naming rights*, programas de sócio-torcedor e desenvolvimento de categorias de base, gerando maior competitividade esportiva e financeira.

5.3.1 Situação do Alto F.C

O clube ao final de 2023 chegou a atingir um superávit de quase R\$ 15 milhões. No entanto, a dívida ainda ultrapassa os R\$ 200 milhões, sendo que o ápice ocorreu no período da

pandemia. No último ano, principalmente com a transformação em SAF, o clube conseguiu reduzir seu endividamento em quase R\$ 60 milhões. Quanto ao patrimônio líquido em 2022 (que representa a diferença entre o ativo e o passivo), o clube atingiu os R\$ 63 milhões negativos. No ano passado, esse número ficou em R\$ 48 milhões negativos, uma redução de R\$ 15 milhões, ainda que se mantenha num patamar crítico. O cenário atual já se encontra melhor em relação a alguns anos atrás, em que a situação financeira era tão grave que o clube entrou em recuperação judicial em 2022.

5.3.2 Plano de melhoria - Financeiro

O Alto F.C, atualmente com uma dívida que representa mais de **1.5x** do valor de sua receita, tem como objetivo reduzir esse múltiplo para menos de **0.5x** em pelo menos 5 anos. Para alcançar essa meta, o clube está adotando uma estratégia sólida baseada no investimento da SAF (Sociedade Anônima do Futebol) e em uma gestão financeira focada na geração de caixa.

A primeira etapa dessa estratégia consiste em utilizar o aporte financeiro da SAF para **amortizar as dívidas de curto prazo**, reduzindo o peso imediato do endividamento sobre as contas do clube. Esse investimento inicial permite ao Alto F.C reequilibrar suas finanças, aliviar o fluxo de caixa e evitar a necessidade de recorrer a novos empréstimos com juros elevados. Com as dívidas de curto prazo controladas, o clube poderá ter mais flexibilidade para planejar os próximos passos de sua reestruturação financeira.

Em um segundo momento, o foco se volta para o pagamento das dívidas de longo prazo, que será feito a partir da **geração de caixa do próprio clube**. Essa geração de caixa inclui receitas de bilheteria, patrocínios, vendas de jogadores, programa de sócio-torcedor e outras fontes de receita, que serão otimizadas para dar suporte a um pagamento sustentável e escalonado. Com esse fluxo de receitas fortalecido, o Alto F.C conseguirá amortizar gradualmente a dívida restante, reduzindo-a para o patamar de **0.5x** da receita total.

Ao unir o investimento da SAF com uma gestão rigorosa da geração de caixa, o Alto F.C visa atingir uma situação financeira equilibrada. Com uma dívida controlada, o clube terá

mais capacidade de investir em áreas estratégicas, como a contratação de jogadores, infraestrutura e o fortalecimento de suas categorias de base.

6 CONCLUSÃO

6.1 Aprendizados e contribuições para o fundo de *Private Equity*

O projeto desenvolvido para o **Alto FC** teve como propósito, para a **gestão do fundo de investimento**, identificar os fatores críticos de sucesso necessários para transformar o clube em uma organização de elite no futebol, bem como propor um planejamento estratégico detalhado para o desenvolvimento esportivo e administrativo do clube, reafirmando que o objetivo proposto foi plenamente cumprido.

A análise auxiliou o **fundo de *Private Equity*** a compreender os desafios e oportunidades no contexto do futebol contemporâneo, considerando a profissionalização e as exigências do mercado, sobretudo após a transformação do clube em uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Foram analisadas competências essenciais para um clube de futebol, bem como o entendimento das forças de Porter para o mercado futebolístico e entendimento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para o Alto FC a partir de uma análise SWOT.

Além disso, por meio da análise AHP, foi possível identificar o posicionamento do Alto FC em relação aos clubes concorrentes e assim alinhar a estratégia de acordo com a capacidade real que o clube possui atualmente. Com isso, foi feita uma identificação dos planos de expansão por meio da análise do ambiente externo e interno, definição de visão, missão e valores, alinhamento de liderança e cultura, formulação de estratégias, definição de objetivos e metas com a identificação dos fatores críticos de sucesso e planejamento do monitoramento. Por fim, o formato de implementação da estratégia.

Em vista disso, a transição para uma **Sociedade Anônima do Futebol (SAF)**, aliada à gestão de um fundo de ***Private Equity***, proporcionou o respaldo financeiro e gerencial necessário para formular a estratégia para reposicionar o **Alto FC**. De fato, o projeto contribuiu para que o fundo de investimento tivesse uma visão mais detalhada e direcionada da gestão estratégica do clube, criando bases para que o fundo consiga maximizar os resultados de curto, médio e longo prazo.

6.1.1 Avanços na dimensão esportiva

No âmbito esportivo, o clube já iniciou a o processo de implementação e desenvolvimento do departamento de **Análise de Desempenho do clube**, que trata do registro de dados para a comissão técnica e para os jogadores conseguirem identificar o desempenho esportivo do clube, isso tanto para o time profissional quanto a categoria de base. O clube atualmente já faz uso de tecnologias, como sistemas de rastreamento de dados durante as partidas, que permitem uma análise detalhada das métricas individuais e coletivas dos atletas, auxiliando na tomada de decisões mais assertivas, desde ajustes táticos até diagnósticos físicos. Essa abordagem não apenas aprimora a performance esportiva, mas também contribui para a valorização dos atletas no mercado.

Essa estratégia mostra o alinhamento do clube cada vez maior com **análise de dados** para conseguir identificar com precisão os pontos de aprimoramento dos jogadores que o clube precisa melhorar. Além disso, o clube já está implementando **inovação dentro dos departamentos médicos** com relação a equipamentos modernos e profissionais de maior qualificação para atender os jogadores. Todas essas medidas estão direcionadas para desenvolver a evolução dos jogadores, o que consequentemente afetará a valorização deles para transferências futuras.

Um dos aspectos mais importantes foi o **fortalecimento das categorias de base**. A capacitação da equipe técnica responsável por treinar os jovens atletas resultou em uma metodologia padronizada e de alto nível, que alia fundamentos técnicos, táticos e mentais. Nos últimos 2 anos, o clube conseguiu dar mais espaço para jogadores da base e conseguiu subir alguns para o time profissional principal, mostrando o compromisso da SAF em aprimorar ainda mais o desenvolvimento interno de jogadores.

6.1.2 Avanços na dimensão estrutural

A infraestrutura do clube já possui um projeto grande de renovação, refletindo uma visão de pelo menos 5 anos para o desenvolvimento esportivo e comercial. Já com parcerias para gestão de obras, o Alto FC já tem um planejamento para construção efetiva do

novo centro de treinamento, projetado com instalações modernas, como academia de alto desempenho, centro de fisioterapia, departamento médico e campos de treinamento de padrão internacional. Além disso, a criação de uma estrutura completa contribui para atrair jogadores de alto nível e fortalecer a imagem institucional do clube.

Para a formação do novo centro, o cronograma está com uma estimativa de dois anos para a construção completa. Dentro do orçamento planejado, será destinado para formação de **campo de desenvolvimento técnico**, quadra poliesportiva, hotel (profissional, juvenil e feminino), lounge, biblioteca, academia, centro médico, centros de nutrição e desempenho, escritórios administrativos, sala de tecnologia e inteligência integrada, áreas de treinamento funcional, piscina, sauna, áreas de massoterapia e crioterapia, comitê de imprensa, auditório, pista de corrida e área verde.

Em relação do estádio do Alto FC, também existe um projeto de reforma para que o clube consiga atender da melhor forma os clubes que forem jogar, a torcida e atendimento para eventos externo, tornando-se um ativo multifuncional. O planejamento da SAF é fazer um investimento em estrutura de pelo menos R\$ 300 milhões para os próximos 6 anos. A proposta não será diminuir a capacidade do estádio e sim aprimorar a estrutura que já existe. Por exemplo, uma das propostas é a inclusão de camarotes premium e a modernização geral para criar um ambiente mais atrativo para os torcedores e patrocinadores.

6.1.3 Avanços na dimensão financeira e governança

A área financeira do Alto FC foi completamente transformada sob a gestão do fundo de *Private Equity*. A criação de uma diretoria financeira altamente qualificada e experiente foi essencial para estabelecer práticas de **gestão de caixa eficientes**, melhorando o controle de custos e garantindo investimentos sustentáveis. Essa reestruturação possibilitou maior transparência e credibilidade junto aos investidores, além de atrair novos patrocinadores e parceiros comerciais.

As melhorias em governança foram igualmente significativas, alinhando o clube às melhores práticas do mercado esportivo global. Processos claros de tomada de decisão,

integridade nas operações e uma visão estratégica coesa garantiram que os recursos fossem **alocados de forma eficiente, maximizando os retornos financeiros e esportivos.**

6.2 Aprendizados e contribuições para o autor

O desenvolvimento desse projeto de gestão estratégica proporcionou ao autor uma experiência rica de aprendizado tanto acadêmica quanto profissional. Ao longo do trabalho, foi possível compreender profundamente os desafios e as oportunidades envolvidos na transformação de um clube de futebol em uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e como a gestão estratégica pode ser determinante para alcançar resultados expressivos em cenários altamente competitivos, como o caso do futebol brasileiro.

A abordagem multidisciplinar permitiu o autor integrar conhecimentos de gestão financeira, governança, estratégia, marketing esportivo, infraestrutura e análise de dados, consolidando uma base sólida para atuar em projetos dentro do mercado financeiro e do campo profissional de fundos de *Private Equity*.

À luz dessas considerações, a contribuição deste projeto para o autor se reflete na compreensão de planejamento e gestão estratégica para um modelo de negócio, em especial o mercado de futebol brasileiro, servindo como uma base sólida para desafios futuros na área esportiva ou em outros setores de mercado.

6.3 Limitações do projeto

Embora o projeto desenvolvido tenha abordado diversos temas sobre a gestão estratégica, ainda há algumas limitações que precisam ser reconhecidas, especialmente no que se refere ao aprofundamento em análises financeiras e econômicas, bem como aprofundamento de mais conceitos de competição e de posicionamento estratégico.

Uma das limitações é o aprofundamento de viabilidade econômica dos projetos propostos, podendo ser utilizadas ferramentas como fluxo de caixa descontado (FCD), Taxa Interna de Retorno, ROI, ROE, ROIC e outros indicadores. A aplicação deles ajudaria a fundamentar decisões estratégicas com base em retorno financeiro esperado e na sustentabilidade a longo prazo.

6.4 Considerações e próximos passos

O impacto desse projeto é amplo e multidimensional. No curto prazo, o Alto FC irá focar no reposicionamento de sua estratégia. Para médio e longo prazo, o clube já estará com uma estrutura mais consolidada e conseguirá competir na elite do futebol nacional e, possivelmente, participar e conquistar competições internacionais.

Esse projeto também exemplifica como a transformação em SAF e a parceria com um fundo de *Private Equity* podem servir como modelo para outros clubes em busca de modernização. As estratégias desenvolvidas não apenas promovem resultados, mas também garantem um crescimento consistente e alinhado às demandas do futebol contemporâneo.

A implementação e o monitoramento da gestão estratégica proposta para o Alto FC devem seguir um plano estruturado que garanta o alinhamento entre os objetivos de longo prazo do clube e as ações imediatas necessárias para alcançar a elite do futebol. Inicialmente, é fundamental priorizar projetos de maior impacto. Com essas prioridades definidas, deve-se elaborar um cronograma detalhado, estabelecendo prazos claros e designando responsabilidades específicas para cada setor, assegurando que todas as partes interessadas estejam alinhadas.

Durante a execução, o monitoramento constante é indispensável. Cada projeto deve ter **indicadores de desempenho definidos, relatórios periódicos** devem ser produzidos e apresentados ao comitê gestor, permitindo ajustes ágeis e garantindo que os objetivos estratégicos sejam atingidos.

Por fim, é crucial investir na comunicação interna e externa para assegurar que todas as partes envolvidas compreendam os objetivos do projeto. A criação de uma cultura

organizacional voltada para resultados e excelência é a base para que o Alto FC sustente seu crescimento e alcance a elite do futebol, consolidando-se como referência no mercado esportivo e fora dele. Esses passos garantem não apenas a execução eficiente do planejamento, mas também o monitoramento contínuo, assegurando que o clube mantenha uma trajetória de evolução sustentável.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADCOCK, BRETT. **How a Private Equity Firm Works**. Street Wall, 2013. Disponível em: <<https://www.streetofwalls.com/articles/private-equity/learn-the-basics/how-private-equity-works/#:~:text=A%20private%20equity%20firm%20is,institutional%20accounts%20and%20wealthy%20individuals>>

COFFEY, ADAM, English Edition. **The Private Equity Playbook: Management's Guide to Working with Private Equity**. Lioncrest Publishing, 16 de fevereiro de 2019

DAMODARAN, ASWATH. **Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance**, Wiley Finance, Segunda Edição, 2006

DELOITTE SPORTS BUSINESS GROUP. **Football Division Annual Review of Football Finance**, Reino Unido, 2024

ERNST & YOUNG. **Levantamento Financeiro dos Clubes Brasileiros 2021**, Maio de 2022

FIFA. **A Report on International Football Transfers Worldwide 2011-2020**, Edição 2021

GREENWALD, BRUCE. **Competition Demystified: a Radically Simplified Approach to Business Strategy**. Portfolio, Oitava Edição, 28 de Agosto de 2007

GROVE, ANDREW. **High Output Management**, Vintage, Segunda Edição, Agosto de 1995

HENDERSON, B. D. **The origin of strategy**. Harvard Business Review, Nov./Dec.1989

HITT, MICHAEL. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**, Cengage Learning, 8 de março de 2019

LJUNGQVIST, ALEXANDER. **The Economics of Private Equity: A Critical Review**. Stockholm School of Economics, Swedish House of Finance e CEPR, 12 de fevereiro de 2024

LOPES PIRES DE SOUZA, GUSTAVO; SANTIAGO DA SILVA RAMALHO, CARLOS. **Sociedade Anônima do Futebol – Primeiras Linhas**. Expert Editora Digital, São Paulo, 2022

LUÍS LINO DOS SANTOS, LEANDRO. **A evolução regulatória do mercado de transferências no Brasil**, Simpósio Internacional de Estudos sobre Futebol

MACARTHUR, HUGH, **Global Private Equity Report 2024**. Bain & Company, 2024

MARKIDES C.C. A Dynamic view of strategy. Sloan Management Review, Spring, p. 1999

OUTFIELD E CONVOCADOS. **Relatório Convocados 2024**, Edição 2024

PEREIRA FERNANDES, DANIELAa. **Veja como o setor financeiro pode utilizar a Matriz BCG para auxiliar no orçamento**, 28 de fevereiro de 2018. Disponível em: <
<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-bcg/>>

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Maio-Junho, 1990.

PORTER, M. E. **How Competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, p.137-145, Nov./Dec. 1979.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Free Press, 01 de junho de 1998

ROCKART, JOHN; BULLEN, CHRISTIANE. **A primer on critical success factors**, Sloan School of Management – Massachusetts Institute of Technology, Junho de 1981

SAATY, THOMAS L. **Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process**, Segunda Edição, Abril de 2012

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

TRANSFERMARKT, Mercado de Transferências, Rumores e Estatísticas. Disponível em: <
<https://www.transfermarkt.com.br/>>

WRIGHT, MIKE; GILLIGAN, JONH. **Private Equity Demystified: An Explanatory Guide**. Quarta Edição. Oxford University PressLioncrest Publishing, 04 de janeiro de 2021

W. CHAN, KIM; MAUBORGNE, RENÉE. **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**. Harvard Business Review, 2004