



**Estratégia, profissionalização e execução: o que a educação
pode aprender com os bons exemplos do Futebol**



MINI CURRÍCULO: Arthur Lídio

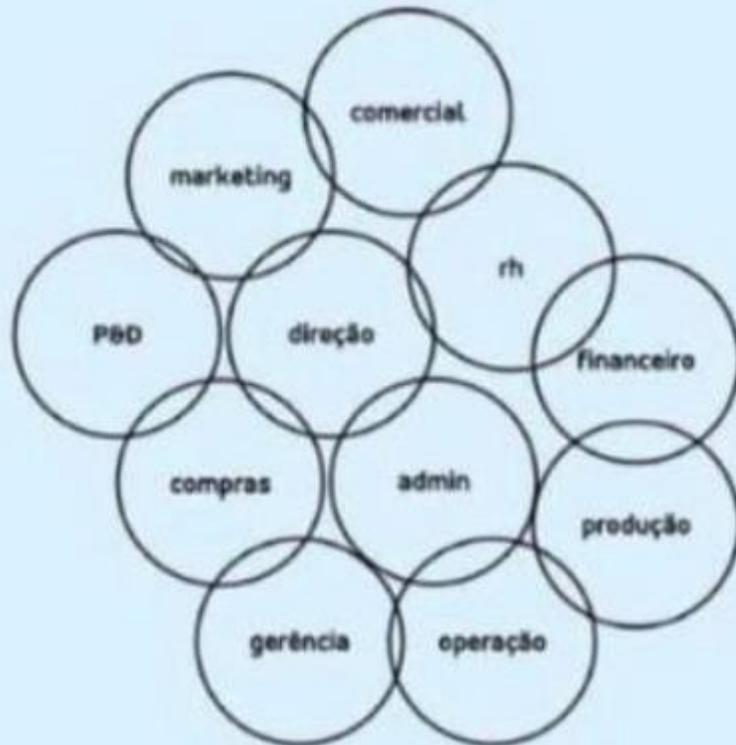


- **Formado em Administração de Empresas;**
- **Especialização em Consultoria Empresarial;**
- **MBA em Gestão de Projetos – USP;**
- **Sócio Consultor e Diretor de Gente e Cultura da Matos Consultoria, Responsável pela condução de 180 projetos de consultoria em 19 anos nas áreas de Planejamento Estratégico, Redesenho Organizacional e Gestão de Pessoas.**
- **Formação em Gestor de Clubes de Futebol pela Universidade do Futebol;**
- **Curso de Executivo de Futebol pela CBF Academy;**
- **Consultor Responsável pela condução do Planejamento Estratégico do Fortaleza Esporte Clube no período mais vitorioso da história do Clube 2018 a 2023.**
- **Diretor Administrativo do Fortaleza Esporte Clube de 2021 até o momento.**
- **10 anos de experiência como consultor de escolas em todo o Brasil.**

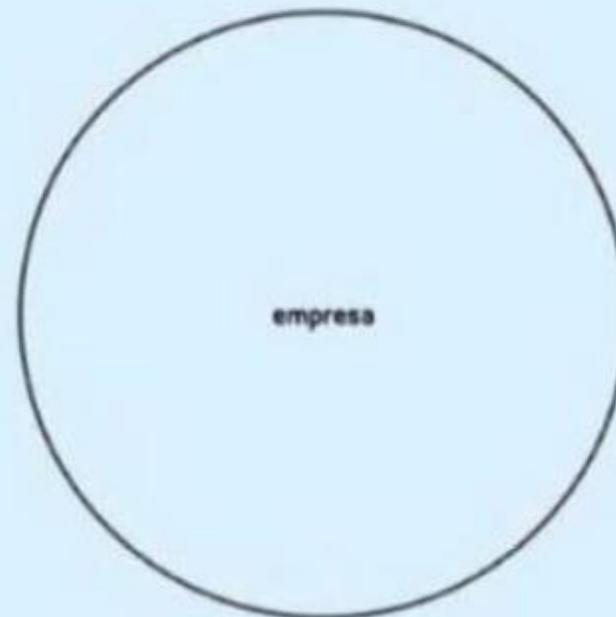
TUDO COMEÇOU EM DEZEMBRO 2017

1. Eduardo Girão consegue montar uma estrutura organizacional e tirar o time da série C.
2. **Marcelo Paz assume a Presidência do Clube com a vaga na série B e uma Receita anual de 27 milhões.**
3. Contratação do Rogério Ceni.
4. **Montagem da Nova Diretoria (todos com perfil executivo).**
5. Contratação da Gomes de Matos Consultoria para fazer o Planejamento Estratégico do Clube.

COMO AS EMPRESAS SE ENXERGAM?



COMO OS CLIENTES ENXERGAM A EMPRESA?

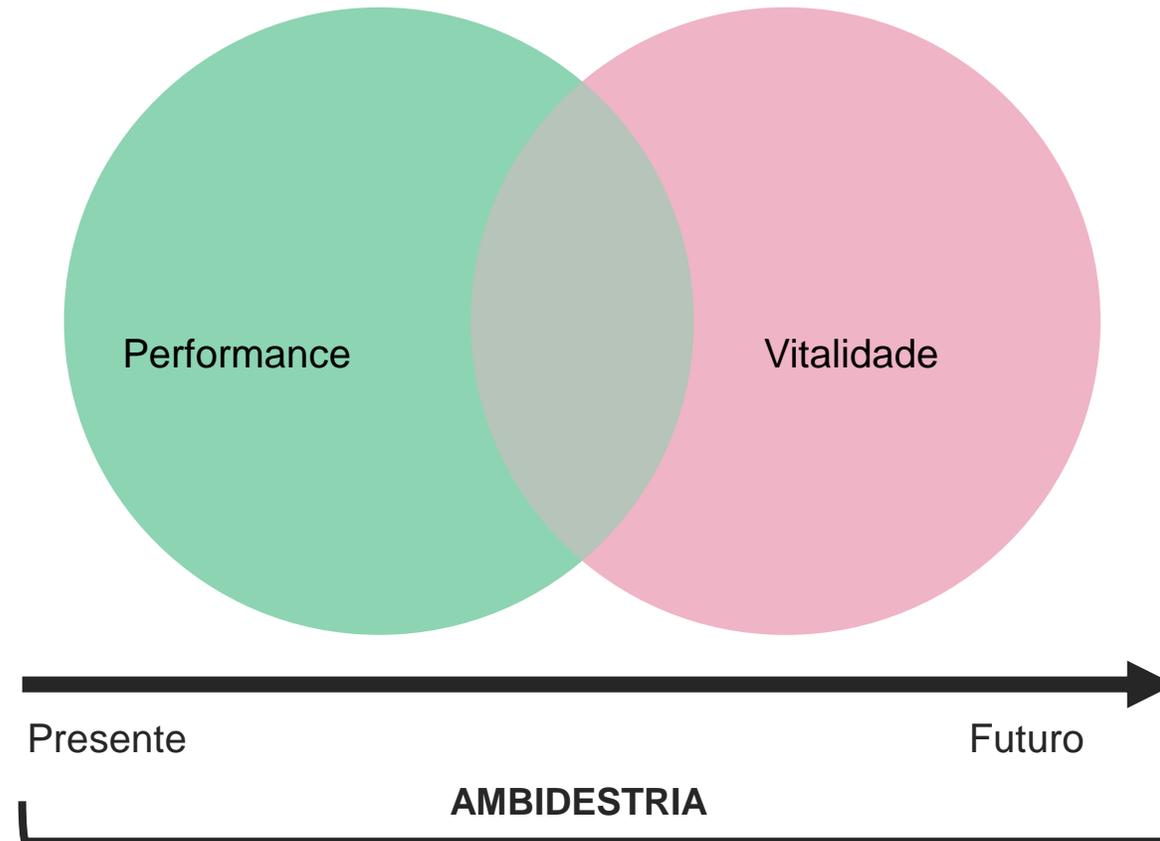


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

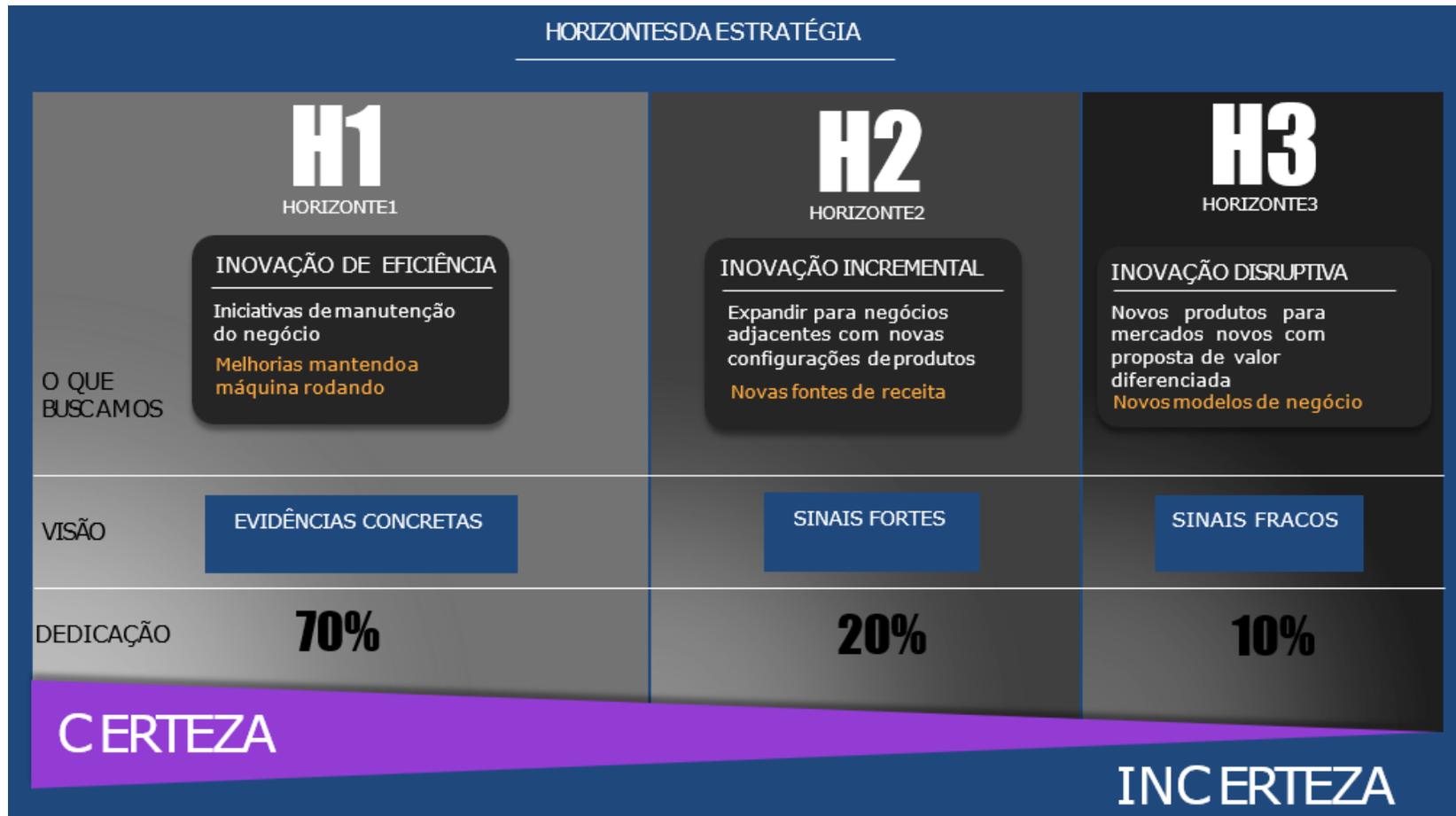


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**A GESTÃO PRECISA SE
CONCENTRAR
NO DESEMPENHO
E VITALIDADE DO
CLUBE**



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



RESUMINDO:

ESTRATÉGIA É COMO NÓS VAMOS
ELEVAVAR A EMPRESA PARA UM OUTRO
PATAMAR.



Leão



[Ao vivo](#) [Política](#) [WW](#) [Economia](#) [Esportes](#) [Pop](#) [Viagem](#)

[Esportes](#) [Futebol](#) [Brasileirão](#) [Basquete](#) [Automobilismo](#) [Tênis](#) [eSports](#) [Apostas](#)

CNN ESPORTES

Fortaleza se torna o clube do Nordeste com melhor campanha no Brasileirão

Vitória sobre o Juventude, neste sábado (2), levou o Leão aos 60 pontos, superando campanhas de Sport e Vitória na Série A por pontos corridos

Marcel Rizzo, da CNN

02/11/2024 às 21:08



Seu cliente apaixonado pela sua marca?



EXEMPLOS DE OPORTUNIDADES:

- 26% dos nossos sócios torcedores são mulheres, representam 30% dos fanáticos por futebol.
- Certificações para categorias de base, como forma de retornos à longo prazo para o clube.
- Clubes monetizando a marca própria / Crescente demanda por produtos licenciados.
- Clubes utilizando aplicativo para se relacionar com o torcedor e como forma de monetização.
- Crescimento do consumo online no Brasil;
- Influenciadores digitais como peças importantes nas ativações de marketing.
- Nova legislação permitindo os clubes se tornarem SAF.

EXEMPLOS DE OPORTUNIDADES PARA ESCOLAS:

- Sua escola conhece detalhadamente o perfil dos alunos e pais?
- Como está o plano de carreira para os colaboradores dentro da sua escola?
- Sua escola gera receita com produtos? E Monetiza a marca própria?
- Qual o percentual de engajamento dos pais com o seu aplicativo?
- Seu processo de matrícula e de vendas on line funciona bem?
- Vocês usam influenciadores para captar e fidelizar alunos?
- Estão abertos a ter investidores na sua escola? Você tem um projeto para isso?

CULTURA ORGANIZACIONAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fortaleza homer

Time não terá nenh
antes de estrear ap

Por Alexandre Mota —

13/01/2023 17h44 · Atua

Antes do início da Série A, veja os treinadores com trabalhos mais longevos na elite nacional

Somente sete treinadores estão há mais de um ano nos seus clubes; Abel Ferreira, do Palmeiras, lidera



2. Juan Pablo Vojvoda (Fortaleza)

- Anúncio da contratação: 4 de maio de 2021

isa 23 em Bernardi

o jogador. Ele deixou o clube



DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Parcerias-Chave



- Patrocinadores
- Governo
- Federação
- Imprensa
- Empresários
- Arenas
- Agente de jogadores
- Ídolos

Atividades-Chave



- Contratação de jogadores
- Dept. Médico
- Jurídico
- Relac. Públicas
- Monitoramento de adversários
- Análise de desempenho
- Logística de viagens

Recursos-Chave



- Estrutura física
- Recursos financeiros
- Categoria de base
- Elenco
- Funcionários
- Comissão técnica
- Diretoria

Propostas de Valor



- Experiências
- Comodidade
- Benefícios
- Economia
- Orgulho
- Pertencimento
- Exclusividade
- Conforto
- Segurança
- Proximidade com ídolos

Relacionamentos com Clientes



- Mídias sociais
- Email marketing
- TV do Clube
- Influenciadores
- Imprensa
- Whatsapp
- Site
- Aplicativo

Canais



- Lojas itinerantes
- Lojas físicas
- Estádio
- E-commerce

Segmentos de Clientes



- Sócio torcedor
- Torcedor de baixa renda
- Crianças
- Simpatizantes

Estrutura de Custo



- Bônus por resultados
- Folha salarial
- Empréstimos
- Impostos
- Logística de jogos
- Aluguel de estádios
- Passivo trabalhista
- Taxas de federações
- Operação de jogos
- Manutenção
- Material esportivo
- Auxílio moradia

Fontes de Renda



- Vendas de jogadores
- Patrocinadores
- Licenciamento
- Escolinhas
- Vendas de produtos
- Sócio torcedor
- Eventos
- Direitos de TV
- Bilheteria
- Doações
- Premiações

DEFINIÇÃO DE METAS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Metas são objetivos quantificáveis e com um prazo para serem alcançados.

EXEMPLOS DE METAS PARA UM CLUBE DE FUTEBOL:

- Chegar nas quartas-de-finais da Copa do Brasil em 2024;
- Ter 90% dos atletas promotores do clube em 2024;
- Cumprir 80% do plano de desenvolvimento estrutural do clube em 2024;
- Zerar o passivo trabalhista em 2024;
- Ter menos de 12% dos atletas no DM em 2024;
- Estar entre os 10 clubes da América Latina de maior engajamento nas mídias sociais em julho/2024;
- Ter 40 mil sócios-torcedores em dezembro/24;
- Aumentar em 20% a receita advinda de venda de atletas em 2024;
- Subir 10 posições no ranking da CBF em 2 anos;
- Estar entre os 10 clubes mais confiáveis e transparentes do Brasil em 2024;
- Estar entre os 5 melhores clubes da série A de 2024 em eficiência da folha de pagamento.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

EM QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AJUDOU O CLUBE?

**DIRETORIA
REMUNERADA**

**PLANO DE INCENTIVO PRÉVIO
POR RESULTADOS**

**MARKETING
PREMIADO**

**ZEROU O PASSIVO
TRABALHISTA**

**CENTRO DE
EXCELÊNCIA**

**NOVAS ESTRATÉGIAS DE
NEGOCIAÇÃO COM ATLETAS**

Seu marketing é criativo?

Em jogo do Fortaleza, câmera do beijo no Castelão faz campanha contra agressão a mulheres

Ação foi realizada durante o intervalo da partida entre Fortaleza e CSA, no último sábado, em alusão ao Dia Internacional da Mulher



Sede do Fortaleza é pichada em ação de marketing contra o suicídio

Em parceria com o Ministério Público, a campanha visa ao combate ao suicídio



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

EM QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AJUDOU O CLUBE?

MELHORIA DO
MATCHDAY

VALORIZAÇÃO DE
ÍDOLOS

SETOR COMERCIAL
ATUANTE

19 EMBAIXADAS

FORTALEZA BASQUETE
CEARENSE

SÓCIO DO INTERIOR

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

EM QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AJUDOU O CLUBE?

**CHEGAMOS A MARCA
DE 43 MIL SÓCIOS**

**INTERNACIONALIZAÇÃO
DA MARCA**

**ENTRE OS 15 MELHORES DA
AMÉRICA EM ENGAJAMENTO
NAS MÍDIAS SOCIAIS**

**EXPLORAÇÃO DE LEIS
DE INCENTIVO**

**MODELO DE GESTÃO
DAS LOJAS**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

EM QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AJUDOU O CLUBE?

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
DE DIRETORES / EXECUTIVOS

NPS DE ATLETAS

CERTIFICADO DE
CLUBE FORMADOR

SOFTWARES DE GESTÃO

OUVIDORIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CAMPEÃO BRASILEIRO DA SÉRIE B

SEXTO ANO CONSECUTIVO NA SÉRIE A, COM A MELHOR COLOCAÇÃO DA HISTÓRIA DE UM TIME NORDESTINO (4º LUGAR)

PENTA CAMPEÃO CEARENSE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SEMIFINALISTA DA COPA DO BRASIL

BI CAMPEÃO DA COPA DO NORDESTE

**90% DE ATLETAS PROFISSIONAIS PROMOTORES DO
CLUBE (INDICAM O FEC)**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Certificado pela FIA Employee Experience por 2 anos consecutivos

Entre os primeiros na Eficiência de folha

42º NO RANKING DA CBF EM 2018 PARA 7º

4º CLUBE MAIS CONFIÁVEL E TRANSPARENTE DO BRASIL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ZERO DE PASSIVO TRABALHISTA

MÉDIA DE 4% DE ATLETAS NO DEPT MÉDICO, ENQUANTO A
MÉDIA NACIONAL É DE 12%

FINALISTA DA COPA SULAMERICANA E CHEGOU NAS
OITAVAS DA LIBERTADORES

ACOMPANHAMENTO DA
ESTRATÉGIA DEFINIDA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PRESIDÊNCIA

MITAS ESTRATÉGICAS

1. Ter uma parceria com agências de viagens para pacotes em jogos fora. 31 de mar
2. Projeto: Experiência de jogo para famílias. 28 de fev
3. Visitar 9 Clódeas no interior. 28 de mar
4. Ter o aplicativo. 30 de fev
5. Evoluir o Matchday. 30 de fev
6. Parceria com empresas para construir o centro de escaleira. 31 de mar
7. Assumir a gestão da Arena. 1
8. Ter um responsável pelo serviço de bilheteria de jogo. 28 de fev
9. Venda de ingresso pela internet e em máquinas de autoatendimento. 28 de fev
10. Ter receitas com Direito de transmissão internacional. 30 de mar
11. Ter representantes comerciais. Adicionar outro cartão

JURÍDICO

1. Não gerar dívidas trabalhistas em 2019 e zerar o passivo. 31 de dez
2. Criar o código de conduta. 1 de jun
3. Manter todos os contratos em arquivo digital. 31 de dez
4. Realizar planejamento tributário. 1 de jun
5. Gestão da documentação junto aos conselheiros do clube e diretoria. 31 de dez
6. Ter o PCI no nome do Fortaleza. 31 de dez

+ Adicionar outro cartão

EVENTOS

1. Ter lucro em todos os eventos do ano. (planilha de despesas/receitas antes e depois do evento com meta de custos sem a venda de camisa). Adicionar outro cartão
2. Ter um calendário de eventos. Adicionar outro cartão
3. Ter um lucro anual de 300 mil reais advindo de eventos. Adicionar outro cartão
4. Implantar o Tour no PCI. Adicionar outro cartão

SÓCIO TORCEDOR

1. Ter Triunfo da receita advindo de sócios torcedores, mídia mls. 31 de dez
2. Ter 35.000 sócios torcedores no começo da série A. 28 de mar
3. Aumentar os sócios em outros estados, potencializando a comissão nas embalagens. 30 de jun
4. Definir o tamanho por setor máximo de sócios e plano para sócios pagantes e ingressos. 28 de mar
5. Definir ações de experiência para o sócio torcedor. 28 de dez
6. Disponibilizar perfil de acesso ao sistema para divotes. 31 de mar

+ Adicionar outro cartão

MARKETING

MITAS MARKETING

1. Ter um plano de marketing para as Instituições, crianças, Time Maria, Loja, Alívio, Laço 100, atração de patrocinadores, Sócio Torcedor, produtos licenciados e público de jogo. 3 @ 1
2. Estar entre os 18 milhões no ranking digital do Rapacom. 3
3. Transformar o e-commerce em marketplace | Nova plataforma de e-commerce em produção. 1
4. Aumentar a receita com vendas online para 600 mil/ano. 2
5. Realizar campanha de não violência nos estádios | Realizada em parceria com o SVM, que deve continuar as ações no Brasil. 28 de dez

Campanha manual para adesão de sócios

Campanha Talco Torcedor para combater todo tipo de fraude, empréstimo de cartão, compra de camisa pirata, etc

+ Adicionar outro cartão

COMERCIAL

MITAS COMERCIAIS

1. Arrecadar 8,5 milhões de patrocinios no ano. 30 de dez
2. Lançar o Alívio em Janeiro de 2019. 31 de jun
3. Criar um plano de contra-partidas para patrocinadores (ficar os maiores gastos do clube). 30 de mar
4. Renovar/fechar contratos. 30 de mar
5. Ter um acúmulo de contratos para Gestão dos contratos de patrocinios (ônus e bônus do contrato) e resguardado comercial. 31 de mar
6. Prestação de contas com o patrocinador. 31 de mar
7. Comercialização de camisas. 31 de dez
8. Ter 10 mil reais por mês de receitas com a TV Laço. 31 de dez
9. Manter outros ativos. 31 de dez

+ Adicionar outro cartão

PLANEJAMENTO

MITAS PLANEJAMENTO

1. Ter 500 mil/ano de Royalties. 31 de dez
2. Ter um parceiro importador da China. 31 de mar
3. Ter camisetas populares. 31 de dez
4. Implantar Vending Machines. 31 de ago
5. Implantar lojas/pontos de vendas licenciados. 30 de mar
6. Realizar campanha anti-pirataria. 31 de dez
7. Criação de produtos. 31 de dez
8. Implantar redes de escolhinhas oficiais em Fortaleza e no interior. 30 de jun

+ Adicionar outro cartão

PATRIMÔNIO

MITAS PATRIMÔNIO

1. Cumprir 90% do plano de evolução estrutural. 3/15
2. Arrecadar 600 mil reais no ano com o projeto Laço 100. 31 de mar
3. Ter uma empresa responsável por captar incentivos fiscais. Adicionar outro cartão
4. Fazer o balanço após o cearense. 3 de mar
5. Possuir um procedimento de contratação e rescisão de jogadores. 30 de mar
6. Evitar multas de atraso de entrada em campo. 30 de mar

+ Adicionar outro cartão

FUTEBOL

MITAS FUTEBOL

1. Montar um elenco competitivo dentro do orçamento. 30 de mar
2. Ter menos de 10% do elenco no departamento médico. 31 de mar
3. Monitoramento de atletas do mercado. 31 de mar
4. Fazer o elenco após o cearense. 3 de mar
5. Possuir um procedimento de contratação e rescisão de jogadores. 30 de mar
6. Evitar multas de atraso de entrada em campo. 30 de mar

+ Adicionar outro cartão

CATEGORIAS DE BASE

1. Ter um diagnóstico das exigências de clube formador. 30 de mar
2. Ter o certificado de clube formador. 30 de mar
3. Criar o setor de captação de atletas (olheiros e credenciado). 31 de mar
4. Captar recursos para a Base. 30 de dez
5. Fazer parceria com o Govei do Estado (olheiros nas Araras). 1
6. Possuir um procedimento de contratação e rescisão de jogadores. 30 de dez
7. Formação continuada dos profissionais da Base. 30 de dez
8. Promover 2 atletas ao profissional. 2
9. Arrecassar um campeonato. Adicionar outro cartão

PRÓXIMOS PASSOS:

Qual o seu novo estágio de crescimento?

FORTALEZA EC SAF

Modelo que nos inspirou



CONTEXTO ANTES DA SAF



- 1. Um dos menores endividamentos do Brasil.**
- 2. Clube estável, único clube do nordeste 7 anos seguidos na série A.**
- 3. Um dos clubes mais democráticos do Brasil, qualquer um dos 42.000 sócios torcedores com 2 anos de inadimplência pode participar das decisões do clube.**
- 4. Clube faz Planejamento Estratégico e tem modelo de gestão desde dezembro de 2017 e possui diretoria remunerada desde 2019 com avaliação de desempenho anual.**

CONTEXTO ANTES DA SAF



- 5. Clube Auto Sustentável desde 2018.**
- 6. Um competente Presidente, Marcelo Paz, e excelente Gestor, que teria que deixar o Cargo. Atualmente, premiado como Melhor CEO da América do Sul.**
- 7. Dificuldade de captar recursos de terceiros com taxas vantajosas.**
- 8. Clube sem Estrutura de Governança.**
- 9. O Crescimento orgânico do Clube tem um limite.**

MARCOS DA SAF DO FORTALEZA



- 1. No Planejamento Estratégico de 2022 decidimos que nos tornaríamos SAF com um modelo de investidor minoritário, estudamos o modelo do Bayern de Munique.**
- 2. Implantação de um Sistema ERP em 2022.**
- 3. Visitas à outras SAFs como Benchmarking.**
- 4. Elaboração do Valuation do Clube.**

MARCOS DA SAF DO FORTALEZA



- 5. Reuniões com a Torcida, Sócios Torcedores e Imprensa para explicar nosso modelo.**
- 6. Implantação da área de Controladoria.**
- 7. Criação da SAF em Dezembro/2023**
- 8. Montagem do Conselho de Administração da SAF com profissionais de mercado que sejam torcedores do Fortaleza.**
- 9. Balanço de 2023 Auditado pela BDO sem ressalvas.**
- 10. Implantação da Gestão Orçamentária por Centro de Custos.**

FORTALEZA COMO MAJORITÁRIO



- **Dar retorno aos sócios minoritários.**
- **Ser transparente e ético nas relações.**
- **Evoluir a performance esportiva.**
- **Evoluir em estrutura física e logística.**
- **Consolidar-se como a melhor Categoria de Base do Nordeste.**
- **Atrair e fidelizar talentos.**
- **Ser o clube mais eficiente do Brasil.**