

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE ESPORTES

**SUSTENTABILIDADE E GESTÃO NO FUTEBOL BRASILEIRO: ESTRATÉGIAS
PARA ALCANÇAR A EFICIÊNCIA FINANCEIRA E COMPETITIVIDADE
ESPORTIVA:**

UM ESTUDO DE CASO DA ASSOCIAÇÃO FERROVIÁRIA DE ESPORTES

Resumo:

Este estudo analisa a sustentabilidade e a gestão no futebol brasileiro, com foco em estratégias para maximizar o desempenho esportivo e reduzir custos operacionais. A pesquisa explora como a profissionalização da gestão, o uso de tecnologias, o *scout* e o desenvolvimento das categorias de base contribuem para equilibrar performance e sustentabilidade financeira. Com base em um estudo de caso da Associação Ferroviária de Esportes utilizando uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados primários a partir de entrevistas em profundidade e dados secundários, como relatórios financeiros, o trabalho identifica práticas inovadoras que reduzem gastos sem afetar a competitividade. A pesquisa destaca a importância de uma gestão criteriosa para enfrentar desigualdades estruturais entre clubes. Os resultados revelam que o alinhamento entre eficiência financeira e performance esportiva é essencial para garantir um ambiente competitivo e sustentável no futebol brasileiro.

Palavras-chaves: Futebol, gestão, clube de futebol, campeonato, desempenho, redução de custos.

Abstract

This study analyzes sustainability and management in Brazilian football, focusing on strategies to maximize sports performance while reducing operational costs. The research explores how the professionalization of management, the use of technology, scouting systems, and the development of youth academies contribute to balancing performance and financial sustainability. Based on a case study of Associação Ferroviária de Esportes, the study adopts a qualitative approach, utilizing primary data collected through in-depth interviews and secondary data such as financial reports. The findings identify innovative practices that reduce expenses without compromising competitiveness. The research underscores the importance of rigorous management to address structural inequalities among clubs. The results reveal that aligning financial efficiency with athletic performance is essential to ensuring a competitive and sustainable environment in Brazilian football.

Keywords: Football, management, football club, championship, performance, cost reduction

1. INTRODUÇÃO

O futebol é muito mais do que o esporte mais popular do Brasil; é uma indústria robusta e dinâmica que movimenta bilhões de reais anualmente, impactando profundamente a economia e a cultura nacional. Nos últimos anos, a gestão no futebol brasileiro passou por uma transformação significativa, especialmente com a adoção de modelos empresariais por alguns dos principais clubes do país. Em 2023, por exemplo, 13% dos clubes operavam sob esse modelo, (CONVOCADOS, 2023), refletindo o crescimento expressivo dessa tendência. A entrada de novos investidores e a formação de clubes-empresa têm intensificado a competitividade no mercado, promovendo práticas de gestão profissionalizadas, maior transparência e estratégias financeiras mais agressivas (RAMALHO; SOUZA, 2022). No entanto, essa modernização também exacerbou o contraste entre os clubes mais ricos e aqueles com menor capacidade de investimento, gerando disparidades significativas em termos de gastos e recursos disponíveis.

No cenário da Série A, as receitas totais dos clubes atingiram impressionantes R\$ 8,8 bilhões em 2023, representando um aumento de 22% em relação ao ano anterior. Um percentual considerável desse montante foi destinado ao pagamento de salários, que somaram R\$ 4,6 bilhões, destacando o peso dos investimentos elevados na manutenção de time competitivos. Esse crescimento financeiro reflete a popularidade do futebol no Brasil, onde 79% da população considera o esporte como um de seus favoritos, consolidando seu papel central na cultura nacional. Por outro lado, a Série B apresenta números mais modestos, com receitas totais em torno de R\$ 700 milhões em 2023, evidenciando os desafios enfrentados por clubes menores para alcançar sustentabilidade financeira e competitividade no cenário nacional. (CONVOCADOS, 2023).

A crescente mercantilização do futebol brasileiro tem aprofundado as desigualdades entre os clubes das diferentes divisões, refletindo desafios estruturais que dificultam a profissionalização da gestão esportiva e limitam o desenvolvimento equitativo do esporte no país (FONTES, 2021). Nesse contexto, a busca pela excelência financeira tem se tornado uma prioridade crescente entre os clubes brasileiros, especialmente diante de dívidas que, em alguns casos, superam cifras bilionárias (ALMEIDA, 2023). A implementação de estratégias inovadoras, que incluem uma gestão financeira mais rigorosa e o uso de tecnologias avançadas, têm permitido aos clubes manterem sua competitividade sem comprometer a saúde financeira (MENDONÇA JÚNIOR, 2024). A sustentabilidade econômica tornou-se um pilar fundamental para o sucesso dos clubes brasileiros, exigindo um equilíbrio entre a paixão pelo esporte e a adoção de práticas de gestão profissionalizadas para

garantir competitividade em um mercado cada vez mais exigente (MECCA; CHEMELLO; MARODIN, 2023).

O objetivo principal deste trabalho é identificar práticas que maximizem o desempenho esportivo de um clube de futebol, aliadas à redução de custos. Para alcançar esse propósito, será explorado o conceito de desempenho esportivo, considerando tanto métricas coletivas quanto individuais, além de fatores externos como estrutura, gestão, infraestrutura e saúde física dos atletas. Também será analisado o conceito de redução de custos, avaliando estratégias, principais despesas e potenciais retornos financeiros. Por fim, serão identificados os principais desafios enfrentados pelos clubes brasileiros, com base em um estudo de caso, abrangendo aspectos financeiros, esportivos, de gestão e sociais que impactam sua competitividade e sustentabilidade.

A presente pesquisa busca responder à questão central: "Como maximizar o desempenho esportivo em um clube de futebol minimizando os custos, a partir de um Estudo de Caso da Associação Ferroviária de Esportes?". Ao abordar essa problemática, o trabalho contribuirá para o entendimento de práticas inovadoras e sustentáveis que podem ser adotadas pelos clubes brasileiros em um mercado altamente competitivo e desigual.

1.1 Objetivo geral

Identificar práticas que maximizem o desempenho esportivo em um clube de futebol, aliadas à redução de custos.

1.2 Objetivos específicos

- a) Definir o que é desempenho esportivo em um clube de futebol. Qual conjunto de resultados, métricas em termos coletivos ou individuais eles utilizam para definir.
- b) Identificar os principais desafios enfrentados pelos clubes de futebol. olhando para aspectos financeiros, esportivos, de gestão e até sociais que impactam a capacidade do clube de manter a competitividade.
- c) Compreender o conceito de redução de custos em um clube de futebol. O que é o conceito, quais estratégias podem adotar, quais são os principais custos e que podem reduzir.
- d) Analisar e sugerir como maximizar desempenho esportivo controlando custos.

2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica deste trabalho tem como objetivo explorar os principais conceitos e estratégias relacionados à sustentabilidade financeira e à competitividade

esportiva no futebol brasileiro.

A pesquisa aborda aspectos como gestão financeira, categorias de base, metodologias de *scout*, que significa a observação, análise, coleta de informações sobre jogadores e desempenho, assim como, os desafios estruturais enfrentados pelos clubes. Para isso, utiliza-se de teorias amplamente aceitas no campo da administração esportiva, como a Teoria dos Recursos e Capacidades, que destaca a importância dos ativos internos como fonte de vantagem sustentável (BARNEY, 1991), e a Teoria da Vantagem Competitiva, que enfatiza o posicionamento estratégico da organização no mercado (PORTER, 1985).

Cada tema foi selecionado com base em sua relevância para compreender como os clubes brasileiros podem equilibrar desempenho esportivo e sustentabilidade financeira em um mercado competitivo e desigual. A revisão busca oferecer um panorama abrangente sobre como práticas de gestão profissionalizada, aliadas ao uso de tecnologia e à formação de talentos, reduz custos operacionais e melhora a performance esportiva, destacando as dinâmicas que moldam o cenário do futebol no Brasil, utilizando um estudo de caso da Associação Ferroviária de Esportes.

A Associação Ferroviária de Esportes (AFE), conhecida popularmente como Ferroviária de Araraquara, é um dos clubes mais tradicionais do futebol paulista. Fundada em 12 de abril de 1950 por funcionários da antiga Estrada de Ferro Araraquara (EFA), a iniciativa teve como objetivo criar um clube voltado à prática esportiva dos ferroviários da região (FERROVIÁRIA SAF, 2025).

O auge da Ferroviária ocorreu na década de 1960. Durante esse período, a equipe realizou três excursões internacionais (1960, 1963 e 1968), destacando-se pela organização administrativa e pela qualidade técnica. Foi também tricampeã do interior paulista (1967, 1968 e 1969), resultado do investimento em categorias de base e em comissões técnicas qualificadas (PORTAL MORADA, 2025). Em 1959, a equipe alcançou sua melhor campanha no Campeonato Paulista, ficando em terceiro lugar atrás de Palmeiras e Santos (WIKIPÉDIA, 2025).

Nas décadas seguintes, a Ferroviária manteve-se como uma equipe importante, embora com oscilações nos resultados esportivos. Em 2003, a Ferroviária adotou um modelo pioneiro no futebol brasileiro: a criação da Ferroviária Futebol S/A. A Assembleia Geral realizada em novembro daquele ano oficializou a transição, e o novo modelo foi registrado na Junta Comercial do Estado em dezembro. A estrutura permitiu maior profissionalização da gestão e a formação de parcerias estratégicas com empresas da região, como Lupo, Uniara e Usina Maringá (WIKIPÉDIA, 2025).

A Ferroviária também se destaca no futebol feminino. A equipe grená é uma das mais vitoriosas do Brasil, com títulos da Libertadores da América (2015 e 2020) e do Campeonato Brasileiro Feminino (2014 e 2019). A atuação de destaque no feminino reforça o compromisso do clube com a inclusão e com o crescimento da modalidade no país (GE, 2024).

O time realizou em 2022, uma das mudanças mais significativas de sua história ao adotar o modelo de futebol S/A para Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A decisão, aprovada em assembleia e oficializada ainda naquele ano, representou um movimento pioneiro no estado de São Paulo e teve como objetivo reestruturar a gestão do clube, atrair novos investimentos e garantir maior profissionalização (GLOBO ESPORTE, 2022).

A transição da Ferroviária também representou uma importante mudança de comando. Durante anos, o clube foi administrado por Saul Klein, herdeiro do fundador das Casas Bahia, que foi responsável por bancar a estrutura da equipe e viabilizar competições e reforços. No entanto, Klein esteve envolvido em graves acusações de exploração sexual e foi posteriormente condenado (GE, 2023), o que fragilizou a imagem institucional da Ferroviária e motivou a busca por uma nova estrutura mais transparente e profissional.

Em 2022, a SAF foi adquirida pelo empresário Giuliano Bertolucci, conhecido por atuar como agente de jogadores e intermediário em transferências internacionais (UOL, 2022). Giuliano comprou a SAF diretamente de Saul Klein e promoveu uma reestruturação técnica e administrativa, com o objetivo de reerguer o clube no cenário nacional. Ao lado de seu filho Gabriel, assumiu o comando do projeto, promovendo um modelo de gestão focado em eficiência esportiva, captação de talentos e promoção de atletas ao mercado internacional (GE, 2024).

O novo regime societário possibilitou a entrada de um grupo empresarial ligado a uma cervejaria, abrindo caminhos para novos aportes financeiros e parcerias estratégicas. Desde então, a Ferroviária vivencia um ciclo de crescimento estruturado, refletido em resultados concretos. Após disputar a Série D do Campeonato Brasileiro entre 2018 e 2023, o clube conquistou dois acessos consecutivos, de acordo com o Gráfico 1: subiu da Série D para a Série C em 2023 e, na sequência, da C para a Série B em 2024, onde está disputando o campeonato em 2025 (SOFASCORE, 2025).

Gráfico 1 - Divisões Ferroviária entre Paulistão



Fonte: Sofascore, 2025.

Apesar desse sucesso em âmbito nacional, a Ferroviária segue enfrentando desafios regionais. A equipe disputará sua terceira temporada consecutiva na segunda divisão do Campeonato Paulista em 2026, demonstrando que o modelo SAF, embora eficaz, é parte de um processo de evolução gradual e não uma solução imediata para todos os níveis competitivos (SOFASCORE, 2025).

Atualmente, o clube busca consolidar-se como referência nacional não apenas pelo desempenho em campo, mas pela gestão moderna e pela formação de atletas. Com um centro de treinamento moderno, investimentos em categorias de base e uma identidade histórica muito forte, a Ferroviária de Araraquara segue como um dos clubes mais respeitados do futebol paulista, principalmente do interior.

A escolha da Ferroviária de Araraquara como objeto desse estudo se justifica por sua relevância como um exemplo claro e recente de aplicação do modelo SAF no futebol brasileiro. Diferente dos grandes clubes do país que também adotaram esse regime, 13% dos clubes do Futebol Brasileiro adotam esse modelo (CONVOCADOS, 2024), como Cruzeiro, Botafogo, Vasco e Bahia, a Ferroviária representa um clube de menor expressão midiática, do interior paulista, o que permite observar com maior clareza os impactos práticos da transição para SAF em termos de governança,

resultados esportivos, gestão financeira e relacionamento com a comunidade.

A média de gastos dos clubes brasileiros nas Séries D, C e B varia significativamente conforme a divisão, refletindo as diferenças de receitas, cotas de TV, patrocínios e estrutura organizacional. Esses valores refletem as diferentes estratégias e capacidades financeiras dos clubes na busca pelo acesso à Série B.

A Série B apresenta orçamentos significativamente maiores. A Ponte Preta projetou para 2024 um orçamento total de R\$ 50,7 milhões, sendo R\$ 32,4 milhões destinados ao futebol profissional, o que representa uma média mensal de aproximadamente R\$ 2,7 milhões (GLOBO ESPORTE, 2023).

O Sport Recife, por sua vez, estimou um custo operacional de R\$ 69,87 milhões para 2024, com R\$ 50,4 milhões alocados ao futebol profissional (ZIRPOLI, 2024).

Além disso, os valores de mercado dos elencos na Série B variam consideravelmente, com clubes como o Santos atingindo R\$ 191 milhões, enquanto outros, como o Volta Redonda, possuem elencos avaliados em torno de R\$ 2,45 milhões (TRANSFERMARKT, 2025).

Essas informações evidenciam as disparidades financeiras entre as divisões do futebol brasileiro, influenciando diretamente na competitividade e estrutura dos clubes, mas além disso a disparidade que o clube da Ferroviária teve que se adaptar para competir com o passar dos anos em um período tão curto de tempo de acessos.

Os avanços obtidos após a adoção do novo modelo são notáveis: dois acessos nacionais consecutivos, reestruturação interna, atração de investidores e manutenção de metas ambiciosas, como a permanência na Série B com o 15º maior orçamento (MORO, 2025). Estudar um clube SAF como a Ferroviária oferece *insights* valiosos sobre a eficácia do modelo em realidades fora do eixo dos grandes centros, contribuindo para ampliar o entendimento sobre o futuro da gestão esportiva no Brasil.

2.1 Desempenho Esportivo no Futebol

O desempenho esportivo de clubes de futebol é frequentemente correlacionado à eficiência de sua gestão financeira, destacando-se o alinhamento entre performance esportiva e operacional como um fator-chave para o sucesso dentro e fora de campo. Estratégias financeiras bem estruturadas são importantes para manter a competitividade esportiva, especialmente em um ambiente de recursos limitados. Nesse contexto, a Lei Pelé desempenhou um papel fundamental ao intensificar a necessidade de estratégias financeiras voltadas para compensar a perda de receitas por meio da negociação direta de jogadores, o que resultou em um cenário mais competitivo e exigente para os clubes. Esses aspectos são abordados na Revista Universo, onde diversos artigos científicos abordam o impacto financeiro

e esportivo dessa legislação nos clubes brasileiros (UNIVERSO, 2024. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php>. Acesso em: 5 nov. 2024).

2.2 Financeiro no Futebol

A relação entre o custo operacional e o desempenho esportivo tem sido amplamente analisada, com estudos indicando que uma gestão mais eficiente dos custos pode influenciar diretamente os resultados esportivos. A pesquisa de Gasparetto (2012), publicada na Revista Brasileira de Futebol, examina essa relação no contexto do Campeonato Brasileiro, utilizando o teste Kolmogorov-Smirnov para verificar a distribuição dos dados e o coeficiente de Spearman para mensurar a correlação entre custo operacional e performance esportiva (GASPARETTO, 2012). Esses estudos oferecem uma base para entender como a eficiência na alocação de recursos pode ser determinante para o sucesso esportivo e financeiro dos clubes.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, cuja finalidade é compreender a fundo os aspectos administrativos, estruturais e estratégicos da Associação Ferroviária de Esportes (AFE) após sua transição para o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A escolha por esse tipo de abordagem se justifica pela complexidade e especificidade do objeto de estudo, que demanda a interpretação de significados, práticas e percepções dos gestores envolvidos diretamente no cotidiano do clube. A investigação busca revelar como a adoção do modelo SAF impacta a estrutura organizacional e as estratégias de otimização de recursos com foco em desempenho esportivo.

A pesquisa foi conduzida por meio do método de estudo de caso único, com enfoque aprofundado na Ferroviária SAF, clube do interior de São Paulo que vivenciou uma transformação institucional nos últimos anos. O estudo de caso permite uma análise detalhada e contextualizada de uma organização real, oferecendo subsídios valiosos para a formulação de estratégias futuras e compreensões comparativas com outros modelos de gestão esportiva no Brasil. A escolha da Ferroviária se ancora em seu crescimento recente e na acessibilidade à equipe técnica e administrativa do clube.

A coleta de dados da pesquisa foi composta por entrevistas em profundidade, realizadas com dois profissionais diretamente envolvidos na estrutura da Ferroviária SAF. Os entrevistados foram o atual *head scout* do clube Thomaz Freitas, com trabalhos por equipes como Dnipro (Ucrânia), CA Juventus (SP) e uma franquia da MLS (EUA), além de atuação anterior na gestão administrativa, e o diretor executivo de futebol Jorge Macedo, principal responsável pelas decisões administrativas do

clube. Para melhor inferência das análises e sugestões foram entrevistados onze torcedores do clube e dois jornalistas com alto conhecimento do futebol brasileiro.

As entrevistas foram online com gravação em áudio e anotações, possibilitando posterior transcrição e análise. As rodadas de entrevistas aconteceram no segundo semestre de 2025.

O tratamento dos dados foi realizado por meio da análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões, discursos e estratégias relatadas pelos entrevistados. Essa técnica contribuiu para a sistematização das informações e para a formulação de categorias analíticas relacionadas à gestão de clubes de futebol sob o modelo SAF. Com isso, gerou-se subsídios teóricos e práticos que contribuíram para a compreensão do modelo SAF e suas implicações na sustentabilidade esportiva e econômica dos clubes brasileiros.

4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A partir das entrevistas com os dois gestores da Ferroviária, destaca-se uma visão de longo prazo e uma maior profissionalização na gestão do clube. Isso se deve, em parte, ao fato de que o proprietário permanece à frente do clube até que ele seja vendido, ao contrário do que ocorre em clubes tradicionais, onde os dirigentes costumam permanecer por períodos mais curtos. Essa lógica favorece investimentos em jogadores mais jovens, com foco na revenda futura ou na obtenção de percentual em transações realizadas por clubes maiores. Embora o clube esteja localizado no interior de São Paulo região responsável pela origem de aproximadamente 40% dos jogadores da Seleção Brasileira em Copas do Mundo, segundo Thomaz Freitas, observa-se a revelação de atletas promissores, como Gustavo Prado e Ricardo Mathías (atualmente no Internacional), Luis Benedetti (Palmeiras) e Wallace Yan (Flamengo), todos captados ainda muito jovens na região. A expectativa é que esses jogadores gerem percentual em futuras negociações, contribuindo significativamente para os balanços financeiros do clube. Esse processo também se reflete no desempenho expressivo da Ferroviária nas edições recentes da Copa São Paulo de Futebol Júnior. Além disso, destaca-se que o proprietário do clube, Giuliano Bertolucci, é considerado o empresário mais influente do futebol brasileiro, fator que amplia o poder de negociação e as oportunidades de mercado, tanto nas categorias de base quanto no time profissional da Ferroviária.

Além de administrar os gastos correntes, o clube também precisa arcar com passivos oriundos de gestões anteriores, como dívidas trabalhistas, empréstimos e custos relacionados à manutenção da estrutura. Apesar de seus 75 anos de história, a Ferroviária está atualmente construindo seu próprio centro de treinamento, o que

evidencia um esforço de modernização e consolidação da infraestrutura. Paralelamente, busca constantemente ampliar sua receita por meio de conquistas esportivas, visando reinvestimentos no clube seja com acessos nas divisões nacionais ou estaduais.

Para os jornalistas, o retorno financeiro para um clube pode ser obtido por meio de diversas fontes, como direitos de imagem e patrocínios cuja receita tende a aumentar conforme a visibilidade dos campeonatos disputados. Além disso, há o retorno proveniente da venda de jogadores ou da participação em revendas futuras de atletas formados na base. O clube pode negociar atletas do elenco atual ou ceder jovens talentos a equipes com maior exposição, mantendo percentuais sobre futuras transações. Esse processo contribui para a valorização institucional e para o fortalecimento da marca, especialmente em contextos de revenda do clube. A valorização também pode se refletir nos ativos que o clube possui, como infraestrutura, elenco, categorias de base e participação percentual em jogadores espalhados pelo mundo, bem como na posição ocupada pelo clube no cenário nacional.

Outro aspecto que pode ser explorado, embora ainda pouco valorizado, é a utilização do torcedor como um ativo estratégico. Apesar de a Ferroviária não ser um clube de grande expressão nacional, está localizada em uma cidade do interior com mais de 240 mil habitantes (IBGE, 2022). No entanto, observa-se uma queda significativa no público médio presente aos jogos. Em 2024, a média foi de apenas 1,3 mil torcedores por partida, mesmo com o acesso à Série B, ainda que o clube também tenha disputado o Campeonato Paulista A2. Esse número representa uma redução superior a 50% em relação à média de público da temporada anterior (MORO 2, 2024). Na Série B, inclusive, a Ferroviária registrou o menor público da divisão em uma partida, com apenas 215 pessoas presentes no jogo contra o CRB (ESPN, 2025)

Na entrevista com os torcedores, observou-se uma percepção de distanciamento em relação ao clube. Embora reconheçam avanços na organização e no profissionalismo da nova gestão, relataram uma sensação de falta de pertencimento, pouca conexão com o ambiente das arquibancadas e a ausência de espaços para serem ouvidos. Segundo o torcedor Leonardo Marcos: 'Queremos subir de divisão e voltar a disputar o Paulistão em alto nível. Fora de campo, mais projetos sociais, interação com a cidade e ingressos mais acessíveis.' Já Izaacky Luccas afirmou: 'Espero mais clareza, respeito com a torcida e projetos que envolvam a cidade, além de um diálogo mais aberto; isso faria com que a relação fosse muito melhor.' Apesar das diferenças nas falas dos 11 torcedores entrevistados, todas convergiam para uma

mesma linha de pensamento: satisfação com os resultados esportivos, mas um sentimento de afastamento em relação ao clube.

De acordo com os gestores entrevistados, os principais objetivos da Ferroviária envolvem a manutenção na Série B do Campeonato Brasileiro e o acesso à elite do Campeonato Paulista já em 2025 ou no início de 2026. Essas metas são consideradas essenciais para garantir o aumento das receitas, a estabilidade institucional, a ampliação das possibilidades de negócios e a valorização da marca do clube.

Entre os investimentos prioritários, destaca-se a conclusão do centro de treinamento, que representa um ativo estratégico. A nova estrutura permitirá maior qualificação no desenvolvimento e acompanhamento das categorias de base, além de oferecer melhores condições para os treinamentos do elenco profissional. Trata-se de um investimento que, além de valorizar o clube, contribui para a redução de custos operacionais, ao eliminar despesas com o uso de espaços terceirizados.

Com base nas entrevistas analisadas, o investimento na formação de jogadores e no fortalecimento das categorias de base foi identificado como aquele com maior potencial de retorno no longo prazo. O exemplo da Ferroviária ilustra bem essa estratégia: o clube detém um percentual sobre os direitos econômicos de jogadores formados em sua base, como Ricardo Mathías, atualmente no Internacional. Projetando-se uma futura venda do atleta por valores entre 15 e 20 milhões de euros, a participação de 10% da Ferroviária poderia equivaler a aproximadamente metade da folha salarial anual do clube na Série B.

Esse modelo de desenvolvimento e revenda de talentos é adotado com sucesso por clubes como Independiente del Valle, River Plate e Palmeiras, conforme destacado pelos gestores. Quanto maior for a capacidade de captação e formação de atletas, maiores são as chances de retorno financeiro expressivo.

Adicionalmente, os investimentos em infraestrutura também otimizam os processos internos do clube, reduzindo despesas recorrentes com aluguel ou manutenção de instalações não próprias. Ao mesmo tempo, esses investimentos agregam valor à marca, fortalecem a imagem institucional e contribuem para o desempenho esportivo.

Por fim, o controle rigoroso dos gastos é apontado como elemento fundamental da gestão. As entrevistas revelaram uma preocupação recorrente com o desequilíbrio financeiro que afeta muitos clubes, os quais frequentemente gastam mais do que arrecadam, gerando dívidas e comprometendo a saúde financeira a longo prazo. A responsabilidade fiscal, portanto, é vista como condição indispensável para que o clube consiga realizar investimentos sustentáveis, tanto de curto quanto de longo

prazo, especialmente em jovens atletas e na melhoria de sua infraestrutura.

REFERÊNCIAS:

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

EMPRESA BRASILEIRA DE CONSULTORIA EM MARKETING ESPORTIVO E 13

ANÁLISE DE DADOS. SportsValue. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/>.
ESPN. Estatísticas – Rendimento – Campeonato Brasileiro Série B 2025-26. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/estatisticas/_liga/BRA.2/vista/rendimento. Acesso em: 7 set. 2025.

FERROVIÁRIA SAF. *História*. 2025. Disponível em: <https://ferroviariasaf.com/historia/>. Acesso em: 20 maio 2025.

FONTES, Andreia Reis. O futebol na forma mercadoria: espacialidade e desigualdade no futebol brasileiro. 2021. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2021. Disponível em: https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/21257/2/ANDREIA_REIS_FONTES.pdf. Acesso em: 15 maio 2025.

GASPARRETTO, 2012. Disponível em: <https://www.rbf.ufv.br/index.php/RBFutebol/article/view/106>. Acesso em: 5 nov. 2024
GE. Ferroviária no futebol feminino. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/futebol/futebol-feminino/noticia/2024/02/10/ferroviaria-campe-a-da-libertadores.ghtml>. Acesso em: 20 maio 2025.

GE. Como jovem filho de influente empresário construiu SAF que subiu para Série B. 15 out. 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/ribeirao-preto-e-regiao/futebol/times/ferroviaria/noticia/2024/10/15/como-jovem-filho-de-influente-empresario-construiu-saf-que-subiu-para-serie-b.ghtml>. Acesso em: 21 maio 2025.

GE. Quem é Saul Klein: empresário condenado por exploração sexual bancou ascensão do São Caetano e foi dono da Ferroviária. 14 jul. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/futebol/noticia/2023/07/14/quem-e-saul-klein-empresario-condenado-por-exploracao-sexual-bancou-ascensao-do-sao-caetano-e-foi-dono-da-ferroviaria.ghtml>. Acesso em: 21 maio 2025.

GLOBO ESPORTE. Ferroviária muda regime societário para SAF e abre caminho ao aporte de cervejaria. 2 jun. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/ribeirao->

preto-e-regiao/futebol/times/ferroviaria/noticia/2022/06/02/ferroviaria-muda-regime-societario-para-saf-e-abre-caminho-ao-aporte-de-cervejaria.ghtml. Acesso em: 21 maio 2025.

GLOBO ESPORTE. Previsão orçamentária da Ponte para 2024 depende do desfecho da Série B; veja valores aprovados. 16 nov. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/sp/campinas-e-regiao/futebol/times/ponte-preta/noticia/2023/11/16/previsao-orcamentaria-da-ponte-para-2024-depender-do-desfecho-da-serie-b-veja-valores-aprovados.ghtml>. Acesso em: 21 maio 2025.

GLOBO ESPORTE. Quanto custa? Veja o valor pago por ASA e Cruzeiro-AL para jogar no Municipal na Série D. 18 jul. 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/al/futebol/brasileirao-serie-d/noticia/2023/07/18/quanto-custa-veja-o-valor-pago-por-asa-e-cruzeiro-al-para-jogar-no-municipal-na-serie-d.ghtml>.

Acesso em: 21 maio 2025.

GLOBO ESPORTE. Veja cotas financeiras da Série D de 2025: saiba os valores e o calendário de pagamento aos clubes. 11 abr. 2025. Disponível em: <https://ge.globo.com/pi/futebol/brasileirao-serie-d/noticia/2025/04/11/veja-cotas-financeiras-da-serie-d-de-2025-saiba-os-valores-e-o-calendario-de-pagamento-aos-clubes.s.ghtml>. Acesso em: 21 maio 2025.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Araraquara (SP)*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/araraquara.html>. Acesso em: 7 set. 2025.

LANCE!. Acionista da Ferroviária nega venda de SAF e coloca Série A como meta. 27 jan. 2023. Disponível em: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/acionista-da-ferroviaria-nega-venda-de-saf-e-coloca-serie-a-como-meta.html>. Acesso em: 21 maio 2025.

MARCO NO ESPORTE. Ranking das folhas salariais dos clubes da Série C. 2023. Disponível em: <https://www.marcounoesporte.com.br/ranking-das-folhas-salariais-dos-clubes-da-serie-c-do-campeonato-brasileiro/>. Acesso em: 21 maio 2025.

MECCA, Marlei Salete; CHEMELLO, Rafael Augusto; MARODIN, Tatiana Gehlen. Sustentabilidade econômica, gestão e estratégias: análise dos clubes de futebol da região sul do Campeonato Brasileiro 2022. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 3788–3820, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1851>. Acesso em: 15 nov. 2024.

MENDONÇA JÚNIOR, Nivaldo. *Gestão estratégica para clubes de futebol: uma abordagem prática*. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em

Administração) – Escola Técnica Estadual, São Paulo, 2024. Disponível em: [https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/db1fb8bf-e045-4818-853a-25c28702ce09/NI](https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/db1fb8bf-e045-4818-853a-25c28702ce09/NI%20VALDO_MENDON%C3%A7A_J%C3%A9NIOR_TF-24.pdf)

MORO 1, Guilherme. Com 100 dias na Série B, Macedo vê Ferroviária competitiva mesmo com pouco orçamento. *ge*. Araraquara, 15 jul. 2025. Disponível em:

<https://ge.globo.com/sp/ribeirao-preto-e-regiao/futebol/times/ferroviaria/noticia/2025/07/15/com-100-dias-na-serie-b-macedo-ve-ferroviaria-competitiva-mesmo-com-pouco-orcamento.ghtml>. Acesso em: 7 set. 2025.

MORO 2, Guilherme. *Ferroviária vê média de público cair em 2024 mesmo com acesso à Série B*. *ge*. Araraquara (SP), 22 dez. 2024. Disponível em:

<https://ge.globo.com/sp/ribeirao-preto-e-regiao/futebol/times/ferroviaria/noticia/2024/12/22/ferroviaria-ve-media-de-publico-cair-em-2024-mesmo-com-acesso-a-serie-b.ghtml>. Acesso em: 7 set. 2025.

PORTAL MORADA. *Ferroviária na década de 1960: Uma era de ouro*. 2025. Disponível em: <https://portalmorada.com.br/ferroviaria-na-decada-de-1960-uma-era-de-ouro/>. 15 Acesso em: 20 maio 2025.

RAMALHO, Fábio; SOUZA, Lucas. Análise da Lei n. 11.101/2005 dentro da SAF (Sociedade Anônima de Futebol). *Revista Acadêmica de Direito*, v. 6, p. 2295–2312, 2024. Disponível em:

<https://www.periodicos.unc.br/index.php/acaddir/article/download/4984/2338/25274>. Acesso em: 15 nov. 2024.

RCIA ARARAQUARA. *Ferroviária dá passo importante para se tornar SAF, a primeira do Estado de SP*. 2025. Disponível em: <https://rciararaquara.com.br/ferroviaria/ferroviaria-da-passo-importante-para-se-tornar-saf/>. Acesso em: 20 maio 2025.

RCIA ARARAQUARA. *Ferroviária acerta a venda das ações da SAF para novo investidor*. 18 ago. 2024. Disponível em: <https://rciararaquara.com.br/ferroviaria/ferroviaria-acerta-a-venda-das-acoes-da-saf-para-novo-investidor/>. Acesso em: 21 maio 2025.

RELATÓRIO CONVOCADOS. Investimento em categorias de base e receitas de negociações no futebol brasileiro. Relatório técnico, 2024. Disponível em: <https://outfieldinc.com/convocados-2024/>. Acesso em: 7 out. 2024.

SOFAScore. *Ferroviária resultados e histórico de temporadas*. Disponível em: <https://www.sofascore.com/team/football/ferroviaria/35285>. Acesso em: 21 maio 2025.

TRANSFERMARKT. Campeonato Brasileiro Série B: valores de mercado dos clubes. 2025. Disponível em: <https://www.transfermarkt.com/campeonato-brasileiro-serie-b/marktwerteverein/wettbewerb/BRA2>. Acesso em: 21 maio 2025.

UNIVERSO, 2024. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php>. Acesso em: 5 nov. 2024).

UOL. Empresário Bertolucci compra Ferroviária e fecha reforços para o Paulistão. 30 nov. 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2022/11/30/empresario-bertolucci-compra-ferroviaria-e-fecha-reforcos-para-o-paulistao.htm>. Acesso em: 21 maio 2025.

WIKIPÉDIA. Associação Ferroviária de Esportes. 2025a. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Associa%C3%A7%C3%A3o_Ferrovi%C3%A1ria_de_Esportes. Acesso em: 20 maio 2025.

ZIRPOLI, Cássio. Sport monta seu maior orçamento na Série B e ainda deve ter novo repasse da liga em 2024. 2024. Disponível em: <https://cassiozirpoli.com.br/sport-monta-seu-maior-orcamento-na-serie-b-e-ainda-deve-ter-novo-repasse-da-liga-em-2024/>. Acesso em: 21 maio 2025.