

COLÉGIO SÃO LUÍS

**ENSINO MÉDIO
CURSO DE METODOLOGIA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**

Lorenzo Mendes Gallian

**TÍTULO: Gestão financeira no futebol: Uma análise da A Sociedade esportiva
Palmeiras(2012/2024)
Subtítulo do Trabalho**

São Paulo

2025
Lorenzo Mendes Gallian

TÍTULO: Gestão financeira: Uma análise da A Sociedade esportiva Palmeiras
Subtítulo do Trabalho

Artigo apresentado como requisito de aprovação em “Metodologia de Iniciação Científica”, na 2ª série do EM do Colégio São Luís

Orientador: Prof Antonio Eduardo Serzedello de Paula

São Paulo
2025

Dedico esse trabalho a primeiramente meu avô, Dante e meu pai Maurício que me fizeram ser palmeirense, também a Sociedade Esportiva Palmeiras que foi responsável por fazer eu amar o futebol e querer pesquisar sobre e por último dedico ao resto da minha família que me incentivou a pesquisar sobre o assunto.

Agradeço primeiramente ao meu cunhado Pedro que me ajudou muito no início do trabalho, pois me deu algumas ideias de qual poderia ser o tema do trabalho e me ajudou a chegar na ideia de gestão de futebol.

Também gostaria de agradecer também o professor Antônio Eduardo que foi meu orientador do trabalho, ele além de me orientar me ajudou em como escrever o texto, com algumas ideias do que escrever no trabalho, onde pesquisar sobre o assunto e muitas outras coisas, portanto me ajudou de uma forma geral.

Para conseguir contatos com algumas pessoas importantes dentro do clube devo agradecer ao Ricardo Sdei, gerente de marketing da Adidas, ele conseguiu me conectar com o Mauricio Galiotte e com o gerente de marketing do Palmeiras, que me ajudaram muito a responder algumas perguntas.

Portanto também devo agradecer principalmente o Mauricio Galiotte que se dispôs a responder algumas perguntas sobre o meu trabalho, essas respostas que me ajudaram muito no desenvolvimento do texto, ele foi muito simpático e fez respostas concisas.

Por último gostaria de agradecer meu Pai, Mauricio Gallian, que além de fazer eu gostar de futebol e ser palmeirense, me incentivou a realizar o trabalho e fez eu conhecer o Ricardo Sdei, no entanto ele foi uma das pessoas mais importantes para eu realizar o estudo.

“Eu nunca perco. Ou eu ganho, ou aprendo”

Nelson Mandela

RESUMO

Palavras-chave: Gestão. Futebol. Investimento. Marketing. Palmeiras.

O presente trabalho faz uma análise do processo de transformação administrativa, financeira e esportiva da Sociedade Esportiva Palmeiras entre os anos de 2012 e 2024, período em que o clube passou por uma profunda reestruturação. O objetivo principal consiste em entender como as gestões de Paulo Nobre, Maurício Galiotte e Leila Pereira contribuíram para a consolidação do Palmeiras como um dos clubes de futebol brasileiro com mais organização e com mais competitividade. A pesquisa usa uma metodologia a partir de entrevistas, livros, artigos acadêmicos e fontes jornalísticas. Os resultados mostram que a adoção de uma gestão profissional, controle do orçamento, investimentos em infraestrutura e as parcerias foram determinantes para o crescimento sustentável do clube. Se conclui que a evolução do Palmeiras no período estudado reflete uma combinação eficaz entre gestão, marketing esportivo e estabilidade financeira se tornando um exemplo de gestão no futebol brasileiro atual.

ABSTRACT

Keywords: Management. Football. Investment. Marketing. Palmeiras.

This study analyzes the process of administrative, financial, and sporting transformation of Sociedade Esportiva Palmeiras between 2012 and 2024, a period during which the club underwent a profound restructuring. The main objective is to understand how the administrations of Paulo Nobre, Maurício Galiotte, and Leila Pereira contributed to consolidating Palmeiras as one of the most organized and competitive football clubs in Brazil. The research employs a methodology based on interviews, books, academic articles, and journalistic sources. The results show that the adoption of professional management, budget control, investments in infrastructure, and strategic partnerships were decisive for the club's sustainable growth. It is concluded that the evolution of Palmeiras in the studied period reflects an effective combination of management, sports marketing, and financial stability, making it a model of management in contemporary Brazilian football.

Lista de ilustrações:

Imagem 1: Palmeiras entrando em campo com a bandeira do Brasil (1942).....	15
Quadro 1: Retorno institucional obtido pelas empresas investidoras na co-gestão.....	19
Quadro 2: Retorno de mídia obtido pelas empresas investidoras na co-gestão.....	19
Quadro 3: Retorno de vendas para as empresa investidoras na co-gestão.....	20
Quadro 4: Retorno da co-gestão para as entidades esportivas.....	20

Lista de tabelas:

Tabela 1: Palmeiras e Flamengo Brasileirão e Libertadores (2012-2024).....	24
--	----

SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
1.1 Objetivos.....	11
1.1.1 Geral.....	12
1.1.2 Específicos.....	12
1.2 Problema.....	12
2. História da Sociedade Esportiva Palmeiras.....	13
3. Contexto histórico e econômico do Brasil e do futebol.....	20
3.1 Gestão Sociedade Esportiva Palmeiras	25
3.1.1 Gestão Paulo Nobre.....	25
3.1.2 Gestão Mauricio Galiotte.....	26
3.1.3 Gestão Leila Pereira.....	27
4. Conclusão.....	30

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, será abordada a importância da gestão no futebol, tendo como principal objeto de análise a *Sociedade Esportiva Palmeiras*. O futebol, além de ser o esporte mais popular do mundo, faz parte da identidade cultural de milhões de pessoas, especialmente no Brasil, onde é considerado uma verdadeira paixão nacional. Apesar de muitas vezes, ser encarado apenas como uma forma de entretenimento, o futebol é uma atividade econômica de grande porte que movimenta bilhões de reais e envolve decisões estratégicas muito complexas. Por trás de equipes vitoriosas, há uma estrutura administrativa sólida, marcada por planejamento, organização e investimentos bem direcionados.

O caso do Palmeiras evidencia com clareza como uma gestão eficiente pode transformar profundamente a realidade de um clube, o clube alviverde passou por períodos difíceis em sua história recente enfrentando rebaixamentos, instabilidade técnica e crises financeiras, mas iniciou um processo de reestruturação a partir de 2013, sob a presidência de Paulo Nobre(2013/2016). Essa nova fase foi marcada por medidas arriscadas, como o corte de gastos e a renegociação de dívidas, aliadas à busca por patrocinadores, ao fortalecimento das categorias de base, a incorporação de tecnologias de gestão e a profissionalização dos diversos setores do clube.

Além disso, serão analisadas neste trabalho as contribuições de gestões posteriores, como as dos presidentes Maurício Galiotte(2016/2021) e Leila Pereira, que deram continuidade ao projeto de modernização e crescimento da instituição. Cada um do seu modo, consolidou o *Palmeiras* como uma das principais potências do futebol sul-americano, não apenas no aspecto esportivo, mas também em termos financeiros, estruturais e de imagem institucional. Também será discutido o impacto dessas transformações na relação com a torcida especialmente no que diz respeito ao aumento dos preços dos ingressos, o que gerou debates sobre a elitização dos estádios e a exclusão de torcedores, por não terem condições financeiras o suficiente.

Analisar o processo de reformulação da *Sociedade Esportiva Palmeiras* é uma iniciativa relevante não apenas para o entendimento da gestão esportiva, mas também para o contexto econômico e cultural do Brasil. O futebol, por estar profundamente

inserido na identidade nacional, tem influência direta na imagem do país no cenário internacional. O sucesso de clubes brasileiros contribui para a valorização do futebol nacional, atraindo a atenção de jogadores famosos, investidores estrangeiros e grandes patrocinadores. “O futebol brasileiro tem recebido um número crescente de investidores e profissionais estrangeiros, trazendo novas práticas e influências para o mercado”(Dias, Eduardo)Esse movimento resulta no fortalecimento da indústria esportiva no Brasil, gerando impactos positivos tanto no aspecto econômico quanto na popularidade internacional do país.

Além dos ganhos financeiros a reestruturação promove impactos sociais e culturais significativos pois ao investir em infraestrutura, categorias de base e programas de responsabilidade social, o clube contribui para o desenvolvimento de jovens atletas e para a inclusão social de comunidades periféricas. Dessa forma, o futebol deixa de ser apenas um entretenimento e passa a atuar como instrumento de transformação social.

O futebol apresenta-se como uma grande ferramenta na humanização quando inserido na integração dos instrumentos educacionais e sociais colocados à disposição da sociedade de acordo com sua abrangência em esporte e lazer em busca do bem-estar do indivíduo, proporcionando interação aos mesmos, amenizando posições divergentes, com reflexo na educação e na cultura como fenômeno social, promovendo um forte fator de interação social, seja no meio educacional de entretenimento ou competitivo.(Queiroz Arthur, Silva Heytor, Muniz Matheus, 2021)

Portanto, analisar o caso do *Palmeiras* serve como referência para os outros clubes brasileiros a refletirem sobre a urgência e importância de mudanças nas suas gestões. Gerando um movimento para a melhora do futebol, economia e visibilidade nacional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 GERAL

O objetivo central deste trabalho é realizar uma análise crítica das estratégias adotadas pela *Sociedade Esportiva Palmeiras*, com o intuito de compreender de que forma a profissionalização administrativa, financeira e estrutural influenciou diretamente o desempenho do clube nos últimos anos. Além disso, identificar os principais elementos que caracterizam uma gestão eficiente no contexto do futebol brasileiro, a partir da análise das transformações realizadas a partir de 2012, com o início da gestão de Paulo Nobre.

1.1.2 ESPECÍFICOS

Partindo do objetivo central de compreender a gestão da Sociedade Esportiva Palmeiras, esta pesquisa busca evidenciar como uma administração eficiente impacta não apenas os resultados esportivos, mas também a saúde financeira do clube. Se observa que parcerias com empresas, o uso estratégico do marketing e o programa de sócio torcedor têm contribuído significativamente para o crescimento e a sustentabilidade do clube ao longo dos anos. No entanto é importante destacar que esse processo também gerou certo distanciamento da torcida mais tradicional, em razão do aumento dos preços dos ingressos. Portanto o estudo pode servir como referência para outros clubes brasileiros que desejam aprimorar sua gestão, alcançar maior estabilidade e obter melhoras dentro e fora de campo.

1.2 PROBLEMA

A partir das análises desenvolvidas nos tópicos anteriores, se torna evidente que a gestão de um time de futebol vai muito além dos limites do esporte. A trajetória da *Sociedade Esportiva Palmeiras* constitui um exemplo e como uma administração eficiente pode transformar um clube, tanto no financeiro quanto no desempenho esportivo.

Dessa forma este estudo tem como objetivo investigar a eficiência da gestão do *Palmeiras* e analisar as estratégias adotadas ao longo dos anos. Com base nessa ideia, as seguintes questões serão respondidas ao longo do texto:

- Até que ponto a política econômica do Brasil no período estudado influenciou a gestão.
- Quais foram as táticas usadas pelos presidentes do *Palmeiras*, Paulo nobre (2013-2016), Maurício Galiotte (2016-2022) e Leila Pereira (2021)
- Como a gestão eficiente financeira influenciou o desempenho do clube entre 2012 e 2024?
- Como esse crescimento financeiro do clube afetou a torcida?
- Como a gestão do *Palmeiras* pode ser exemplo para outros clubes e empresas?
- Qual o papel de parcerias como a Parmalat (1992-2000), Crefisa (2015-2024), FAM (2015-2024) e Sporting Bet (2025) nas finanças do clube?
- Como cada presidente contribui para o desenvolvimento do clube?

2 DESENVOLVIMENTO – HISTÓRIA DA SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS

A *Sociedade Esportiva Palmeiras* foi fundada em 26 de agosto de 1914, por imigrantes italianos no bairro do Brás em São Paulo e inicialmente tinha o nome *Soietà Sportiva Palestra Itália* e tinha com objetivo inicial manter as tradições italianas vivas e promover o futebol

A imigração italiana para São Paulo no início do século XX marcou muito a cidade, com milhares de trabalhadores vinda da Europa buscando melhores condições de vida¹. Esses imigrantes encontraram no futebol uma forma de integração

¹ Boa parte das migrações tem origem em problemas econômicos e/ou socioculturais e com os italianos não foi diferente (...) Essa *italianidade* proposta e retratada nesses periódicos agia como um instrumento de conservação da sociedade colonial e um esforço para manter laços afetivos, políticos e econômicos com sua terra natal. Temas como família, religião e trabalho eram muito recorrentes. Muitos desses imigrantes não se reconheciam ainda como italianos no século XIX. Em um cenário de uma Itália recém unificada, se identificavam como trentinos, vênnetos, piemonteses, sardenhos, toscanos, calabreses e etc. Assim, imprensa agia como consolidadora de um senso de comunidade integrada. (Disponível em: <https://www.gov.br/bn/pt-br/central-de-conteudos/150-anos-da-imigracao-italiana-na-brn/imprensa-italiana-no-brasil-nos-150-anos-da-imigacao> Acessado em: 14/10/2025)

cultural e de identidade para preservar suas tradições. Nesse contexto ocorreu a fundação do *Palestra Itália* em 1914 que além de um clube esportivo foi um símbolo da força da comunidade Italiana no Brasil, portanto o clube se tornou um jeito dos italianos se socializarem e se consolidarem na cidade de São Paulo.

Com poucos anos de fundação o clube começou a mostrar resultados, após 6 anos de fundação após alguns vice-campeonatos o *Palestra Itália* conquistou seu primeiro título, o campeonato paulista, contra o *Paulistano* por 2x1. Após ser campeão o clube aumentou seu patrimônio e seu reconhecimento e no dia 27 de abril de 1920, junto com a companhia Matarazzo, efetuou a compra do campo de futebol e grande parte do terreno do Parque Antártica. Em 1926 o Palestra ganhou mais um campeonato Paulista e no mesmo ano ganhou a Copa dos Campeões Estaduais Rio-São Paulo, o primeiro título interestadual do Palestra Itália.

Com apoio de poderosas famílias italianas, entre as quais a Matarazzo, o clube adquiriu por 500 contos de réis, em 1917, o campo do Parque Antártica, uma das maiores transações imobiliárias da cidade, sagrando-se campeão em 1920. (Franco Junior, 2007)

Em março de 1942, durante a Segunda Guerra mundial, Getúlio Vargas instituiu o decreto que proibia qualquer entidade com um nome que fazia referência a algum dos países rivais ao Brasil na guerra², portanto o *Palestra Itália* foi obrigado a mudar de nome e passou a se chamar *Palestra São Paulo* porém mesmo mudando de nome alguns adversários e veículos de imprensa continuaram pressionando o clube, afirmando que a palavra “palestra” ainda fazia referência a Itália. Então passou a se chamar definitivamente *Sociedade Esportiva Palmeiras* em 1942.

Uma semana depois o *Palmeiras* estrearia com a nova identidade, contra o *São Paulo*, o clube que mais pressionou as identidades para o clube trocar de nome. O Palmeiras não sabia como os torcedores iriam receber o novo nome, já que estavam

² A Campanha de Nacionalização foi implementada por Getúlio Vargas durante o Estado Novo, entre 1938 e o final da Segunda Guerra Mundial (1945), com o objetivo de unificar a nação e forçar a integração das comunidades estrangeiras, principalmente imigrantes e seus descendentes, à cultura brasileira. Essa campanha resultou na proibição da língua alemã, no fechamento de escolas estrangeiras e na destruição de bens culturais das minorias

sendo rotulados como inimigo pátria, os jogadores entraram em campo com uma bandeira do Brasil e foram campeões, ganhando respeito da torcida.

Significativo é o episódio da primeira partida da Sociedade Esportiva Palmeiras, diante de um público de mais de 45 mil espectadores. Após uma de rumores de rumores que apontavam até mesmo para o confisco do estádio Parque Antártica e de notícias inflamadas veiculadas pelo rádio acerca dos confrontos na Europa, os jogadores do Palmeiras entraram em campo com novo uniforme e uma enorme bandeira do Brasil, tendo à frente, fardado, um capitão do exército de origem nordestina, Adalberto Mendes. (Franco, Júnior, 2007)



O time continuou ganhando reconhecimento e chegou as décadas de 50-70, uma fase que ficou marcada por conquistas, entre elas, a *Taça Rio Internacional* de 1951, que simbolizou a força do Brasil em um cenário mundial pós-guerra. Após alguns anos em 1959 foi campeão do *Supercampeonato Paulista* contra o Santos de Pelé, fim da década de 50 foi marcada com o primeiro título nacional do Palmeiras.

Os anos 60 do *Alviverde* foi conhecido como a *Primeira Academia de Futebol* onde surgiram seus primeiros ídolos, entre eles o Ademir da Guia, a *Academia de Futebol* conquistou cerca de 6 títulos e em 1965 realizou algo inédito onde o *Palmeiras* representou toda seleção brasileira incluindo todo elenco e comissão técnica e conquistou a vitória por 3-0 contra a seleção do Uruguai. Durante esse século o clube reformou o seu estádio aumentando a capacidade e infraestrutura da casa do *Palestra Itália*.

A década de 90 ficou marcada na história como “*Era Parmalat*”³(1992-2000), o *Palmeiras* em um “jejum” de 16 anos sem títulos, voltou a ganhar depois que fechou a parceria com a *Parmalat*, nesses anos o *Palmeiras* conquistou vários títulos incluindo o *Campeonato Paulista* (1993, 1994 e 1996), o *Brasileiro* (1993 e 1994) e o campeonato continental, a *Copa Libertadores da América* (1999). Essa “era”, também ficou marcada pelo surgimento do goleiro Marcos, considerado pela torcida um dos maiores ídolos do clube.

O patrocínio da *Parmalat* no *Palmeiras* é um dos primeiros exemplos da proximidade entre futebol e empresas. Segundo o jornal *Lance!* (2019) “A *Parmalat* foi pioneira no sistema de parceria” O patrocínio da empresa italiana além de garantir investimentos no clube também promoveu a modernização da gestão, *marketing* e expansão da marca. Esses investimentos são parte da globalização do futebol na década de 1990, quando clubes ao redor do mundo passaram a atrair grandes empresas que queriam utilizar o futebol como meio de promover a visibilidade da empresa em nível mundial, no então a parceria entre o clube brasileiro e a empresa italiana se tornou uma das primeiras referências de investimentos privados dentro do futebol.

³ A “Era Parmalat” é o nome popular dado a fase em que o *Palmeiras* tinha o patrocínio da empresa de alimentos Italiana Parmalat, na qual o clube teve muitas conquistas.

Depois da *Era Parmalat*, que se encerrou em 2000, o clube passou por anos de muita instabilidade, em 2002 o *Palmeiras* foi rebaixado para a segunda divisão do *Campeonato Brasileiro*. Continuou sem conquistas até 2012, quando foi campeão da *Copa do Brasil*, porém no mesmo ano o *Palmeiras* sofreu pela segunda vez o rebaixamento para a segunda divisão do *campeonato brasileiro*, causando grande insatisfação da torcida Alviverde com pedidos de reforma. Esses anos comprovam como a ausência de planejamentos de longo prazo podem afetar resultados esportivos (BATISTA; CAJAIBA; 2015)

No ano seguinte foi eleito a presidente do clube o Paulo Nobre que desde o começo implementou medida para a reconstrução do *Palmeiras*. Segundo Cardoso e Silveira (2018) a adoção do programa de *sócio torcedores* foi fundamental para o crescimento da receita de clubes brasileiros. Em 2014 o clube inaugurou seu novo estádio, *Allianz Parque*⁴, os resultados da reforma começaram a surgir em 2015 com o *Palmeiras* campeão da *Copa do Brasil*.

Além do patrocínio da *Parmalat*, outros patrocínios foram importantes para o desenvolvimento do clube, depois da marca italiana o *Palmeiras* foi patrocinado pela *Pirelli* (2001-2007), que apesar de ser um patrocínio duradouro não trouxe muitos benefícios para o clube e sim para a marca patrocinadora.

O próximo patrocínio importante para o clube foi a *Crefisa*, uma empresa financeira brasileira que oferece serviços de crédito pessoal como empréstimos e cartões de crédito, e a *FAM* (Faculdade das Américas) uma faculdade particular, as duas empresas tem como donos as mesmas pessoas, Leila Pereira, que depois se tornou presidente do *Palmeiras*, e seu marido José Roberto Lamacchia.

A *Crefisa* e *FAM*, chegaram em 2015 durante a gestão de Paulo Nobre e segundo uma pesquisa da *forbes* enquanto patrocinadores estima-se que o investimento das empresas tenha superado R\$ 1 bilhão. Sendo até então o maior patrocínio em questão de investimento da história do clube.

⁴ O Nome *Allianz Parque* se dá pela parceria do *Palmeiras* e da *Wtorre* uma construtora que financiou parte da construção do estádio em troca de *naming rights*, ou seja, poder ter o nome da arena e também poder usar o estádio para realizar shows e eventos, tendo prioridade em cima dos jogos do *Palmeiras*.

Dentro do campo esses patrocínios marcaram bastante os torcedores já que nesse período o clube conquistou 14 títulos superando a “Era Parmalat” antes considerada como a era mais histórica do *Palmeiras*. Esse patrocínio se encerrou se encerrou em 2024 durante a gestão de Leila Pereira que também é presidente da empresa, como *Palmeiras* fechando um contrato com a Sporting Bet, uma empresa de apostas online, o *Palmeiras* com o antigo patrocínio ganhava R\$ 81 milhões fixos podendo chegar a R\$ 120 milhões com algumas cláusulas e com o novo patrocinador fechou um contrato de R\$ 100 milhões fixos podendo chegar a 170 milhões segundo o Ge (disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2024/12/24/palmeiras-assina-patrocinador-master-com-casa-de-apostas-em-contrato-de-r-170-milhoes.ghtml> acessado em: 15/10/2025)

O patrocínio da Sportingbet marcou uma nova fase do futebol brasileiro onde as “bets” dominaram, segundo uma pesquisa do GE 90% dos clubes da série A do Brasileirão 2025 são patrocinados por casa de apostas, sendo ao total 14 empresas e apenas 2 clubes sendo patrocinados por empresas de outros setores.

Por essas empresas terem um lucro muito alto elas investiram muito alto em marketing e consequentemente no futebol por ter uma grande visibilidade e ser uma “vitrine” para expor suas marcas. Segundo o exame em 2024 ao total os patrocínios das bets no futebol brasileiro passaram de R\$ 630 milhões. (Disponível em: <https://exame.com/marketing/em-meio-a-regulamentacao-patrocinios-das-bets-no-futebol-ja-passam-de-r-630-milhoes/> Acessado em: 15/10/2025)

As casas de apostas chegaram até o nome do Campeonato Brasileiro na qual a partir de 2024 deixou de ser Brasileirão Assaí que era uma rede atacadista e se tornou Brasileirão Betano uma empresa de apostas, que fechou um contrato por 3 anos, o antigo comprador do ⁵*naming rights* do campeonato pagava R\$ 50 milhões e

⁵ Naming rights" é um acordo de patrocínio em que uma empresa paga para associar sua marca a um local, evento ou ativo, como um estádio, arena, ou até mesmo uma estação de transporte público. Em troca, a empresa obtém o direito de nomear ou renomear o espaço, promovendo sua marca e gerando receita para o proprietário do local.

o novo pagará R\$ 70 a 80 milhões. Isso mostra como essas empresas estão presentes em todos os lugares do futebol.

Portanto os patrocínios foram muito importantes para o desenvolvimento do Palmeiras e esse patrocínios se adaptaram conforme novas estratégias de marketing e tendências do mercado. Isso é comprovado pelo estudo “A co-gestão como administradora do patrocínio esportivo no Brasil: uma análise dos casos Palmeiras-parmalat e Fluminense Unimed-Rio” do Nicolas Caballero, na qual ele faz uma análise e faz as seguintes conclusões.

EMPRESA INVESTIDORA	RETORNO OBTIDO A PARTIR DA CO-GESTÃO
Empresa Alimentícia Parmalat	O produto carro-chefe da empresa obteve um eficiente posicionamento na mente do consumidor: Leite Parmalat, o leite dos Campeões. Em pesquisa realizada entre os anos de 2006 e 2008, pela empresa <i>Sport Track</i> , a multinacional italiana ainda era a marca mais lembrada quando se mencionava o patrocinador da Sociedade Esportiva Palmeiras. Em 2006, índice de lembrança de 37,2%. Em 2007, 54,4% de lembrança. Por fim, em 2008 (8 anos após o fim do investimento) a empresa ocupa novamente o primeiro lugar com 37,2% de lembrança.
Unimed-Rio	A partir do desenvolvimento do processo de co-gestão junto ao Fluminense <i>Football Club</i> , a empresa conquista o Prêmio Top of Mind entre todos os planos de saúde do Estado do Rio de Janeiro.

Quadro 11 - Retorno institucional obtido pelas empresas investidoras na co-gestão.

EMPRESA INVESTIDORA	RETORNO DE MÍDIA ESPONTÂNEA NA CO-GESTÃO
Empresa Alimentícia Parmalat	Para cada dólar investido na Sociedade Esportiva Palmeiras, a multinacional italiana obteve um retorno de quatro dólares em mídia espontânea junto aos meios de comunicação.
Unimed-Rio	Para cada real investido junto ao Fluminense <i>Football Club</i> , a empresa de saúde obteve vinte e três reais de retorno de mídia espontânea nos veículos formais de comunicação.

Quadro 12 - Retorno de mídia espontânea obtido pelas empresas investidoras na co-gestão.

EMPRESA INVESTIDORA	RETORNO DE VENDAS NA CO-GESTÃO
Empresa Alimentícia Parmalat	No primeiro ano de co-gestão houve um aumento de 30% nas vendas da empresa. Em 2000, ano do término do contrato, o faturamento da empresa alcançou 1,9 bilhões de reais (em 1989 era de 34 milhões).
Unimed-Rio	Em 1998, ano do início da co-gestão, a empresa possuía uma cartela de 200 mil clientes no Rio de Janeiro. Em 2014, a empresa conta com mais de 900 mil clientes no Estado.

Quadro 13 - Retorno de vendas para as empresas investidoras na co-gestão.

ENTIDADES ESPORTIVAS	RETORNO OBTIDO A PARTIR DA CO-GESTÃO
Sociedade Esportiva Palmeiras	Três campeonatos paulistas, um Torneio Rio - São Paulo, uma Copa Mercosul, uma Copa do Brasil, um Campeonato Brasileiro da Série A e uma Copa Libertadores da América.
Fluminense <i>Football Club</i>	Vinte e cinco títulos conquistados, com destaque para o Campeonato Brasileiro da Série C, uma Copa do Brasil, dois Estaduais e dois Campeonatos Brasileiros da Série A.

Quadro 14 - Retorno da co-gestão para as entidades esportivas.

A partir desse momento o Palmeiras continuou se desenvolvendo e até o ano de 2024 o “verdão” continua ganhando títulos todos anos e se tornou uma das maiores potências do futebol brasileiro e mundial. Segundo a *CNN Brasil*(2024), o Palmeiras obteve faturamento recorde e lucro próximo a R\$200 milhões, se consolidando como modelo de gestão no Brasil.

3 DESENVOLVIMENTO – PARTE 2

O período entre 2012-2024 foi marcado por transformações profundas tanto no cenário político e econômico do Brasil tanto no futebol nacional. Ter ciência do contexto do Brasil nesses anos de transformação do *Palmeiras* é fundamental para a análise da reforma do clube, uma vez que as condições externas do país afetam diretamente a gestão e economia do futebol brasileiro.

Entre os anos de 2014 e 2016, o Brasil sofreu uma das crises mais profundas da história, com uma grande diminuição do PIB, aumento do desemprego e queda na confiança de investidores externos. Além de uma grande crise econômica, esse cenário se agravou com uma crise política, marcada pelo processo de *impeachment*

da presidente Dilma Rousseff e escândalos de corrupção que impactaram na imagem no Brasil no exterior, assim reduzindo a quantidade de investidores externos no Brasil.

Em 2017 o país começou a demonstrar uma recuperação gradual da economia e crises políticas, porém mesmo assim ainda estava muito abaixo das expectativas. Um pouco mais pra frente em 2020 surgiram novos desafios causados pela pandemia da COVID-19, com quedas nas receitas de diversos setores, incluindo o futebol que com a quarentena sofreu fortemente com paralisação no futebol, ausência de torcidas nos estádios e menos investimentos. “Os clubes da elite do Brasil tiveram queda de arrecadação em média de 9% em 2020, ano em que a pandemia de Covid-19 obrigou os estádios a fecharem e futebol a ser paralisado durante meses, gerando impacto direto no faturamento dos times.” (Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/em-ano-de-pandemia-faturamento-dos-clubes-da-elite-do-brasileirao-cai-9/#google_vignette acessado em : 10/10/2025)

O período da pandemia por conta do aumento na demanda de tecnologia, promoveu um grande avanço tecnológico e digitalização no futebol. Isso causou uma alteração estratégias de marketing, maior uso das redes sociais para promover o clube, venda de direitos de transmissão para plataformas de streaming que começaram a surgir em grande escala, novas formas de receita e mais patrocínios por conta de várias plataformas diferentes transmitirem os jogos.

O futebol como reflexo da situação do Brasil também sofreu grandes mudanças nesse período. Em 2014 foi sediada a *Copa do Mundo* no país, para a realização do evento foi necessário um grande investimento estimado em R\$30 bilhões, o que causou grande insatisfação em parte da população brasileira, que sentiam falta de investimentos públicos em saúde e educação e achavam desnecessário esse investimento em um esporte. Porém a *Copa do Mundo* do Brasil foi um sucesso e movimentou muito o turismo do país, chegando a um faturamento recorde de todas as copas segundo uma reportagem do GE (disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/especial-blog/dinheiro-em-jogo/post/mais-lucrativa-da-historia-copa-do-mundo-de-2014-gera-r-18-bilhoes-para-fifa.html#:~:text=Mais%20lucrativa%20da%20história%2C%20Copa,Dinheiro%20em%20Jogo%20%7C%20Globoesporte.com> Acessado em 14/10/2025)



Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/politica/a-palavra-e-a-ordemdo-naovai-ter-copa-6025/> acessado em: 08/10/2025

Outro aspecto relevante foi o fortalecimento das arenas multiuso, que possibilitou a ampliação de renda dos clubes que além de faturar com jogos de futebol agora podem faturar com show e eventos fora do esporte. Um exemplo é o caso do *Allianz Parque*, inaugurado em 2014, que além de servir como casa do *Palmeiras*, também gera receita e ficou famoso com shows de artistas internacionais, eventos diversos e *naming rights*. Essa onda de reformas de estádio também foi fruto da Copa do Mundo de 2014, já que os clubes aprimoraram seus estádios para serem aptos a sediarem os jogos da Copa.

Como consequência de uma modernização no futebol e nos estádios ocorreu uma elitização no futebol brasileiro, com o aumento dos valores dos ingressos e a

implementação do programa de sócio-torcedor. Apesar desses mecanismos gerarem renda e estabilidade financeira dos clubes, também geraram debates sobre exclusão social e distanciamento das camadas populares, tradicionalmente associadas e envolvidas nas torcidas dos clubes.

A década de 2020 ficou marcada por 2 grandes medidas novas no futebol brasileiro, A Sociedade Anônima do Futebol (SAF)⁶ que permitiu que clubes buscassem atrair investimentos de grandes empresas portanto melhorando a gestão, diversos clubes se associaram a esse modelo, porém alguns continuaram com o modelo de gestão tradicional, mas aplicando princípios parecidos. A outra medida foi a Lei geral do esporte na qual estabeleceu regras que garantem muitos direitos dos jogadores e profissionais relacionados a esporte.

Clubes como o *Cruzeiro* e *Botafogo* estavam em situações de muita instabilidade, porém ao contrário do *Palmeiras*, esses clubes adotaram a SAF. O *Cruzeiro* estava em uma grande crise financeira e foi comprado pelo ex-jogador Ronaldo “Fenômeno”, estava a 3 anos na segunda divisão do *Campeonato Brasileiro*, após ser comprado o clube retornou à primeira divisão e teve melhoras claras. O *Botafogo* estava também em uma grande crise e foi comprado por um grupo de clubes, estava na segunda divisão e após ser comprado o clube conquistou muitos títulos incluindo a libertadores e o brasileiro. Nesses clubes o modelo da Sociedade Anônima do Futebol deu muito certo e reestruturou o clube.

A SAF é uma novidade que já está mudando o futebol brasileiro. Ela trouxe investimentos, modernização e novas perspectivas para clubes endividados e mal geridos. Mas é preciso atenção: o sucesso depende de uma gestão irresponsável e do equilíbrio entre o lado empresarial e a paixão do torcedor. (Oliveira, Dornbush, 2025)

⁶A SAF (Sociedade Anônima do Futebol) é um modelo empresarial criado pela Lei nº 14.193/2021 para modernizar a gestão dos clubes de futebol no Brasil. Ela permite que os clubes se transformem em empresas, captem investimentos por meio da venda de ações e contem com uma administração mais profissional e transparente.

Existem também exemplos de clubes que no mesmo período, foram ainda mais de sucesso, porém não adotaram o modelo SAF, como o *Flamengo* e *Palmeiras*. Os dois clubes segundo um estudo feito pela Sportsvalue, empresa especializada em marketing esportivo, são os dois clubes mais valiosos do Brasil, o *Flamengo* em primeiro valendo R\$ 4,879 bilhões e o *Palmeiras* em segundo com um valor de R\$ 3,956 bilhões, esses números de 2024. Segundo novamente um estudo da Sportsvalue além de ser os clubes mais valiosos em 2024 foram os clubes com maior receita entre os principais times do Brasil.

Esses dois clubes tiveram uma trajetória muito comum, que hoje em dia são os clubes mais bem sucedidos e campeões, mas por volta de 2012, o *Flamengo* e o *Palmeiras* estavam em uma situação crítica, com o *Flamengo* com um déficit muito alto,GE(disponível

em:<https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/04/flamengo-divulga-balanco-de-2012-com-deficit-de-mais-de-r-60-milhoes.html> acessado em: 22/10/2025) “O Flamengo divulgou, no site da Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro (Ferj), o seu balanço patrimonial para o exercício de 2012. No documento, de 21 páginas, o clube revelou um déficit no ano de R\$ 60.485.238, valor bem superior se comparado ao do período de 2011, quando teve o prejuízo de R\$ 12.409.994. O déficit acumulado chegou a R\$ 676.534.997,00, de acordo com a publicação”.

A seguinte tabela compara as situações dos dois clubes no Brasileirão e na Libertadores, já que a situação financeira crítica refletiu dentro do campo. Também é possível observar que os dois clubes evoluíram juntos, quando o *Palmeiras* estava ruim, o *Flamengo* também estava, quando o *Palmeiras* estava bem o *Flamengo* também estava bem e vice-versa.

Ano	Brasileirão (posição final)_Palmeiras	Libertadores (fase)_Palmeiras	Brasileirão (posição final)_Flamengo	Libertadores (fase)_Flamengo
2012	18º (rebaixado)	—	11º	Fase de grupos
2013	Série B (1º)	Oitavas	16º	—
2014	16º	—	10º	Fase de grupos
2015	9º	—	12º	—
2016	1º (campeão)	—	3º	—
2017	2º (vice)	—	6º	Fase de grupos
2018	1º (campeão)	Semi	2º (vice)	Oitavas
2019	3º	QF	1º (campeão)	Campeão
2020	7º	Campeão	1º (campeão)	Oitavas
2021	3º	Campeão	2º (vice)	Vice (finalista)
2022	1º (campeão)	Semi	5º	Campeão
2023	1º (campeão)	Semi	4º	Oitavas
2024	2º (vice)	QF	3º	QF

Por conta dessas crises, instabilidade e mudanças no futebol e no Brasil, foi necessário que os clubes se adaptassem, para evitar endividamentos e queda de desempenho. Ao mesmo tempo que alguns times não se adaptaram outros conseguiram se adaptar através de uma gestão estratégica cuidando da saúde financeira, modernização administrativa e o sucesso esportivo, um exemplo de um clube que conseguiu tudo isso é o *Palmeiras* e por isso se tem como exemplo de sucesso.

3.1 GESTÃO SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS

O principal fator para a transformação do *Palmeiras* durante esse período foi a gestão eficiente, que não foi mérito de apenas 1 presidente e sim por 3 diferentes presidentes em que cada um deles tomou medidas diferentes para ajudar na reconstrução porém ao mesmo tempo dando continuidade ao mandato anterior.

3.1.1 Gestão Paulo Nobre (2013 a 2016)

Paulo Nobre formado em direito pela PUC-SP começou sua carreira como advogado, trabalhando especialmente com direito empresarial e esportivo, até deixar de lado essa carreira para administrar negócios familiares, adquirindo a experiência em gestão e finanças.

O Paulo Nobre também tinha uma paixão grande por esportes, explicitamente era torcedor do *Palmeiras* e também gostava de automobilismo, principalmente o Rally onde criou sua própria equipe “*Palmeirinha Rally Team*”, nome que homenageia o clube do seu coração.

Seu caminho na gestão do *Palmeiras* começou quando se tornou conselheiro vitalício do clube em 2008, atuando como voz ativa na política interna, defendendo a criação de um modelo de gestão profissional. Em 2011 se candidatou pela primeira vez à presidência da *Sociedade Esportiva Palmeiras*, perde a eleição para Arnaldo Tirone, mas ganha visibilidade e mesmo não sendo presidente segue ainda envolvido nos bastidores.

Quando Paulo Nobre assumiu o *Palmeiras* em 2013, o clube vivia uma das piores fases da sua história recente, vindo de dois rebaixamentos em poucos anos e com muitas dívidas. A estratégia dele foi diferente do que vinha sendo feito antes reduziu os gastos, renegociou dívidas e chegou a usar recursos próprios para estabilizar o clube.

Foi uma gestão rígida, mas necessária para recuperar a credibilidade. Uma das maiores apostas do Nobre foi no *sócio-torcedor Avanti*, que passou a ser tratado como uma das principais fontes de renda. Segundo Cardoso e Silveira (2018), a adoção desse tipo de programa foi fundamental para o crescimento das receitas dos clubes brasileiros, já que cria fidelidade e gera renda recorrente. Isso ajudou bastante o *Palmeiras*, que passou a ter uma base financeira mais sólida.

Financeiramente, não foi um período de grandes superávits, mas foi o momento em que se construiu o futuro. Como explica Amorim (2000), o processo de modernização da gestão do futebol brasileiro exige disciplina administrativa antes de buscar expansão, e foi exatamente isso que aconteceu com o *Palmeiras*.

No campo esportivo, o título mais importante foi a Copa do Brasil de 2015, que marcou o fim de um período sem conquistas. Também foi nesse período que chegou o atacante Dudu⁷, em 2015, jogador que se tornaria símbolo da nova fase do clube.

3.1.2 Gestão Mauricio Galiote (2016 a 2021)

⁷ Dudu jogou 462 jogos vestindo a camisa do *Palmeiras*, em um período de 9 anos no clube, durante esse tempo o jogador marcou 88 gols, 96 assistências e conquistou 12 títulos.

Mauricio Galiotte se formou em Administração de Empresas pela FAAP em São Paulo e começou sua carreira profissional atuando no mercado financeiro, com passagem por instituições bancárias e consultorias empresárias assim adquirindo experiência em gestão.

Começou sua influência no clube se tornando sócio e conselheiro em 2005, participando ativamente dos debates sobre profissionalização e modernização da gestão, apoiando as ideias do Paulo Nobre, por esse apoio foi escolhido como vice-presidente geral de Paulo Nobre. Após o fim do segundo mandato de Paulo Nobre, que fez uma gestão muito bem vista pela torcida Galiotte como um sucessor dele representando a continuidade da gestão profissional.

A gestão de Maurício Galiotte foi uma continuidade do que Paulo Nobre começou, mas com mais investimentos. Se Nobre focou na mais na economia, Galiotte encontrou o clube mais estável e pôde equilibrar finanças com títulos. O grande desafio era manter o clube saudável financeiramente e ao mesmo tempo competitivo.

Por ser pós-graduado em *marketing*, Galiotte deu bastante atenção ao fortalecimento da marca *Palmeiras*. Para ele, os títulos eram essenciais, mas também era preciso criar novas formas de engajamento e exposição. O Allianz Parque foi consolidado como arena multiuso, gerando receita com shows e eventos. Essa estratégia se encaixa no processo de modernização do futebol brasileiro, que passou a adotar arenas como fontes de renda diversificada (Amorim, 2000).

O *Avanti* se consolidou como produto chave para manter a conexão com a torcida. O próprio Galiotte afirmou em entrevista que esse programa foi decisivo para fidelizar torcedores e dar sustentação financeira, principalmente durante a pandemia da COVID-19, quando os estádios ficaram fechados. Isso confirma a visão de Batista e Cajaiba (2015), que mostram como o desempenho econômico financeiro de um clube impacta diretamente sua performance esportiva.

Nos resultados esportivos, a gestão teve conquistas importantes o Brasileirão de 2018, a Copa Libertadores de 2020 e a Copa do Brasil de 2020. Entre as contratações, se destacaram Felipe Melo e Gustavo Gómez, além da manutenção de Dudu como referência. Essas conquistas não só valorizaram a marca como também garantiram a presença constante do *Palmeiras* entre os protagonistas do futebol sul-americano.

Mesmo com críticas sobre o preço dos ingressos, Galiotte defendia que a qualidade do produto justificava o valor, e que o *Avanti* era a ferramenta para democratizar o acesso. Essa lógica segue o movimento de profissionalização administrativa apontado por Amorim (2000).

3.1.3 Gestão Leila Pereira (2021 a 2024)

Leila Pereira constrói sua carreira como empresária do setor financeiro, junto com seu marido, funda e expande a Crefisa, a empresa cresceu rapidamente nos anos 2000, com o sucesso da empresa o casal funda em 2007 a Faculdade das Américas, voltado ao ensino superior privado, marcando a diversificação do grupo empresarial.

Sua conexão com o clube começa quando em 2015, a Crefisa e FAM se tornam patrocinadores do *Palmeiras* sendo um dos maiores contratos de patrocínio do futebol brasileiro e o principal financiador do *Palmeiras*. O sucesso do vínculo da empresa e time aproxima Leila das lideranças e a se tornar uma figura de destaque.

Em 2017, é eleita conselheira do *Palmeiras*, com votação recorde, entrando na vida política dentro da instituição, igual Paulo Nobre e Maurício Galiotte defende uma gestão transparente e profissional por isso começa a construir alianças internas e amplia sua influência entre os conselheiros.

A eleição de Leila Pereira, em 2021, foi um marco, por ser a primeira mulher a presidir o *Palmeiras*. Sua gestão pode ser vista como continuidade e ruptura continuidade porque manteve o clube forte financeiramente e vencedor, ruptura pelo modelo empresarial e pela intensidade dos investimentos pela *Crefisa* e *Placar*.

Leila trouxe um estilo mais corporativo, apostando em práticas de mercado, profissionalização e aumento de receitas por meio de parcerias. Segundo reportagem da *CNN Brasil* (2024), o *Palmeiras* atingiu faturamento recorde e quase R\$ 200 milhões de lucro, mostrando como a gestão dela conseguiu potencializar as finanças do clube.

No lado esportivo, os resultados foram expressivos o clube conquistou o *Brasileirão* em 2022 e 2023 em 2021 a Copa Libertadores, mantendo uma sequência de títulos. Como observa o portal *Lance!* (2019), parcerias fortes entre clubes e empresas patrocinadoras tendem a aumentar a competitividade esportiva e a credibilidade no mercado, algo que se refletiu no sucesso do *Palmeiras* nesse período.

Um ponto que gerou debates foi a dependência do clube em relação à presidente e suas empresas. Esse cenário é comum em parcerias entre clubes e investidores privados (*LANCE!*, 2019), mas levanta questões sobre a sustentabilidade a longo prazo. Mesmo assim, o site oficial do *Palmeiras* (2025) ressalta que a gestão Leila consolidou o clube como modelo, unindo conquistas e modernização.

4 CONCLUSÃO

O trabalho teve como objetivo analisar a gestão financeira e administrativa da *Sociedade Esportiva Palmeiras* entre 2012 e 2024, analisando como a profissionalização e a adoção de estratégias modernas transformaram o clube em uma das principais potências do futebol brasileiro e sul americano. O estudo mostrou que o futebol, além de ser um fenômeno cultural, é também uma atividade econômica complexa, influenciada por fatores políticos, sociais e do mercado.

O tema central desta pesquisa foi entender de que maneira uma gestão e estruturada pode alterar o rumo de uma instituição esportiva. O problema de pesquisa buscou responder até que ponto as decisões administrativas e o contexto econômico nacional interferiram no sucesso do *Palmeiras* dentro e fora de campo, analisando também as consequências dessas estratégias na relação com a torcida e no mercado do futebol.

Primeiramente, a política econômica brasileira entre 2012 e 2024 teve grande influência na gestão esportiva, a crise econômica de 2014-2016, a pandemia da COVID-19 e o processo de recuperação afetaram as finanças de todos os clubes. No entanto o *Palmeiras* conseguiu resistir e crescer graças a uma administração baseada em controle de gastos e planejamento de longo prazo, implementada por Paulo Nobre (2013–2016). Enquanto outros clubes acumularam dívidas, o *Palmeiras* estabilizou suas contas, criando uma base sólida para o futuro.

Em relação às táticas utilizadas pelos presidentes, foi observado que cada um contribuiu de forma decisiva para a consolidação do projeto. Paulo Nobre focou na reestruturação financeira e no fortalecimento do programa de sócio torcedor, essencial para garantir receitas recorrentes. Maurício Galiotte (2016–2021) equilibrou gestão financeira e resultados esportivos, investindo na valorização da marca, no uso do Allianz Parque como arena multiuso e na expansão de patrocínios. Já Leila Pereira (2021–2024) trouxe uma visão empresarial, aumentando o faturamento e

consolidando o *Palmeiras* como modelo de clube moderno e rentável, mas também enfrentando críticas sobre a dependência da Crefisa/FAM e o aumento do distanciamento entre clube e torcida popular.

Sobre a influência da gestão financeira no desempenho esportivo, o trabalho comprovou que o sucesso dentro de campo é consequência direta de estabilidade fora dele. O *Palmeiras* conquistou, entre 2012 e 2024, títulos expressivos como Campeonatos Brasileiros, Copas do Brasil e Libertadores, enquanto manteve superávits consecutivos e bateu recordes de arrecadação, com lucro líquido de quase R\$ 200 milhões em 2024 (CNN Brasil, 2024). A administração eficiente permitiu formar elencos competitivos, investir em infraestrutura e manter a boa técnica.

Outro ponto importante abordado foi o impacto desse crescimento financeiro na torcida. Apesar dos avanços estruturais e do aumento de receitas, o trabalho mostrou um processo de elitização dos estádios, com ingressos mais caros e exclusão das camadas populares, historicamente mais ligadas ao clube. Essa transformação evidencia que o desafio da gestão moderna é equilibrar sustentabilidade econômica e acessibilidade social, garantindo que o futebol continue sendo um espaço democrático e de identidade coletiva.

Sobre as parcerias comerciais, ficou evidente que marcas como Parmalat (1992–2000) e mais recentemente, Crefisa e FAM (2015–2024) desempenharam papéis centrais no desenvolvimento do clube. A parceria com a Crefisa representou o maior patrocínio da história do *Palmeiras*, ultrapassando R\$ 1 bilhão em investimentos. A nova parceria com a Sporting Bet, firmada em 2024, simboliza a entrada definitiva do clube na era das “bets”, refletindo a mudança estrutural do mercado esportivo, onde empresas de apostas passaram a dominar os patrocínios e até os naming rights das competições nacionais.

Quanto ao papel de cada presidente, a análise mostrou que o sucesso do *Palmeiras* é fruto da continuidade administrativa. Paulo Nobre construiu a base, Galiotte aprimorou a estrutura e colheu títulos, Leila Pereira ampliou a marca e fortaleceu a imagem da instituição. Essa sequência de gestões consistentes

comprova que o clube foi superior aos outros por adotar um mentalidade empresarial e planejada.

Ao investigar o impacto da economia nacional sobre a gestão, também se observou que o *Palmeiras* soube aproveitar momentos de instabilidade externa para se fortalecer internamente. Enquanto o país vivia crises fiscais e políticas, o clube focou na independência financeira e na diversificação de receitas.

O trabalho se concentrou em um único clube e período específico, sem análise comparativa direta com clubes que adotaram o modelo SAF (Sociedade Anônima do Futebol). Pesquisas futuras podem ampliar esse debate, comparando a sustentabilidade financeira de clubes tradicionais com os novos modelos empresariais que surgem no país.

Por fim, é concluído que a trajetória do *Palmeiras* entre 2012 e 2024 simboliza uma mudança estrutural no futebol brasileiro. O clube passou da instabilidade à excelência, da dívida ao lucro, da improvisação ao planejamento. O sucesso do *Palmeiras* comprova que a gestão responsável é o maior reforço que um clube pode ter.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Ricardo. *A modernização da gestão dos clubes de futebol brasileiro*. 2000. Monografia (Graduação em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 2000.

BATISTA, Elvis Lima; CAJAIBA, Kleber da Silva. Relação entre desempenho econômico-financeiro e performance esportiva dos principais clubes de futebol do estado de São Paulo. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, 2015.

CARDOSO, Marcos Vinicius; SILVEIRA, Marcelo Paciello. A importância da adoção do sócio torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 5, n. 10, p. 146–162, 2018.

CNN BRASIL. Com faturamento recorde, Palmeiras teve lucro de quase R\$ 200 milhões. 3 abr. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/palmeiras/com-faturamento-recorde-palmeiras-teve-lucro-de-quase-r-200-milhoes/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

CNN BRASIL. Em ano de pandemia, faturamento dos clubes da elite do Brasileirão cai 9% em média. São Paulo, data não especificada. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/em-ano-de-pandemia-faturamento-dos-clubes-da-elite-do-brasileirao-cai-9/#google_vignette. Acesso em: 10 out. 2025.

EXAME. PIÓ, Juliana. Em meio à regulamentação, patrocínios das bets no futebol já passam de R\$ 630 milhões. São Paulo, 1 out. 2024. Disponível em: <https://exame.com/marketing/em-meio-a-regulamentacao-patrocínios-das-bets-no-futebol-ja-passam-de-r-630-milhoes/>. Acesso em: 23 out. 2025.

GLOBO ESPORTE. Mais lucrativa da história, Copa do Mundo de 2014 gera R\$ 18 bilhões para a FIFA. São Paulo, data não especificada. Disponível em: <https://ge.globo.com/blogs/especial-blog/dinheiro-em-jogo/post/mais-lucrativa-da-historia-copa-do-mundo-de-2014-gera-r-18-bilhoes-para-fifa.html>. Acesso em: 23 out. 2025.

GLOBO ESPORTE. Palmeiras assina patrocinador máster com casa de apostas em contrato de R\$ 170 milhões. São Paulo, 24 dez. 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2024/12/24/palmeiras-assina-patrocinador-master-com-casa-de-apostas-em-contrato-de-r-170-milhoes.ghtml>. Acesso em: 23 out. 2025.

JUNIOR, Hilário Franco. A dança dos deuses: futebol, cultura e sociedade. 2007

LANCE!. Clubes, patrocínios e investidores: veja parcerias do futebol brasileiro. Lance!, 2019. Disponível em: <https://www.lance.com.br/galeria-premium/clubes-patrocínios-investidores-veja-parcerias-futebol-brasileiro.html>. Acesso em: 11 abr. 2025.

PALMEIRAS. Sociedade Esportiva Palmeiras. Site Institucional. São Paulo, [2025]. Disponível em: <https://www.palmeiras.com.br/>. Acesso em: 7 abr. 2025.

PODER360. Brasil tem pior década para a economia em 120 anos. Poder360, 2020. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/brasil-tem-pior-decada-para-a-economia-em-120-anos/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

REDE GLOBO. O que é SAF: entenda o formato de clube-empresa que mudou o futebol brasileiro. Globo Esporte, 2 set. 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/09/02/o-que-e-saf-entenda-o-formato-de-clube-empresa-que-mudou-o-futebol-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 11 abr. 2025.

REDE GLOBO. Disponível em:
<https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2024/12/24/palmeiras-assina-patrocinador-master-com-casa-de-apostas-em-contrato-de-r-170-milhoes.ghtml>.
Acesso em: 15/10/2025

APÊNDICE

1) Ao assumir a presidência do Palmeiras, que tinha começado um processo de reestruturação com o Paulo nobre, quais foram os principais desafios encontrados na manutenção ou continuação desse processo?

O processo de reestruturação do clube teve alguns pilares fundamentais, tais como : reorganização financeira, esportiva, administrativa e social.

Manter o clube saudável financeiramente e ao mesmo tempo competitivo esportivamente foi o grande desafio.

Para isso é necessário pessoas competentes, bons profissionais e processos internos eficientes.

2) Como pós-graduado em marketing, de que forma você aplicou seus conhecimentos na construção e fortalecimento da marca Palmeiras durante sua gestão?

A marca é o grande ativo do clube de futebol, são varias ações que determinam o fortalecimento da marca a longo prazo :

- Os títulos são extremamente importantes.

É o fator determinante para o crescimento da Marca.

Além disso, diversas outras ações:

- Ações junto ao torcedor/ plano de fidelidade
- Crescimento da Torcida
- Credibilidade no mercado
- Exposição Internacional através com participação recorrente em campeonatos internacionais
- Pioneirismo
- Inovações
- Arena Moderna

- Licenciamento de produtos
- Parcerias estratégicas

3) Houve alguma estratégia de marketing específica que você considera decisiva para ampliar a conexão com torcedores e patrocinadores?

O Plano sócio Torcedor Avanti é o principal produto com o objetivo de criar conexão entre clube - torcedor, provoca o engajamento , fidelidade e união.

Este projeto é amplo, oferece inúmeros benefícios e comodidade além da prioridade na compra de ingressos.

É um case de extrema importância nesse período de reestruturação da SEP.

4) Quais foram as principais decisões estratégicas da sua gerencia que tiveram mais impacto direto nos resultados esportivos e financeiros do clube?

Algumas decisões foram importantes nesse período:

- Ampliar a profissionalização em áreas estratégicas
- Aumento significativo do investimento nas categorias de base
- Gramado sintético
- Investimento em estrutura moderna
- Investimento em área tecnologia
- Investimento em análise científica

5) Na sua opinião quais são os principais desafios que a atual gestão enfrenta e como você enxerga o futuro do Palmeiras nos próximos anos?

O desafio de um clube grande e vencedor é continuar conquistando e se manter na ponta.

Para isso é fundamental ter um clube saudável financeiramente e muito competitivo nas competições.

Vejo o clube preparado, bem estruturado, com processos bem estabelecidos com perspectiva positiva para o futuro.

6) Nesse processo de reestruturação do Palmeiras houve muitas críticas sobre o aumento dos preços dos ingressos, como você vê esse desafio de conciliar a necessidade de receita com a acessibilidade de ingressos?

O preço é sempre relativo ao produto.

Um time forte, vencedor, com grandes jogadores tem um custo maior.

O importante é oferecer possibilidade de compra a todos tipos de torcedores e isso é possível através do plano sócio torcedor.

7) Durante sua gestão no Palmeiras houve alguma teoria ou autor de administração / gestão que inspirou suas decisões estratégicas?

O clube de futebol tem particularidades específicas, como por exemplo a paixão do torcedor e é necessário entender o contexto pra administrar.

- Clube /Futebol

Torcedor

Associados

imprensa

Conselho Deliberativo

atletas

comissão técnica, etc)

Cada clube tem a sua situação, a sua necessidade e os seus objetivos.

O mais importante é administrar com responsabilidade, seriedade e transparência.