

Relatório Convocados



Finanças, História e Mercado do Futebol Brasileiro 2021





Preleção

Escalação

Preleção	3
Escalação	4
Apresentação	5
Disclaimer	6
Critérios Técnicos	7
Aquecimento	10
O Futebol Brasileiro em Números	11
Primeiro Tempo	21
Receitas	22
Direitos de Transmissão	35
Publicidade / Marketing	44
Negociação de Atletas	52
Bilheteria & Sócio Torcedor	61
Novas Receitas	64
Receitas: Projeções	67
Custos & Despesas	69
EBITDA: Geração de Caixa	79
Investimentos	84
Dívidas	90
Eficiência	97
Série B: Evolução Geral	101
Comparativo: Série A x Série B	105

Intervalo	108
América Mineiro	110
Athlético Paranaense	112
Atlético Goianiense	115
Atlético Mineiro	117
Avaí	120
Bahia	122
Botafogo	125
Ceará	128
Chapecoense	130
Corinthians	132
Coritiba	135
Cuiabá	137
Cruzeiro	139
Flamengo	142
Fluminense	145
Fortaleza	148
Goiás	150
Grêmio	152
Internacional	155
Juventude	158
Palmeiras	160
Red Bull Bragantino	163
Santos	165
São Paulo	168
Sport	171
Vasco	174

Segundo Tempo	177
Caminhos para o Futuro	178
A Liga	194
Futebol Feminino	209
Prorrogação	219
Pontos de Atenção e Desenvolvimento	220
Resenha	224
Quem Somos	226

Apresentação



O futebol brasileiro passa por um momento de transformação. SAF, Liga, profissionalização de fato. Após uma pandemia que deixou marcas pouco animadoras, não havia outra alternativa se não procurar outro rumo. Relembramos a velha máxima de não repetir experiências que deram errado esperando resultados diferentes.

Nesse contexto surge o **Relatório Convocados | XP: Finanças, História e Mercado do Futebol Brasileiro**. Uma parceria entre a consultoria **Convocados**, que atua na indústria do futebol numa visão 360° - da bola aos cálculos, das receitas à cultura esportiva -, e a **XP Investimentos**, pioneira nesse movimento de reorganização do futebol brasileiro, responsável pelas primeiras SAFs, e pronta a conduzir esta transformação.

O momento pede uma visão completa da indústria, que começa pelo uso de dados e informações que nos permitam entender onde estamos, e nos orientar para onde devemos ir. Entender as finanças, conhecer as características da relação entre clubes, torcedores e o mercado consumidor, e trabalhar com os números reais da indústria será fundamental para quem quiser fazer parte desse momento. Aqui você encontrará tudo isso, e mais uma série de insights e reflexões sobre o futebol brasileiro.

Relatório Convocados | XP: a fonte de informação do futebol brasileiro.

Disclaimer

Este material tem caráter meramente informativo e não deve ser entendido como análise de valor mobiliário para fins da Resolução CVM 20/2021, material promocional, oferta de compra ou venda, recomendação de investimento, sugestão de alocação, ou adoção de estratégias por parte dos destinatários. Este material foi preparado com base em informações públicas, dados desenvolvidos internamente e outras fontes externas.

RECEITAS | Analisamos o futebol sob duas óticas: **Receitas Totais**, consideram tudo que é Operacional, ou seja, tudo que foi gerado no dia-a-dia do Clube, e **Receita Recorrente**, onde excluimos as receitas com Negociação de Atletas, pois trata-se de uma receita muito errática. Para fins de cálculos desconsideramos todas as receitas que não foram obtidas através da operação natural do clube, como perdão de dívidas, reavaliação de ativos e outras. Outro ajuste que fazemos nas receitas está relacionado à Negociação de Atletas. Deduzimos diretamente das receitas os valores que cabem a terceiros que tem parte do direito econômico e as comissões de negociação, de forma a apresentarmos o valor que acaba no caixa do clube. Na prática a parte que pertence ao terceiro não é de propriedade do clube e só transita pelo demonstrativo de resultados por determinação da FIFA. As comissões também não são recursos do clube. Para fins de Geração de Caixa esta alteração não tem impacto, mas para quem gosta de rankings isto muda um tanto as relações.

RECEITAS RECORRENTES x RECEITAS VARIÁVEIS | Cada vez mais o futebol tem operado com base em receitas variáveis. Não se trata de não-recorrentes, pois elas existem e se repetem, mas tem fluxo que variam essencialmente com o desempenho em campo. Receitas com Direitos de Transmissão e bônus de performance são exemplos delas. Importante ter essa clareza na avaliação.

GERAÇÃO DE CAIXA (EBITDA) | Utilizamos o EBITDA (Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization) para mostrar o valor que sobra para o clube depois de pagar seus custos e despesas correntes. É o que se chama de Geração de Caixa, e na prática do futebol é quanto sobra de dinheiro para o clube pagar suas dívidas e fazer investimentos. Importante: para fins de EBITDA são utilizadas as RECEITAS LÍQUIDAS, que são menores que as RECEITAS TOTAIS BRUTAS apresentadas. Só é possível fazer o breakdown de receitas a partir das TOTAIS BRUTAS, por isso há uma diferença nas informações.

CUSTOS COM PESSOAL X PREMIAÇÕES POR DESEMPENHO | Na avaliação do custo com pessoas deveríamos fazer algumas separações, que são impossíveis dado a falta de detalhamento nas demonstrações financeiras. Uma delas é a separação entre os gastos com futebol e outras atividades, e a outra é excluindo premiações por conquistas do valor de Pessoal. Nas análises esses valores estarão todos considerados como Custos com Pessoal, e no final do dia não deixam de ser uma saída de caixa para pagar profissionais do clube. Mas é uma limitação que preferíamos não ter.

DÍVIDAS | Nas análises temos o cuidado de separar os dados de passivo para termos claramente os números que podem gerar problemas aos clubes. Assim, o cálculo é composto pela soma de:

- (+) Empréstimos e Financiamentos
- (+) Fornecedores
- (+) Valores a Pagar a Clubes e Agentes
- (+) Impostos Parcelados
- (+) Salários, Direitos de Imagem, Encargos Sociais, Impostos e Contribuições
- (-) Disponibilidades

Poderíamos adicionar os Adiantamentos, passivos que não serão pagos com dinheiro, mas com exibição, ao mesmo tempo em que representarão menos dinheiro no futuro. Optamos por deixá-los de fora porque enquanto o clube estiver operando os adiantamentos tendem a ser recorrentes. Em outras indústrias os Salários e Encargos jamais seriam dívidas, mas como no futebol o mês costuma durar 90 dias para muitos clubes, é fundamental incluí-los na conta. Assim como excluimos os Ativos a Receber, visto que nem sempre são líquidos e certos. Trabalhamos de maneira pragmática: atrasar esses pagamentos pode significar um grande problema para os clubes, e a forma de evitar os atrasos depende de ter dinheiro em caixa.

DÍVIDA LÍQUIDA | Para fins de análise de dívida líquida excluimos a posição de Disponibilidades da soma total das dívidas. Assim, nos gráficos estão apresentadas as dívidas brutas por tipo, com a dívida total líquida.

Critérios Técnicos



INVESTIMENTOS | Os valores são obtidos a partir do cruzamento de informações Fluxo de Caixa, da nota explicativa do Intangível (adições) e da conciliação que fazemos utilizando informações da DRE e do Fluxo de Caixa.

FONTES | Todos os dados econômico-financeiros foram obtidos através das demonstrações financeiras dos clubes e tratados sob critérios técnicos definidos neste material. Sempre que a fonte for diferente será citada no dado divulgado.

Aquecimento



O futebol brasileiro em números

O Futebol Brasileiro em 2021

Um olhar para o futuro

O ano de 2021 mostra uma **indústria em transformação**, movimentada a partir de fatores externos à sua estrutura. Os efeitos da pandemia foram sentido de maneira diversa de 2020. Movimentação que vem com um sinal de alerta: **movam-se, ou perderão relevância**.

Claramente aquela famosa inversão na pirâmide competitiva deixou de ser uma expectativa e virou uma realidade. Clubes tradicionais como Grêmio e Bahia se juntaram a Cruzeiro e Vasco na Série B, enquanto América Mineiro, Fortaleza e Red Bull Bragantino ocuparam vagas na Libertadores. **Méritos pela competência na gestão**. E não foi apenas isso.

As receitas de 2021 foram praticamente as mesmas de 2019, quando corrigidas pela inflação, o que mostra que o futebol, mesmo com injeção extraordinária de recursos com direitos de transmissão, estagnou. Claro, com Bilheteria teria sido melhor, mas nada que justificasse celebrações.

As dívidas seguem elevadas, os clubes continuam precisando de alongamentos e mais alongamentos para pagar o passado, e não deixam de fazer novas dívidas. Estamos perdendo parte importante das nossas receitas com as mudanças no mercado de negociações de atletas. **Não é mais uma questão de quando mudar; é uma questão de sobrevivência**.

Ao mesmo tempo, **2021 terminou com boas iniciativas**. A aprovação da lei da **SAF**, as conversas mais avançadas sobre formação de **liga de clubes**, o crescimento do **streaming** como alternativa adicional de receitas de transmissão, o crescimento de **games**, a chegada das **apostas**. Tudo isso para servir um torcedor que segue apaixonado pelo seu clube, pelo futebol.

Estamos atrasados, mas para se chegar ao destino é preciso dar os primeiros passos. Que o futuro seja logo ali.

Números



R\$ 6,6 bi

Receitas totais da **Série A** em 2021



75%

Percentual de Brasileiros que tem o **FUTEBOL** como esporte favorito.



R\$ 900 mi

Receitas totais da **Série B** em 2021



R\$ 3,2 bi

Custos com Salários nos clubes da **Série A** em 2021



R\$ 25 bi

Mercado potencial de **apostas** no Brasil

Fonte: Pesquisa Anual Sport Track, Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Números



R\$ 8,9 bi

Dívida dos clubes da **Série A**
Ampliada ao final de 2021



88%

Torcem para algum time de futebol brasileiro, sendo:

24% Flamengo **18%** Corinthians
11% São Paulo **10%** Palmeiras



58%

Dos torcedores já ouviu falar em **NFT, criptomoedas** e **fan tokens**

R\$ 832 mi

Investimentos em **contratações** de atletas na **Série A** em 2021

36%

Torcem para algum time de futebol estrangeiro, sendo:

28% Barcelona
24% Real Madrid
17% PSG

25%

Já comprou algum **ativo digital**, ligado ou não a clubes

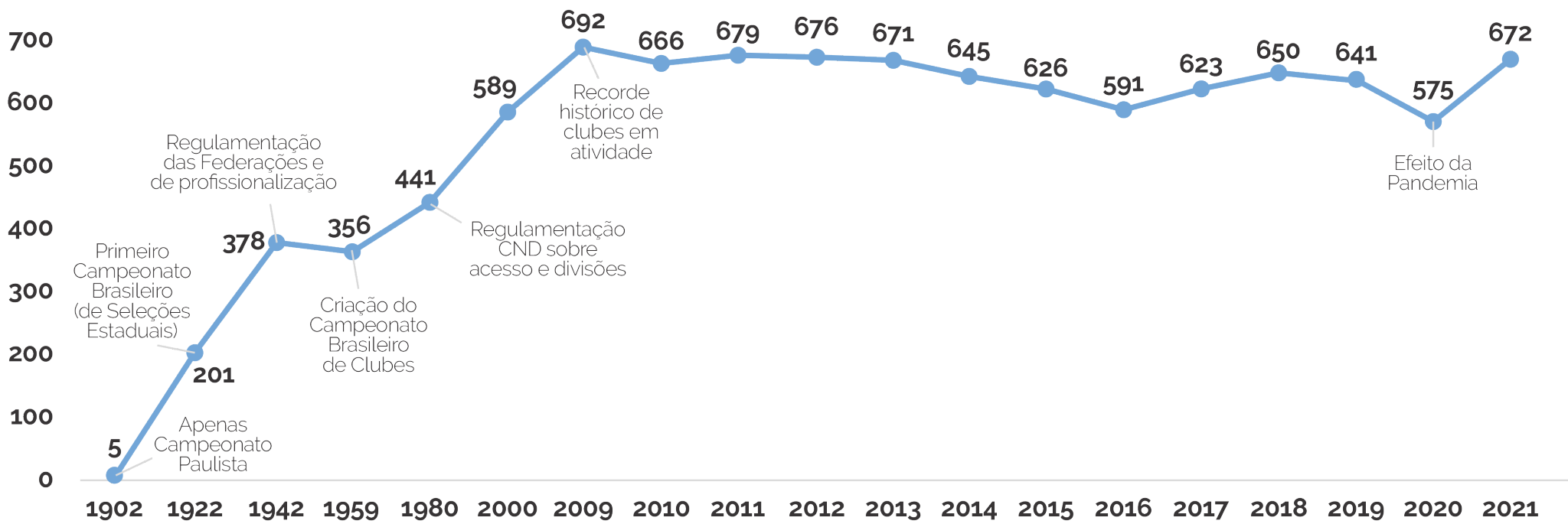
Fonte: Pesquisa Anual Sport Track, Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

País do Futebol:

Clubes em atividade

672

Clubes Profissionais em 2021



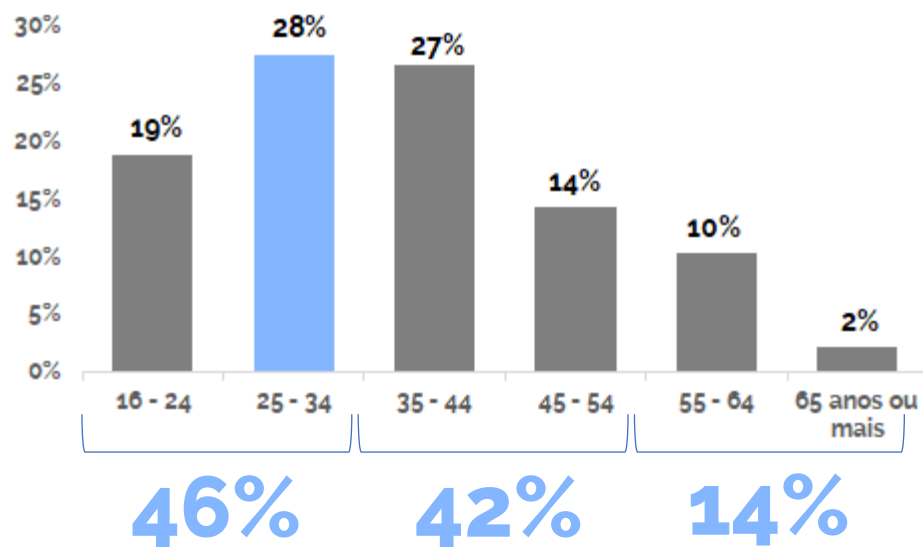
Clubes em atividade são os clubes filiados disputando alguma campeonato oficial profissional seja da CBF seja das Federações Estaduais
Fonte: Campo de Ação, CBF e Federações Estaduais

Números

Perfil do Torcedor Brasileiro

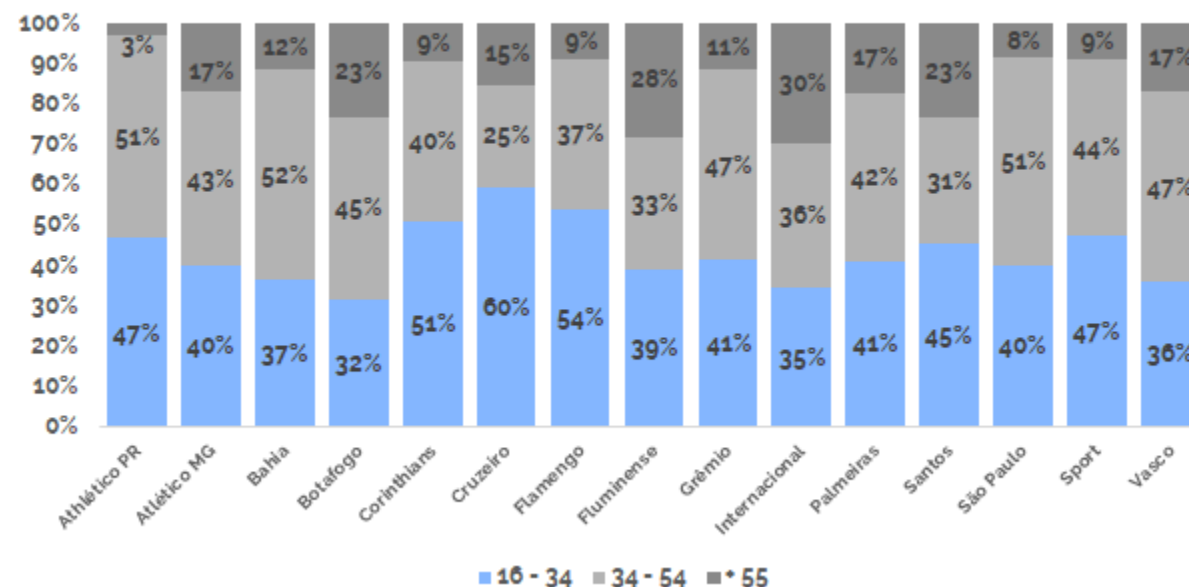
Perfil do Torcedor Brasileiro: Faixa Etária

Fonte: Pesquisa Sport Track 2021



Faixa Etária das Torcidas - 2021

Fonte: Sport Track



Cruzeiro e **Flamengo** têm as torcidas **mais jovens**.

Santos e **Fluminense** têm as torcidas **mais velhas**.

Números

Pesquisa de Torcida

Clubes	Pesquisa Sport Track			Média - 1993/2022
	2018	2020	2022	
Flamengo	19,5%	22,5%	24,0%	17,1%
Corinthians	15,8%	18,7%	18,0%	13,4%
São Paulo	10,9%	11,2%	11,5%	7,8%
Palmeiras	9,0%	9,0%	9,8%	6,5%
Vasco	5,9%	5,0%	4,1%	4,8%
Grêmio	4,2%	5,1%	4,7%	3,6%
Cruzeiro	4,5%	3,0%	2,8%	3,4%
Santos	3,2%	2,9%	3,3%	2,7%
Internacional	3,1%	3,0%	2,9%	2,6%
Atlético/MG	3,1%	3,2%	3,7%	2,3%
Botafogo	2,2%	2,1%	2,2%	1,6%
Fluminense	2,4%	1,7%	1,5%	1,5%
Sport	2,0%	1,8%	1,3%	1,3%
Bahia	2,1%	2,5%	1,8%	1,3%
América/MG	0,3%	0,2%	0,2%	0,5%

Média 1993/2022 representa a média de 34 pesquisas realizadas no Brasil ao longo do período por diversos institutos: Datafolha, Ibope, Ipsos, Pluri, Paraná Pesquisas e Sport Track.

Compilamos as 34 pesquisas de torcidas feitas desde 1993, realizadas por diversos institutos e patrocinadores. Ao lado trouxemos nossos dados, obtidos através da pesquisa anual da Sport Track, comparados à média das 34 pesquisas.

Os clubes estão elencados em ordem decrescente de acordo com a média.

Mais importante que analisar dados isolados é observar a tendência. Usamos a analogia do “foto versus filme”. Um dado isolado nos mostra uma situação pontual, enquanto a evolução histórica traz o comportamento em relação ao tema.

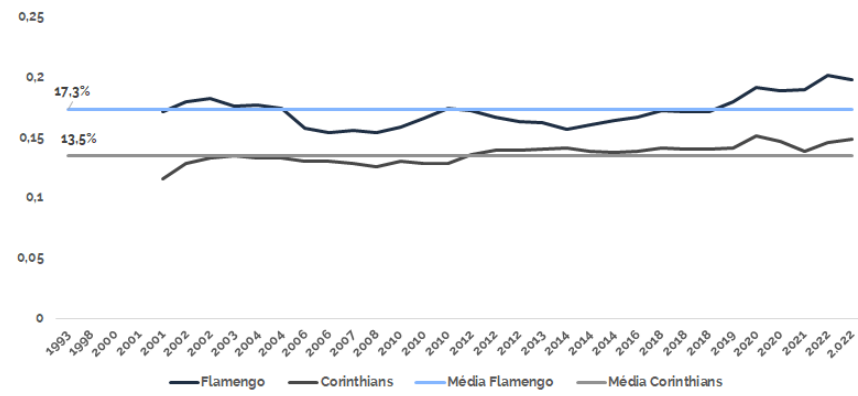
Além disso, a grande oportunidade não está em acompanhar a posição do clube no ranking, mas acompanhar e conhecer a jornada do torcedor. Quem ele é? O que consome na mídia? O que consome de produtos? O que pensa? O que deseja do clube? Como contribui para a construção das marcas dos parceiros? Estas respostas estão disponíveis em inúmeros pontos de contato com o fã. Dados essenciais para que os clubes ampliem receitas de forma direta e indireta.

Fonte: Pesquisa Anual Sport Track (2022)

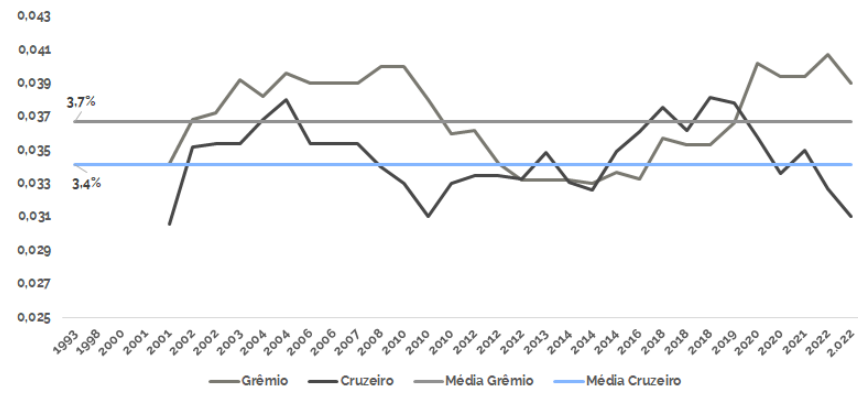
Números

Pesquisa de Torcida

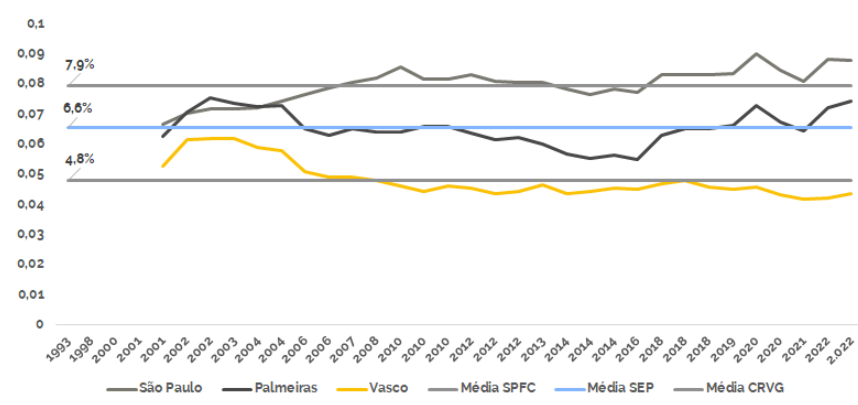
Evolução da Pesquisa de Torcidas no Brasil
1993 - 2022
Média Móvel de 5 pesquisas e Média Geral



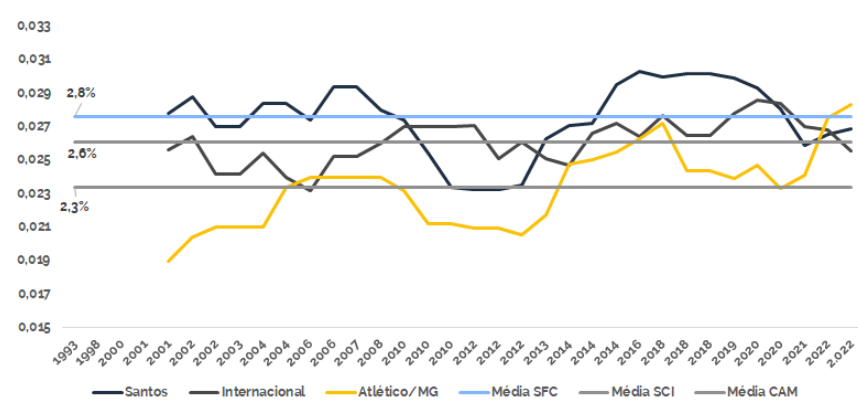
Evolução da Pesquisa de Torcidas no Brasil
1993 - 2022
Média Móvel de 5 pesquisas e Média Geral



Evolução da Pesquisa de Torcidas no Brasil
1993 - 2022
Média Móvel de 5 pesquisas e Média Geral



Evolução da Pesquisa de Torcidas no Brasil
1993 - 2022
Média Móvel de 5 pesquisas e Média Geral



Comparamos em blocos a evolução da média móvel de 5 pesquisas com a média geral da amostra.

Note que o Flamengo oscila mais, e tem um crescimento mais forte a partir de 2016m enquanto o Corinthians tem evolução mais próxima à média.

O Palmeiras tem um comportamento interessante: há supostamente uma queda de torcedores entre 2004 e 2016, quando volta a crescer a torcida, retornando aos níveis pré-2004. Uma explicação é o período com menos conquistas, no qual o torcedor não deixa de torcer, mas perde o senso de pertencimento. A retomada das conquistas reacende o interesse.

Diferente do Vasco, cujo declínio de torcida tem relação com a perda de competitividade, e permanece em queda desde então. Sem conquistas o torcedor histórico se ausenta e não consegue formar sucessores.

Grêmio, Cruzeiro, Santos e Atlético Mineiro tem comportamentos semelhantes: torcida oscila de acordo com o desempenho esportivo. A escala foi definida para percebermos isso, mas na prática a oscilação gira muito dentro da média, reforçando a ideia de que o desempenho esportivo impacta mais o sentimento que o número de torcedores.

Fonte: Pesquisa Anual Sport Track, (2022)

Números

Pesquisa de Torcida & Consumo

Fonte: Sport Track



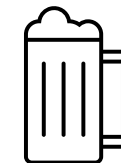
Torcedor do **Internacional** é quem mais tem **chuteiras: 44%** da torcida. A **marca líder** entre as respostas? **Nike.**



Torcedor do **Flamengo** é quem mais **faz apostas: 35%** da torcida. Representa 14% a mais que o segundo grupo, formado pelos Palmeirenses.



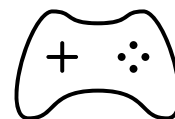
Em 2021 **52% da torcida do Flamengo** diz ter iniciado a prática de alguma **atividade esportiva.**



A torcida que **mais consome cerveja é a do Santos, com 84%.**



31% dos Cruzeiroenses pratica corrida de rua, a maior participação entre as torcidas.



A torcida do **Corinthians é quem mais joga jogos eletrônicos: 59%** dos corintianos.

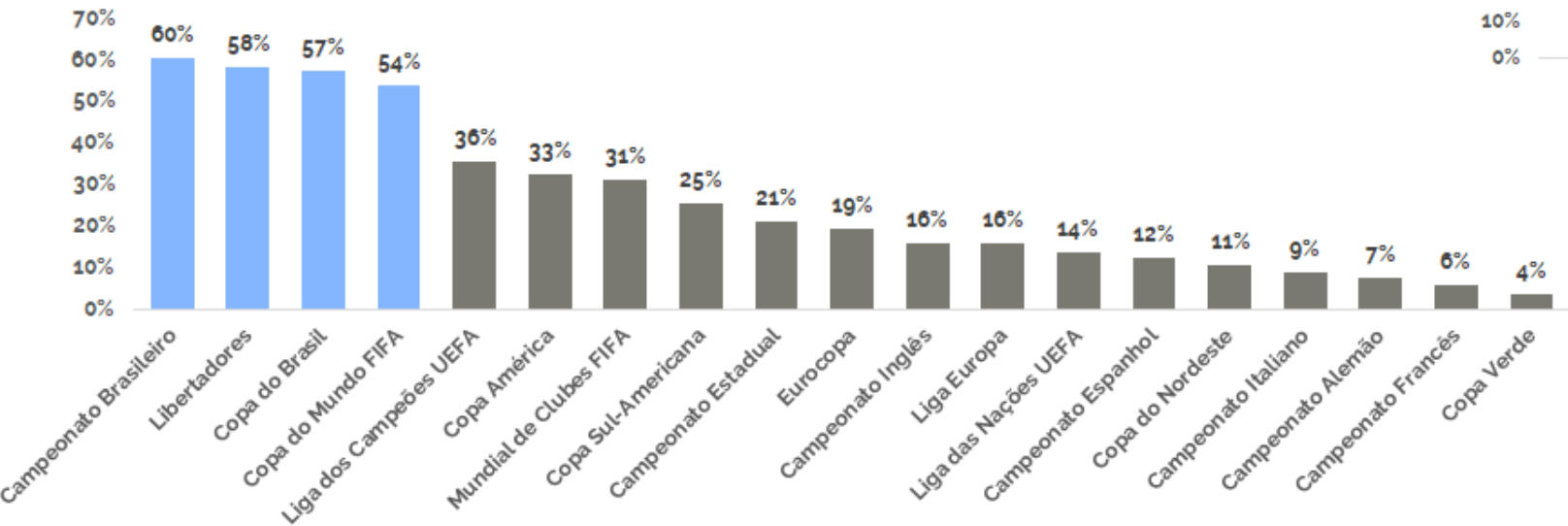


Torcedores do **Atlético Mineiro** e do **Palmeiras** são os que mais lembram as marcas que patrocinam seus clubes: **84%** deles.

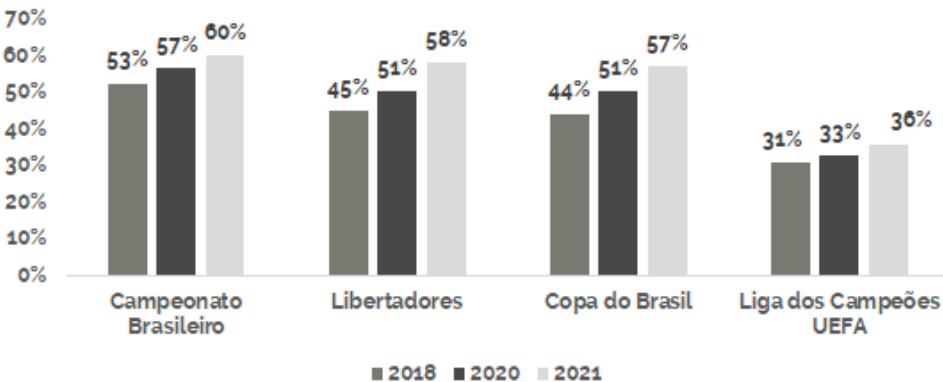
Números

As Competições Mais Amadas

Competições Mais Amadas pelos Brasileiros - 2021
 Fonte: Pesquisa Anual da Sport Track



Evolução na Preferência
 Fonte: Pesquisa Anual da Sport Track



60%

Dos fãs brasileiro de futebol tem no Brasileirão a competição preferida



Primeiro Tempo

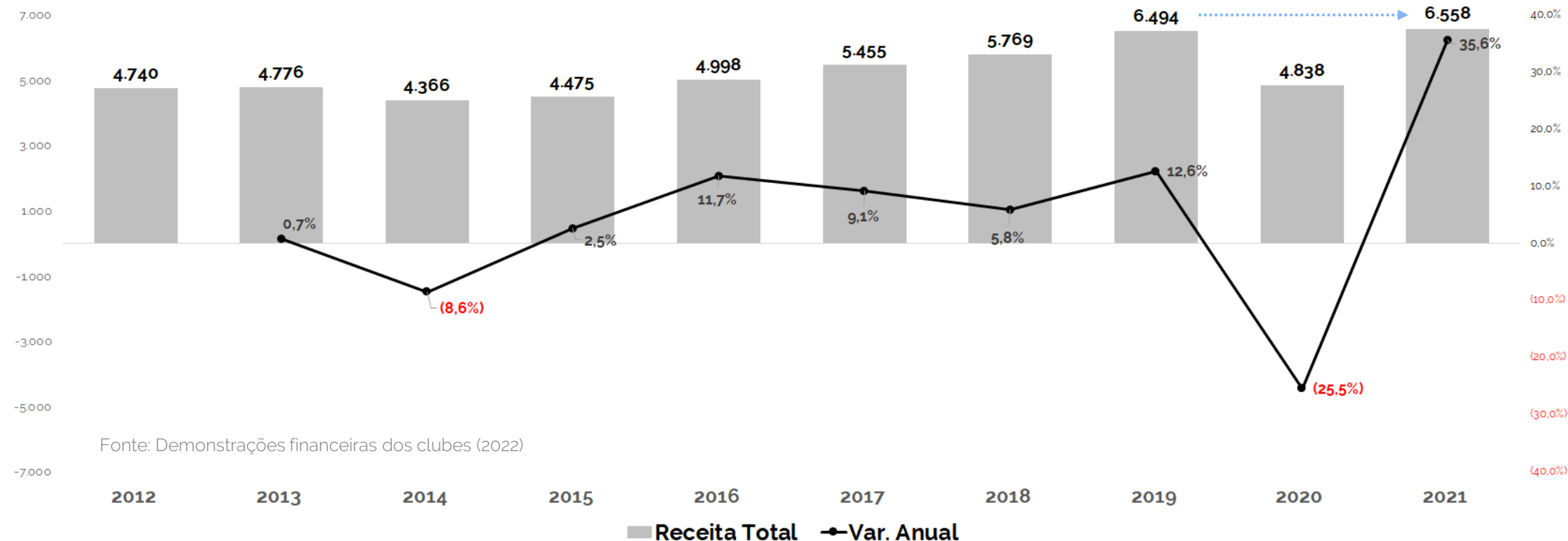


Receitas

Receita Totais da Série A

Mesmo com receitas acumuladas de 2020 e o retorno parcial do público aos estádios, o crescimento real em relação a 2019 foi de apenas 1%.

Comportamento das Receitas Totais da Série A do Brasileiro
R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA



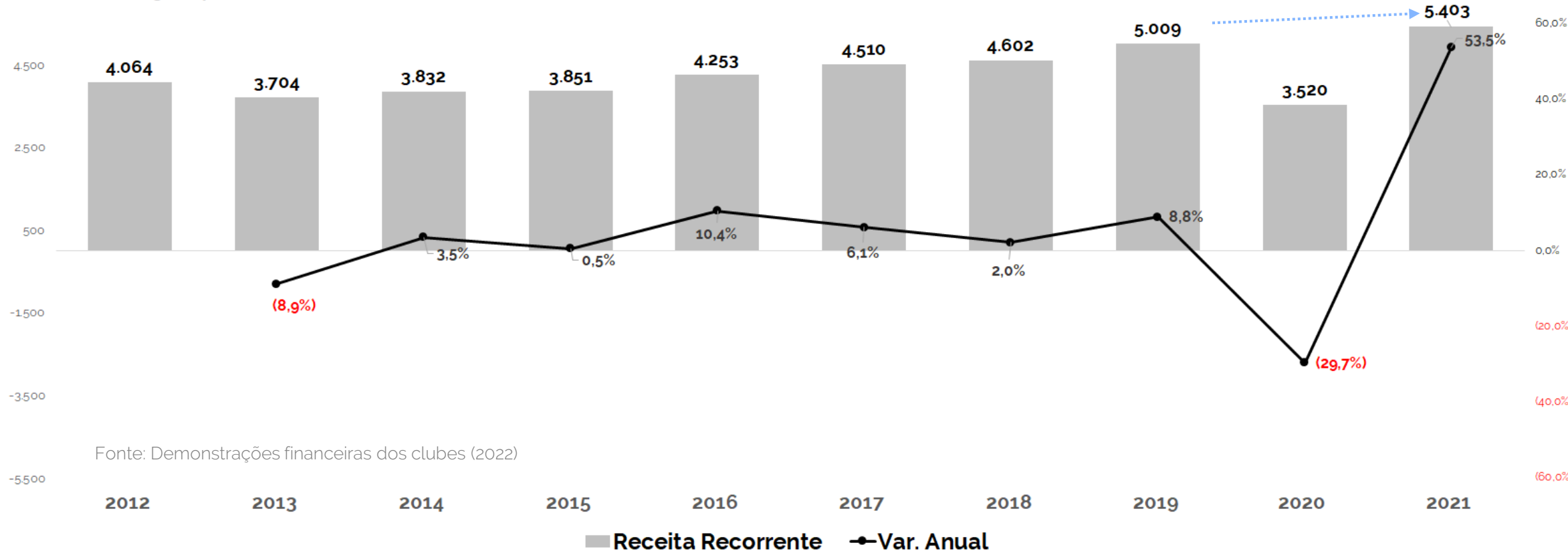
Os anos de 2020 e 2021 tem forte impactos da pandemia: i) transferência de receitas de direitos de transmissão (incluindo premiações) de 2020 para 2021; ii) ausência de bilheteria em 2020 e boa parte de 2021.

Receitas Recorrentes da Série A

Excluindo Negociação de Atletas

Ao excluirmos a negociação de atletas o crescimento em relação a 2019 foi de 7,9%, reforçando a incerteza dessa receita.

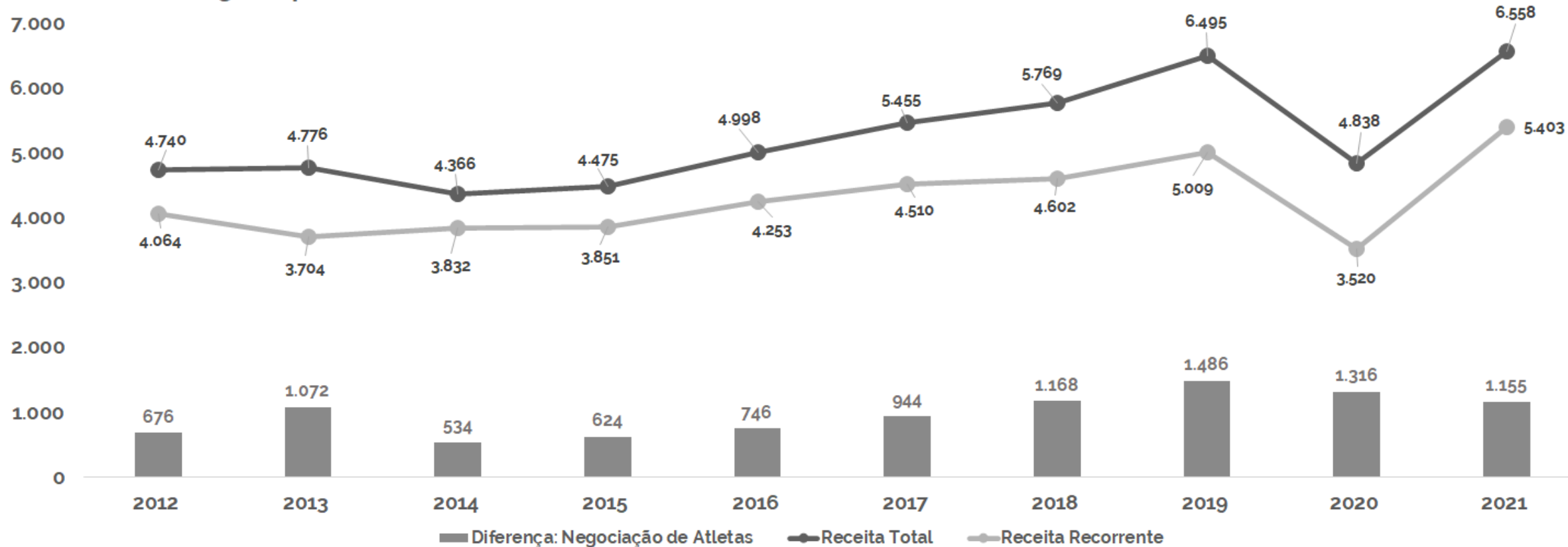
Comportamento das Receitas Recorrentes da Série A do Brasileiro
R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA



Comparativo:

Receitas Total e Recorrente

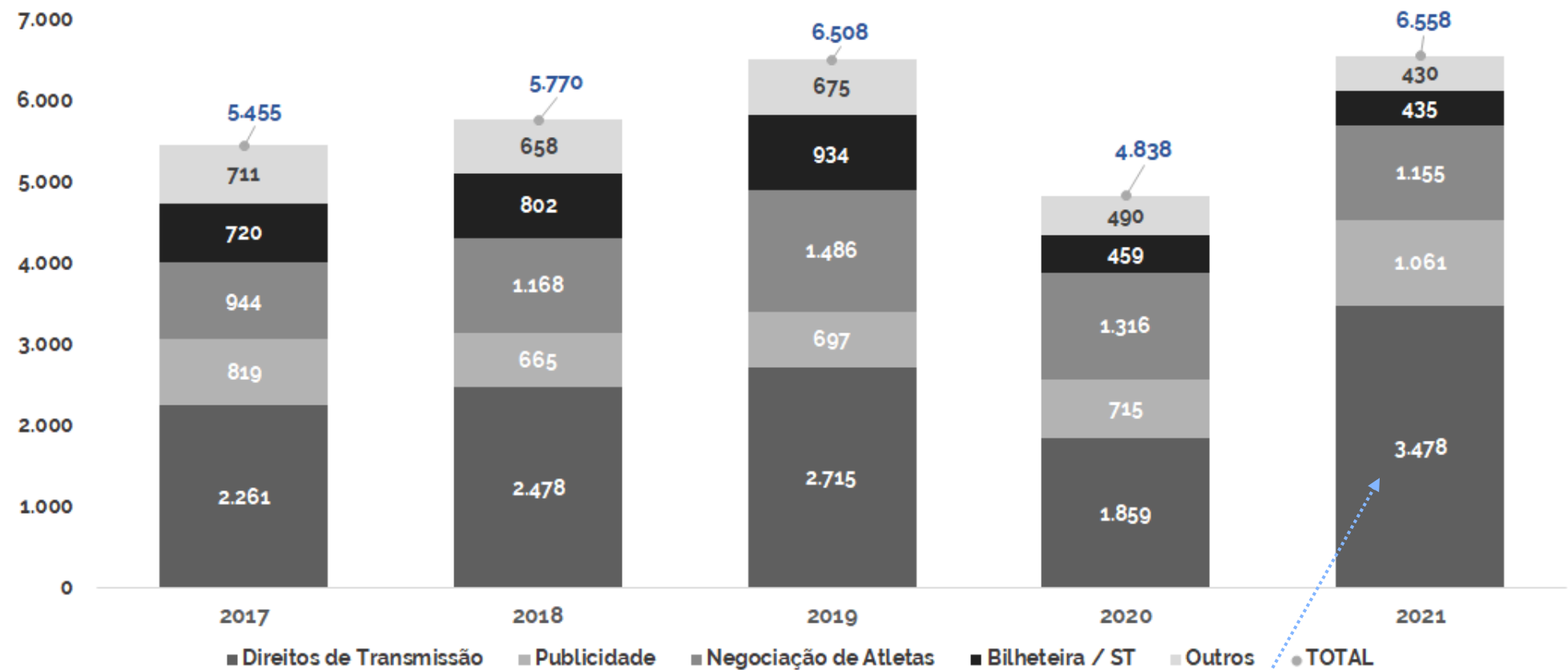
Evolução Comparativas das Receitas Totais e Recorrentes
R\$ milhões, corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Série A: Breakdown de Receitas

Evolução das Receitas da Série A do Campeonato Brasileiro
R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

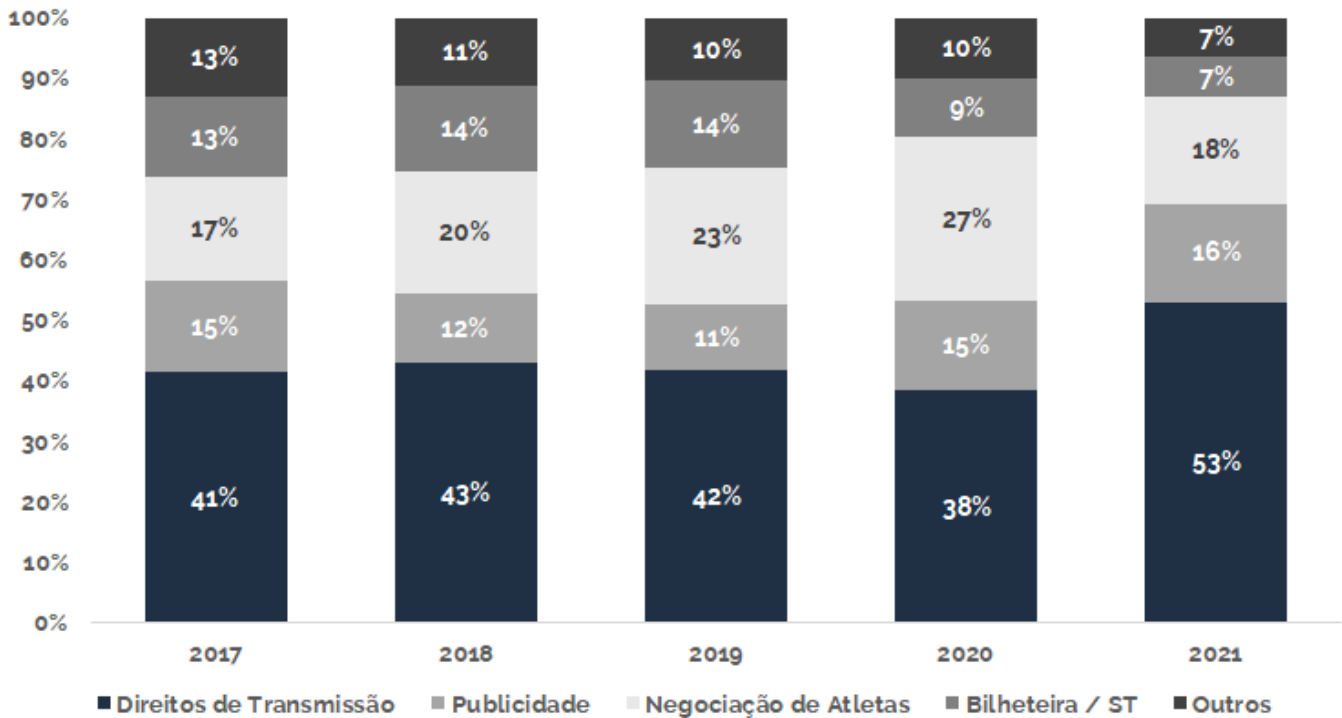


Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Este crescimento está associado às finais da Copa do Brasil e Libertadores de 2020, pagas em 2021, além do acúmulo de dois Mundiais e da premiação do Campeonato Brasileiro.

Série A: Breakdown de Receitas

Breakdown de Receitas da Série A do Campeonato Brasileiro



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Redução de Bilheteria em relação a 2020 tem impacto da queda de receitas com Sócios Torcedores, impactados pela ausência de público na maior parte da temporada.

Acúmulo de receitas com Direitos de Transmissão (incluindo performance) gerou aumento de participação dessa receita na composição.

Dois destaques:

- Crescimento de Publicidade
- Queda de Negociação de Atletas

Receitas da Série A do Brasileiro

	2020	2021	Dif.	Var. %
Direitos de TV	1.859	3.478	1.619	87%
Publicidade	715	1.061	346	48%
Negociação de Atletas	1.316	1.155	(161)	(12 %)
Bilheteira / ST	459	435	(24)	(5 %)
Outros	490	430	(60)	(12 %)
TOTAL	4.838	6.558	1.719	36%

Fonte: DFs dos Clubes

Receitas Totais por Clubes

Série A Ampliada

Comparativo da Evolução de Receitas Totais
2020 x 2021 - R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



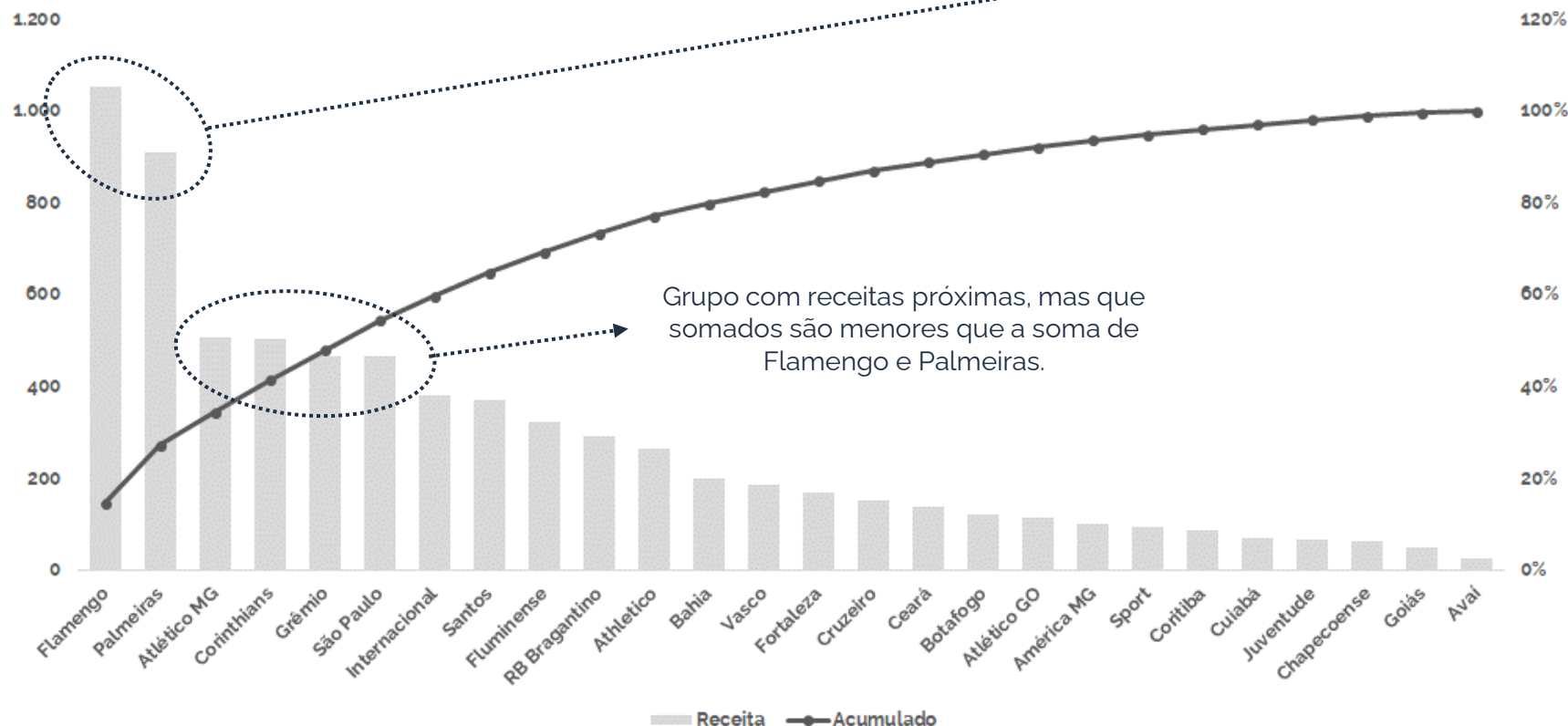
	2020	2021	Dif.	Var. %
Flamengo	655	1.054	399	61%
Palmeiras	585	911	325	56%
Atlético MG	154	506	352	228%
Corinthians	447	503	56	12%
Grêmio	434	465	31	7%
São Paulo	381	465	84	22%
Internacional	309	382	73	23%
Santos	194	372	179	92%
Fluminense	190	324	134	70%
RB Bragantino	160	291	132	83%
Athletico	308	265	(43)	(14)%
Bahia	144	200	56	39%
Vasco	200	186	(14)	(7)%
Fortaleza	94	171	77	82%
Cruzeiro	132	154	21	16%
Ceará	103	140	37	36%
Botafogo	148	122	(27)	(18)%
Atlético GO	56	113	57	102%
América MG	52	102	50	96%
Sport	58	94	36	61%
Coritiba	117	88	(29)	(25)%
Cuiabá	25	70	45	180%
Juventude	35	68	33	96%
Chapecoense	29	62	34	118%
Goiás	99	50	(48)	(49)%
Avai	42	25	(17)	(41)%

Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Concentração de Receitas Totais

Série A Ampliada

Pareto das Receitas Totais de 2021
R\$ milhões



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

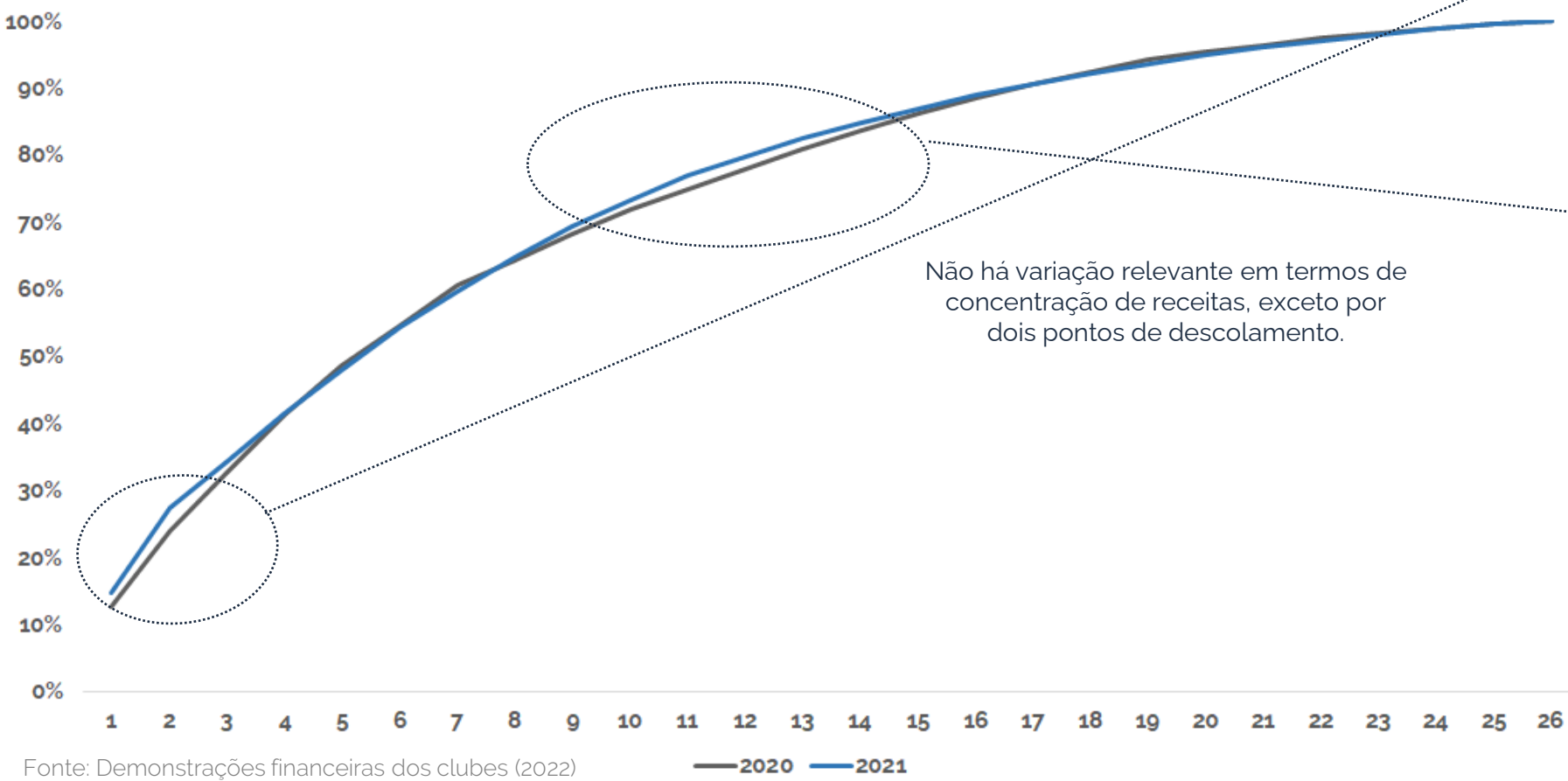
	Receita	Acumulado
Flamengo	1.054	15%
Palmeiras	911	27%
Atlético MG	506	34%
Corinthians	503	41%
Grêmio	465	48%
São Paulo	465	54%
Internacional	382	60%
Santos	372	65%
Fluminense	324	69%
RB Bragantino	291	73%
Athletico	265	77%
Bahia	200	80%
Vasco	186	82%
Fortaleza	171	85%
Cruzeiro	154	87%
Ceará	140	89%
Botafogo	122	91%
Atlético GO	113	92%
América MG	102	94%
Sport	94	95%
Coritiba	88	96%
Cuiabá	70	97%
Juventude	68	98%
Chapecoense	62	99%
Goiás	50	100%
Avai	25	100%

R\$ milhões

Comparativo de Concentração

2021 X 2020

Pareto das Receitas Totais
Comparativo entre 2020 e 2021



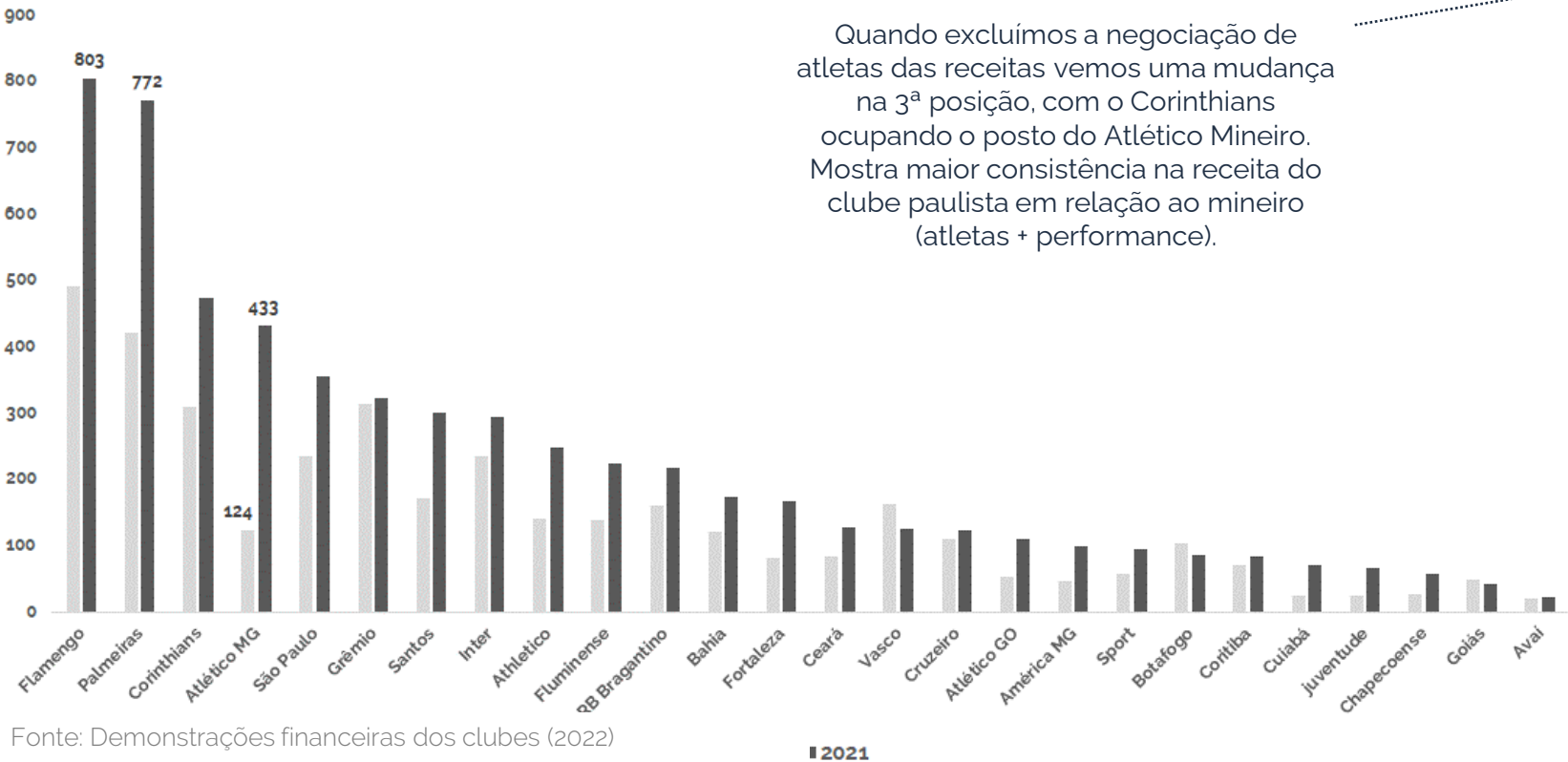
Posição	2020	2021
1	13%	15%
2	24%	27%
3	33%	34%
4	41%	41%
5	49%	48%
6	55%	54%
7	61%	60%
8	64%	65%
9	68%	69%
10	72%	73%
11	75%	77%
12	78%	80%
13	81%	82%
14	84%	85%
15	86%	87%
16	88%	89%
17	90%	91%
18	92%	92%
19	94%	94%
20	95%	95%
21	96%	96%
22	97%	97%
23	98%	98%
24	99%	99%
25	100%	100%
26	100%	100%

Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Evolução das Receitas Recorrentes

Série A Ampliada

Comparativo de Evolução das Receitas Recorrentes
2020 x 2021 - R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

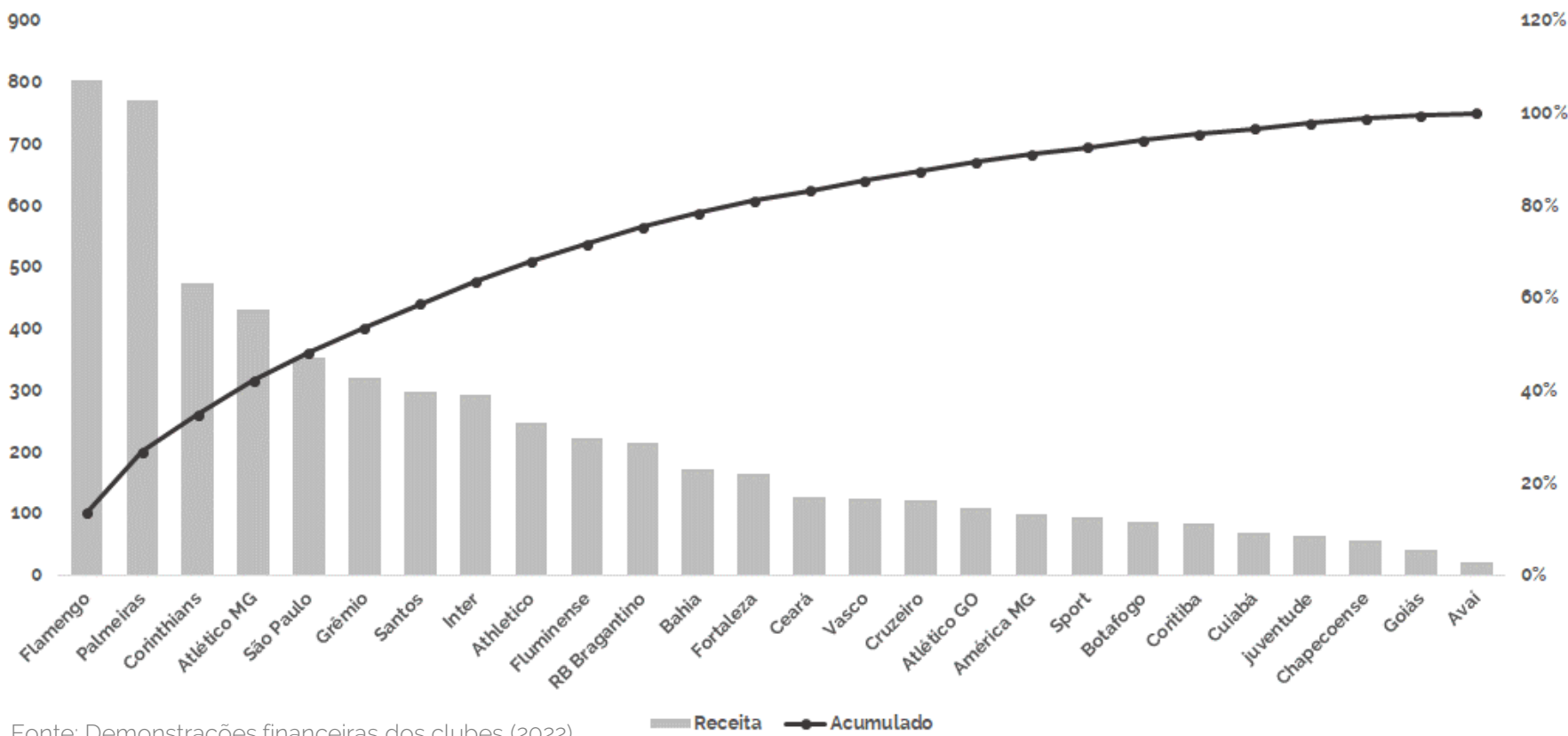
	2020	2021	Dif.	Var. %
Flamengo	492	803	311	63%
Palmeiras	421	772	350	83%
Corinthians	308	474	166	54%
Atlético MG	124	433	309	250%
São Paulo	235	355	120	51%
Grêmio	314	322	8	3%
Santos	171	300	128	75%
Inter	235	294	59	25%
Athletico	141	248	107	76%
Fluminense	139	224	85	62%
RB Bragantino	160	216	57	36%
Bahia	120	173	53	44%
Fortaleza	81	166	85	106%
Ceará	83	127	44	53%
Vasco	163	125	(38)	(23)%
Cruzeiro	110	123	13	12%
Atlético GO	52	110	57	110%
América MG	47	99	52	112%
Sport	58	94	36	61%
Botafogo	103	86	(17)	(17)%
Coritiba	70	84	14	19%
Cuiabá	25	70	44	177%
Juventude	24	65	41	168%
Chapecoense	26	58	32	120%
Goiás	50	42	(8)	(15)%
Avai	20	23	3	13%

R\$ milhões

Concentração de Receitas Recorrentes

Série A Ampliada

Pareto de Receitas Recorrentes 2021
R\$ milhões



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

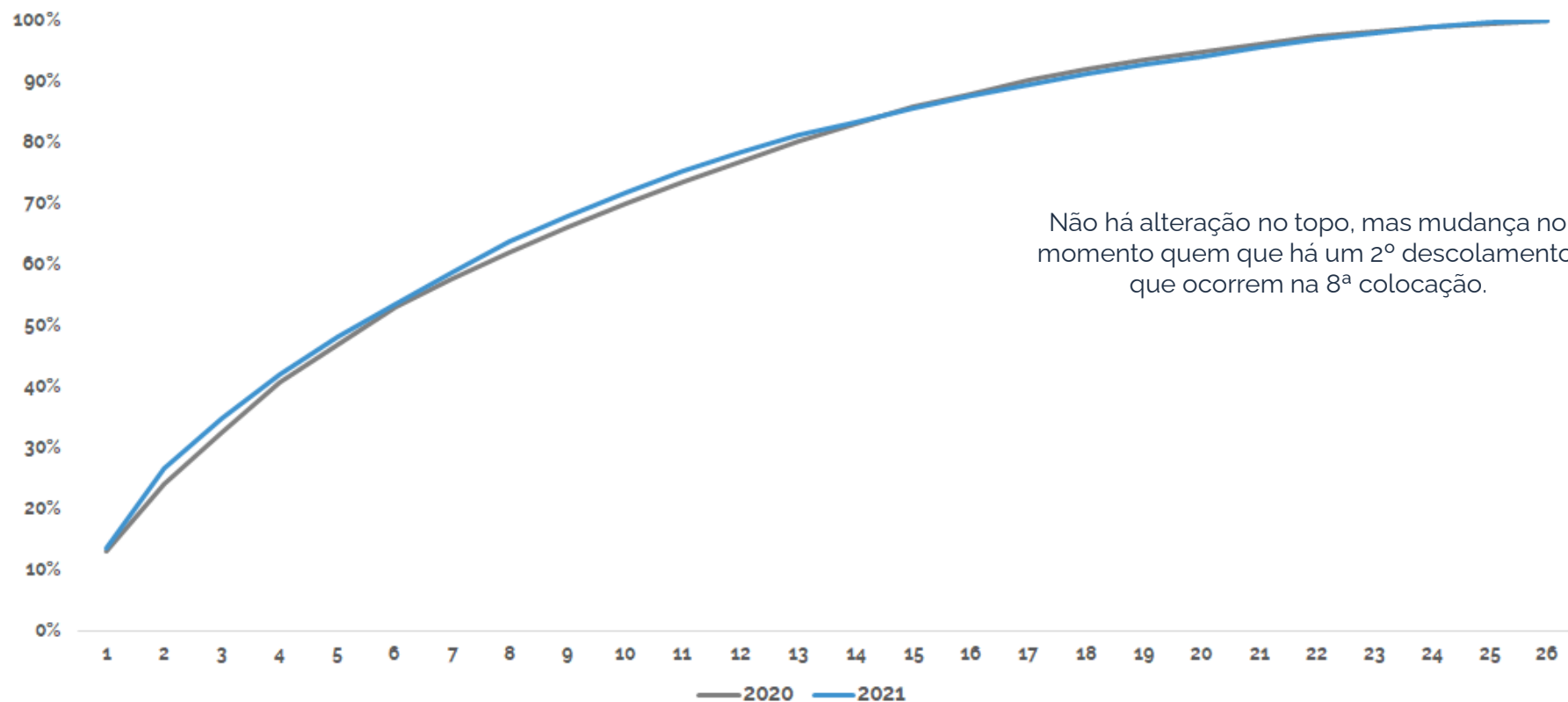
	Receita	Acumulado
Flamengo	803	14%
Palmeiras	772	27%
Corinthians	474	35%
Atlético MG	433	42%
São Paulo	355	48%
Grêmio	322	54%
Santos	300	59%
Inter	294	64%
Athletico	248	68%
Fluminense	224	72%
RB Bragantino	216	75%
Bahia	173	78%
Fortaleza	166	81%
Ceará	127	83%
Vasco	125	86%
Cruzeiro	123	88%
Atlético GO	110	89%
América MG	99	91%
Sport	94	93%
Botafogo	86	94%
Coritiba	84	96%
Cuiabá	70	97%
juventude	65	98%
Chapecoense	58	99%
Goiás	42	100%
Avai	23	100%

R\$ milhões

Comparativo de Receitas Recorrente

2021 X 2020

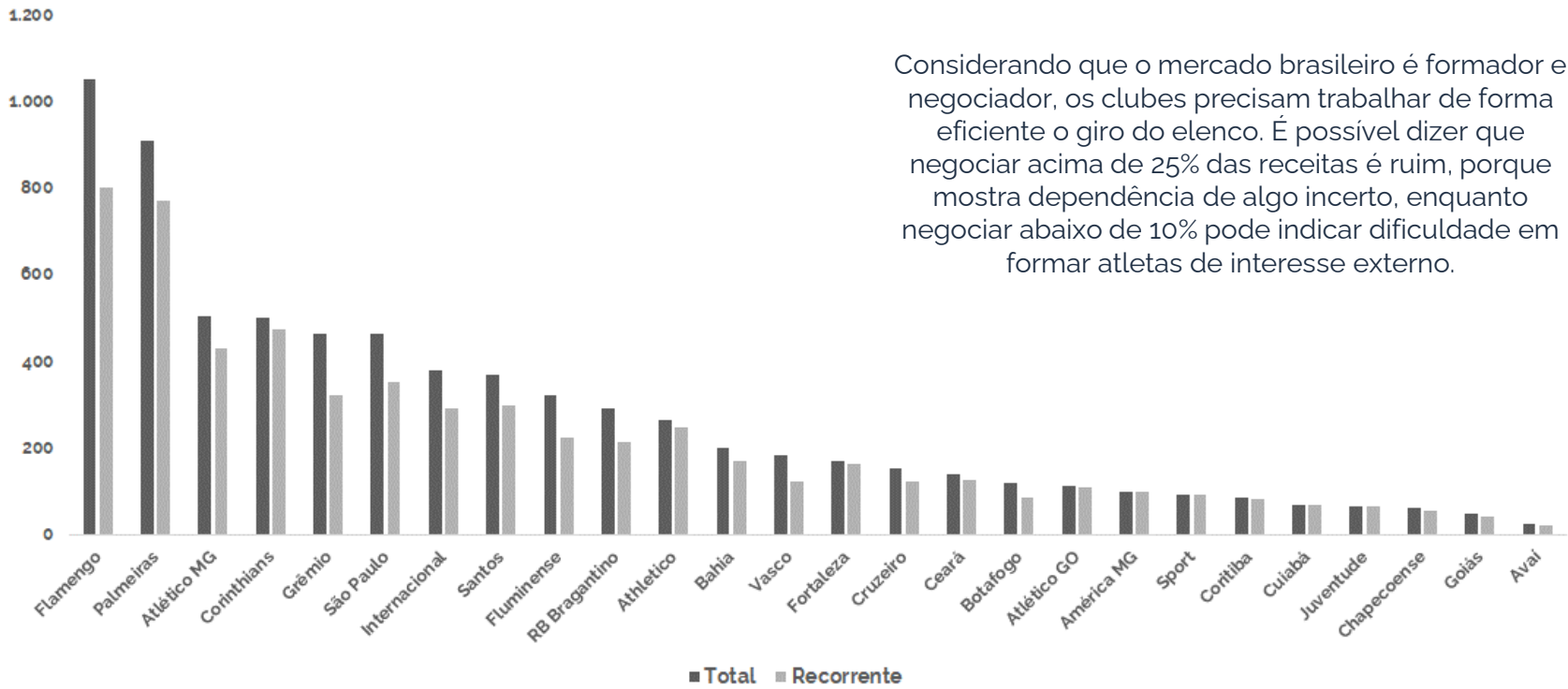
Pareto de Receitas Recorrentes
Comparativo entre 2020 e 2021



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Relevância das Receitas Recorrentes

Comparativo entre Receitas Totais e Recorrentes
R\$ milhões



Considerando que o mercado brasileiro é formador e negociador, os clubes precisam trabalhar de forma eficiente o giro do elenco. É possível dizer que negociar acima de 25% das receitas é ruim, porque mostra dependência de algo incerto, enquanto negociar abaixo de 10% pode indicar dificuldade em formar atletas de interesse externo.

	Total	Recorrente	% de Recorrente
Flamengo	1.054	803	76%
Palmeiras	911	772	85%
Atlético MG	506	433	85%
Corinthians	503	474	94%
Grêmio	465	322	69%
São Paulo	465	355	76%
Internacional	382	294	77%
Santos	372	300	81%
Fluminense	324	224	69%
RB Bragantino	291	216	74%
Athletico	265	248	94%
Bahia	200	173	86%
Vasco	186	125	67%
Fortaleza	171	166	97%
Cruzeiro	154	123	80%
Ceará	140	127	91%
Botafogo	122	86	71%
Atlético GO	113	110	97%
América MG	102	99	98%
Sport	94	94	100%
Coritiba	88	84	95%
Cuiabá	70	70	99%
Juventude	68	65	96%
Chapecoense	62	58	93%
Goiás	50	42	83%
Avai	25	23	90%

R\$ milhões

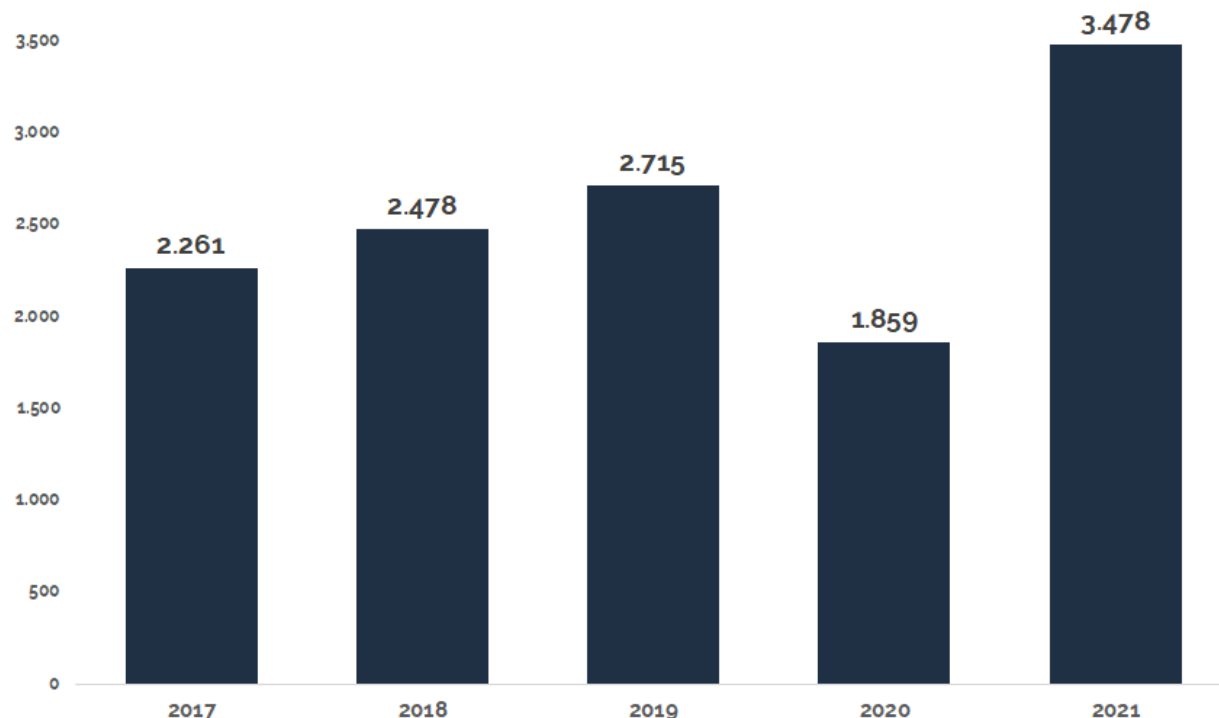


Direitos de Transmissão

Direitos de Transmissão

Série A

Receitas com Direitos de Transmissão
Todas as Competições (Fixo + Performance)
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Esta receita pede alguns conceitos e explicações.

Primeiro, ela representa receitas de todas as competições: Estaduais, Copa do Brasil, Brasileiro, Libertadores, Sulamericana, Mundial.

Exceto nos Estaduais e no Mundial, cujas receitas costumam ser fixas, nas demais competições há parcelas que dependem de performance, o que transforma parte dessa receita em variável.

Por exemplo, no Brasileiro da Série A 30% do que vem das TVs Aberta e Fechada são distribuídos pela posição final da classificação, entre o Campeão e o 16º colocado, de maneira decrescente de valor.

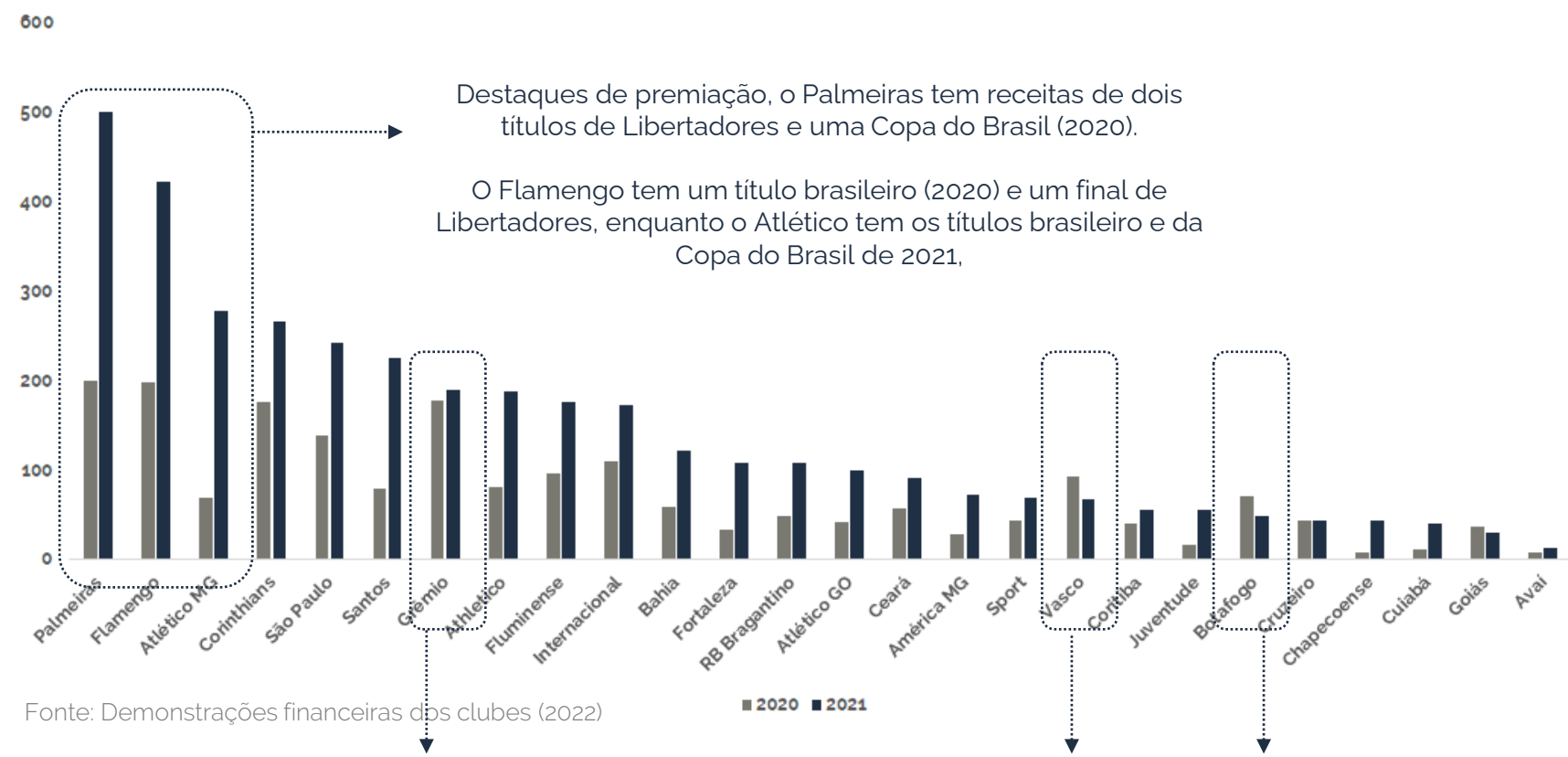
Nas competições em formato de copa o valor corresponde aos direitos de transmissão são pagos de acordo com as partidas disputadas. Na 1ª fase há um valor, que aumenta conforme os clubes avançam.

Portanto, os valores oscilam em função do desempenho dos brasileiros nas competições continentais. Em 2021 tivemos duas finais com brasileiros na Libertadores e uma na Sulamericana, aumentando substancialmente o valor recebido pelo futebol nacional.

Direitos de Transmissão

Receitas por Clube

Comparativo de Receitas com Direitos de Transmissão
Todas as Competições - 2020 / 2021 - R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

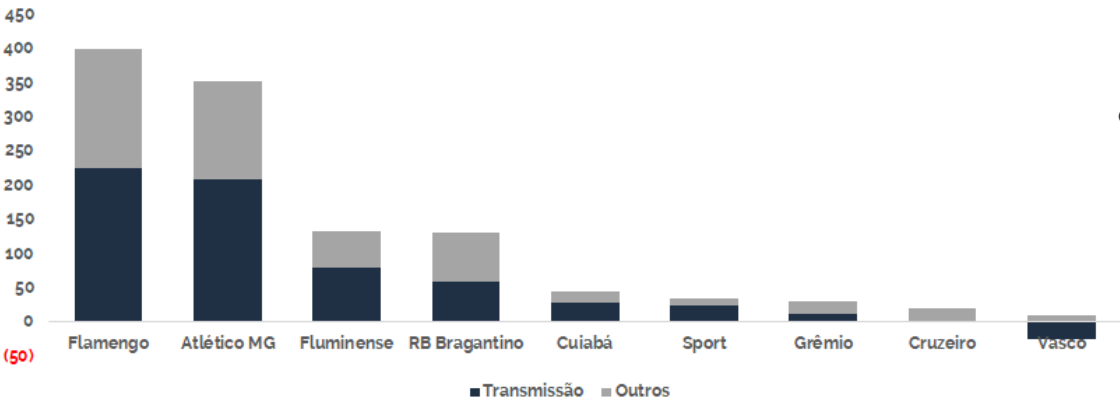


	2020	2021	Variação
Palmeiras	200	501	301
Flamengo	198	422	224
Atlético MG	70	279	209
Corinthians	176	266	90
São Paulo	139	243	104
Santos	80	226	146
Grêmio	178	191	13
Athletico	82	189	107
Fluminense	97	177	80
Internacional	111	173	62
Bahia	59	123	64
Fortaleza	34	108	75
RB Bragantino	48	108	60
Atlético GO	43	100	57
Ceará	58	91	33
América MG	29	72	44
Sport	44	69	25
Vasco	92	68	(24)
Coritiba	41	56	15
Juventude	17	56	39
Botafogo	70	49	(21)
Cruzeiro	44	44	0
Chapecoense	9	44	35
Cuiabá	11	40	29
Goiás	37	30	(7)
Avaí	8	13	4

R\$ milhões

Impacto das Receitas com Transmissão

Relevância da Receita de Transmissão em 2021
Clubes de Impacto Moderado
R\$ milhões

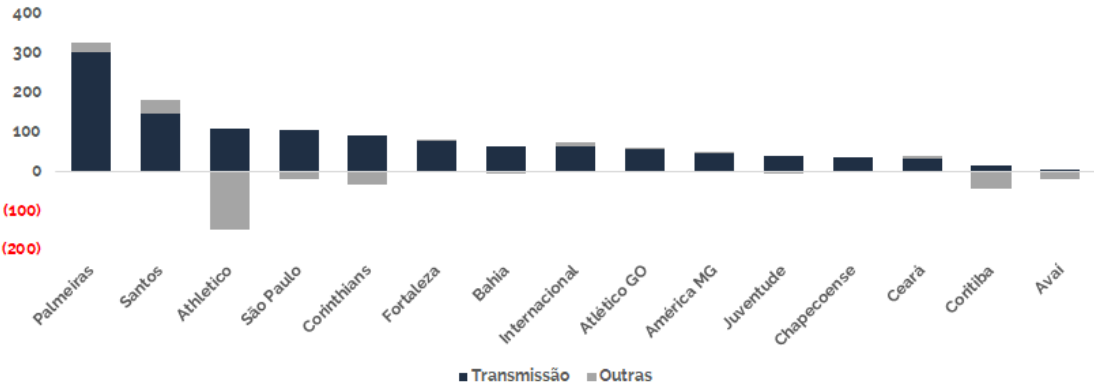


Nesse grupo de clubes o aumento pontual das receitas com direitos de transmissão foram importantes, mas não preponderantes para o resultado final. Outras receitas cresceram ao longo da temporada.

	TV	Outros
Flamengo	224	175
Atlético MG	209	143
Fluminense	80	53
RB Bragantino	60	72
Cuiabá	29	16
Sport	25	11
Grêmio	13	18
Cruzeiro	0	21
Vasco	(24)	10

R\$ milhões

Relevância da Receita de Transmissão em 2021
Clubes de Alta dependência da TV
R\$ milhões



Já os clubes deste grupo dependeram de forma importante do valor adicional de receitas com direitos de transmissão para formação das receitas totais de 2021.

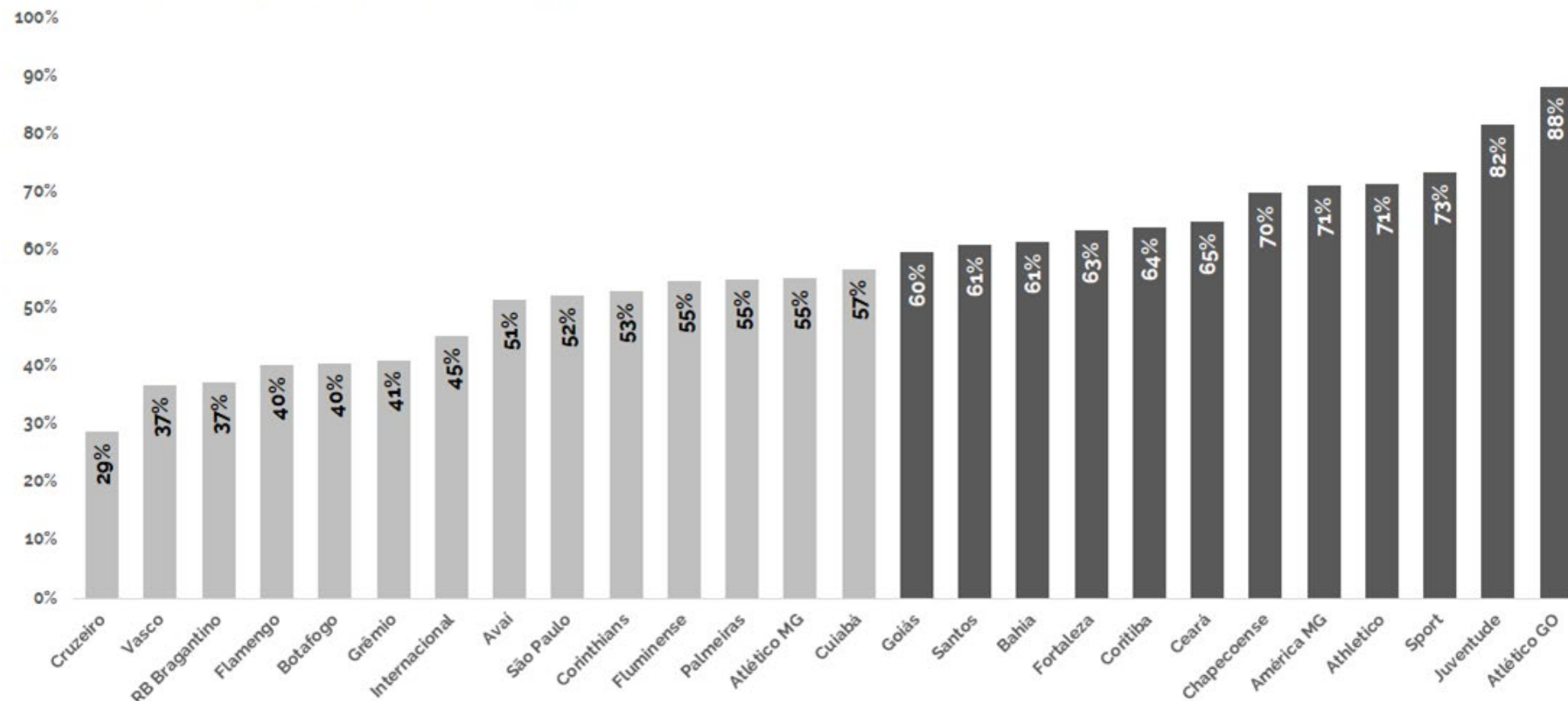
	TV	Outras
Palmeiras	301	25
Santos	146	33
Athletico	107	(150)
São Paulo	104	(20)
Corinthians	90	(34)
Fortaleza	75	2
Bahia	64	(7)
Internacional	62	11
Atlético GO	57	0
América MG	44	6
Juventude	39	(5)
Chapecoense	35	(1)
Ceará	33	4
Coritiba	15	(45)
Avaí	4	(22)
Goiás	(7)	(41)

R\$ milhões

Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Relevância dos Direitos de Transmissão

Representatividade das Receitas com Direitos de Transmissão
2021 - Média de 57% sobre Receitas Totais



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Transmissão e os Modelos em Vigor

Brasil	Continente	Países	Continente
Estaduais Cada Federação tem sua negociação. Há casos em que os clubes negociam individualmente (MG), e outros coletivamente (SP/RJ). Nos casos coletivos optou-se pelo fracionamento amplo e conexão direta Clube/Torcedor. Copa do Brasil Negociação coletiva, da competição, organizada pela CBF. Atualmente não há fracionamento formal, tem um único proprietário (Globo), que terceirizou parte para a Amazon Prime. Brasileiro Modelo atual não se repetirá. Negociação individual com demanda coletiva, com um transmissor (Globo). Válido até 2024 Após as negociações serão individuais.	Libertadores Sulamericana Negociações coletivas coordenadas pela Conmebol. São negociados pacotes por país. No Brasil foram 3 pacotes por competição: TV Aberta + 2 Pagos (TV Fechada/Streaming). Negociações por data, horário, quem define as partidas e gera as imagens é a Confederação.	Negociações coletivas coordenadas pela pelas Ligas. INGLATERRA 3 pacotes: i) alta exposição (Sky), ii) média exposição (BT) e iii) baixa exposição (Amazon); + pacote de highlights. ESPAÑHA 3 pacotes, semelhantes à Inglaterra; ITÁLIA 2 pacotes: i) 100% das partidas e ii) 30% das partidas. FRANÇA 2 pacotes: i) menos jogos, mas de maior interesse; ii) mais jogos, mas de menor interesse; ALEMANHA 2 pacotes, por data: i) 200 partidas de sábado (Sky); ii) 106 partidas às Sextas e Domingos (DAZN);	CHAMPIONS LEAGUE UEFA dividiu leilão em 3 pacotes: i) 1ª e 3ª escolhas por rodada; ii) 2ª e 4ª escolhas por rodada; iii) Demais partidas; Para cada país houve diferentes ajustes. Por exemplo, na Inglaterra a BT comprou 100% das partidas. Na Itália a Amazon comprou 17, a Mediaset comprou 127 e a Sky 127. Negociação coletiva, por data, com imagens geradas pela UEFA.

Fonte: GE, UEFA (2022)

Tendência para Transmissões

A Lei do Mandante e o aumento do número de players de streaming está gerando uma grande movimentação no mercado de negociação de direitos esportivos no Futebol. Em 2021 iniciamos este processo com o modelo do Campeonato Carioca, que foi reforçado com as novas distribuições dos Campeonatos Estaduais, e é tema central das discussões sobre liga de clubes no país. Aqui nossa visão sobre o melhor caminho para a indústria.

Centralização de Negociações

Negocia-se a liga, não os clubes.

Negociações individuais geram falta de padronização do produto, discrepância na qualidade da entrega, problemas de enquadramento de horários e datas. Perde-se valor agregado.

Gestão do Conteúdo

A liga define horários, imagens, e é dona do produto.

Definição de pré e pós-partidas, de formato da transmissão, de estrutura de entrevistas.

O público reconhece o produto.

Distribuição

Concentrar em poucos players ajuda na divulgação e reconhecimento do produto.

Alguma fragmentação é importante, mas fragmentação elevada aumenta a gama de público (diferentes perfis), porém dispersa atenção.

Ideal: definição de datas e horários, distribuição por meios (Aberta, Fechada/Streaming, PPV)

Clubes

**Centralização
de
Negociações**

Pct 1: Aberta
2 jogos por rodada

Pct 2: Pago
2 jogos por rodada

Pct 3: PPV
10 jogos por rodada

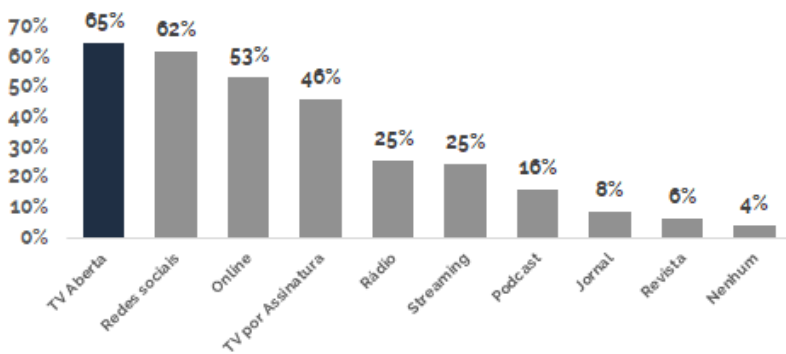
Resultado

- Aumento no número de players interessados;
- Possível aumento no valor total;
- Homogeneização do produto;
- Acessibilidade a todos os consumidores;

O Futebol e a Preferência dos Torcedores

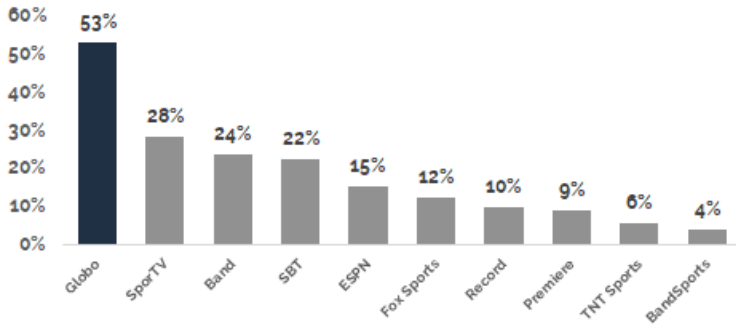
Meios onde o brasileiro acompanha ou se informa sobre seu esporte favorito.

Fonte: Pesquisa Sport Track 2021



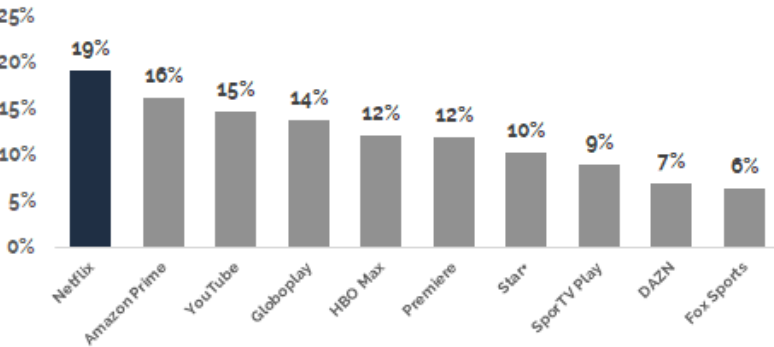
Quais Canais de TV o brasileiro costuma acompanhar seu esporte favorito?

Fonte: Pesquisa Sport Track 2021



Quais os serviços de streaming o brasileiro usa para acompanhar esportes?

Fonte: Pesquisa Sport Track 2021



34%

Dos brasileiros assinou serviço adicional de streaming para acompanhar esportes em 2021,

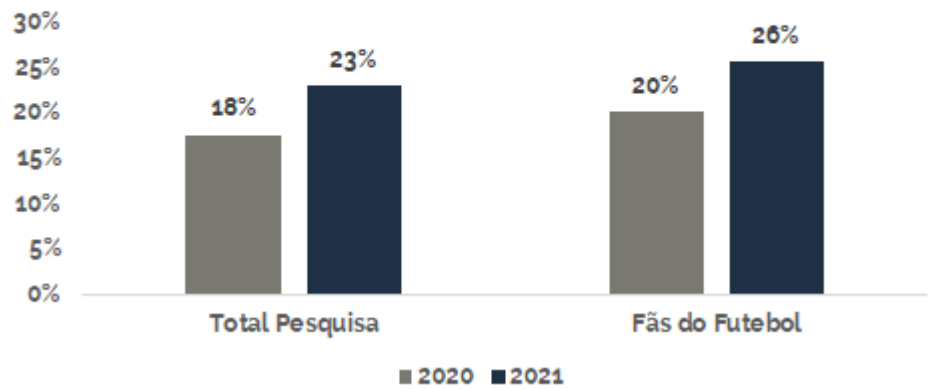
Os 5 novos serviços mais assinados foram:

- Globoplay**
- HBO Max**
- Amazon Prime**
- Star +**
- Premiere**

Fonte: Pesquisa anual Sport Track 2022)

O Futebol e o Consumo de Streaming

Consumo de Conteúdo Esportivo via Streaming
 Fonte: Sport Track



29%

De torcedores do **São Paulo** assinam serviços de Streaming esportivo, a **maior** penetração entre os clubes.

15%

De torcedores do **Botafogo** assinavam serviços de Streaming esportivo, a **menor** penetração entre os clubes.

45%

Crescimento de contratações pelos torcedores do **Vasco**, o **maior** da amostra.

-50%

Redução de contratações pelos torcedores do **Botafogo**, a **maior** da amostra.

Consumo de Streaming para acessar o conteúdo esportivo cresceu 30% entre 2020 e 2021 no Brasil. Uma terreno fértil a ser explorado, uma vez que, em 2021, apesar do crescimento, apenas 23% dos brasileiros dizem assinar esse tipo de plataforma. A comunidade do futebol - fãs e praticantes - consomem um pouco mais, 26%.

Fonte: Pesquisa anual Sport Track (2022)

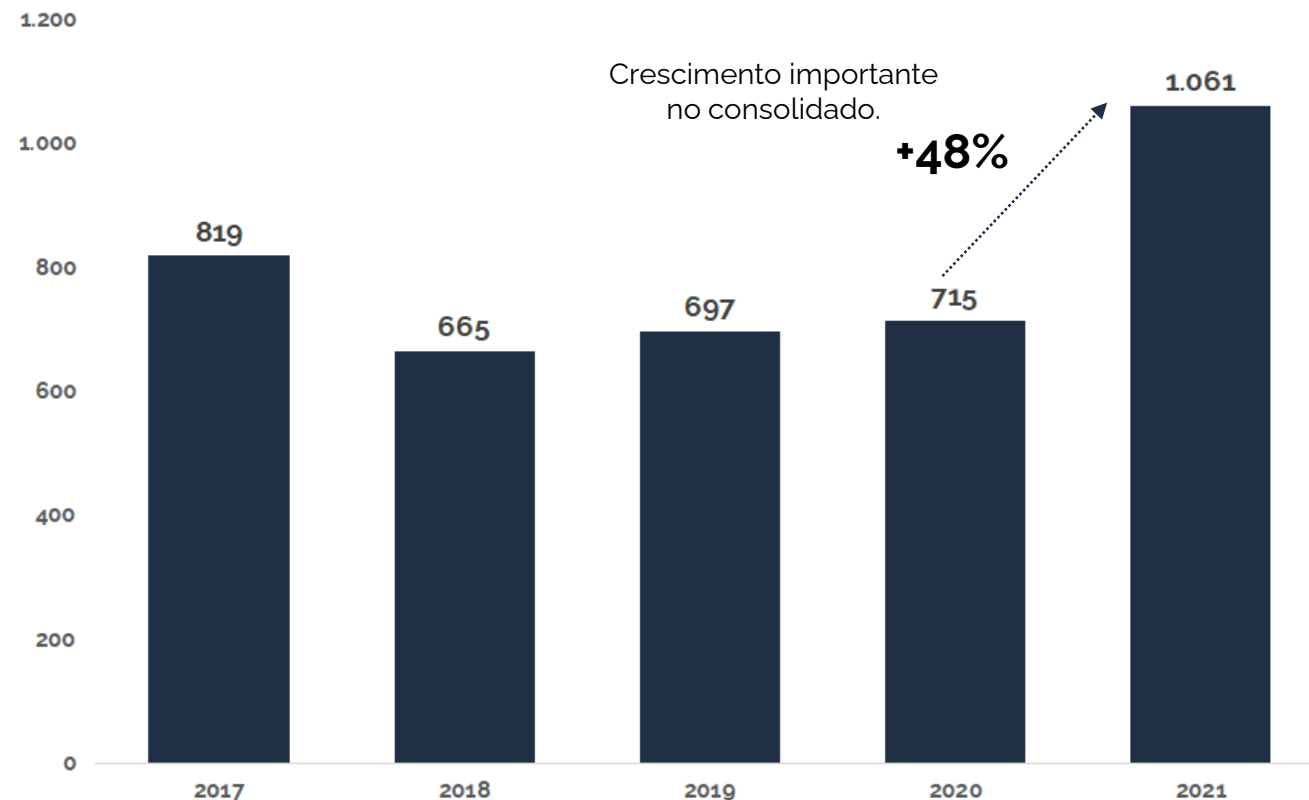


Publicidade / Marketing

Receitas com Publicidade / Marketing

Série A

Receitas com Publicidade / Marketing
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

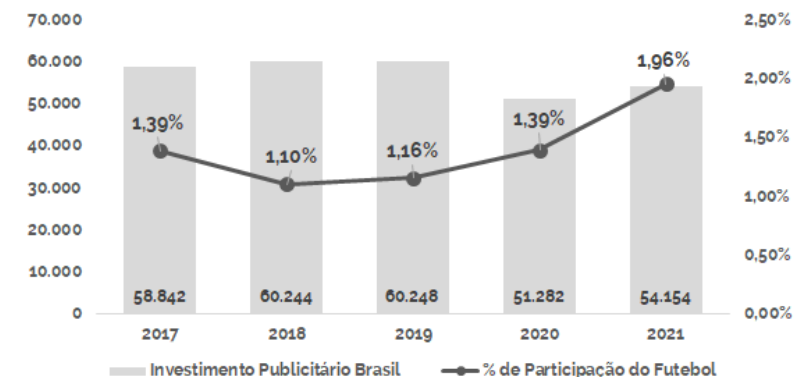
Receitas com Publicidade representam uma soma entre os patrocínios tradicionais de camisa, o valor a receber da empresa de material esportivo, royalties e licenciamentos.

Há uma dificuldade em fazer as devidas aberturas dessa informação, pois nem todos os clubes apresentam os dados de forma detalhada. Portanto, temos aqui uma visão consolidada do tema.

Tendência de crescimento no bolo publicitário.

Participação do Futebol no Investimento Publicitário Brasileiro

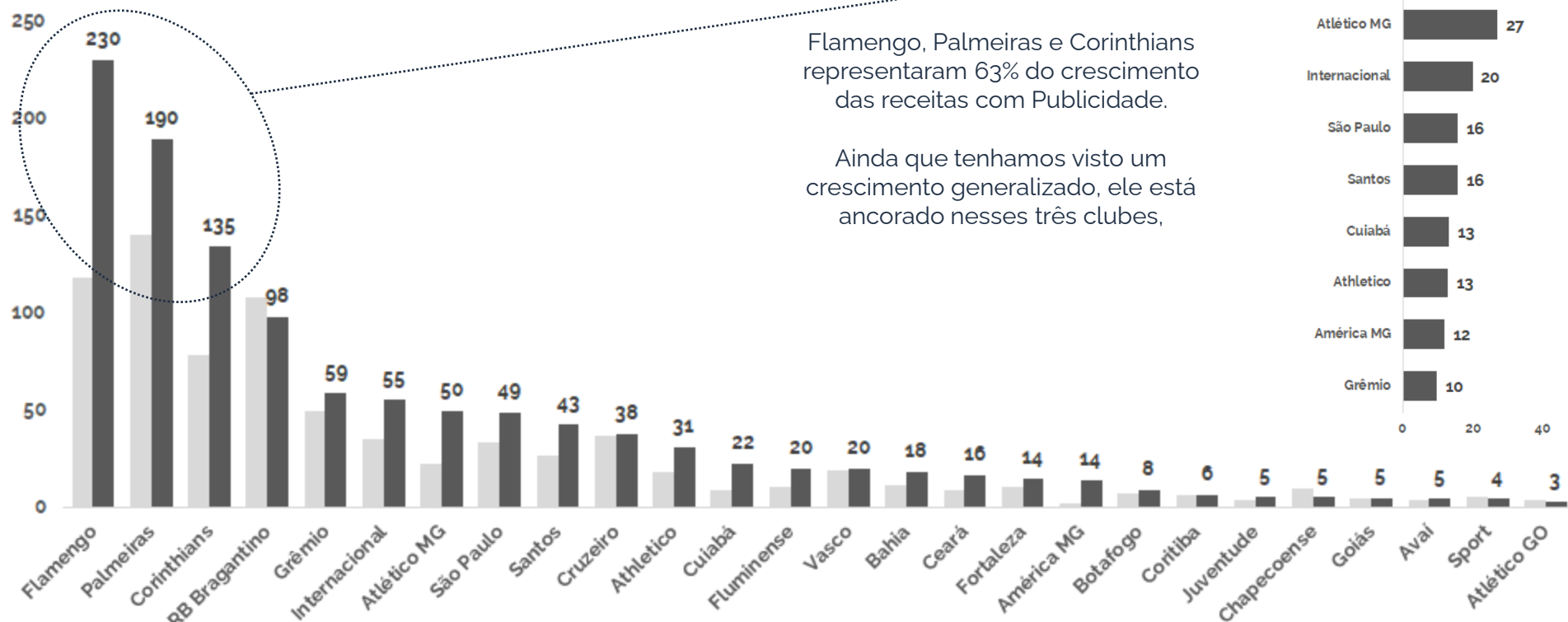
R\$ milhões - Fonte: eMarketer/Dentsu



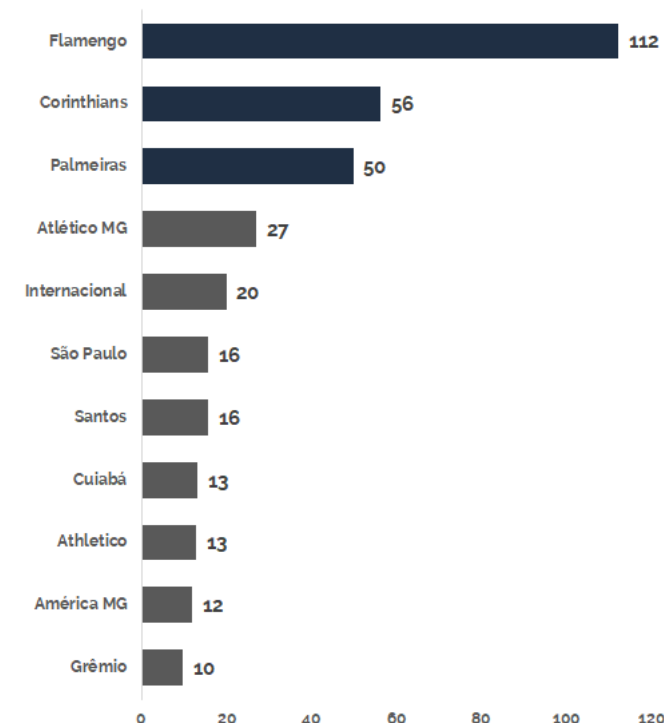
Receita com Publicidade / Marketing

Comparativo por Clube

Receitas de Publicidade/Marketing por Clube
2020 / 2021 - R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Aumento de Receita com Publicidade / Marketing
2021 / 2020 - R\$ milhões



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Comparativo:

Receita x Número de Torcedores

	Pesquisa Sport Track 2021		2020		2021	
	% de Torcedores	Número de Torcedores	Receita com Publicidade	R\$/Torcedor	Receita com Publicidade	R\$/Torcedor
Athletico	1,0%	1,7	18	10,7	31	18,5
Ceará	0,8%	1,3	9	6,6	16	12,0
Palmeiras	9,8%	16,4	140	8,5	190	11,6
Internacional	2,9%	4,8	35	7,3	55	11,4
Fortaleza	0,9%	1,5	10	6,7	14	9,6
Atlético MG	3,7%	6,2	23	3,7	50	8,1
Cruzeiro	2,8%	4,7	37	7,8	38	8,0
Fluminense	1,5%	2,5	11	4,3	20	8,0
Santos	3,3%	5,5	27	4,9	43	7,7
Grêmio	4,7%	7,8	49	6,3	59	7,5
Bahia	1,8%	3,0	11	3,7	18	6,1
Flamengo	24,0%	40,1	118	2,9	230	5,7
Corinthians	18,0%	30,0	78	2,6	135	4,5
Vasco	4,1%	6,8	19	2,7	20	2,9
São Paulo	11,5%	19,2	33	1,7	49	2,6
Botafogo	2,2%	3,7	7	1,8	8	2,3
Média				5,1		7,9

Torcedores em milhões de pessoas e Publicidade em R\$ milhões

Fonte: Sport Track 2021

Nota: Número de torcedores obtido a partir dos percentuais apresentados na pesquisa Sport Track, aplicados na população brasileira de 2020 a partir dos 16 anos (166,9 milhões) no IBGE.

Publicidade e o Futebol

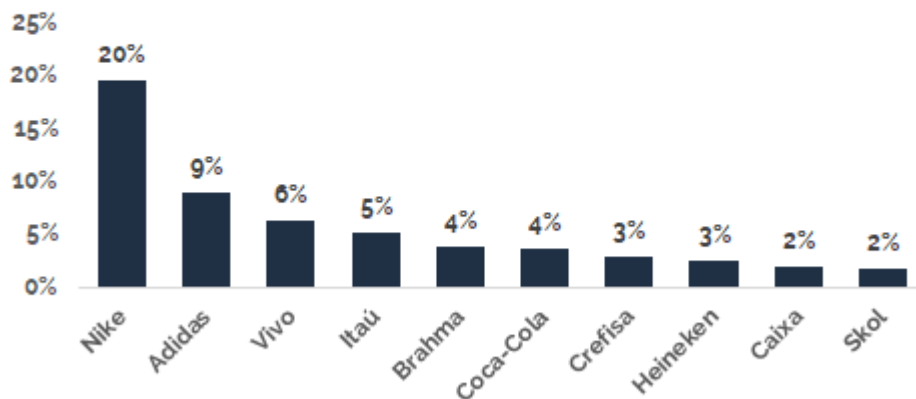


72%

Dos torcedores afirmam lembrar de marcas que patrocinam seus clubes do coração.

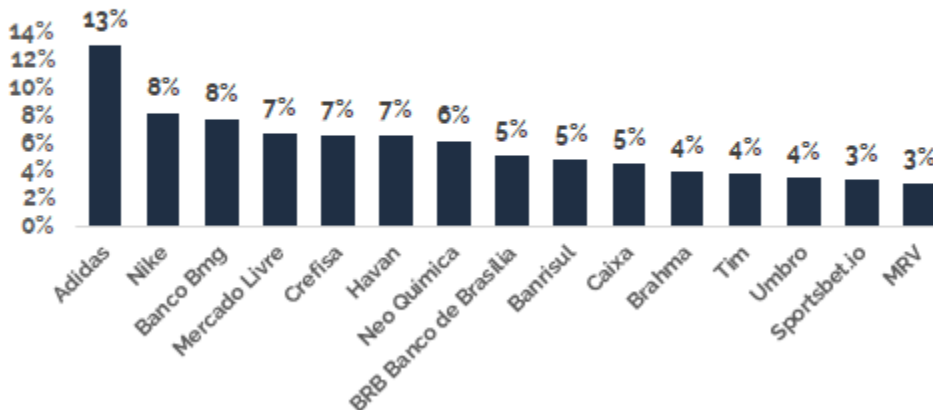
Lembrança de marcas quando o tema é Futebol

Fonte: Pesquisa Sport Track 2021



Lembrança de marcas que patrocinam o clube do coração

Fonte: Pesquisa Sport Track 2021



69%

Consomem cerveja

85%

Consomem refrigerante

76%

Possuem cartão de crédito

94%

Possuem conta em banco

Fonte: Pesquisa anual Sport Track (2022)

Receitas x Lembrança de Marca

Fonte: Sport Track

TOP de 2 de Lembranças de Marcas: Você se recorda das marcas que patrocinam a camisa do seu clube?

Corinthians	São Paulo	Palmeiras	Santos
Marca e % de Lembrança	Marca e % de Lembrança	Marca e % de Lembrança	Marca e % de Lembrança
Neo Química 34%	Adidas 24%	Crefisa 66%	Philco 32%
Nike 19%	Sportsbet.io 18%	FAM 25%	Umbro 22%
Marcas que efetivamente patrocinam e foram lembradas no Top 10			
8 de 10	7 de 10	3 de 10*	7 de 10
Flamengo	Vasco	Fluminense	Botafogo
Marca e % de Lembrança	Marca e % de Lembrança	Marca e % de Lembrança	Marca e % de Lembrança
Mercado Livre 28%	Banco Bmg 32%	Kappa 24%	Betano 43%
Adidas 27%	Havan 29%	Bet 24%	Tim 29%
Marcas que efetivamente patrocinam e foram lembradas no Top 10			
8 de 10	5 de 10	5 de 10	7 de 10

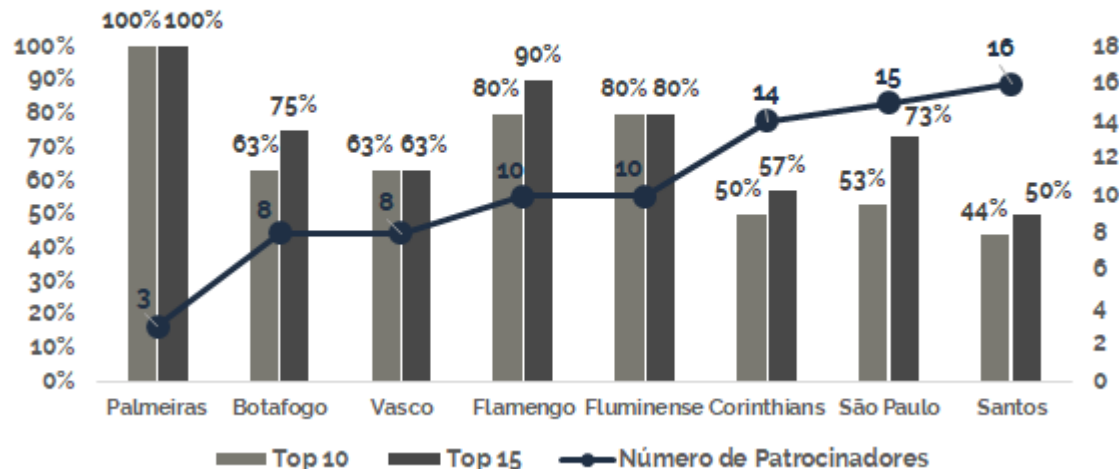
Fonte: Pesquisa Sport Track

A pesquisa anual Sport Track 2021 investigou a lembrança de patrocinadores dos clubes de futebol. Trazemos aqui alguns resultados, mostrando que parte das marcas não alcança o top 10. Nas primeiras 10 posições há marcas que patrocinaram no passado ou, até mesmo, marcas que jamais patrocinaram aquele clube, mas que navegam por algum tempo no território do futebol. Em geral, a partir da 5ª marca, o percentual de lembrança cai acentuadamente. Os dados mostram a dificuldade em construir a marca por meio do patrocínio. Um indício das razões pode ser visto na situação do Palmeiras que tem, por sua vez, 100% de aproveitamento no top 10, já que possui apenas 03 marcas expostas em sua camisa. Além disso, a continuidade das relações também constrói marca, já que vemos patrocinadores que estiveram nos clubes por muito tempo no passado, ainda com bons índices de lembrança.

Receitas x Lembrança de Marca

Relação entre Número de Patrocinadores e Lembrança de Marcas pelo Torcedor

Fonte: Sport Track



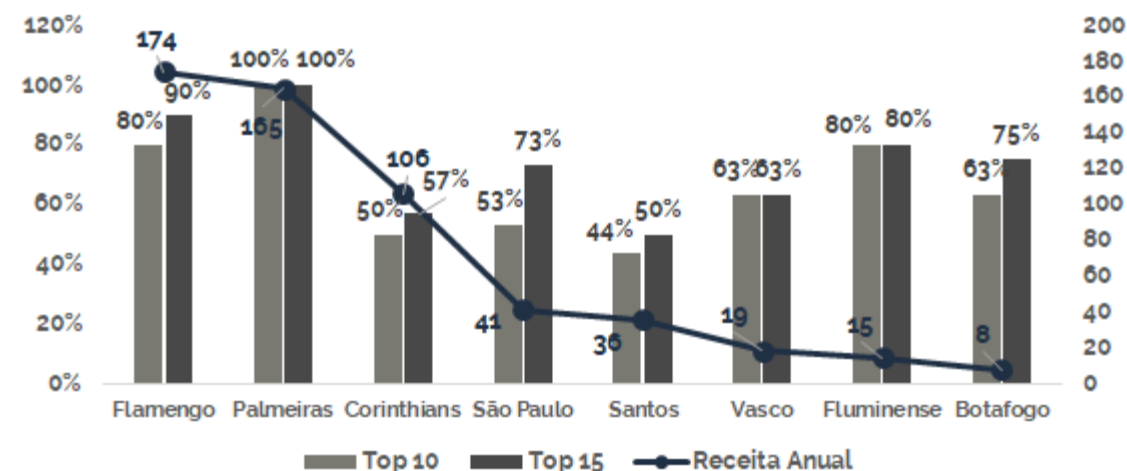
No gráfico à direita traçamos um comparativo entre lembrança e as receitas com Publicidade e Marketing. Não é possível uma conclusão que conecte mais lembrança com mais receita, mas, por outro lado, é possível entender que, em geral, mais receita está ligada à quantidade de patrocinadores, mas isso não quer dizer resultado de lembrança para as marcas. Como exemplo, temos o Santos gerando mais receita e menos lembrança que o Fluminense, este teve 10 patrocinadores em 2021, contra 16 do Santos. Por outro lado, Palmeiras e Flamengo têm altos níveis de faturamento e lembrança, pois conseguiram ter contratos mais longevos e menos marcas expostas, 03 e 10, respectivamente.

No gráfico ao lado, há a correlação entre a quantidade de patrocinadores e as respectivas performances nos rankings Top 10 e Top 15. O Botafogo expôs em 2021, 08 marcas em suas camisa e 63% delas alcançaram as 10 primeiras e 73% as quinze. Algumas não performaram, seja pela quantidade seja porque não estiveram durante todo o ano ou, porque eram marcas menos conhecidas do torcedor em geral.

O Palmeiras é um caso de sucesso em lembrança, com todas os seus parceiros no top 10. Por outro lado, também são parceiros de longa data. Com uma relação duradoura com o clube. Há uma tendência de que, quanto mais patrocinadores, menos lembrança é gerada. A cereja do bolo dessa equação pode ser a quantidade tempo que essas marcas permanecem na parceria e, claro, o quanto investem em ativações das parcerias.

Relação entre Receitas Anual (média 2020/21 em R\$ milhões) e Lembrança de Marcas pelo Torcedor

Fonte: Sport Track



Como evoluir com as Receitas de Marketing

6 perguntas necessárias

Os clubes precisam evoluir na estratégia de marketing, e isso passa pela evolução da relação com os torcedores e parceiros. Antes de novas ações, é preciso se perguntar:



1

Qual é o inventário do clube?



2

O que ele tem de tangível, de visibilidade?



3

O que ele pode gerar de conteúdo que não está bloqueado pelos contratos de direitos?



4

Que historia o clube conta em suas mídias? Qual estratégia?



5

Quem está monitorando os fãs além do quantitativo? O que ele quer? O que ele pensa? O que ele gostaria de ver o clube fazendo além de ganhar títulos?



6

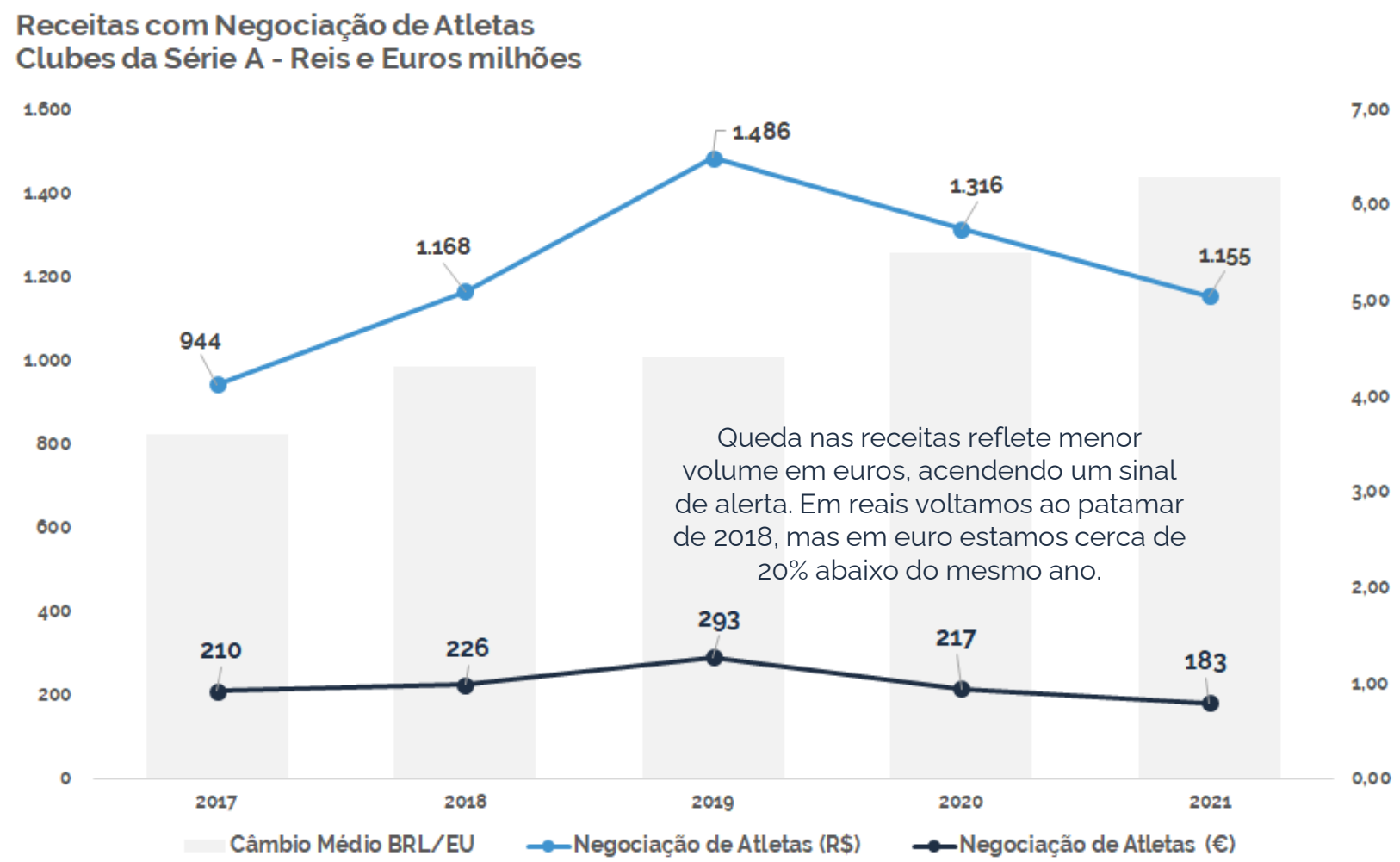
Onde são e estão os pontos de contato com o fã? Como essa base de dado é acumulada e se conversa? Que valor se tira daí estrategicamente?



Negociação de Atletas

Receitas com Negociação de Atletas

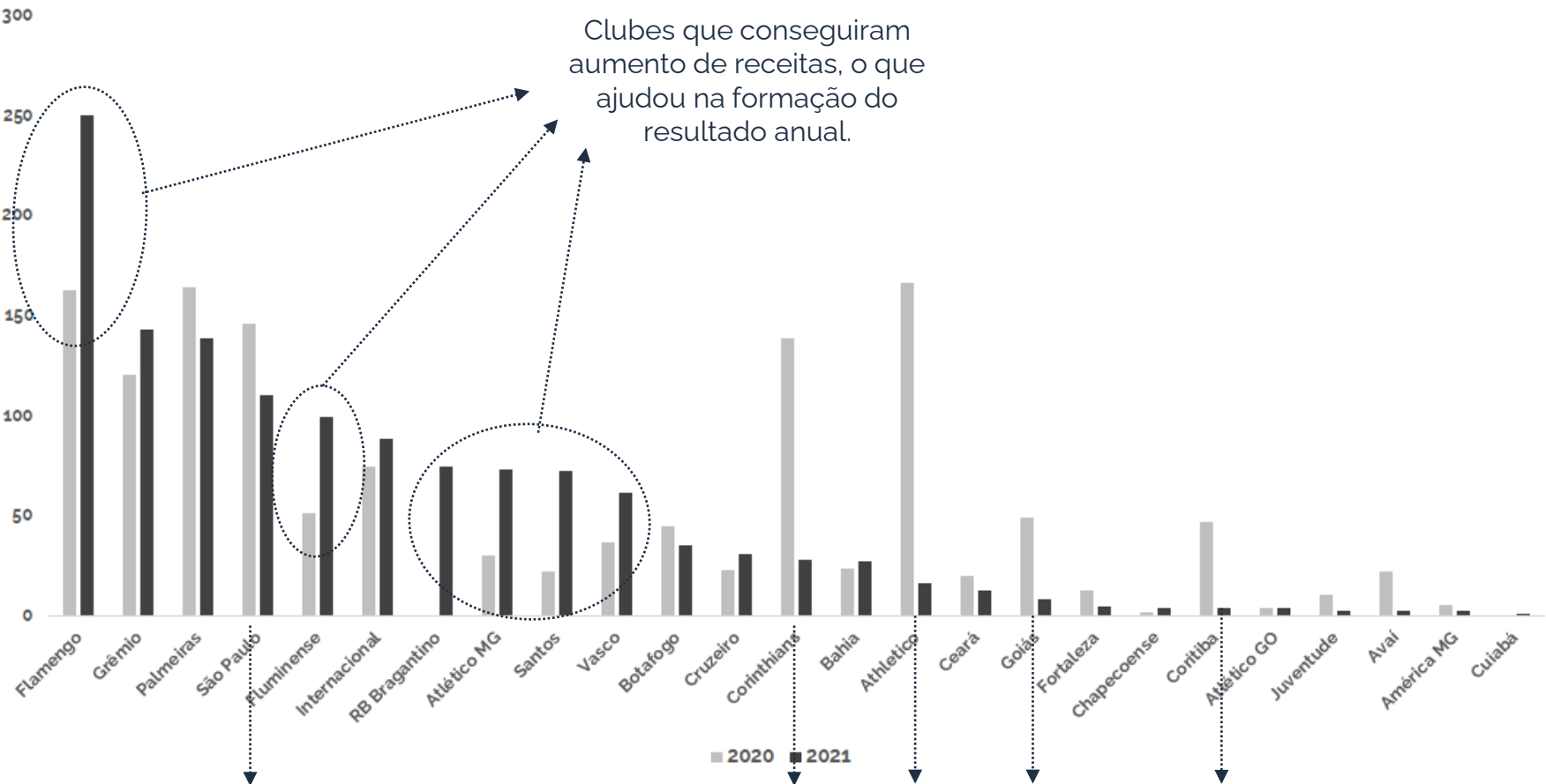
Série A



Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes Banco central do Brasil (2022)

Comparativo: Negociação de Atletas

Composição das Receitas com Negociação de Atletas por Clube
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



	2020	2021
Flamengo	163	250
Grêmio	120	143
Palmeiras	164	139
São Paulo	146	110
Fluminense	51	100
Internacional	75	88
RB Bragantino	0	75
Atlético MG	31	74
Santos	22	72
Vasco	37	61
Botafogo	45	36
Cruzeiro	23	31
Corinthians	139	28
Bahia	24	28
Athletico	167	17
Ceará	20	13
Goiás	49	8
Fortaleza	13	4
Chapecoense	2	4
Coritiba	47	4
Atlético GO	4	4
Juventude	10	3
Avaí	22	3
América MG	5	2
Cuiabá	0	1

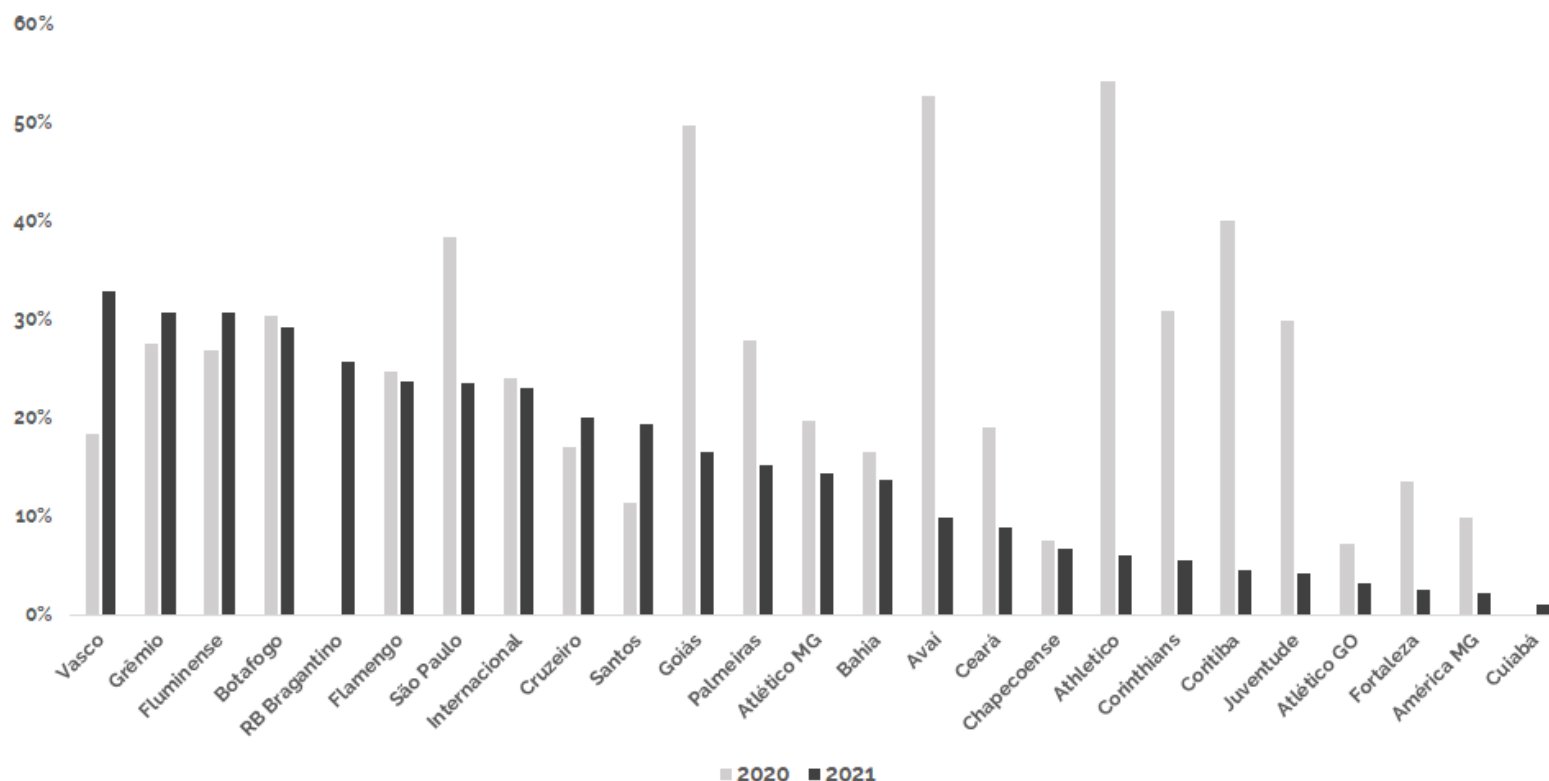
R\$ milhões

Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Representatividade da Negociação de Atletas

Série A Ampliada

Relação entre Receitas com Negociação de Atletas e Receitas Totais
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Chama a atenção os casos em que a dependência da negociação de atletas é elevada, sempre acima de 25% das receitas, enquanto outros clubes oscilam demais, o que mostra o enorme risco que é depender desse tipo de receita.

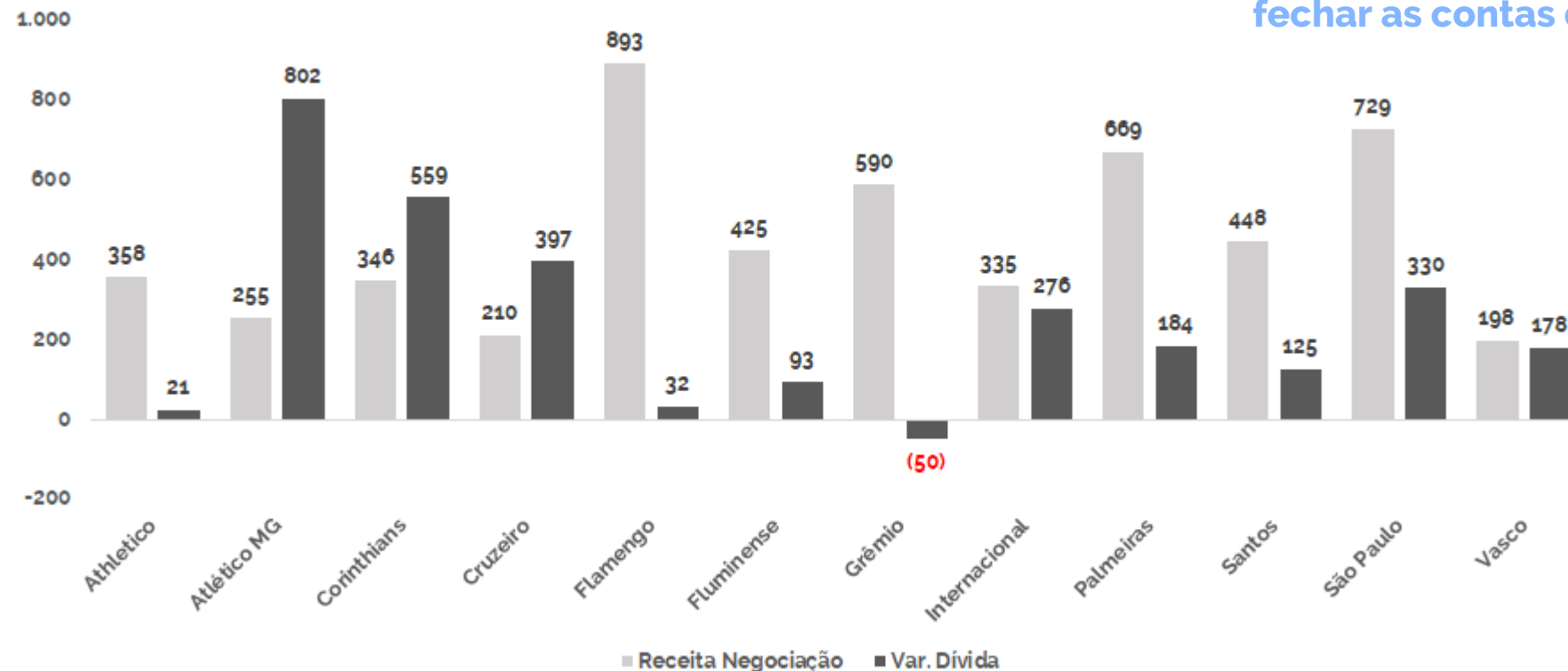
	2020	2021
Vasco	18%	33%
Grêmio	28%	31%
Fluminense	27%	31%
Botafogo	30%	29%
RB Bragantino	0%	26%
Flamengo	25%	24%
São Paulo	38%	24%
Internacional	24%	23%
Cruzeiro	17%	20%
Santos	11%	19%
Goiás	50%	17%
Palmeiras	28%	15%
Atlético MG	20%	15%
Bahia	17%	14%
Avai	53%	10%
Ceará	19%	9%
Chapecoense	8%	7%
Athletico	54%	6%
Corinthians	31%	6%
Coritiba	40%	5%
Juventude	30%	4%
Atlético GO	7%	3%
Fortaleza	14%	3%
América MG	10%	2%
Cuiabá	0%	1%

Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

Negociação de Atletas x Dívidas

Os clubes estão usando os recursos da negociação e atletas para reduzir dívidas ou fechar as contas do ano?

Comparativo entre as Receitas com Negociação de Atletas e as Dívidas Acumulado de 5 anos de Receitas x Variação da Dívida no período
R\$ milhões

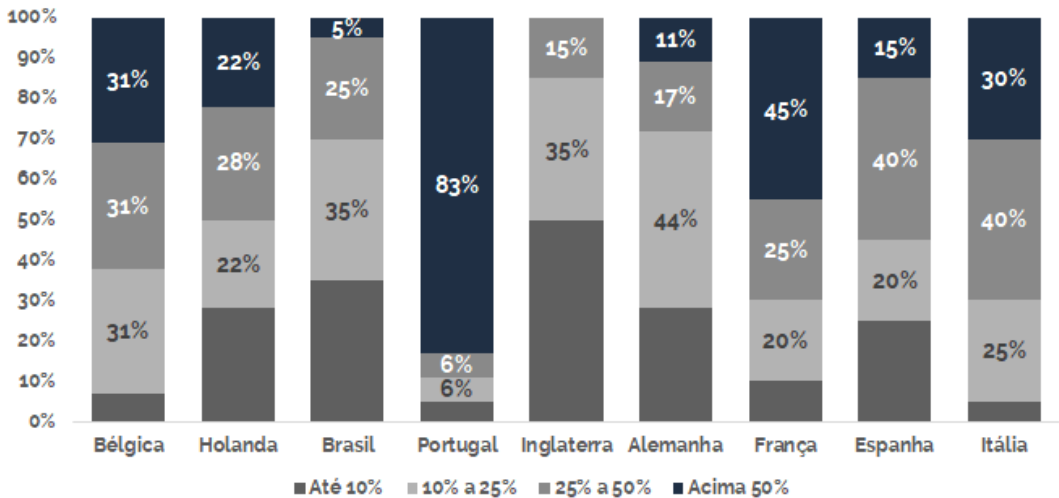


Poucos clubes apresentaram valores relevantes de receitas com negociação de atletas e utilizaram os recursos para reduzir dívidas ou ao menos mantê-las estáveis. Os destaques são Atlético, Flamengo, Fluminense e Grêmio. Do lado oposto há quem negociou atletas, mas viu as dívidas aumentarem substancialmente, caso de Atlético MG, Corinthians, Cruzeiro.

Fonte: Demonstrações financeiras dos clubes (2022)

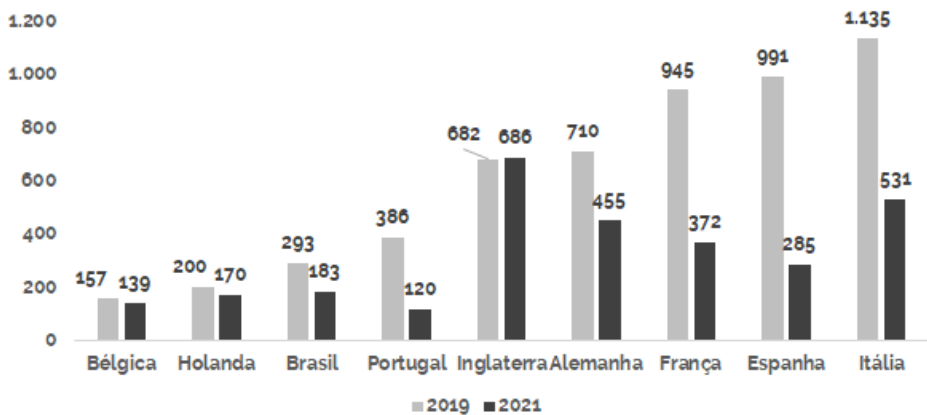
Mercado Europeu de Transferências

Dependência média de Negociação de Atletas
% de relevância nas Receitas Totais



Fonte: UEFA Benchmark (2021)

Receita com Negociação de Atletas em 2021
Europa: Janela de Verão
€ milhões



Fonte: UEFA Benchmark (2021)

Se a negociação de atletas é um risco para quem pensa no dinheiro como forma de fechar as contas, é também uma oportunidade interessante como modelo de negócios.

Alguns países tem isso claramente, como Portugal, França, Itália e Bélgica, onde mais de 30% dos clubes tem na receita com negociação de atletas representatividade acima de 50% do total de receitas.

Negociações por Valor: UEFA

	2019	2021	Var. %
> € 50 milhões	14	5	(64%)
€ 20 a 50 milhões	59	32	(46%)
€ 10 a 20 milhões	99	68	(31%)
€ 5 a 10 milhões	128	102	(20%)
€ 2 a 5 milhões	209	169	(19%)
< € 2 milhões	604	578	(4%)
TOTAL	1.113	954	(14%)

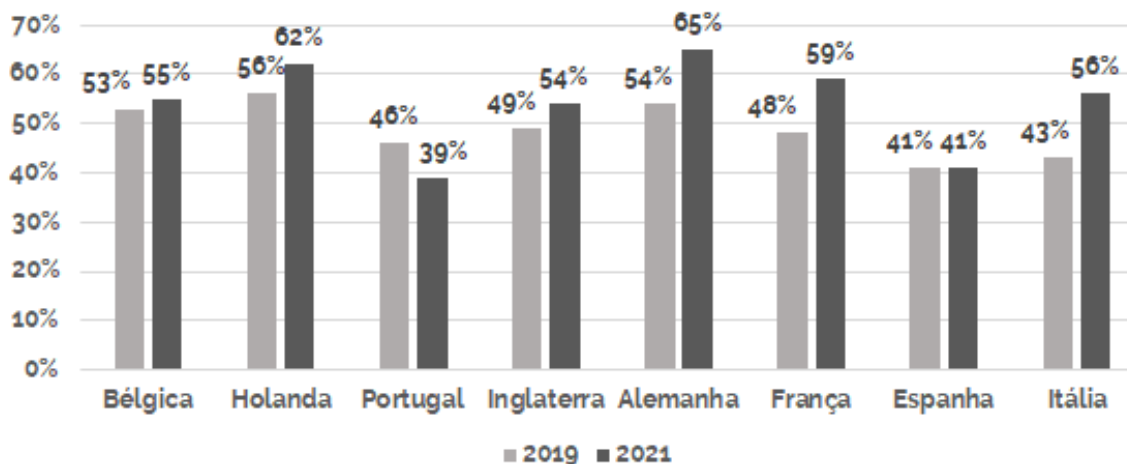
Fonte: UEFA Benchmark (2021)

Ao mesmo tempo observa-se a redução no volume financeiro negociado na última janela, com forte retração nas negociações mais caras.

Claro impacto da pandemia, pode ser que se torne uma mudança estrutural à medida em que a UEFA e as federações locais apertem os controles de sustentabilidade financeira.

Mercado Europeu de Transferências

% de atletas abaixo de 24 anos contratados
Janela de Verão 2021
Fonte: UEFA



Fonte: UEFA Benchmark (2021)

% de Atletas Contratados
fora da Zona UEFA



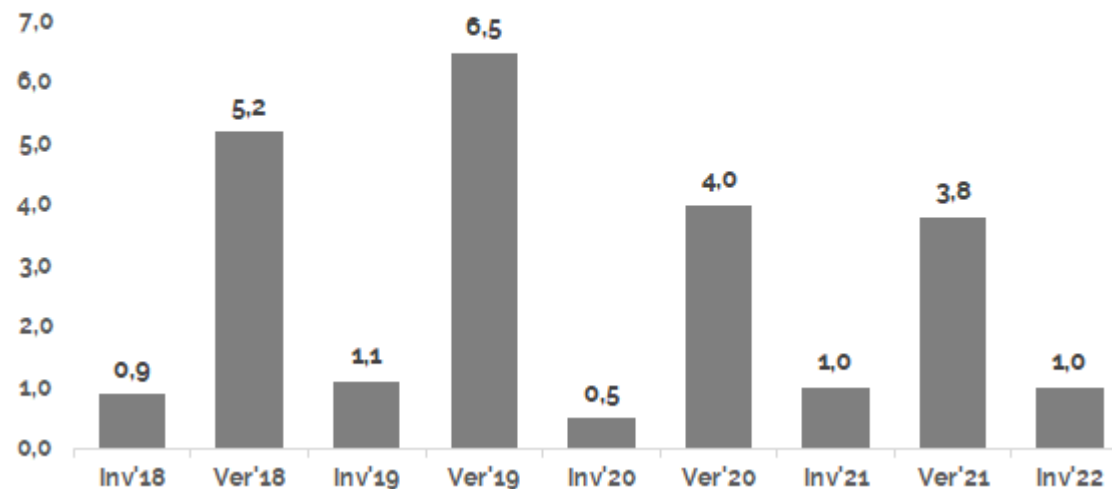
Fonte: UEFA Benchmark (2021)

- **Efeito Brexit:** ao sair da União Europeia o país criou um sistema de pontuações que classifica os atletas a partir de uma mistura entre nacionalidade e liga onde atua. Espaço para atletas brasileiros de destaque em outras ligas;
- **Efeito FIFA:** entidade apertou cerco ao empréstimo de atletas acima de 24 anos, limitando inicialmente a 8, mas chegando a 6 em 2025. Tendência é corrida a atletas mais jovens;
- **Efeito UEFA:** mudança no sistema de Sustentabilidade Financeira penaliza clubes que gastam muito em contratações, não apenas os que pagam altos salários;

Negociação de Atletas

Tendências

Movimento de Contratação de Atletas
€ milhões



Fonte: UEFA Benchmark (2021)

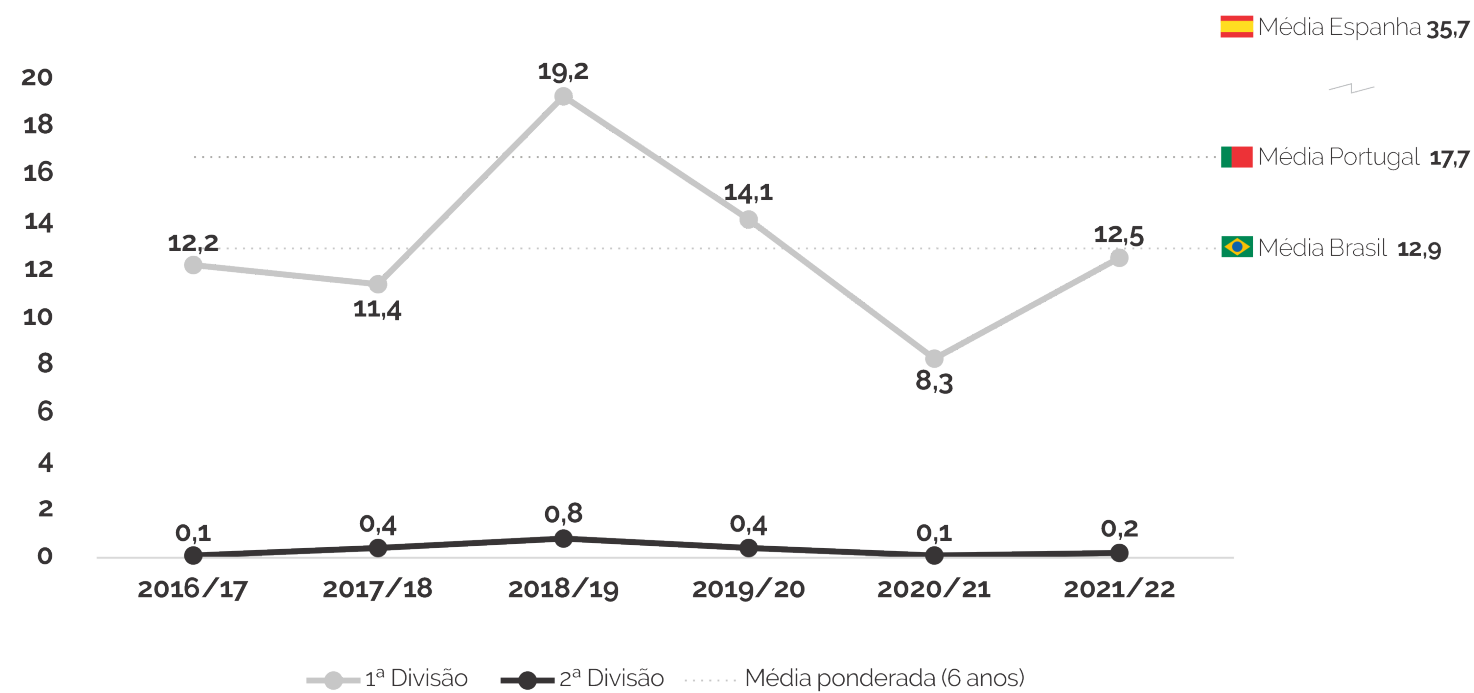
- Recuperação gradual dos valores de contratações, à medida em que os efeitos da pandemia se dissipem e novos donos apareçam (americanos e árabes);
- Idade média tende a se manter abaixo de 24 anos, priorizando atletas de entrada, e teoricamente mais baratos e fora do alcance das restrições de empréstimos da FIFA;
- Quantidade de atletas que chegam de forma da União Europeia se manterá baixa. Caminho de entrada tende a ser Portugal, por menores restrições;

Mercado:

Liga de formação ou de desenvolvimento?

Média de receitas com transferências de atletas no Brasil

Todos os clubes, 1ª e 2ª Divisão, últimas 6 temporadas, em milhões de Euros
 Fonte: Campo de Ação



O Brasil continua a ser o país que mais faz transferências internacionais de atletas.

Mas o valor destas transferências ainda fica aquém das principais ligas do mundo.

O Brasil não é o vendedor final atualmente, os atletas têm se transferido a cada ano mais jovens para terminar seu desenvolvimento na Europa e a segunda venda acaba por ser a mais relevante.

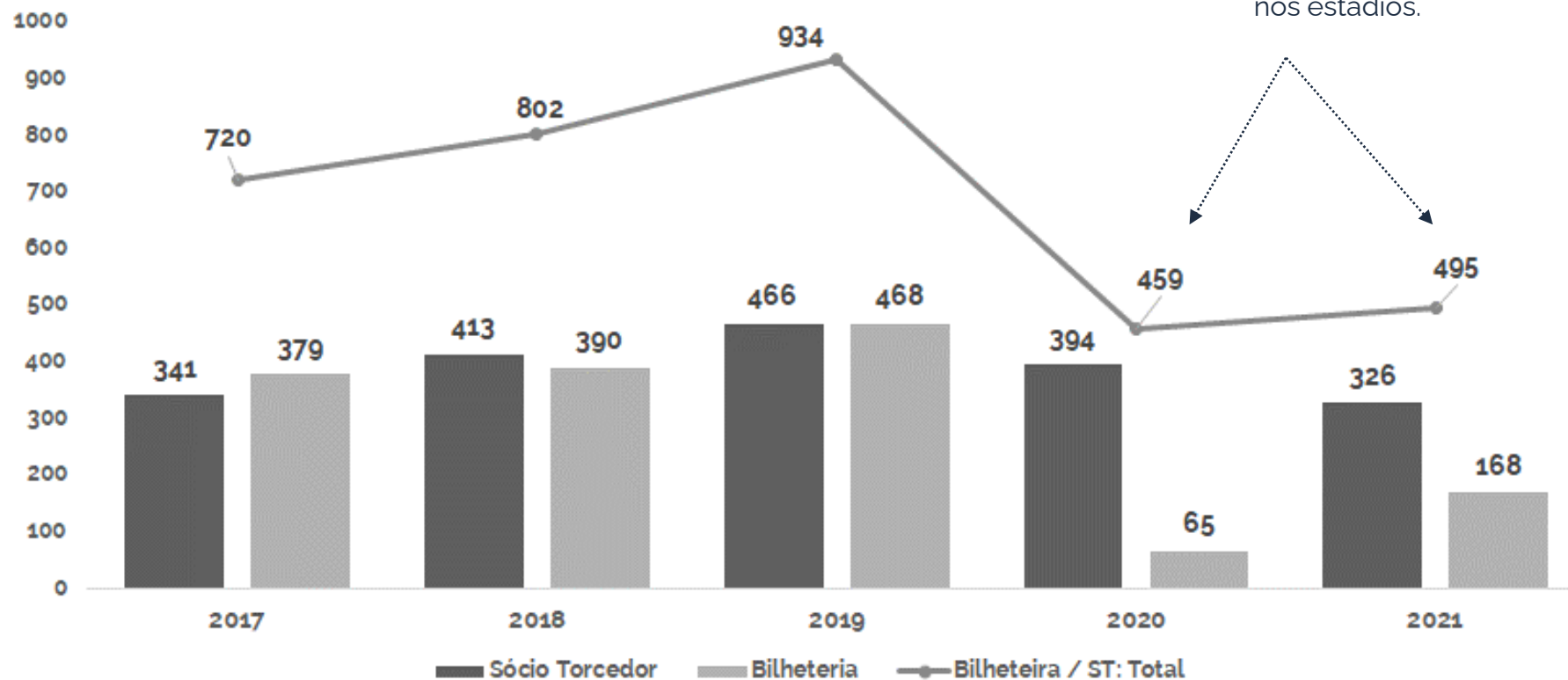
Média de receitas obtidas com a transferências de atletas por liga por temporada nos últimos 6 anos.
 Baseado em dados do Transfermarkt e dos Balanços dos Clubes.
 À direita, a média ponderada de receitas do período comparadas entre as Ligas de 1ª divisão do Brasil, Portugal e Espanha.



Bilheteria & Sócio Torcedor

Receitas com Bilheteria & Sócio Torcedor

Evolução das Receitas com Bilheteria e Sócio Torcedor
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

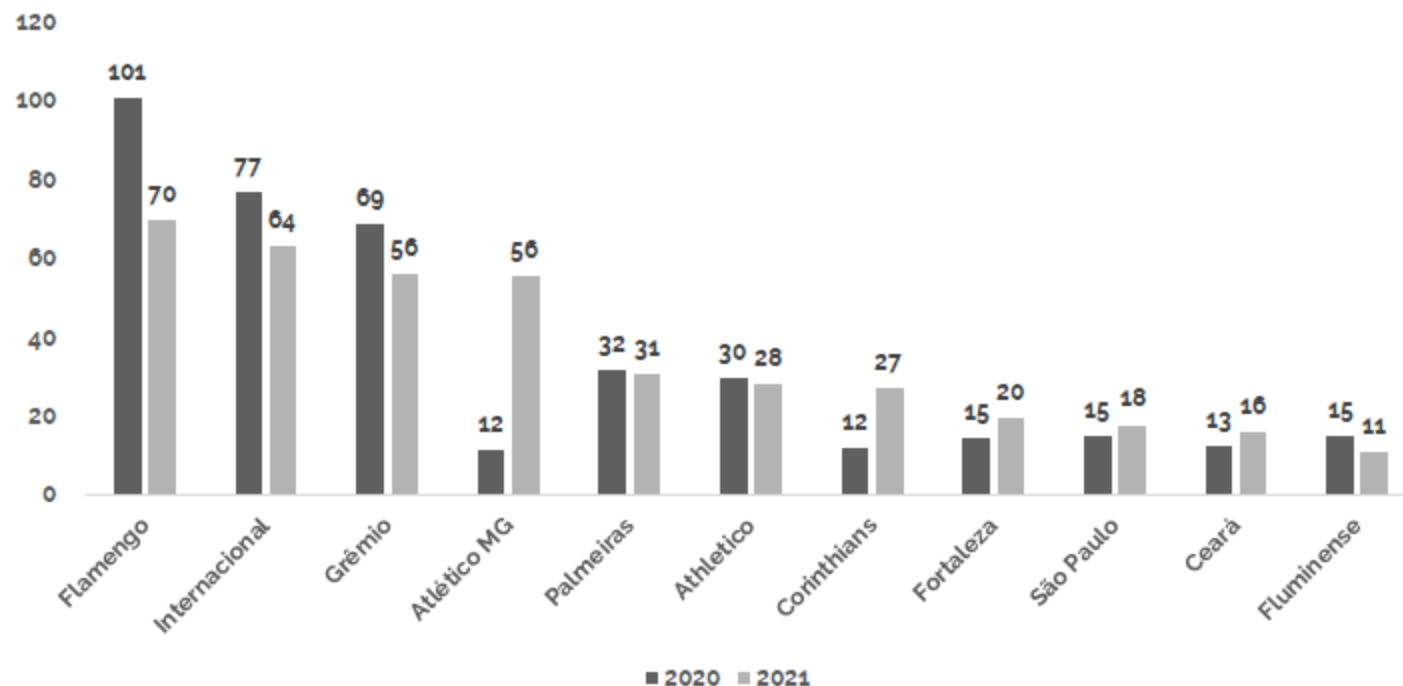


Seria injusto fazermos análises mais profundas sobre o desenvolvimento dessas linhas de negócios considerando os efeitos da pandemia por dois anos consecutivos.

Bilheteria & Sócio Torcedor

Tendências

Receita com Bilheteria e Sócio Torcedor
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

- Agregar o conceito de "Relacionamento";
- Exploração do engajamento nas redes sociais;
- Participação direta, e não via enquetes de baixo impacto;
- Torcedor precisa ver valor além do dia do jogo, de forma que o clube obtenha receitas mais consistentes e estáveis, que independam do desempenho esportivo;



Novas Receitas

Apostas e eSports

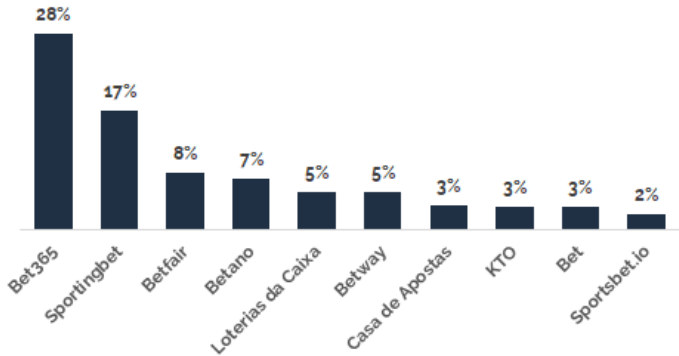
Fonte: Pesquisa Sport Track 2021

Apostas

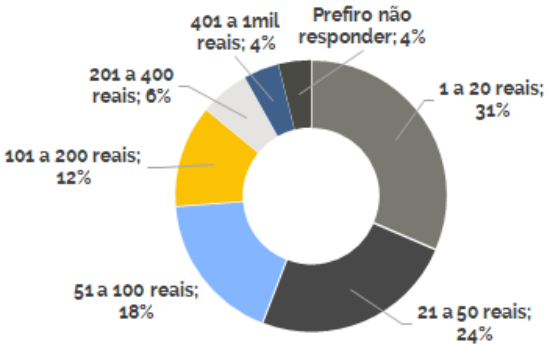
28%

Já fizeram alguma aposta esportiva.

Onde fizeram apostas esportivas em 2021



Quanto gastou mensalmente, em média, em apostas em 2021



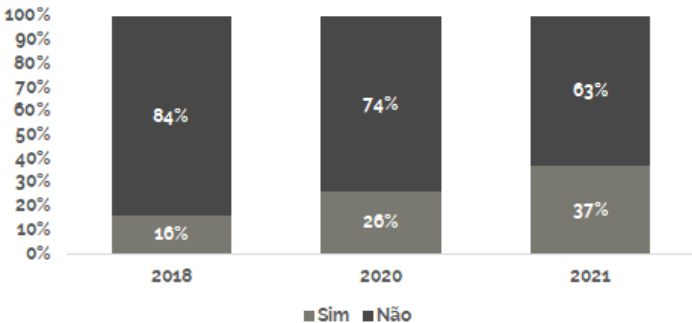
Mercado Potencial: R\$ 25 bi anuais de receitas, e parte deveria ser direcionada aos clubes como royalties ou negociação de direitos.

eSports

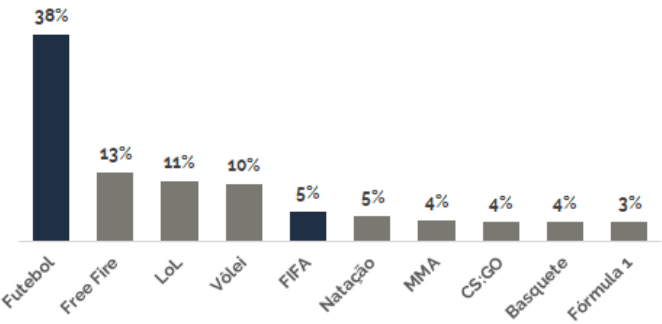
53%

Joga algum game eletrônico

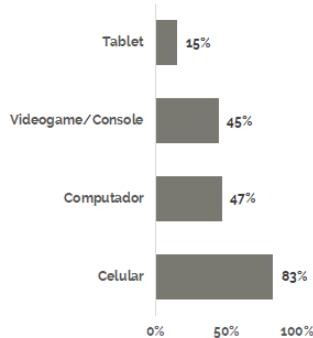
Acompanha alguma competição de eSports?



Principais competições acompanhadas pelos torcedores



Plataformas de Games utilizadas pelos Torcedores

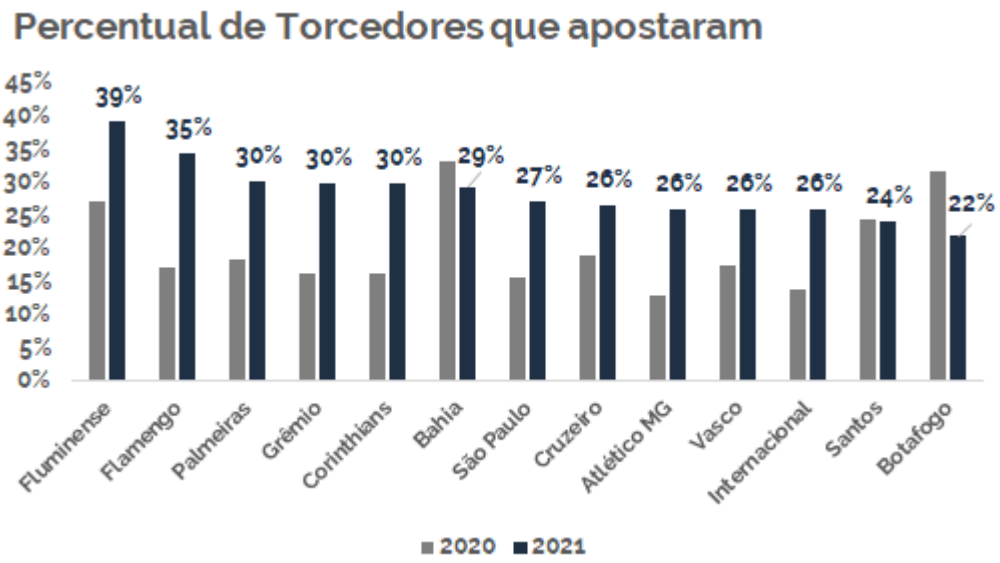


Cada vez mais os clubes de futebol utilizam as plataformas de eSports para se aproximar de torcedores e novos consumidores.

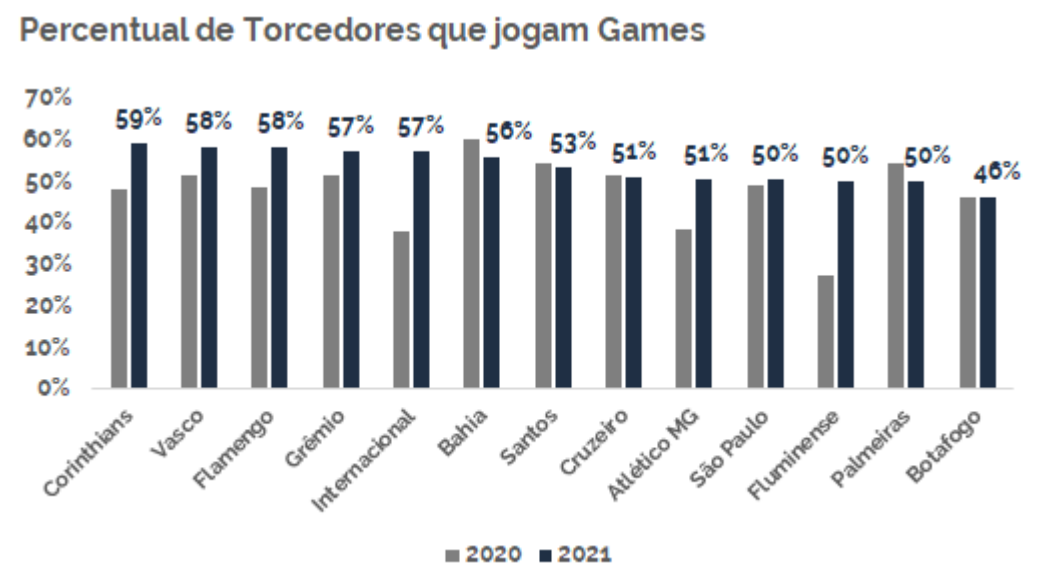
Apostas e eSports

Fonte: Pesquisa Sport Track 2021

Apostas



eSports





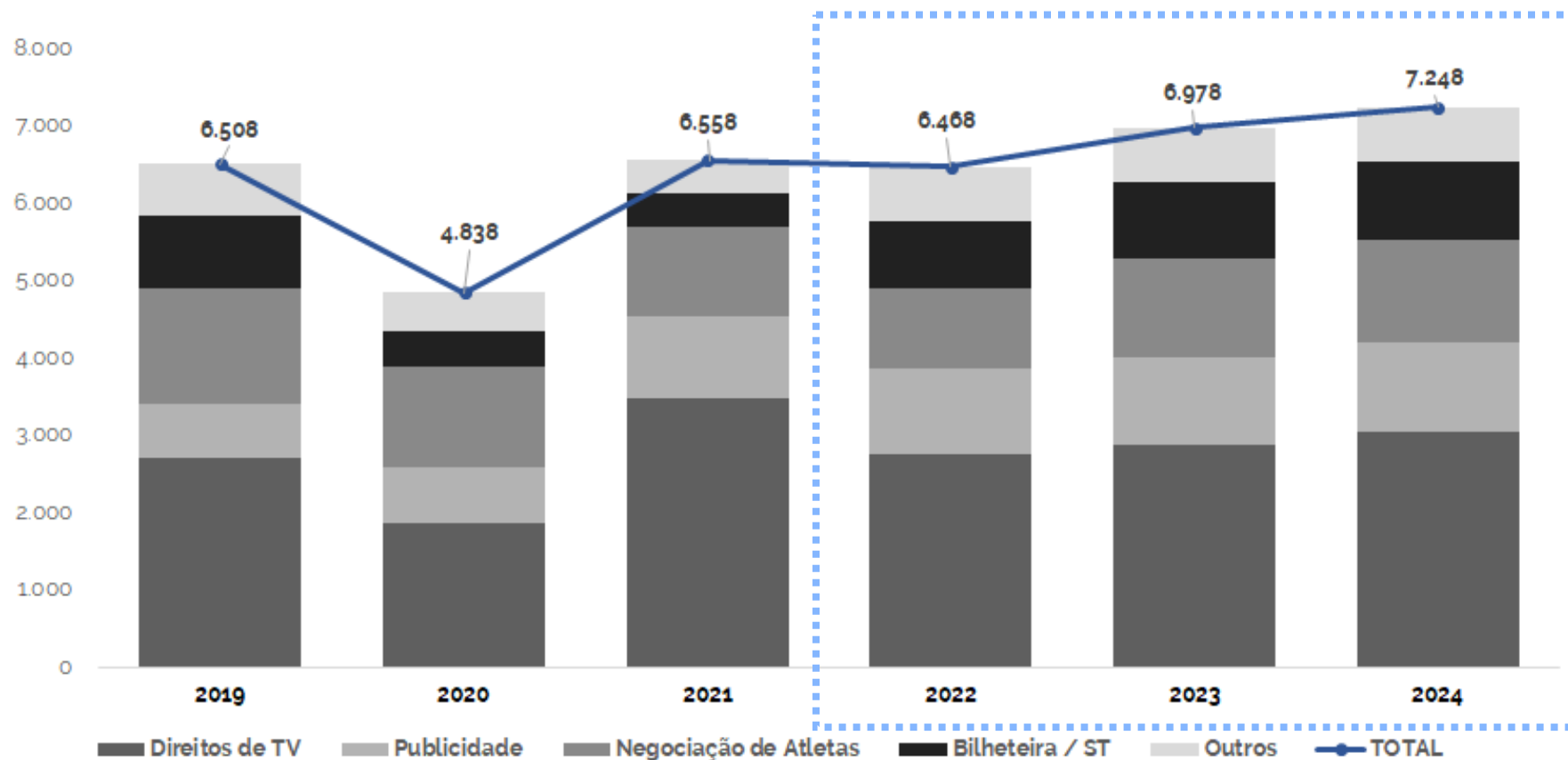
Receitas: Projeções

Comparativo:

Receitas Total e Recorrente

Projeção de Receitas da Série A

Não esperamos saltos relevantes de receitas nos próximos anos.



1. Receitas com Direitos de TV tem contratos que renovarão em 2025, e nos últimos 2 anos as competições sul-americanas foram dominadas por brasileiros;
2. Publicidade pode ter crescimento, mas cenário econômico freia maiores expansões;
3. Negociação de atletas depende de demanda, cada vez mais restrita e câmbio;
4. Bilheteria / Sócio Torcedor pode crescer acima das demais, seja pela volta do público aos estádios, seja pela expansão dos modelos de relacionamento;

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

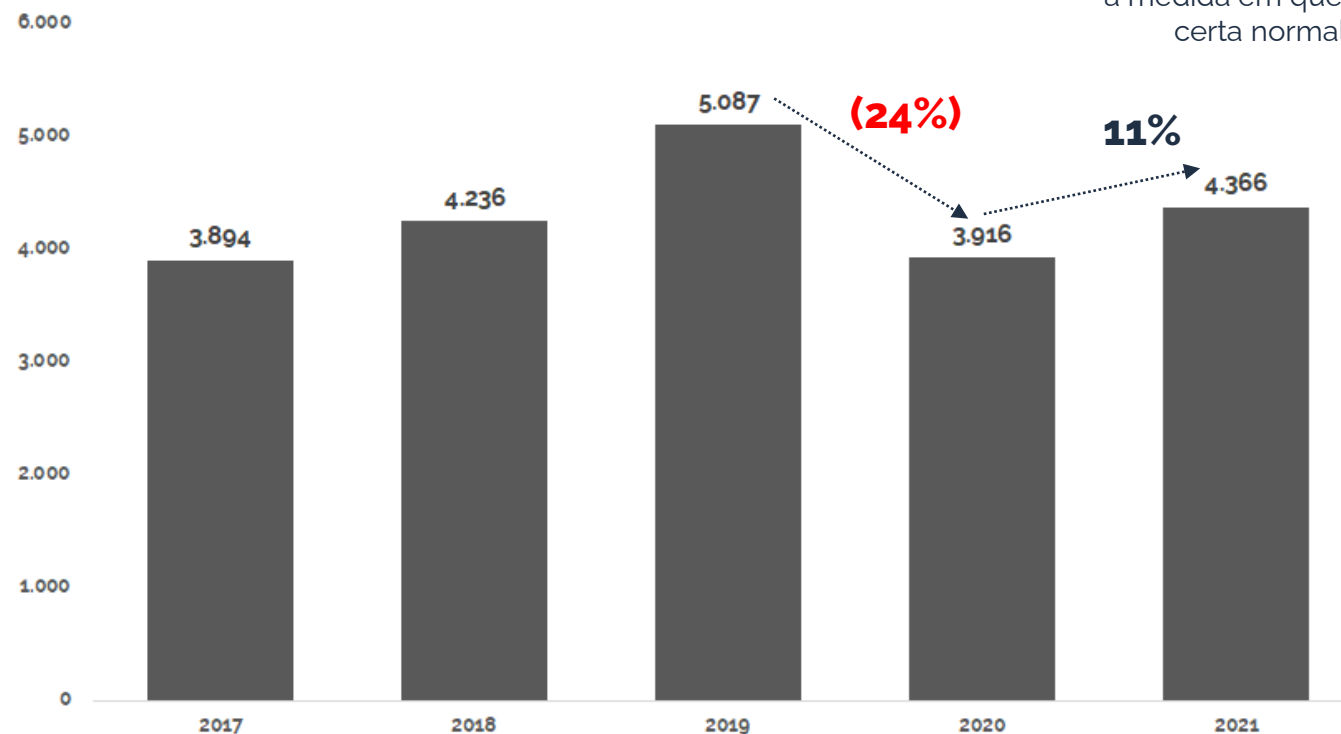


Custos & Despesas

Custos & Despesas

Série A

Evolução dos Custos e Despesas da Série A
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



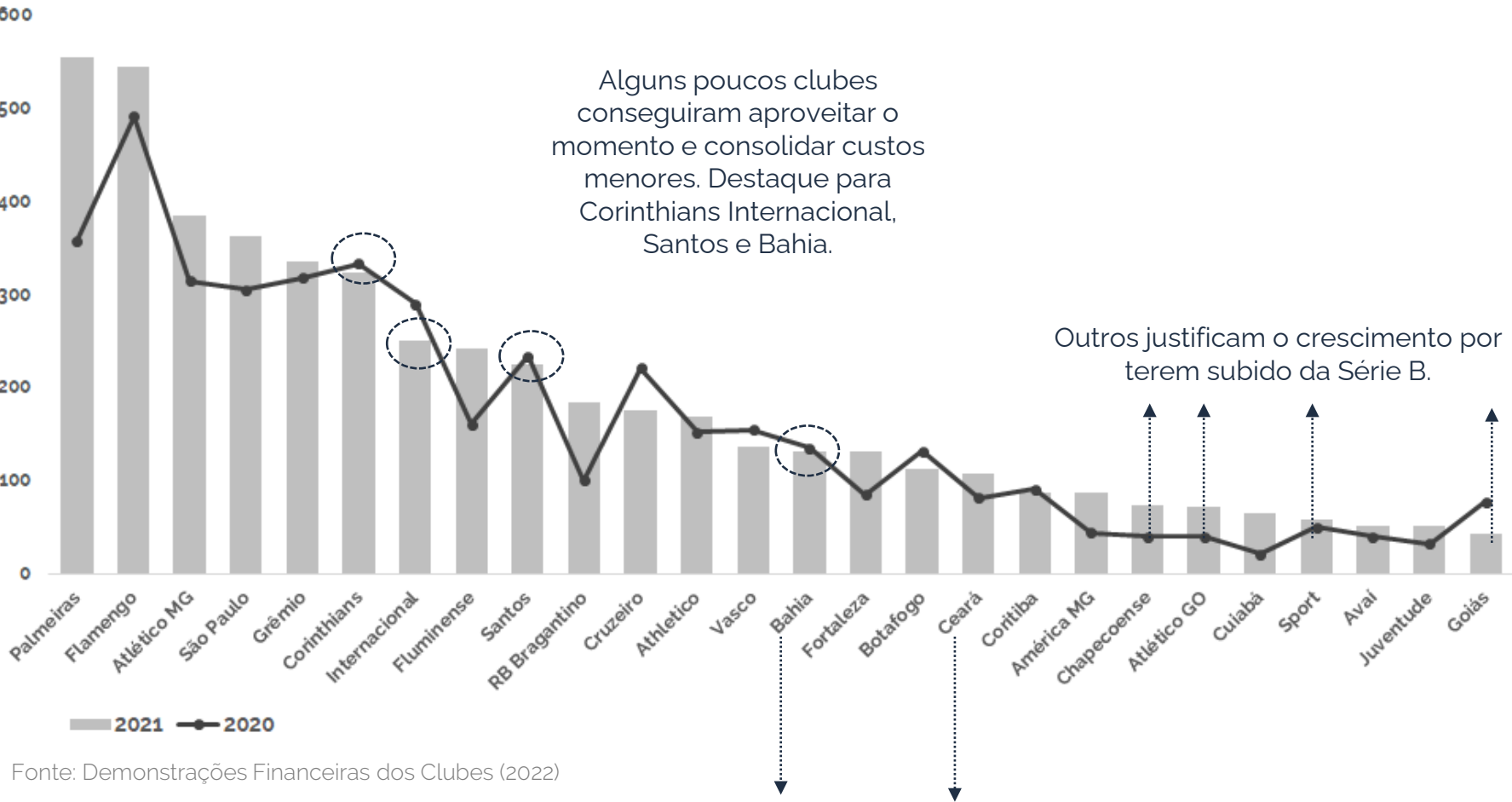
A pandemia forçou a redução de custos em 2020, mas que não se sustentaram à medida em que voltamos a certa normalidade.

IMPORTANTE: Nesse custos estão os salários e encargos de todos os funcionários do clube, os valores de direitos de imagem e as premiações pagas por conquistas.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Custos & Despesas por Clube

Comparativo de Custos e Despesas: 2020 e 2021
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



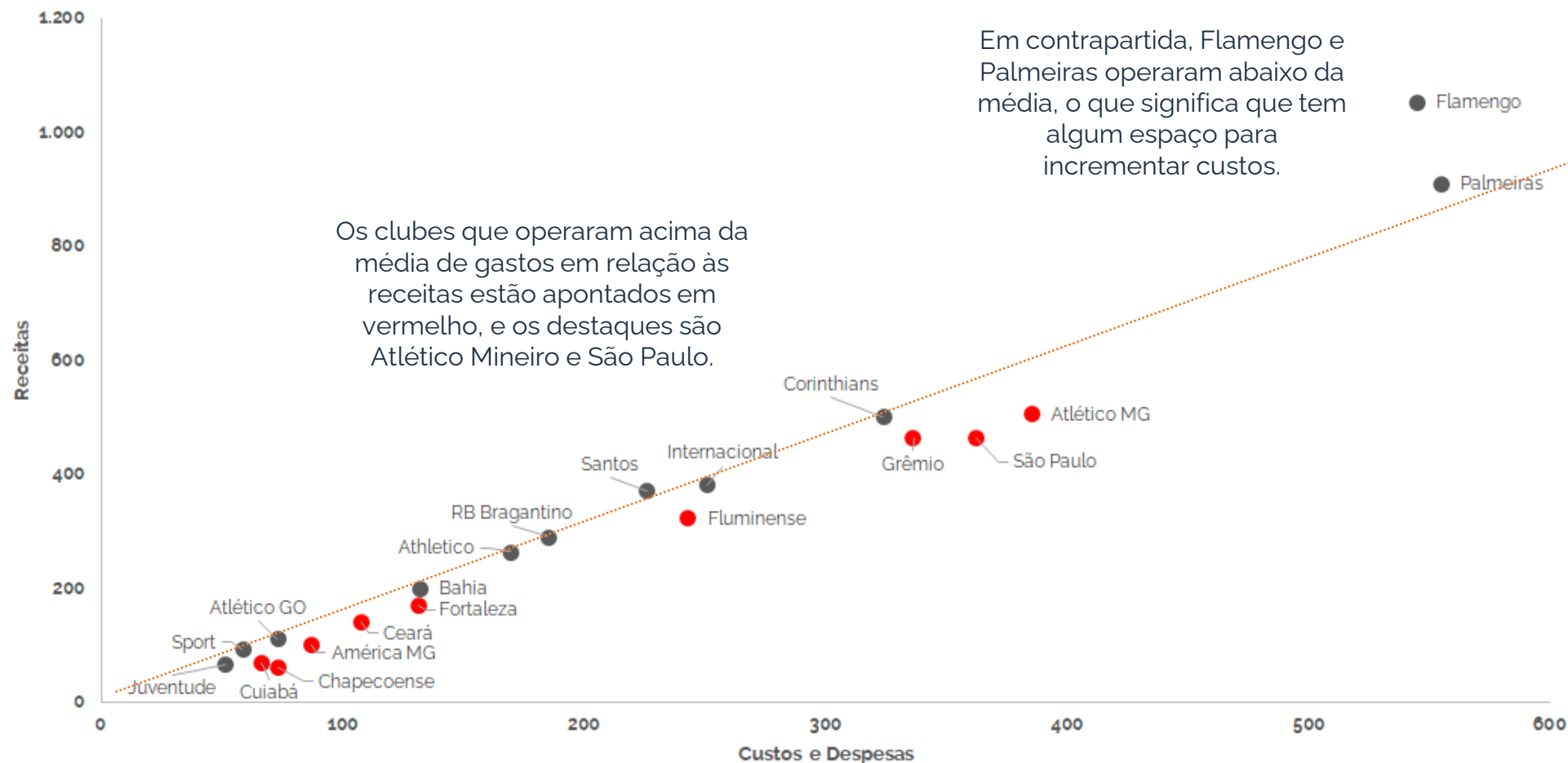
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

	2020	2021	Var.
Palmeiras	359	555	196
Flamengo	492	545	53
Atlético MG	315	386	71
São Paulo	306	363	57
Grêmio	319	336	17
Corinthians	333	324	(10)
Internacional	291	251	(39)
Fluminense	161	243	82
Santos	234	226	(8)
RB Bragantino	101	185	84
Cruzeiro	221	175	(46)
Athletico	153	170	17
Vasco	155	137	(18)
Bahia	135	132	(3)
Fortaleza	85	132	46
Botafogo	133	113	(20)
Ceará	83	108	25
Coritiba	91	88	(3)
América MG	45	87	42
Chapecoense	40	74	33
Atlético GO	40	73	33
Cuiabá	22	66	44
Sport	51	59	8
Avai	40	52	12
Juventude	33	51	18
Goiás	78	44	(35)

R\$ milhões

Receitas x Custos & Despesas

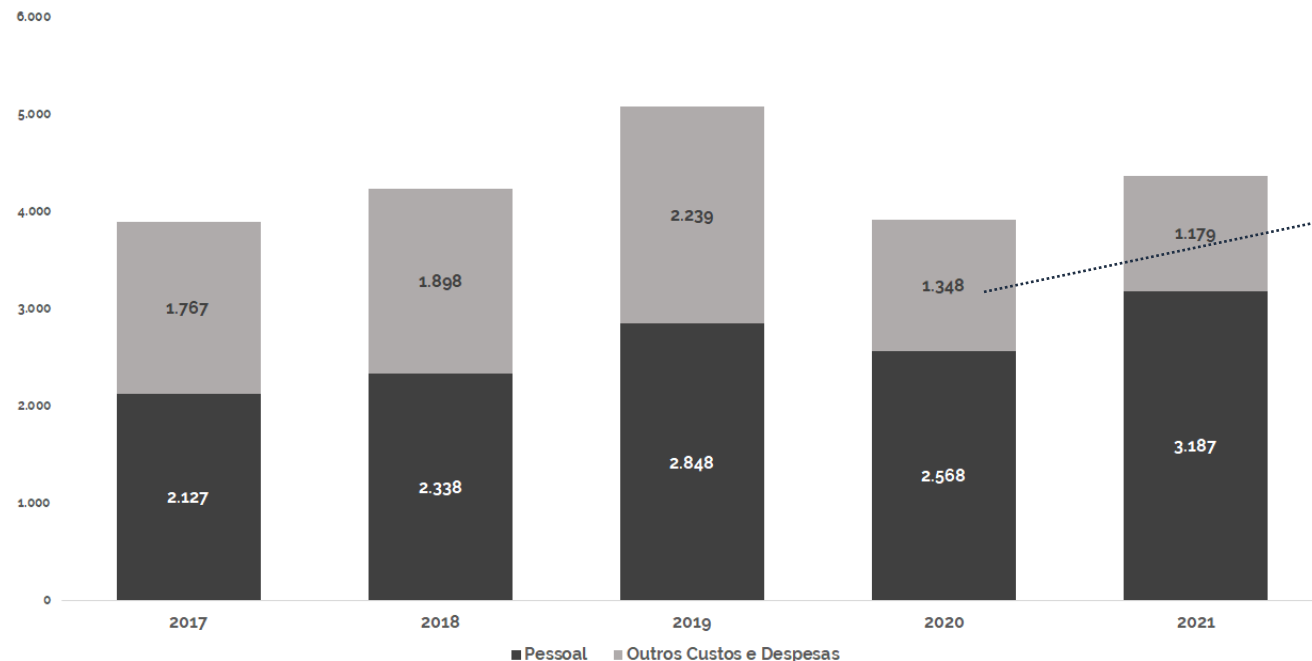
Relação entre Receitas e Custos/Despesas
R\$ milhões



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Custos & Despesas por Origem

Evolução dos Custos e Despesas por Origem
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

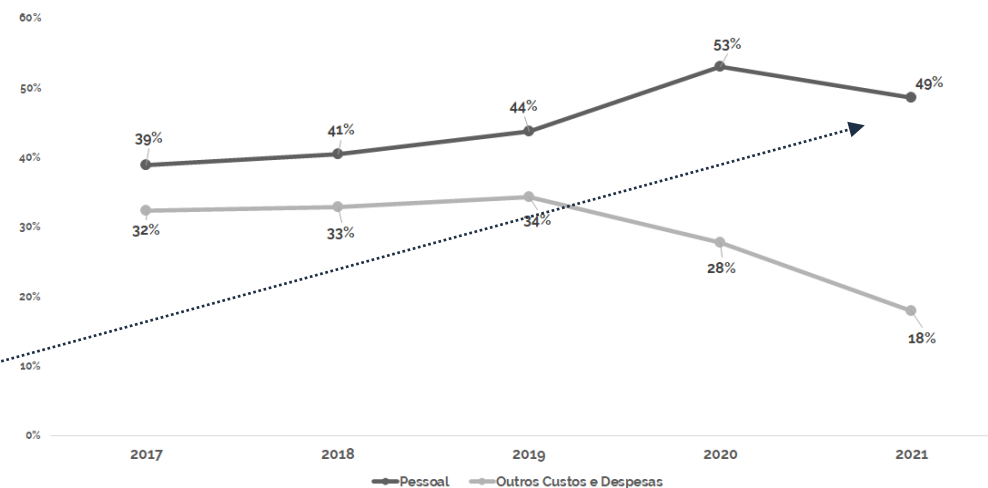


Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Nos custos com Pessoal temos a soma de todos os departamentos, e não apenas do Futebol. Não há abertura em todos os clubes que nos permita fazer a avaliação correta. Ainda assim, nota-se que os clubes gastam bem abaixo do que se consideram o limite máximo ideal, que são os 70% definidos pela UEFA como teto no novo modelo de Sustentabilidade Financeira.

Um dos efeitos positivos da pandemia foi ajudar no corte de custos gerais dos clubes, o que só foi possível fazer em função da restrição de recursos. E se mantiveram em queda em 2021: redução de 13% em relação a 2020.

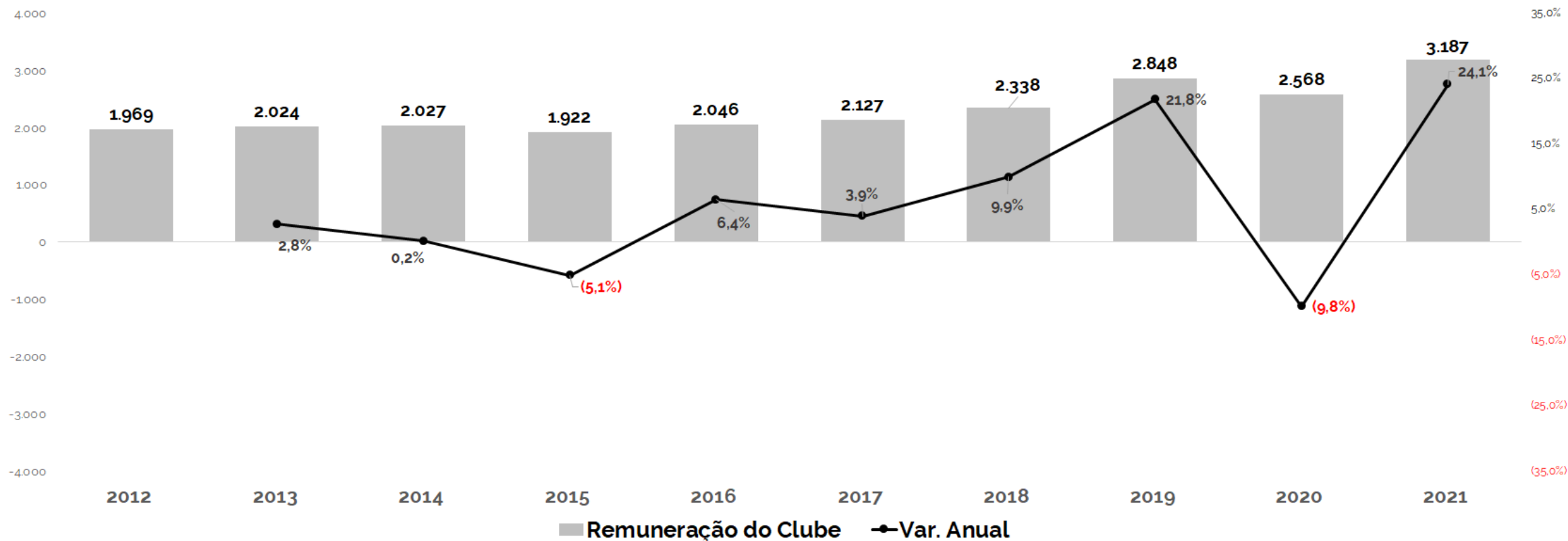
Relação dos Custos e Despesas com a Receita Total
Por Origem - R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

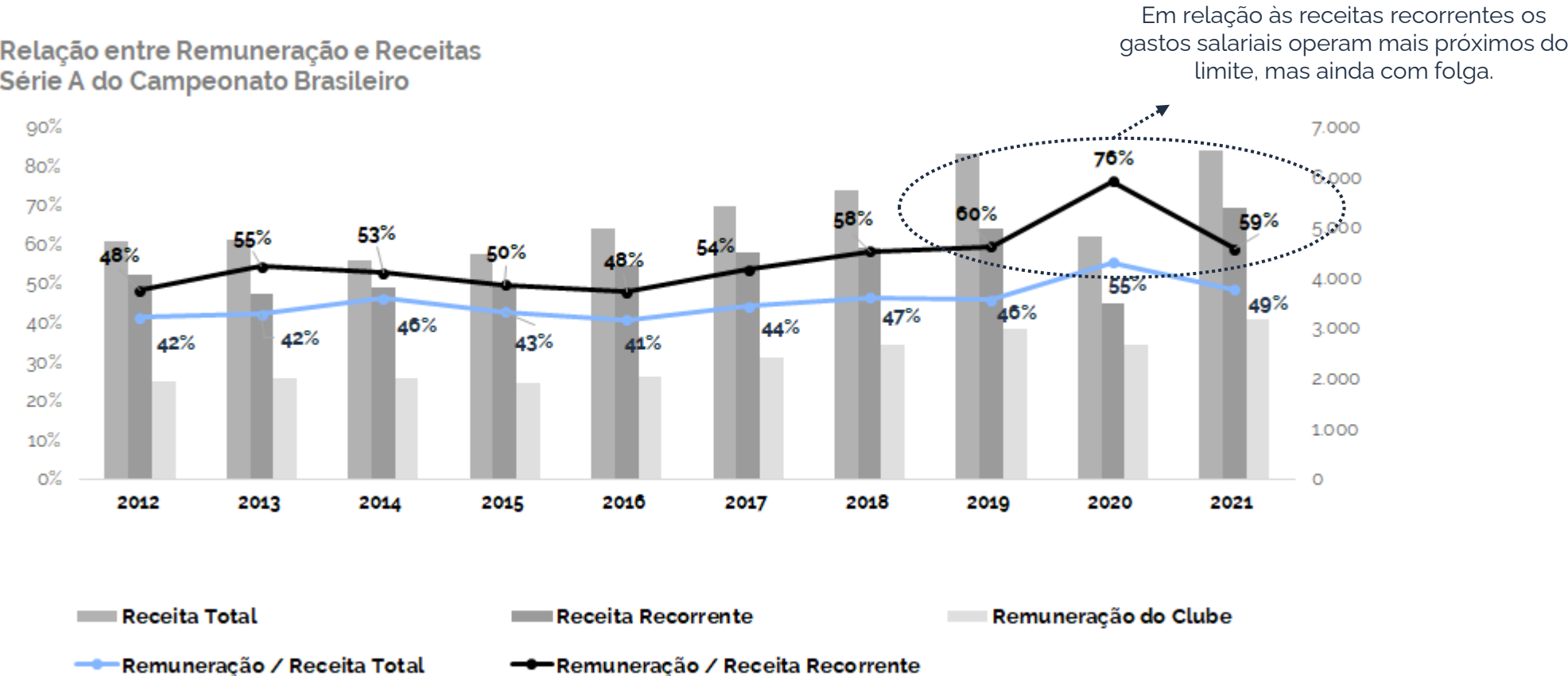
Custo com Remuneração por Clube

Comportamento dos Gastos Salariais Totais dos Clubes da Série A do Brasileiro
R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

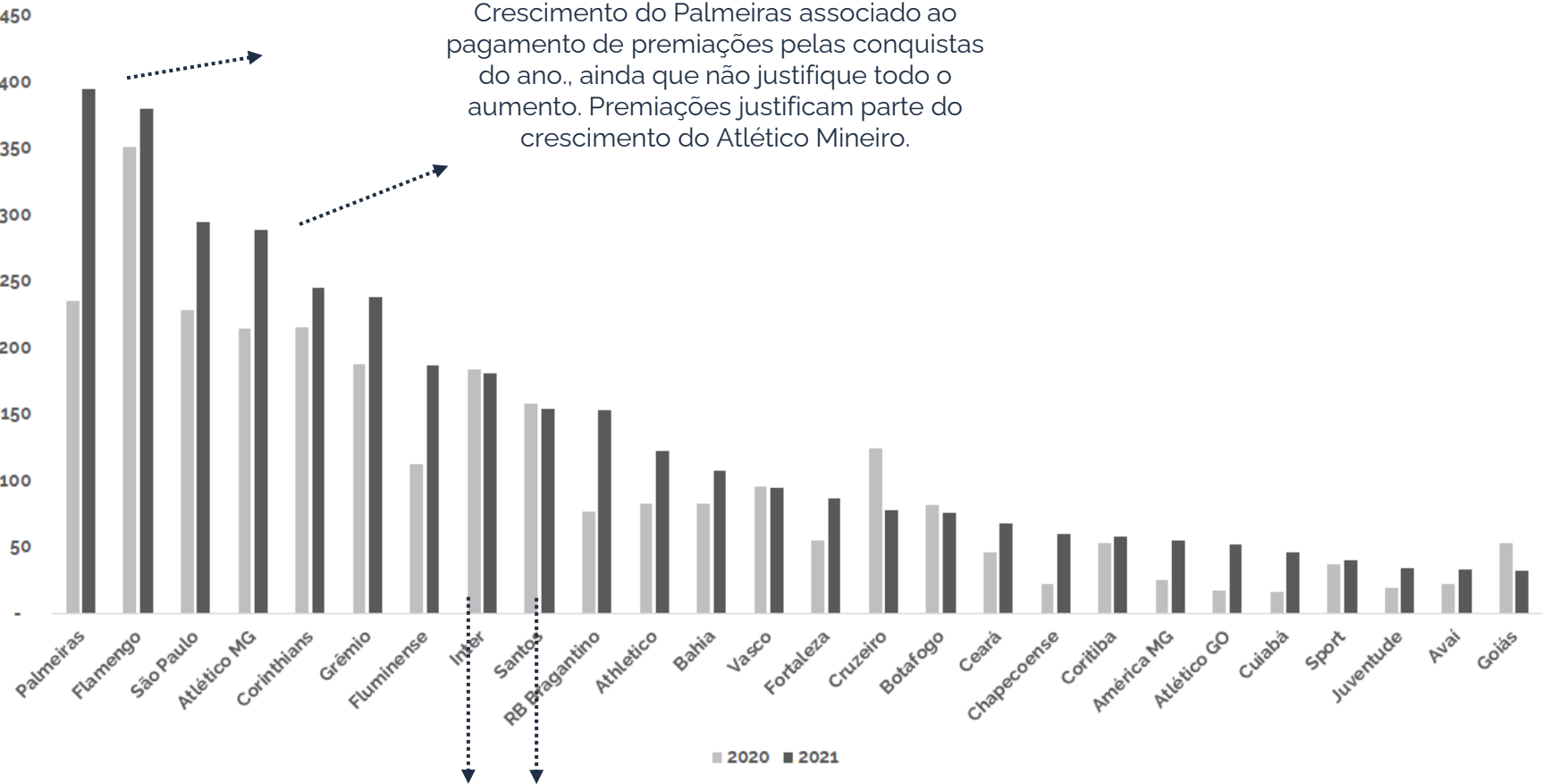
Comprometimento das Receitas com Remuneração



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Gastos com Remuneração por Clube

Comparativo de Gastos com Pessoal - Todas as Áreas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



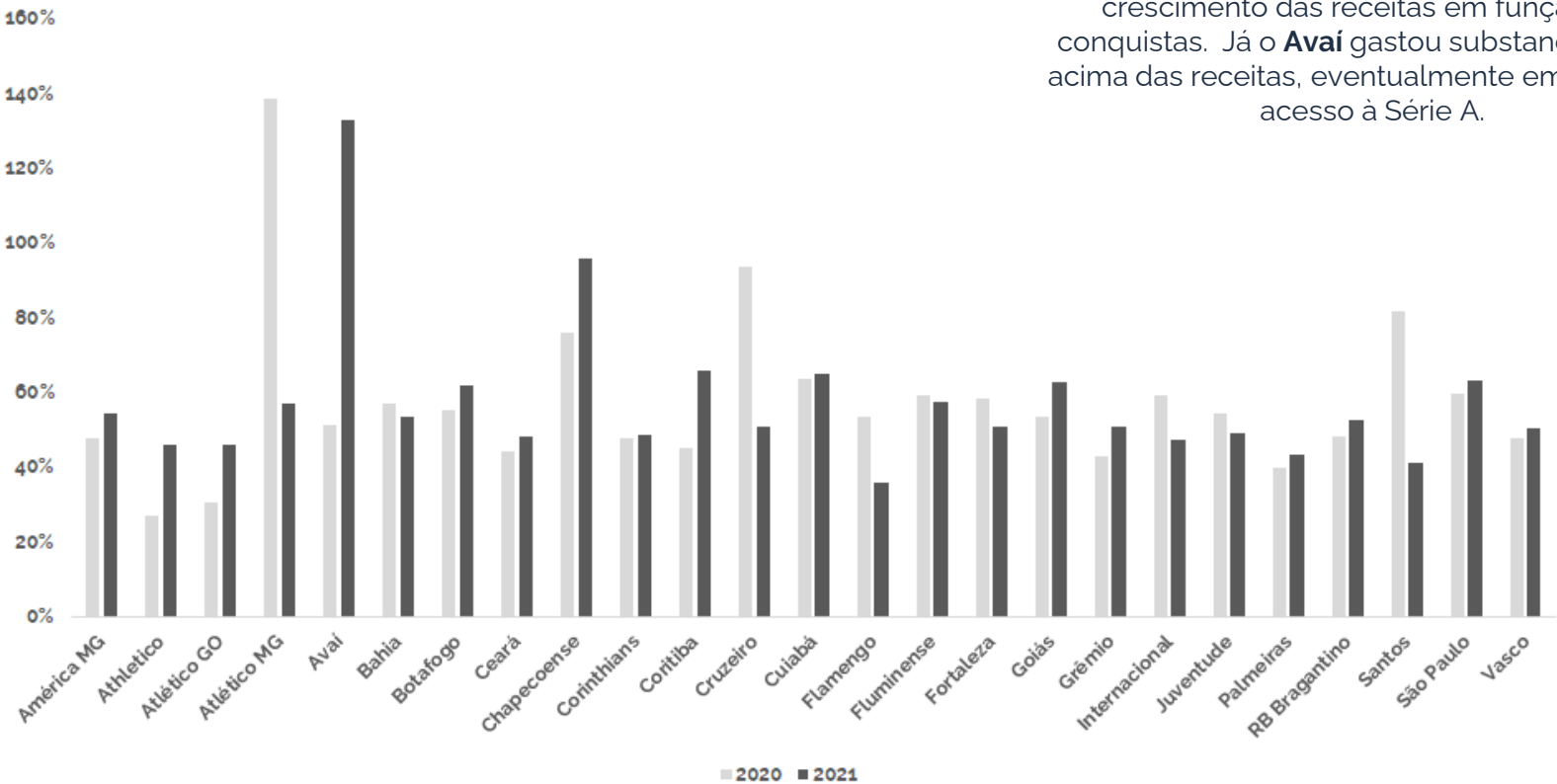
	2020	2021	Dif.
Palmeiras	235	395	160
Flamengo	351	380	29
São Paulo	229	295	66
Atlético MG	215	289	74
Corinthians	215	245	30
Grêmio	188	238	50
Fluminense	113	186	74
Inter	184	181	(3)
Santos	158	154	(5)
RB Bragantino	77	153	76
Athletico	83	123	40
Bahia	83	107	25
Vasco	96	94	(2)
Fortaleza	55	87	32
Cruzeiro	124	78	(46)
Botafogo	82	75	(7)
Ceará	46	68	22
Chapecoense	22	60	38
Coritiba	53	58	5
América MG	25	55	30
Atlético GO	17	52	35
Cuiabá	16	46	30
Sport	37	41	4
Juventude	19	34	15
Avai	22	33	12
Goiás	53	32	(21)

R\$ milhões

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Comprometimento das Receitas com Remuneração Por Clube

Percentual da Remuneração sobre as Receitas Totais



Redução do **Atlético Mineiro** associado ao crescimento das receitas em função das conquistas. Já o **Avaí** gastou substancialmente acima das receitas, eventualmente em busca do acesso à Série A.



	2020	2021
América MG	48%	54%
Athletico	27%	46%
Atlético GO	31%	46%
Atlético MG	139%	57%
Avaí	51%	133%
Bahia	57%	53%
Botafogo	55%	62%
Ceará	45%	49%
Chapecoense	76%	96%
Corinthians	48%	49%
Coritiba	45%	66%
Cruzeiro	94%	51%
Cuiabá	64%	65%
Flamengo	54%	36%
Fluminense	59%	58%
Fortaleza	58%	51%
Goiás	54%	63%
Grêmio	43%	51%
Internacional	59%	47%
Juventude	54%	49%
Palmeiras	40%	43%
RB Bragantino	48%	53%
Santos	82%	41%
São Paulo	60%	63%
Vasco	48%	51%

Alguns destaques positivos: **Flamengo**, que reduziu percentual de comprometimento, **Palmeiras**, cujo crescimento dos gastos está associado ao crescimento das receitas e **Santos**, com forte redução.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

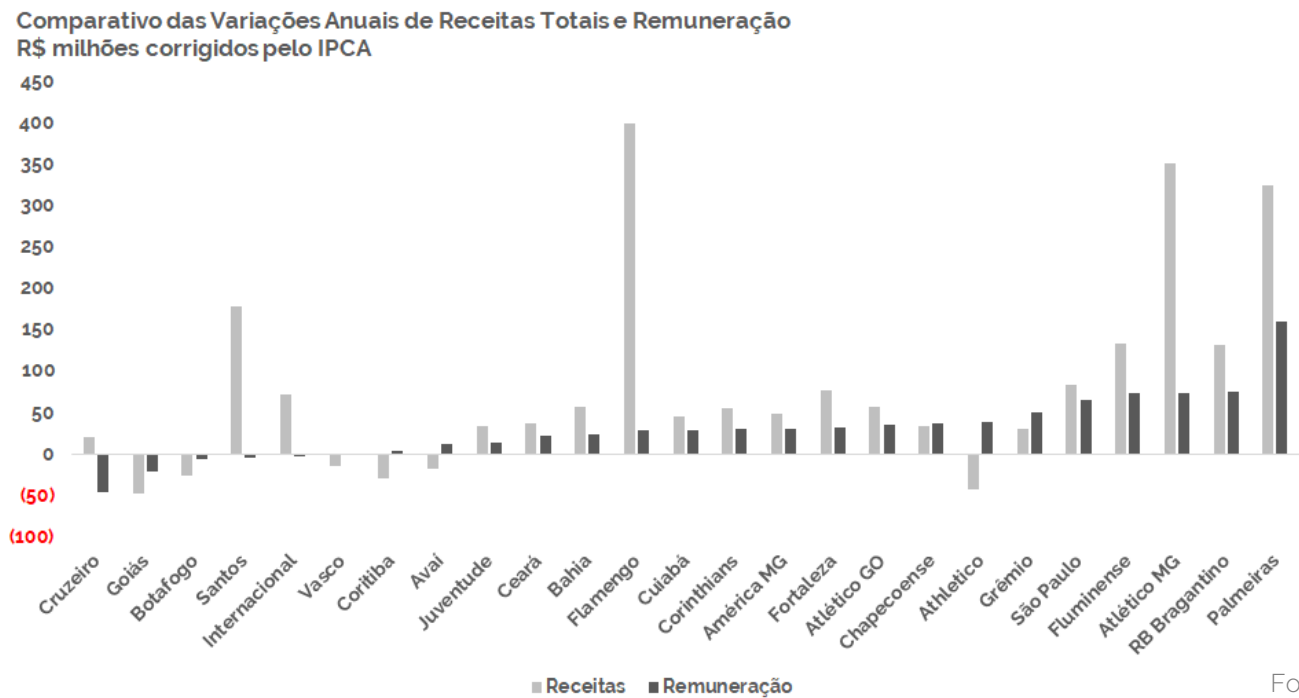
Impactos no Caixa

Receitas e Remuneração

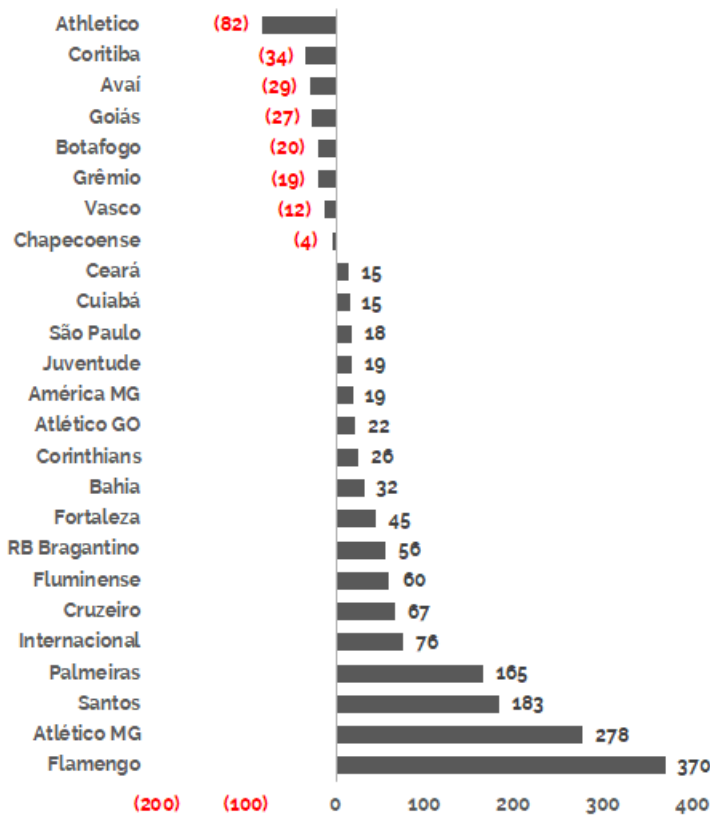
Nesse exercício comparamos a variação das receitas com a variação dos gastos com remuneração, de forma a verificar se andaram dentro de certa correspondência.

Destaque para Flamengo, Palmeiras e Atlético Mineiro, com crescimento de receitas muitas vezes superior ao crescimento de gastos com remuneração.

Mas atenção: Palmeiras e Atlético Mineiro tiveram receitas variáveis relevantes com performance. Importante monitorar essa evolução, pois a conquista não é uma possibilidade recorrente.



Variações nas Receitas e Remunerações: Impacto no Caixa
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

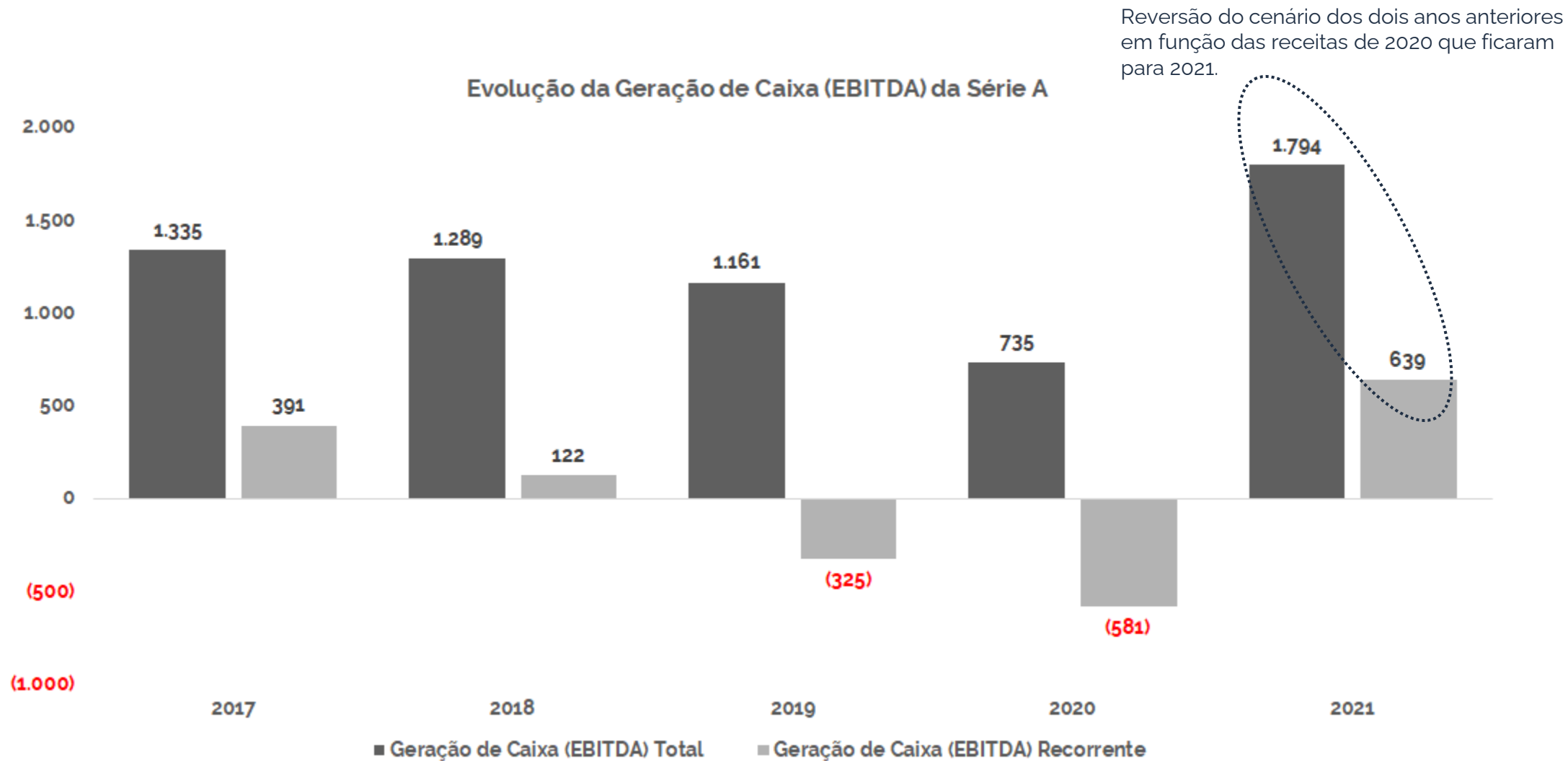


Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)



EBITDA: Geração de Caixa

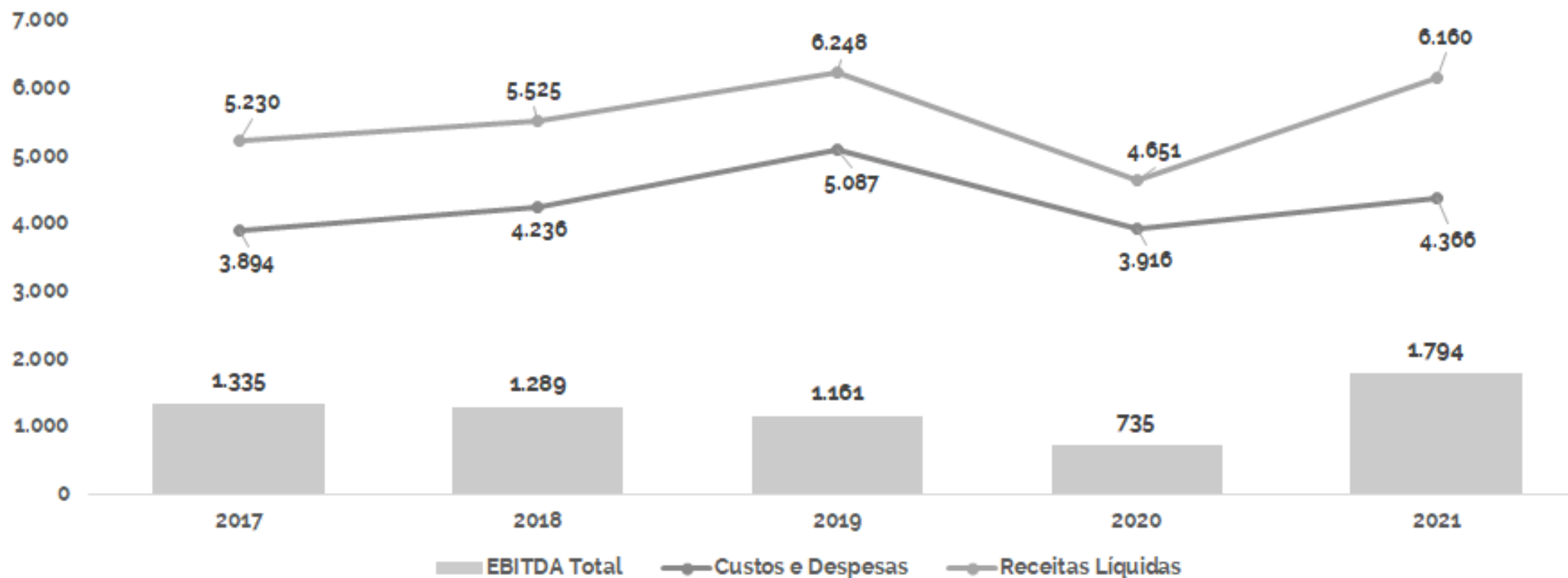
Geração de Caixa da Série A



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Formação do EBITDA

Formação do EBITDA Total
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

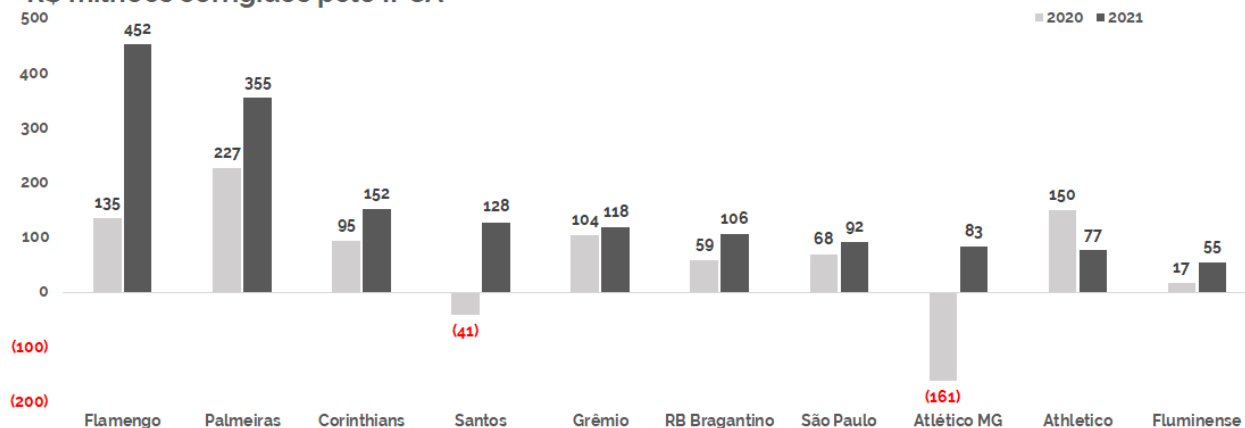


Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

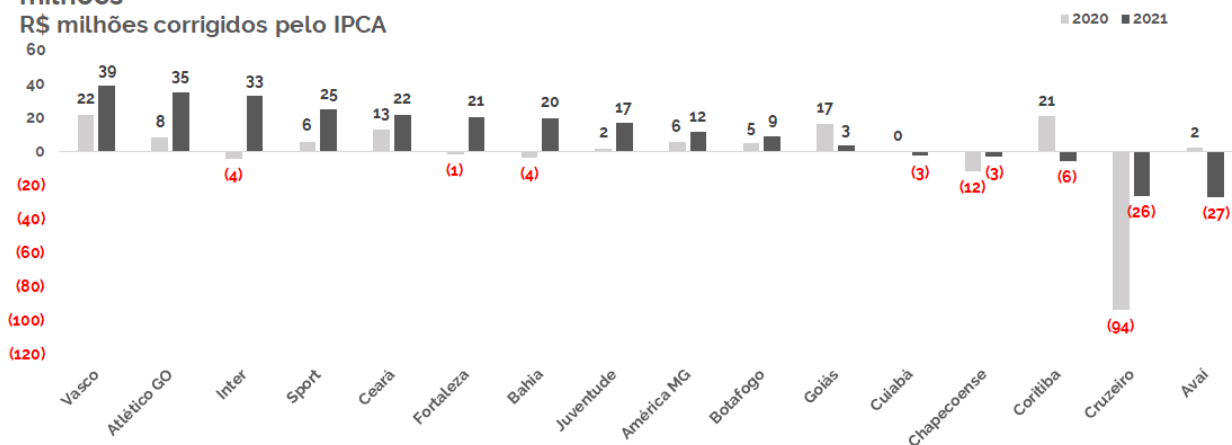
Geração de Caixa (EBITDA)

Por Clube

Comparativo de Geração de Caixa (EBITDA) Total - Até R\$ 50 milhões
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Comparativo de Geração de Caixa (EBITDA) Recorrente - Abaixo de R\$ 50 milhões
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



A maior parte dos clubes conseguiu melhorar desempenho em comparação a 2020, o que já era esperado.

Os destaques positivos seguem sendo Palmeiras, Atlético Mineiro e Flamengo, amparados em boa performance esportiva e crescimento de receitas.

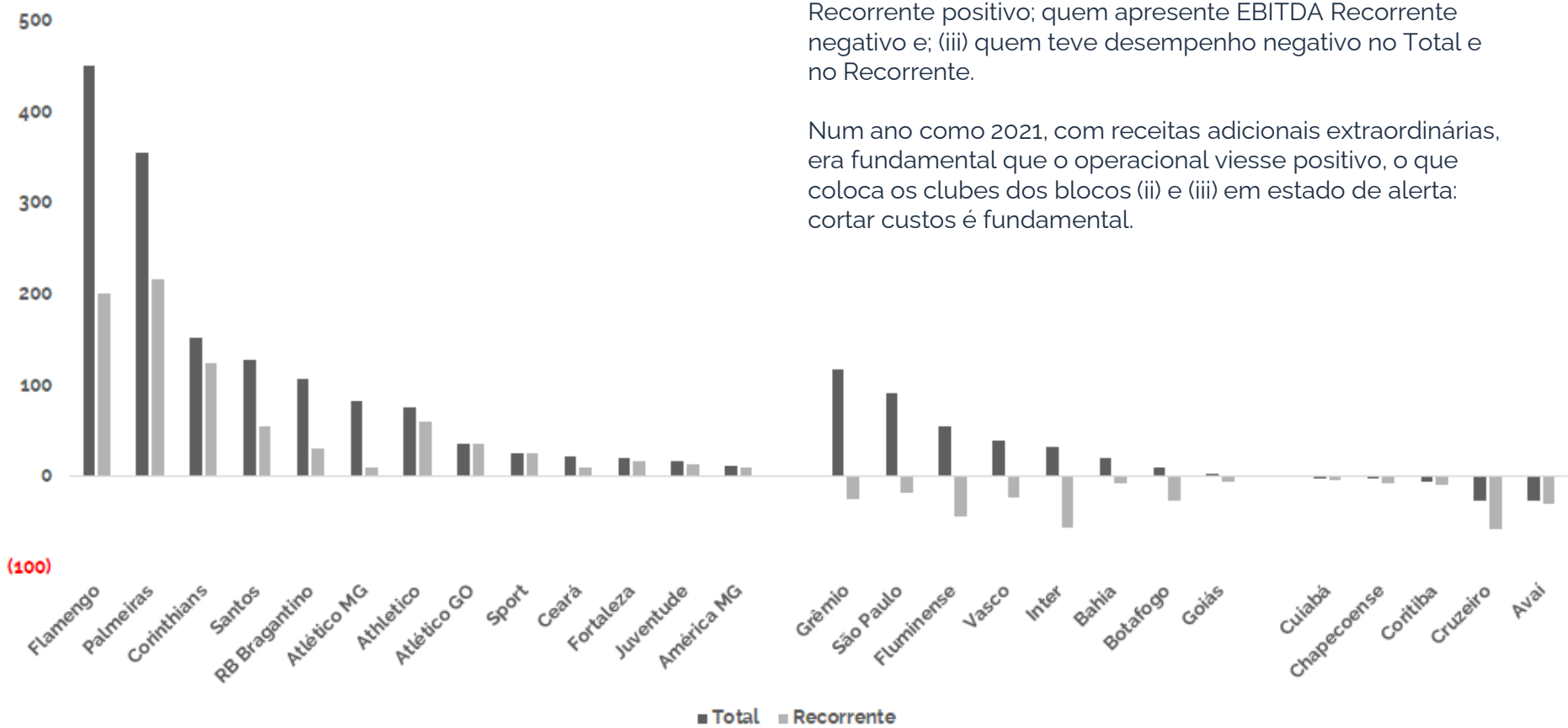
Do outro lado temos casos como o Atlético, que apresentou forte redução na geração de caixa porque negociou menos atletas.

Outros destaques são Avaí e Coritiba, com desempenhos muito frágeis.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

EBITDA Total x Recorrente

Comparativo entre EBITDA Total e Recorrente
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Dividimos as equipes em 3 grupos: i) quem manteve EBITDA Recorrente positivo; quem apresente EBITDA Recorrente negativo e; (iii) quem teve desempenho negativo no Total e no Recorrente.

Num ano como 2021, com receitas adicionais extraordinárias, era fundamental que o operacional viesse positivo, o que coloca os clubes dos blocos (ii) e (iii) em estado de alerta: cortar custos é fundamental.

	Total	Recorrente
Flamengo	452	202
Palmeiras	355	216
Corinthians	152	124
Santos	128	55
RB Bragantino	106	31
Atlético MG	83	9
Athletico	77	60
Atlético GO	35	36
Sport	25	25
Ceará	22	9
Fortaleza	21	16
Juventude	17	14
América MG	12	9

Grêmio	118	(25)
São Paulo	92	(19)
Fluminense	55	(45)
Vasco	39	(22)
Inter	33	(56)
Bahia	20	(8)
Botafogo	9	(27)
Goiás	3	(5)

Cuiabá	(3)	(3)
Chapecoense	(3)	(8)
Coritiba	(6)	(10)
Cruzeiro	(26)	(57)
Avai	(27)	(30)

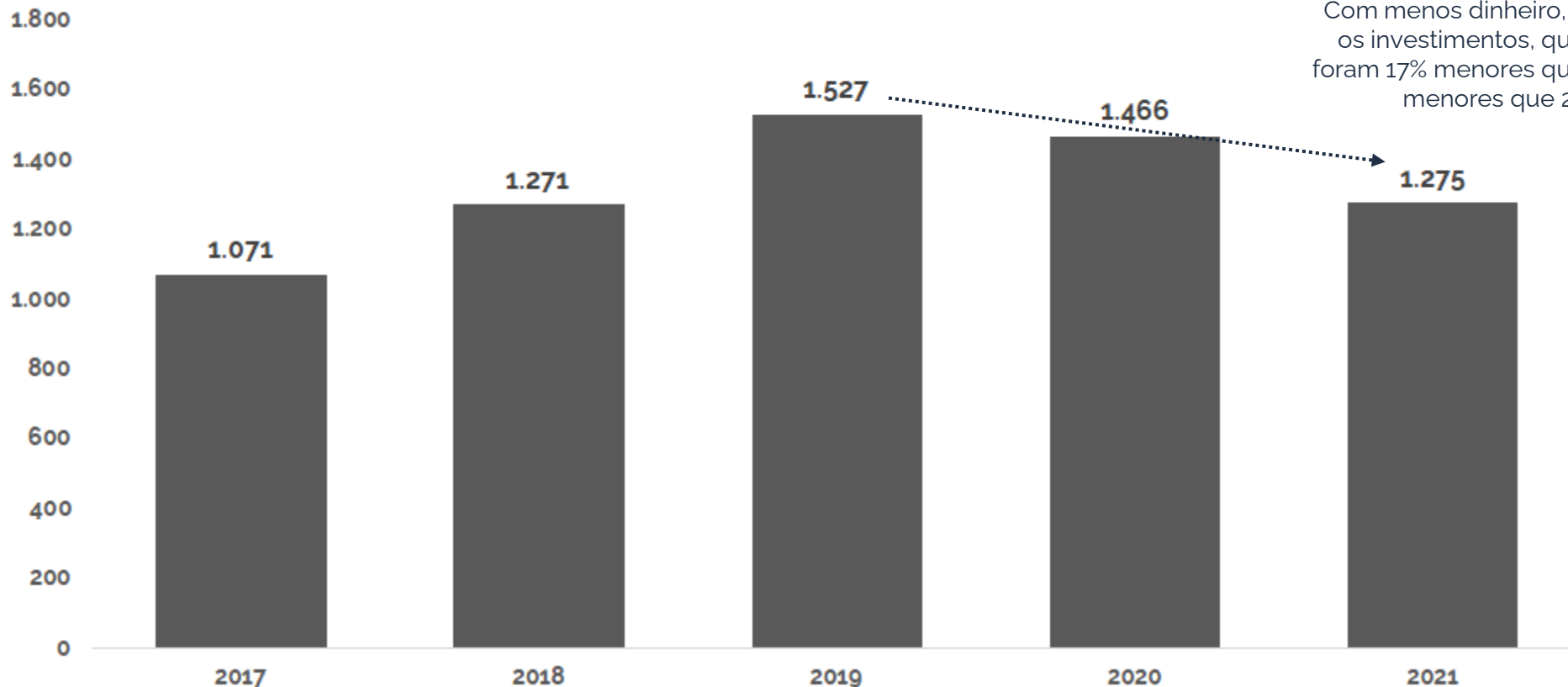
R\$ milhões



Investimentos

Investimentos na Série A

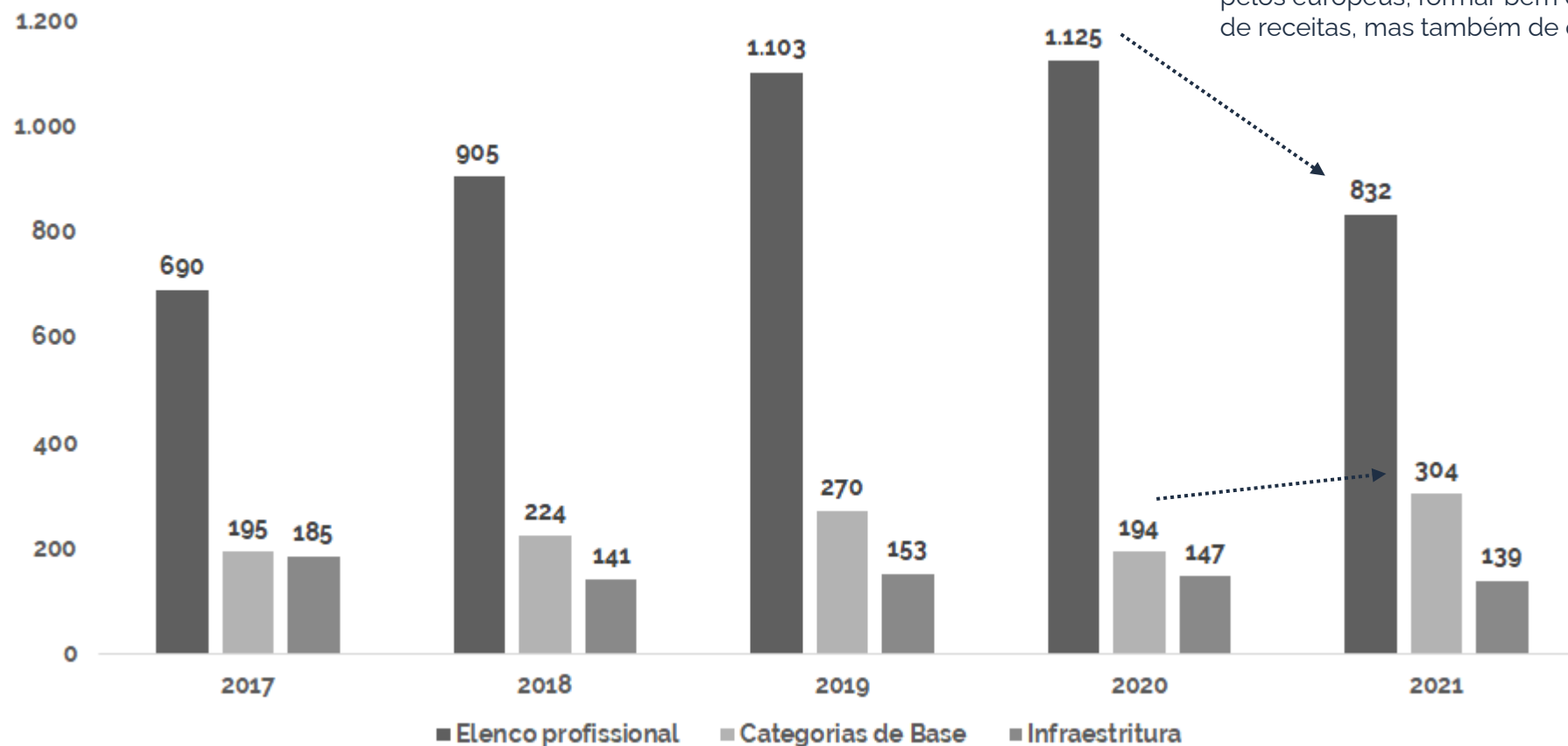
Evolução dos Investimentos dos Clubes da Série A
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Destino dos Investimentos na Série A

Evolução dos Investimentos na série A - Por destino
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Positivamente, vemos uma redução no investimento em formação de elenco profissional e um aumento nos investimentos em categorias de base.

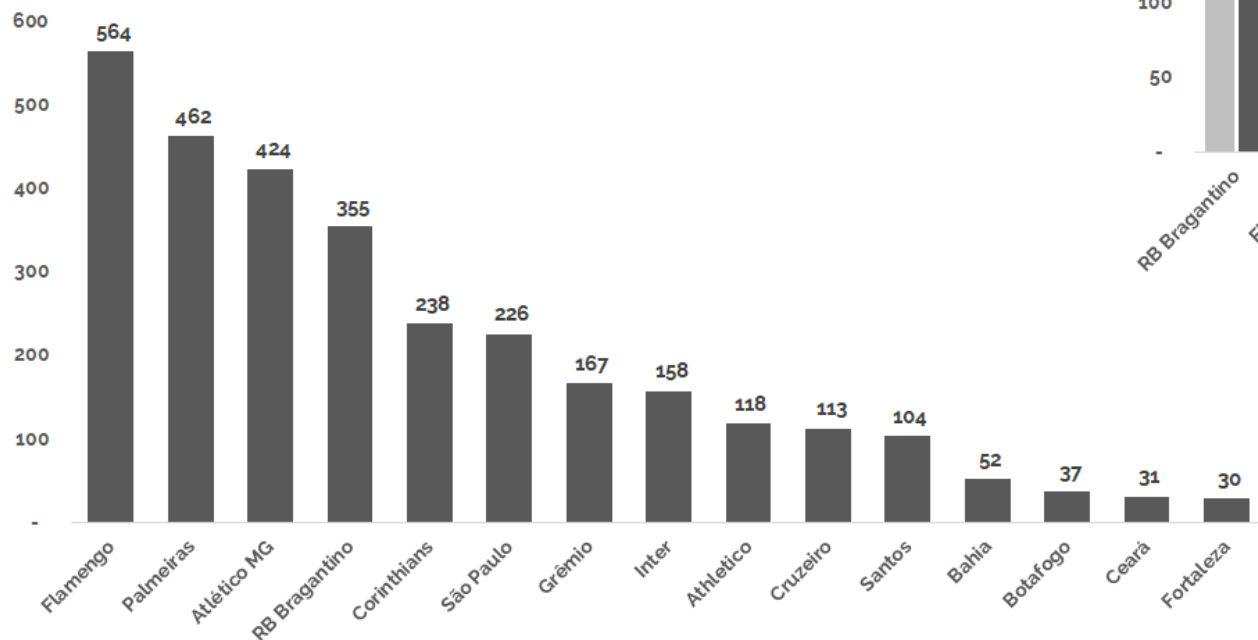
Com redução na idade média de atletas contratados pelos europeus, formar bem é uma fonte importante de receitas, mas também de controle de custos.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

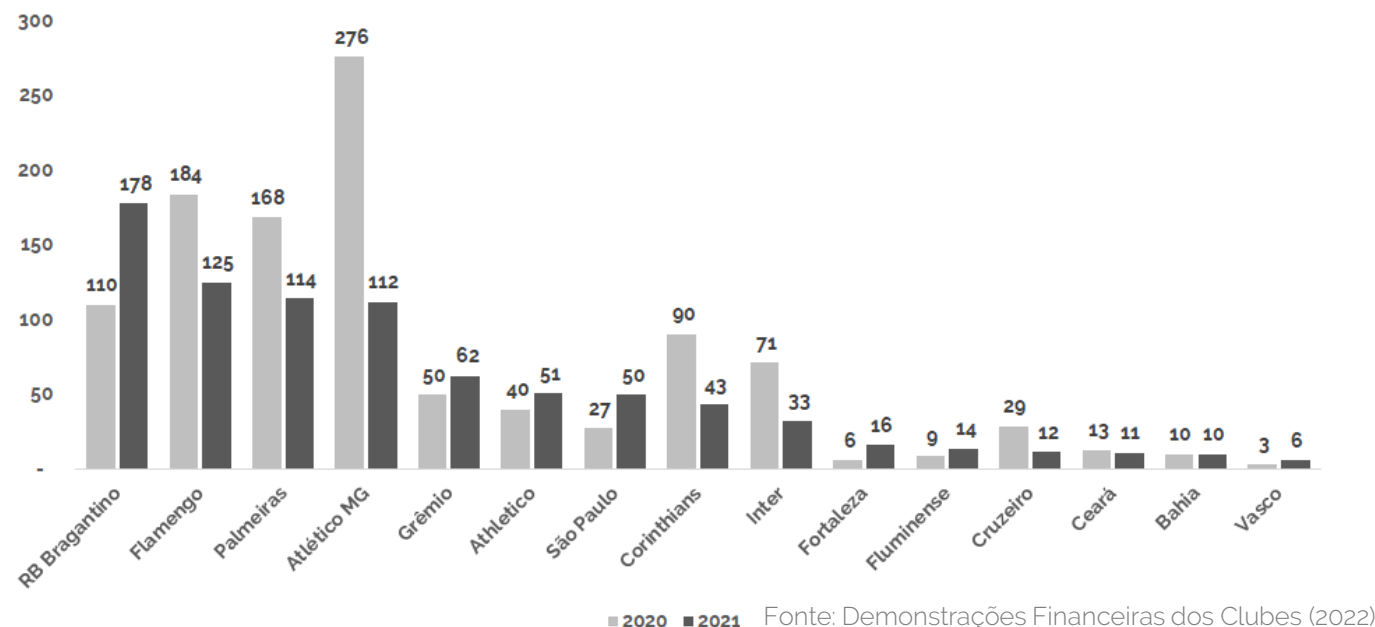
Investimentos em Elenco Profissional

RB Bragantino segue com política de investimentos elevados, enquanto a maioria dos clubes cortaram gastos. Exceções foram Grêmio, Atlético Paranaense e São Paulo, com resultados diferentes: uma queda para a série B, um título de Sulamericana e um título Estadual.

Investimentos no Futebol Brasileiro - Acumulado entre 2019 e 2021
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Comparação dos Investimentos em Elenco Profissional
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

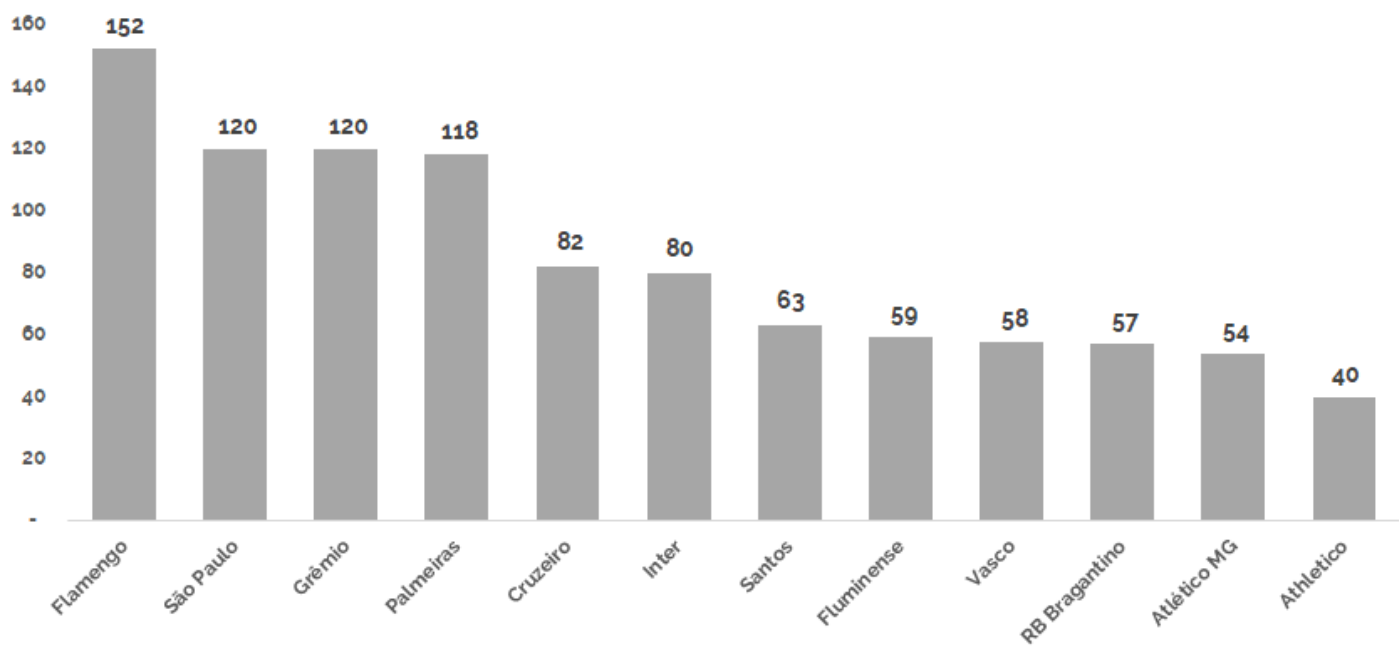


Mais dinheiro, mais investimentos, concentração de conquistas nos últimos 5 anos. Este é o resumo do gráfico, no qual o RB Bragantino é o único a incomodar o trio que mais investe no Brasil, e que tem monopolizado conquistas.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Investimentos em Categorias de Base

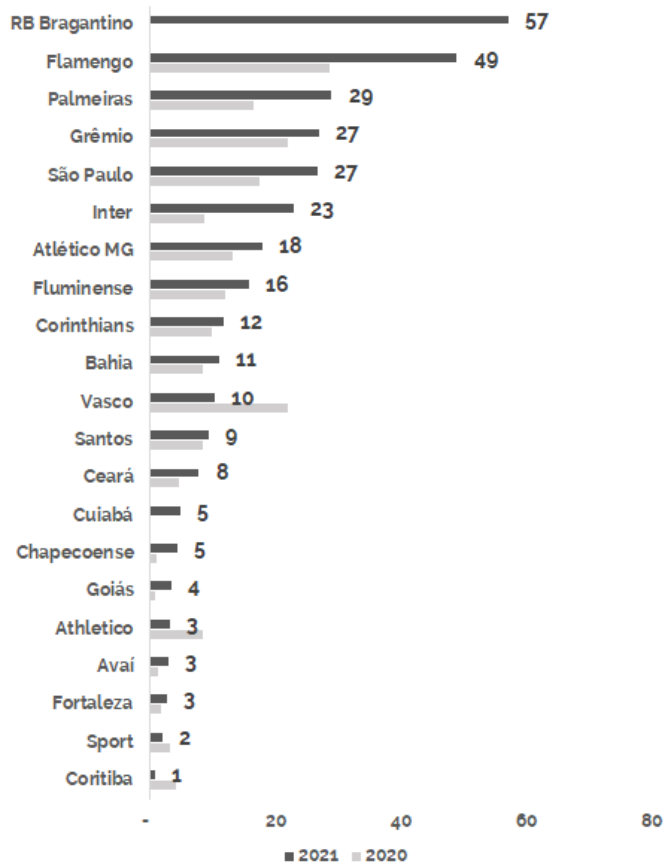
Maiores Investimentos em Categorias de Base
 Acumulado de 5 anos - R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Não é à toa que os clubes que mais negociam atletas
 formadas na base são os que mais investem.

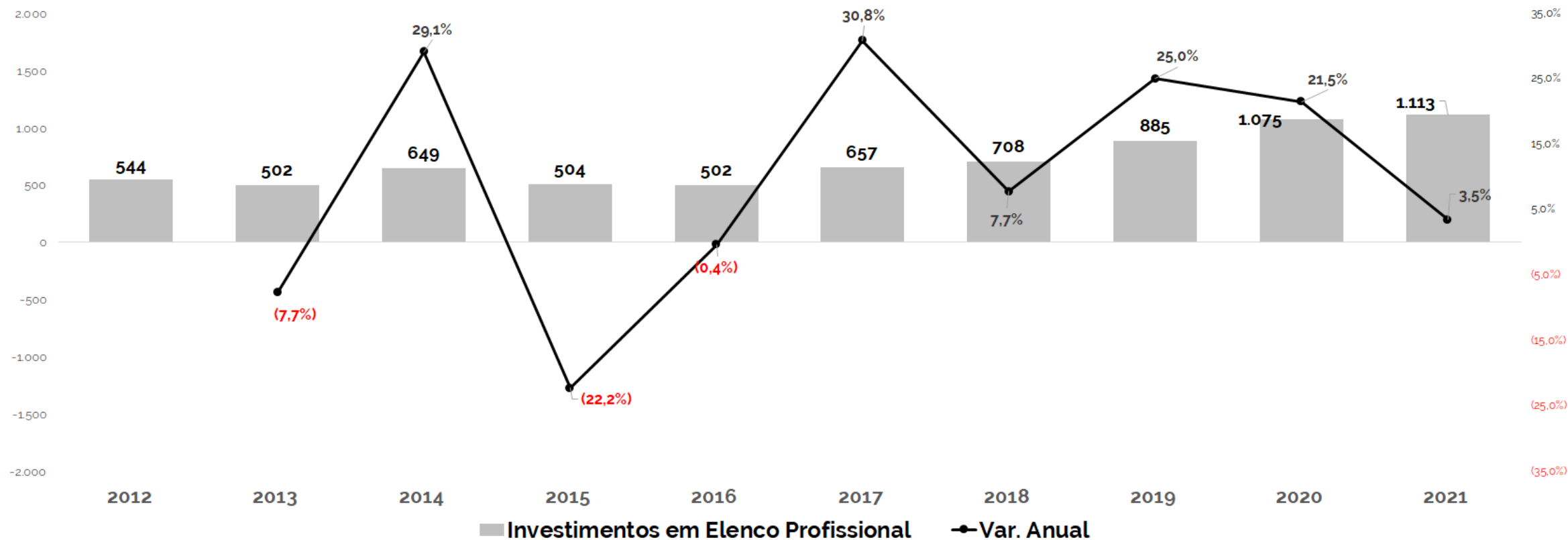
Evolução do Investimento em
 Categorias de Base - 2020/2021
 R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Investimentos em Elenco Profissional

Comportamento dos Investimentos em Elenco Profissional da Série A do Brasileiro
R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

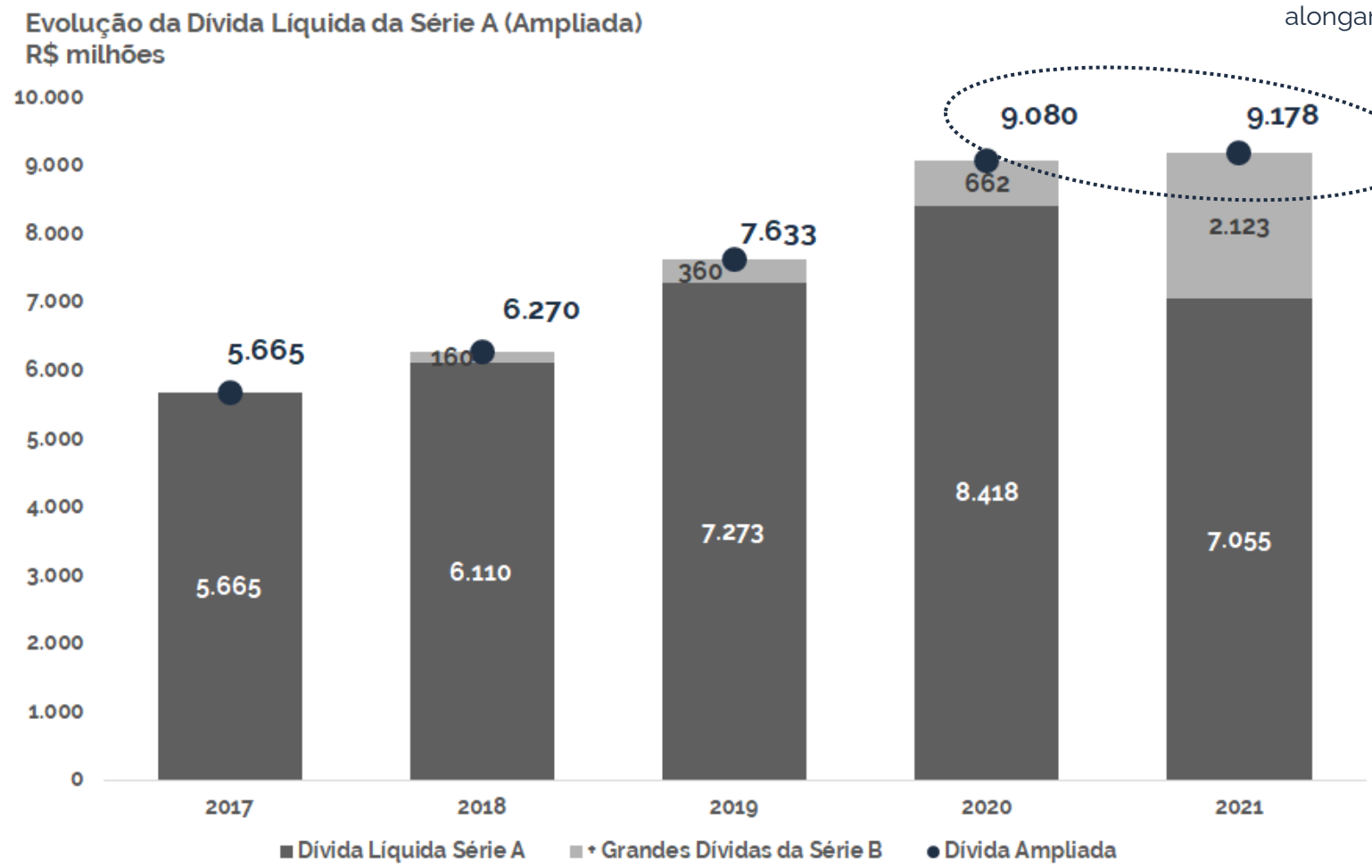


Dívidas

Dívida Líquida

Série A Ampliada

Dívidas cresceram ligeiramente, mesmo com o aumento das receitas. O fato é que as dívidas formadas na pandemia viraram alongamentos e poucos clubes optaram por pagá-las.



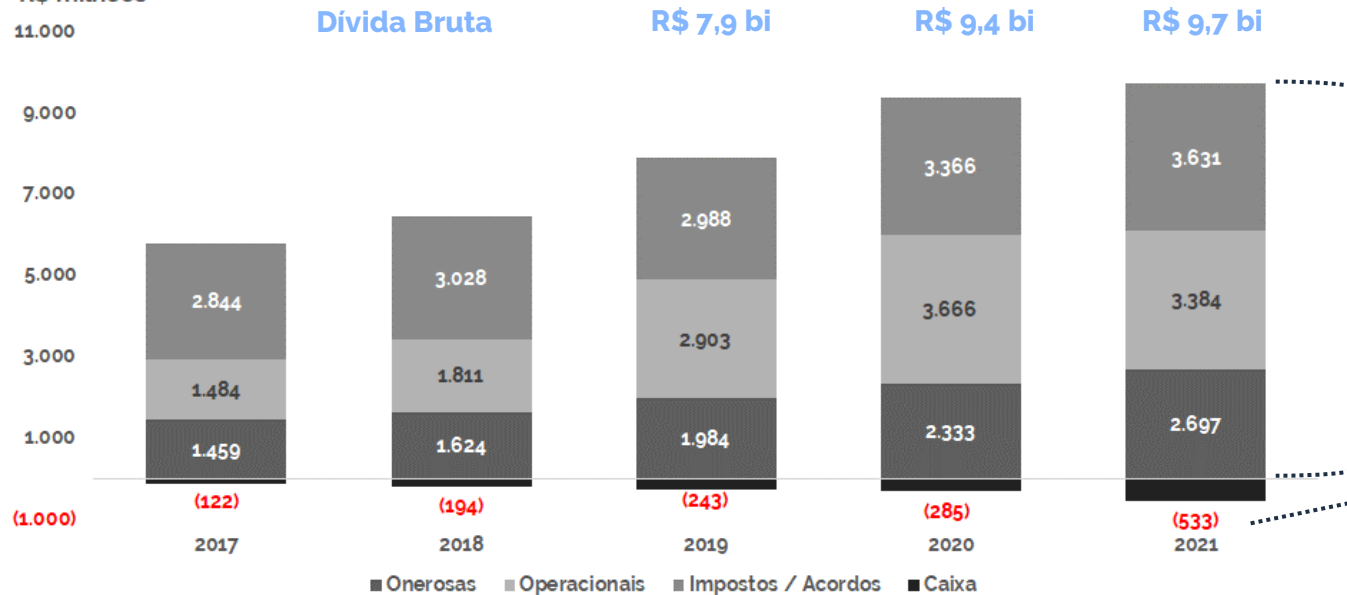
Recordando!

Série A Ampliada é a soma da Série A com Botafogo, Coritiba, Cruzeiro, Sport e Vasco quando eles jogam a Série B. Por frequentarem a série A é importante a avaliação em conjunto.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Composição da Dívida Líquida

Composição do Endividamento da Série A Ampliada
R\$ milhões



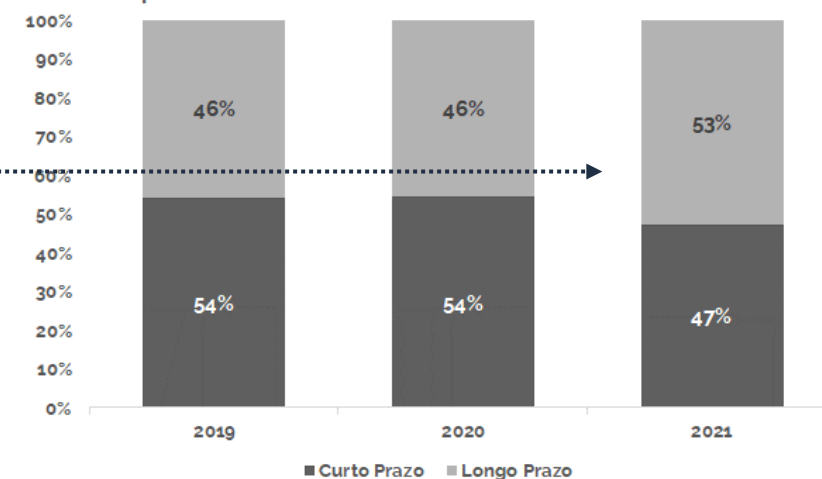
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Nesses processo de reestruturação de passivos é natural que haja alongamento de prazos, pois parte das dívidas estava no curto prazo por serem atrasos correntes. Na renegociação viram posições de longo prazo.

Aqui temos transferência de passivos Operacionais – especialmente salários, encargos e impostos atrasados – para a posição Impostos/Acordos. Boa parte dos atrasos “gerados” pela pandemia foi renegociada.

Houve oportunidade de renegociar operações passadas, como o Profut, enquadrando a dívida em outros programas de refinanciamento, com descontos sobre os juros e multas, reduzindo assim a dívida total.

Composição da Dívida Líquida por Prazo
Série A Ampliada

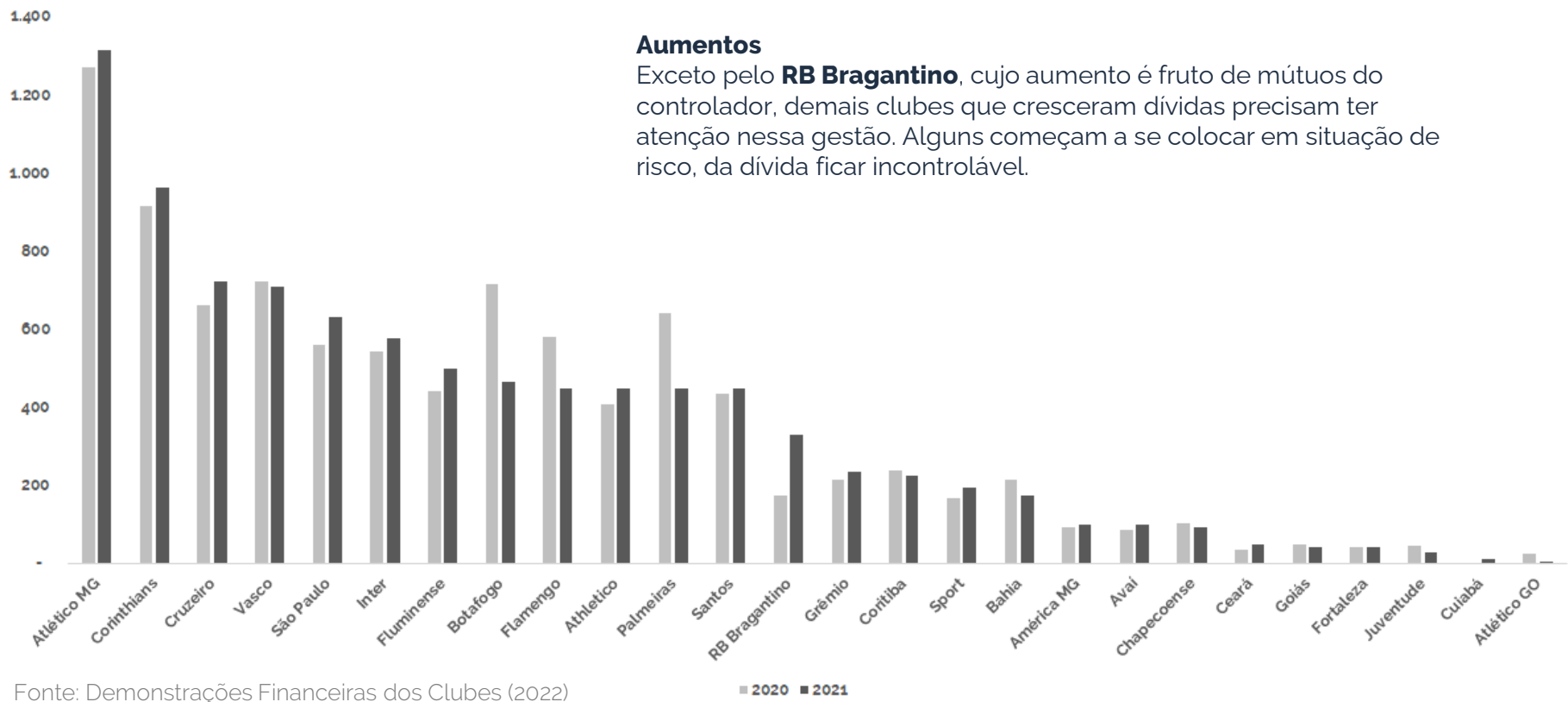


Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Desafio: estancar a sangria. Os clubes precisam parar de fazer novas dívidas.

Dívida Líquida Por Clube

Evolução da Dívida Líquida
R\$ milhões



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Reduções

Palmeiras e **Flamengo** liquidaram passivos com a geração de caixa, enquanto o **Botafogo** reduziu a partir de descontos em renegociações, assim como o **Bahia**.

Aumentos

Exceto pelo **RB Bragantino**, cujo aumento é fruto de mútuos do controlador, demais clubes que cresceram dívidas precisam ter atenção nessa gestão. Alguns começam a se colocar em situação de risco, da dívida ficar incontrolável.

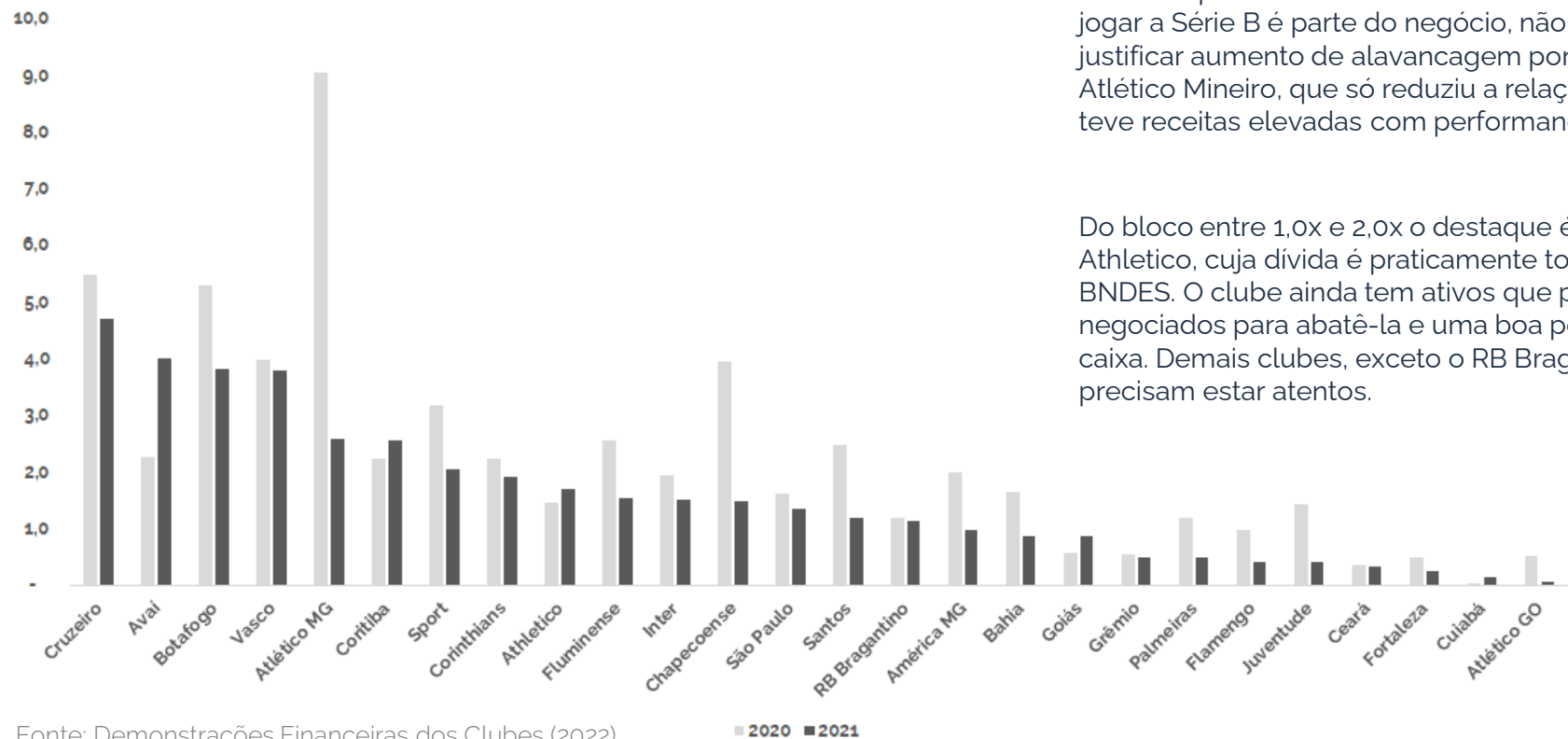
	2020	2021	Var.
Atlético MG	1.271	1.315	44
Corinthians	916	963	47
Cruzeiro	662	723	61
Vasco	724	710	(14)
São Paulo	561	632	71
Inter	545	578	32
Fluminense	441	501	61
Botafogo	717	465	(252)
Flamengo	582	450	(132)
Athletico	410	450	40
Palmeiras	642	449	(193)
Santos	437	448	11
RB Bragantino	174	331	157
Grêmio	217	236	19
Coritiba	241	225	(15)
Sport	169	195	26
Bahia	215	176	(39)
América MG	94	101	7
Avaí	88	101	13
Chapecoense	103	93	(11)
Ceará	35	49	14
Goiás	51	44	(8)
Fortaleza	43	43	(1)
Juventude	46	29	(17)
Cuiabá	1	12	11
Atlético GO	28	7	(20)

R\$ milhões

Dívidas x Receitas



Alavancagem: Relação entre Dívida Líquida e Receitas Totais



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Do bloco que está com Dívidas acima de 2,0x as receitas temos os casos de clubes que estavam na Série B e precisam lidar com essa volatilidade – jogar a Série B é parte do negócio, não se pode justificar aumento de alavancagem por isso – e o Atlético Mineiro, que só reduziu a relação porque teve receitas elevadas com performance.

Do bloco entre 1,0x e 2,0x o destaque é o Athletico, cuja dívida é praticamente toda de BNDES. O clube ainda tem ativos que podem ser negociados para abatê-la e uma boa posição de caixa. Demais clubes, exceto o RB Bragantino, precisam estar atentos.

	2020	2021
Cruzeiro	5.5	4.7
Avai	2.3	4.0
Botafogo	5.3	3.8
Vasco	4.0	3.8
Atlético MG	9.1	2.6
Coritiba	2.3	2.6
Sport	3.2	2.1
Corinthians	2.3	1.9
Athletico	1.5	1.7
Fluminense	2.6	1.5
Inter	1.9	1.5
Chapecoense	4.0	1.5
São Paulo	1.6	1.4
Santos	2.5	1.2
RB Bragantino	1.2	1.1
América MG	2.0	1.0
Bahia	1.6	0.9
Goiás	0.6	0.9
Grêmio	0.5	0.5
Palmeiras	1.2	0.5
Flamengo	1.0	0.4
Juventude	1.5	0.4
Ceará	0.4	0.4
Fortaleza	0.5	0.2
Cuiabá	0.0	0.2
Atlético GO	0.5	0.1

Atenção: números de 2020 e 2021 impactados pela pandemia. Ao final de 2022 teremos uma visão mais clara de como os clubes trataram este tema e quais estarão realmente em risco ou equilibrados.



Exercício

Tempo para pagamento

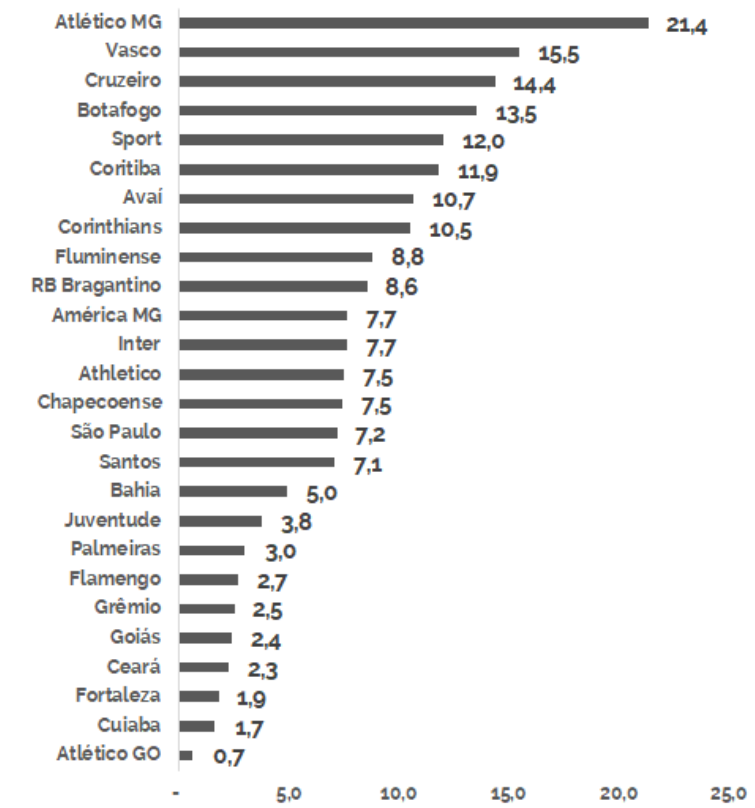
Alavancagem: Dívida Líquido / Receita Total Média de 4 anos (corrigida pelo IPCA)



Quem paga a dívida não é a totalidade das receitas, mas uma parte delas. Afinal, os clubes precisam seguir operando.

Exercício: tomando 20% da receita média dos últimos 4 anos, em quanto tempo os clubes pagariam suas dívidas?

Quantidade de Anos para pagar as Dívidas considerando uso de 20% das Receitas Médias de 2018 a 2021



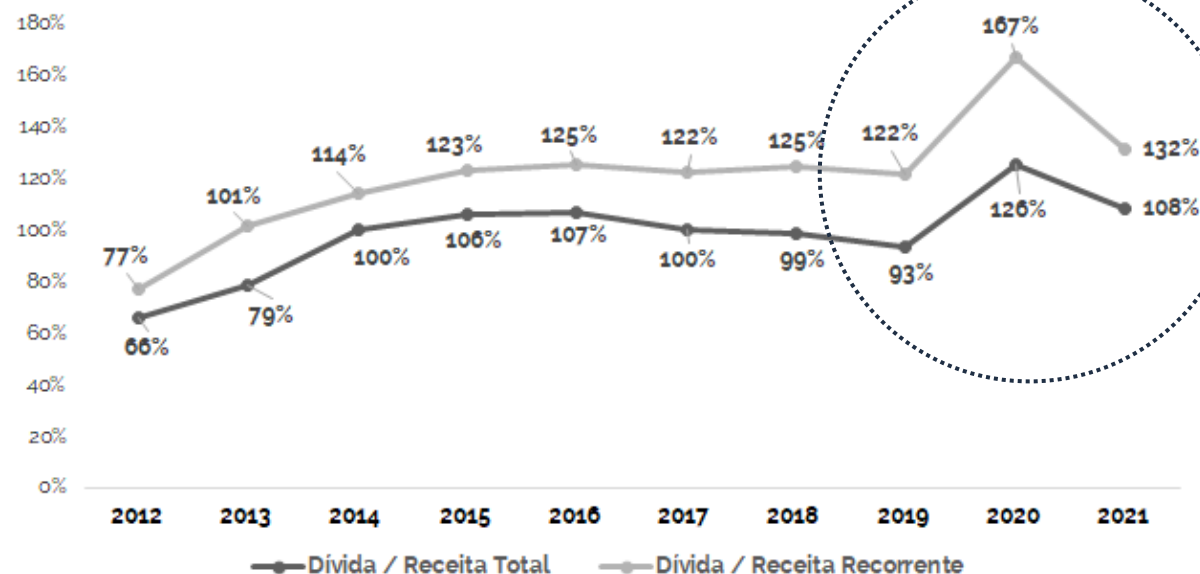
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Considerando que as receitas são cada vez mais variáveis, nossa percepção é de que os clubes que precisam de mais de 8 anos para pagar suas dívidas nessa simulação estão em situação de risco. Especialmente se considerarmos que as taxas de juros no Brasil tendem a se manter altas por algum tempo.

Aquele entre 7 e 8 estão muito pressionados e precisam iniciar processo de reestruturação urgentemente. Já quem está abaixo de 5 anos pode respirar um pouco mais aliviado, especialmente quem deve 3 anos ou menos.

Alavancagem

Alavancagem: relação entre Dívidas e Receitas



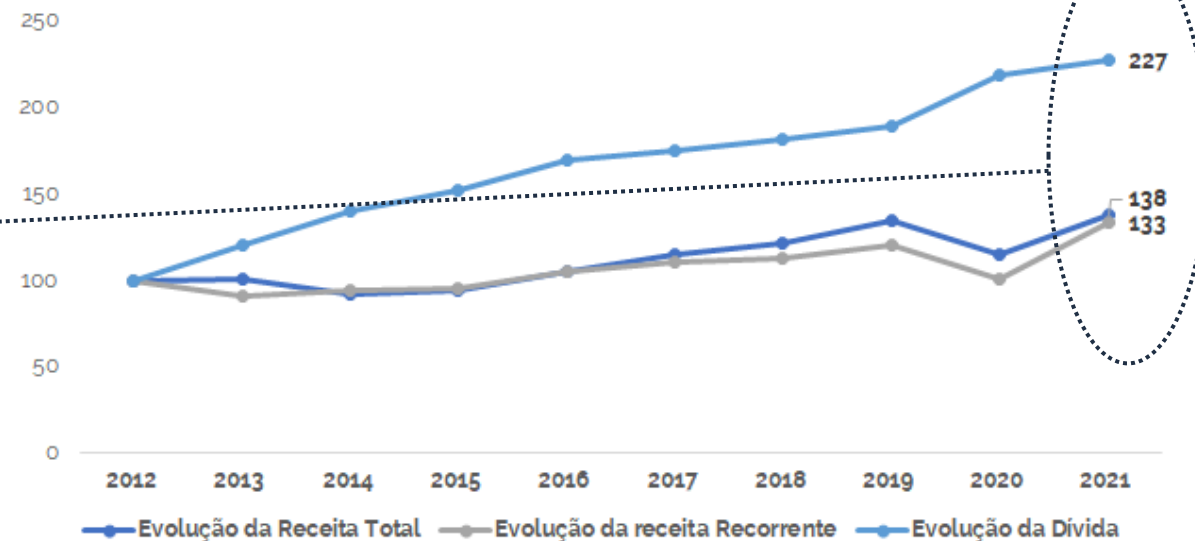
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

O que não nos impede de reforçar que há uma característica no futebol brasileiro, que é operar de maneira pouco preocupada com as dívidas. Entre 2012 e 2021 elas cresce 2,2x, enquanto as receitas cresceram 1,38x.

É preciso quebrar esse círculo vicioso.

Há que se ressaltar que havia uma tendência de redução quando analisamos o consolidado do futebol. Leve, lenta, mas havia. A pandemia derrubou isso, e o desafio agora é retomar o rumo.

Evolução de Receitas e Dívidas 2012: Base 100



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)



Eficiência

Eficiência

Recomendações de como medir

Medir eficiência de uma atividade como futebol é mais complexo do que parece. Há muitas variáveis envolvidas. Isoladamente não dizem nada, e muitas vezes precisamos combinar mais de duas para termos uma visão clara sobre o tema.

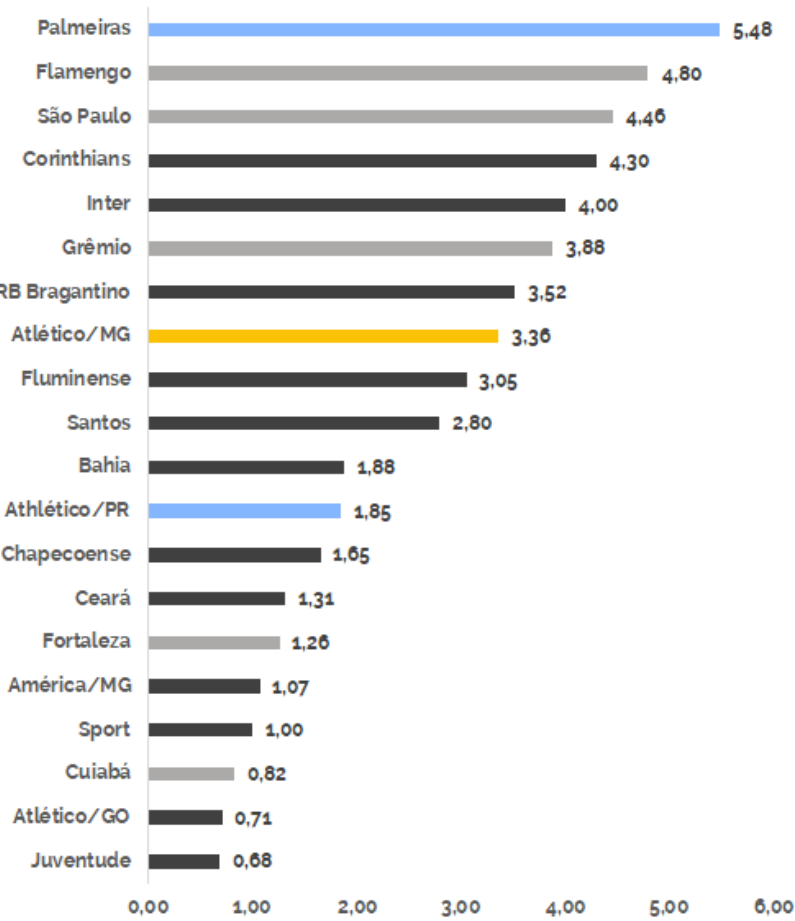
Por exemplo, é comum vermos quadros dividindo receitas ou custos pelos pontos obtidos pelos clubes na competição nacional. É uma maneira de avaliar, mas limitada. Clubes disputam mais de uma competição, e à medida em que seus objetivos é obter sucesso em todas, então é natural que clubes gastem mais para ter elencos maiores e mais qualificados.

Aqui temos então o primeiro aspecto que precisa ser levado em consideração nessas análises: qual o objetivo do clube? Existe uma diferença óbvia entre quem inicia o ano apenas sonhando com o Estadual, ir bem na Copa do Brasil e se manter na Libertadores, e quem vai pretende vencer o Estadual, o Brasileiro, a Libertadores e a Copa do Brasil.

Logo, comparar simplesmente os custos com a pontuação do Brasileiro é um erro. Pode até trazer um insight ou outro, apontar um outsider, mas nada será definitivo. Inclusive porque as receitas de magnitudes diferentes indicam os objetivos diferentes.

O ideal é sempre ponderar custos com objetivo, desempenho e conquistas. Não é simples, mas vamos traremos algumas ideias a respeito desse tema, fundamental na gestão de um clube de futebol, como em qualquer outro negócio. Afinal, não basta atingir o objetivo; é fundamental fazê-lo gastando menos.

Custo por Ponto Conquistado em 2021
Milhões de R\$ por Ponto



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Neste modelo usamos duas fontes de informações que se somam. Primeiro dividimos os custos totais caixa de um clube pelo total de pontos conquistados ao longo da temporada. Isso nos dá uma ideia de performance a partir dos insumos. Mas é limitada. Em 2021 o Palmeiras gastou R\$ 5,48 milhões por ponto, acima do Atlético Mineiro, que gastou R\$ 3,36 milhões por ponto. Claramente melhor o clube mineiro. Mas o quanto isso foi suficiente para obter conquistas dentro de campo? Vamos para a tabela abaixo.

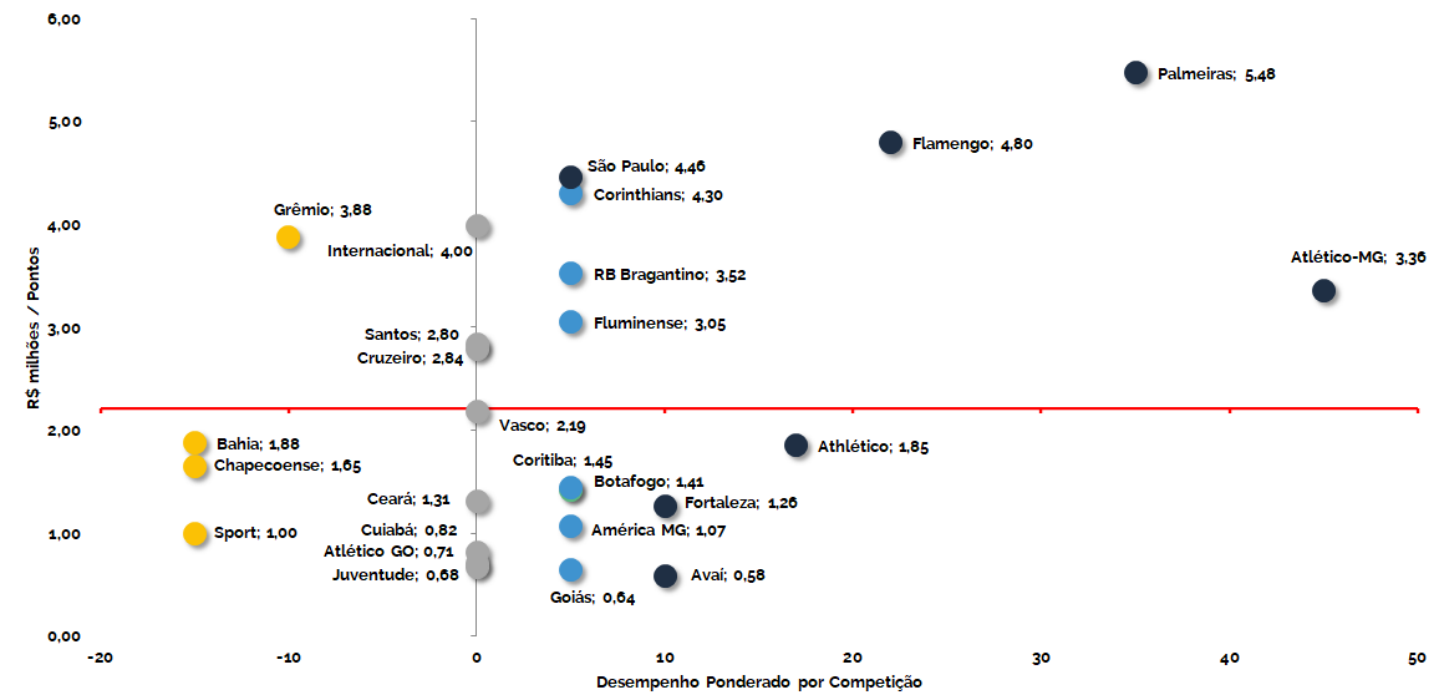
	ESTADUAL	COPA DO BRASIL	BRASILEIRO	LIBERTADORES	SULAMERICANA
Atlético/GO					
Juventude					
Cuiabá	Campeão				
Sport					
América/MG			8º		
Ceará					
Fortaleza	Campeão	Semifinalista	4ª		
Bahia					
Chapecoense					
Athlético/PR		Finalista			Campeão
RB Bragantino			6º		Finalista
Atlético/MG	Campeão	Campeão	Campeão	Semifinalista	
Fluminense			7º		
Santos					
Inter					
Grêmio	Campeão				
Corinthians			5º		
São Paulo	Campeão				
Flamengo	Campeão	Semifinalista	2º	Finalista	
Palmeiras			3º	Campeão	

Na tabela ao lado temos as conquistas de cada clubes nas 5 competições da temporada. Assim, é possível comparar o custo por ponto com o resultado efetivo em campo.

Seguindo na comparação entre Atlético Mineiro e Palmeiras, vemos que o clube mineiro conquistou 3 títulos e chegou à semifinal da Libertadores, enquanto o clube paulista foi campeão da Libertadores.

Mas dá para afirmar que o Atlético Mineiro foi mais eficiente? Possivelmente sim, mas quão mais? Depende do objetivo. Assim como o Flamengo gastou ligeiramente menos que o Palmeiras, conquistou um título, mas chegou a uma final, terminou o Brasileiro em 2º lugar e foi semifinalista da Copa do Brasil. No índice foi mais eficiente que o Palmeiras. Será mesmo?

Desempenho x Custos: 2021



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

No eixo Y plotamos os dados referentes a Custos por Pontos. Aqui a definição de Custos é mais ampla e compreende: i) custos operacionais; ii) Investimentos em elenco principal e base; iii) Custos Financeiros. Dessa forma contemplamos toda a operação do clube, inclusive o impacto das dívidas. Clubes mais endividados possuem custos financeiros mais altos. No gráfico os clubes estão separados por cores que representam: conquistas (verde), classificações (azul), neutralidade (cinza) e rebaixamento (vermelho).

O eixo Y é cortado na média, e a análise se dá observando que os clubes mais à direita obtiveram melhor desempenho esportivo. A avaliação é feita de forma comparativa: o Atlético Mineiro foi o melhor, pois teve mais conquistas e gastou menos por pontos.

Outra forma de fazer esta avaliação é dando pesos para os objetivos alcançados. Assim trazemos para dentro do gráfico a tabela que estava na página anterior, mas com mais elemento além dos títulos.

O eixo X representa o Desempenho Ponderado por Competição, cujos objetivos e pontos são os seguintes:

Campeão Mundial	50
Campeão Libertadores	30
Campeão Brasileiro	25
Campeão Copa do Brasil	15
Vice Libertadores	12
Classificado p/ Libertadores	10
Campeão Sulamericana	10
Vice Copa do Brasil	7
Subir para Série A	5
Campeão Estadual	5
Vice Sulamericana	5
Queda para Série B	(15)

Dessa forma atribuímos valor para todas as possibilidades que geram algum ganho aos clubes, esportivo ou financeiro.

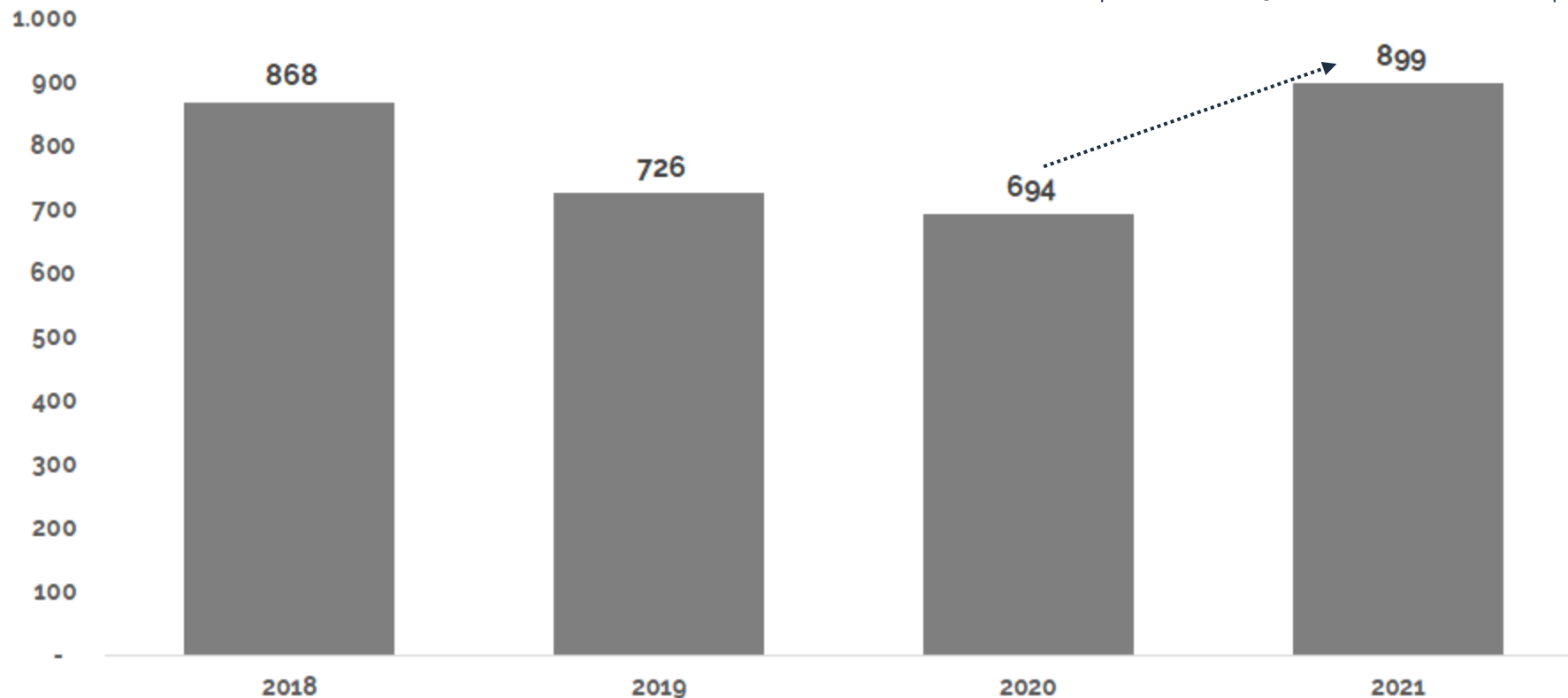
Dessa forma são valorizados objetivos além dos títulos, o que para muitos clubes poderia até ser considerado uma conquista.



Série B: Evolução Geral

Receitas Totais da Série B

Evolução das Receitas Totais da Série B
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



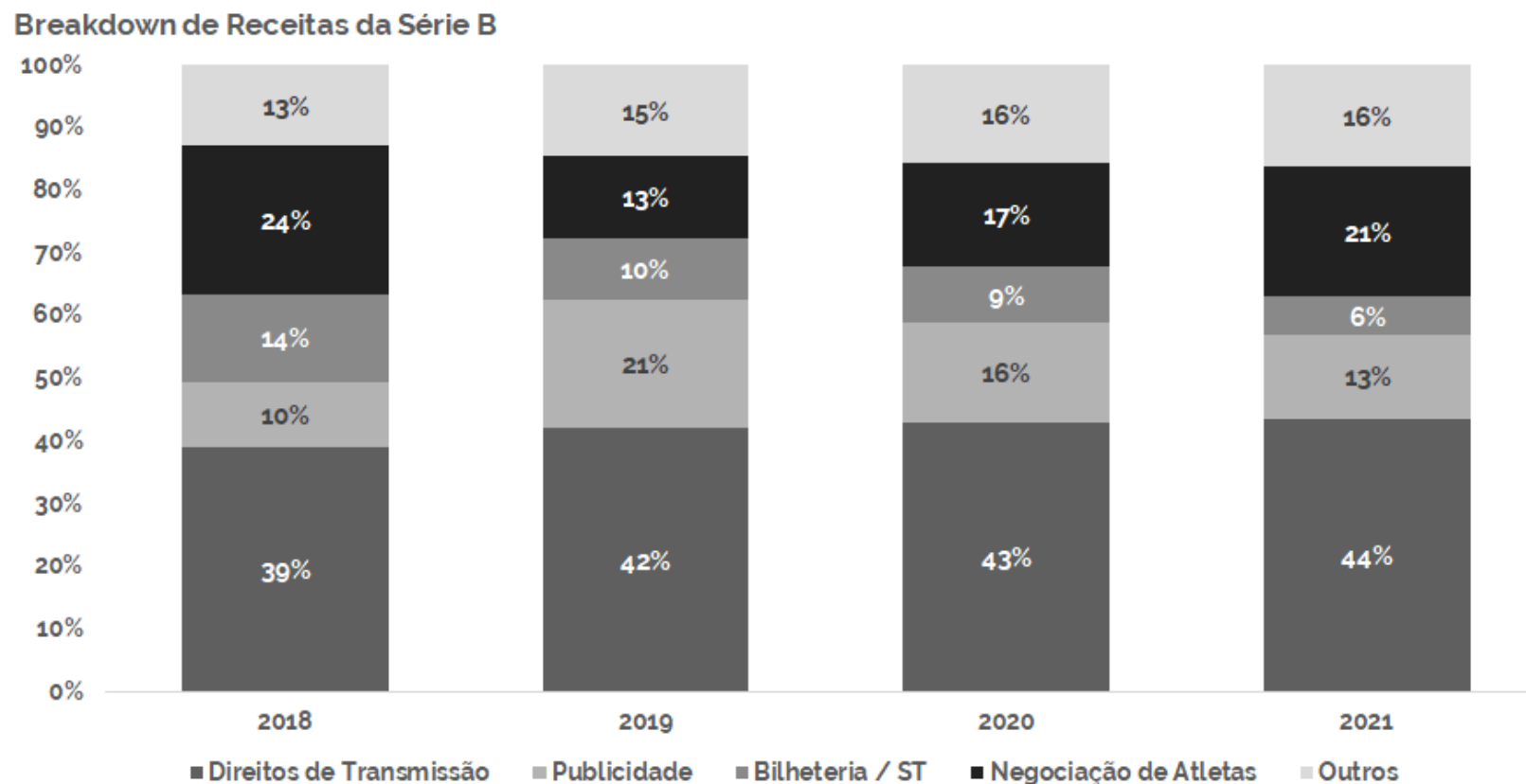
Crescimento diretamente relacionado à presença de Botafogo, Cruzeiro e Vasco na Série B em 2021. Eles representaram 51% das receitas da competição.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas estimadas, pois alguns clubes não divulgaram as demonstrações financeiras em seus sites ou nas federações estaduais.

Breakdown de Receitas

Série B



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

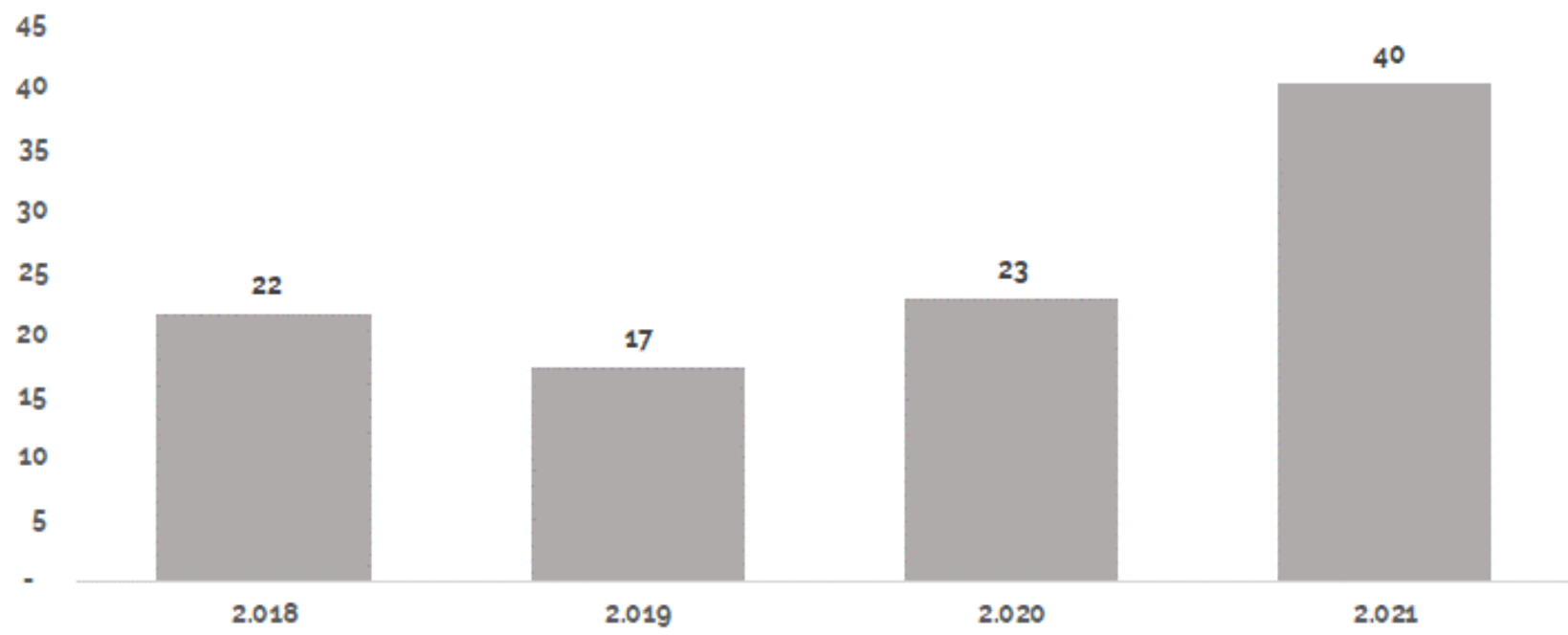
Não há grande diferença em termos de origem de receitas, exceto que há uma componente importante de "Outros", que não há detalhamento nas demonstrações financeiras. Alguns clubes divulgam venda de material esportivo, social, loterias, mas nenhum detalhe que possibilite saber mais sobre o tema.

Custos com Remuneração

Série B

Remuneração de 2021 impactada pela presença de Botafogo, Cruzeiro e Vasco. Mas à medida em que o nível de competitividade da Série A aumenta, com clubes de menor apelo de torcida, mas mais organizados tenham melhor desempenho, será usual vermos clubes de grande apelo de público disputando a competição.

Custo Anual com Salários na Série B
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



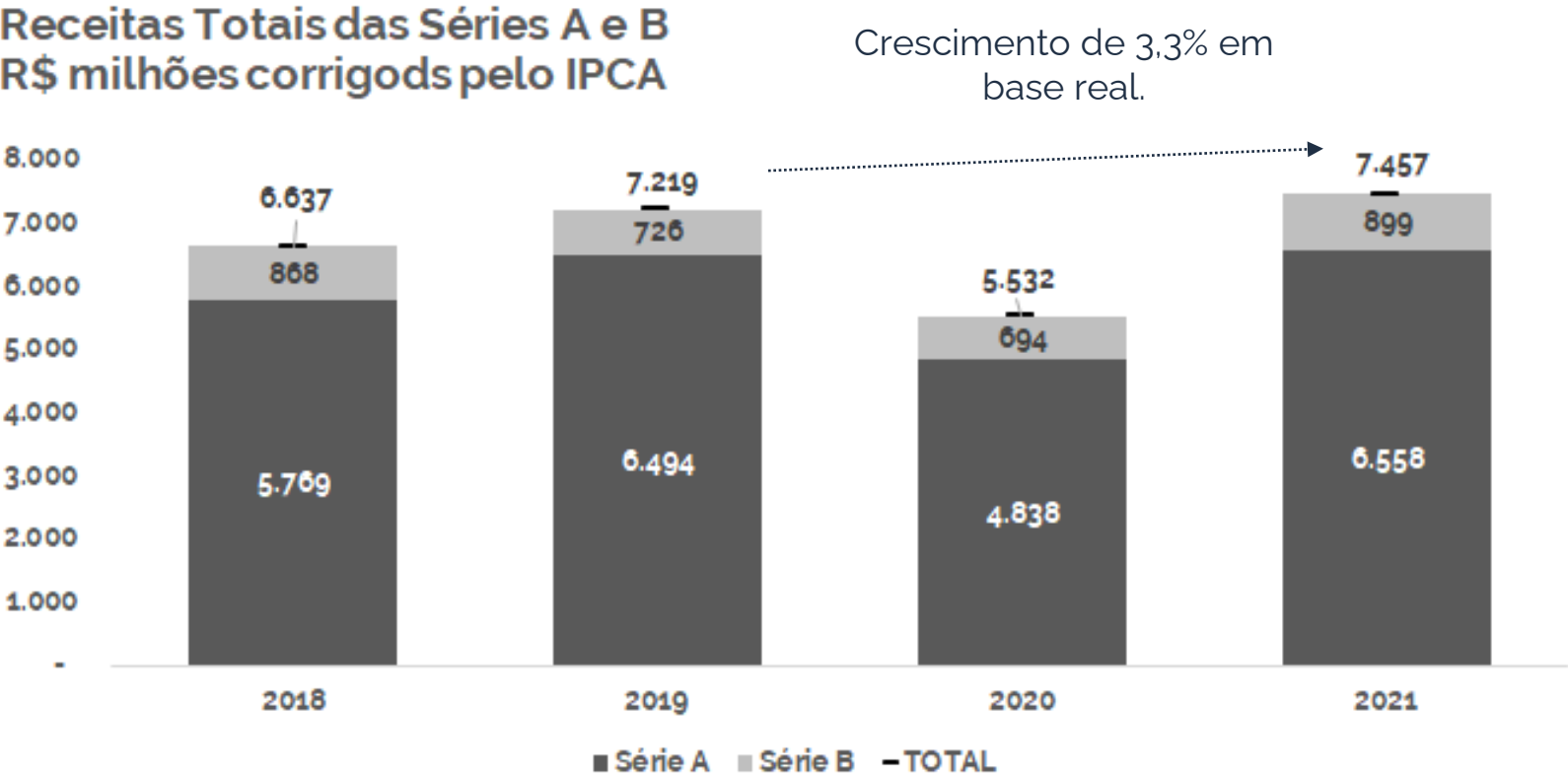
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)



Comparativo: Série A x Série B

Receitas Totais

Série A x Série B

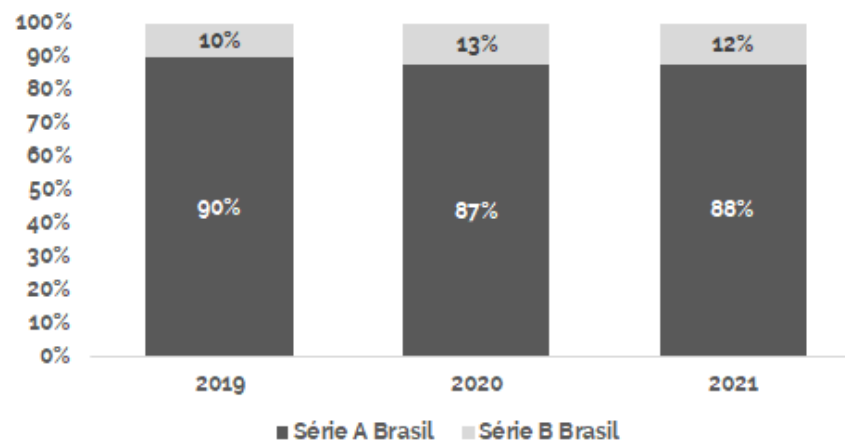


Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Série A x Série B

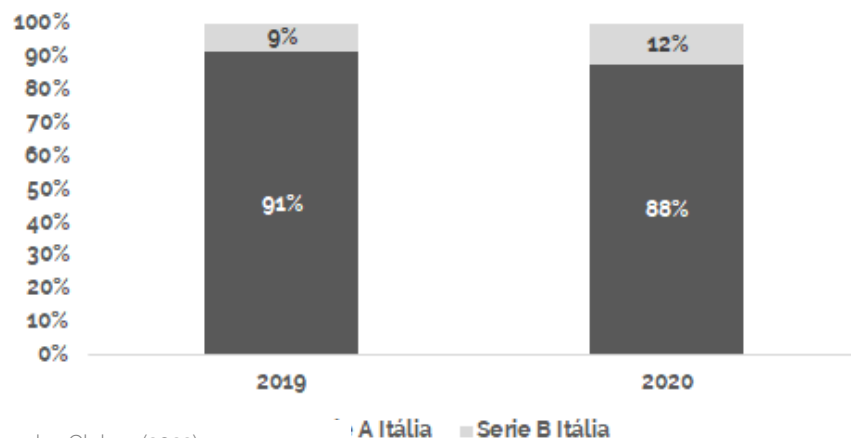
Comparativos entre Países

Distribuição entre Série A e Série B: Brasil

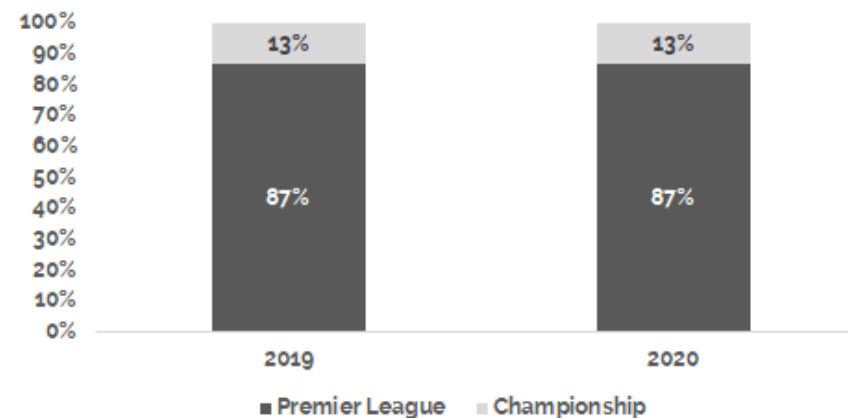


As relações entre Séries As e Bs guardam proporcionalidade em vários países, como mostra o comparativo entre Brasil, Itália e Inglaterra.

Distribuição entre serie A e Serie B: Itália



Distribuição entre Premier League e Championship: Inglaterra



Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)



Intervalo



Informações Eco-financeiras dos Clubes

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



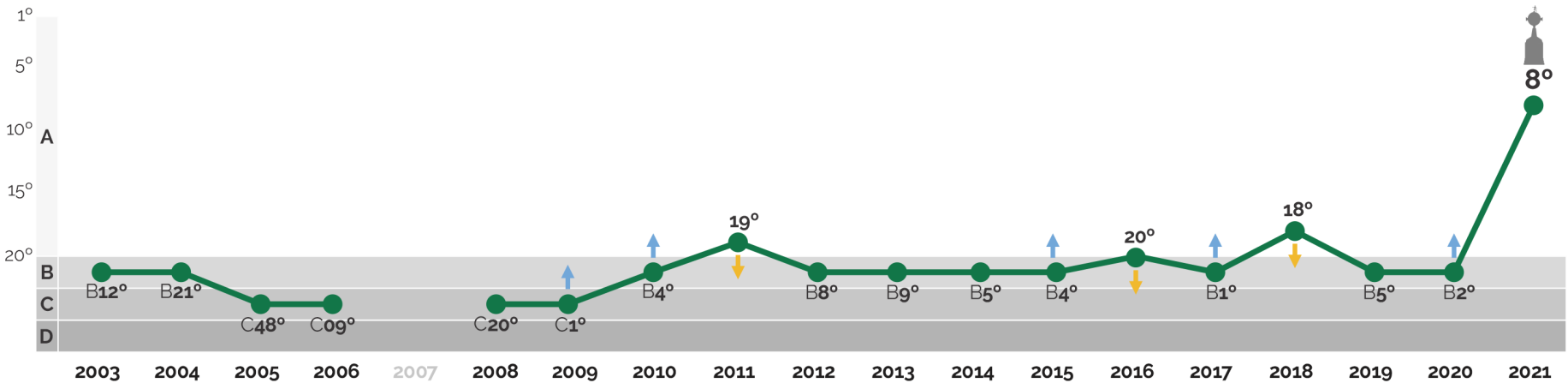
Esportivo



América Mineiro

8º colocado na Série A: Classificação para a **Libertadores**

Desempenho nas Divisões Nacionais



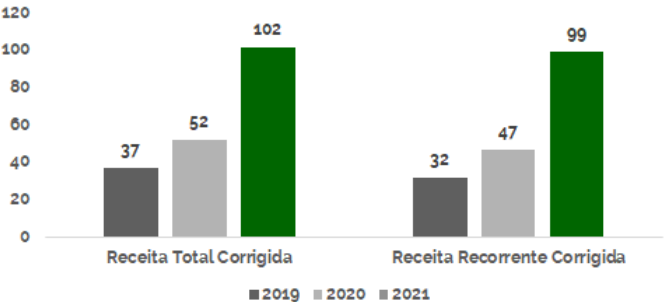
O que deu certo

- ✓ Classificação para a Libertadores
- ✓ Aumento de Receitas

O que não funcionou

- ✗ Aumento da Dívida
- ✗ Aumento dos Custos com Pessoal

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	12.0	28.6	72.3
Publicidade / Marketing	6.6	2.1	14.1
Negociação de Atletas	4.9	5.2	2.4
Bilheteria/Sócio Torcedor	0.3	0.9	3.8
Outros	13.0	15.2	9.0

R\$ milhões

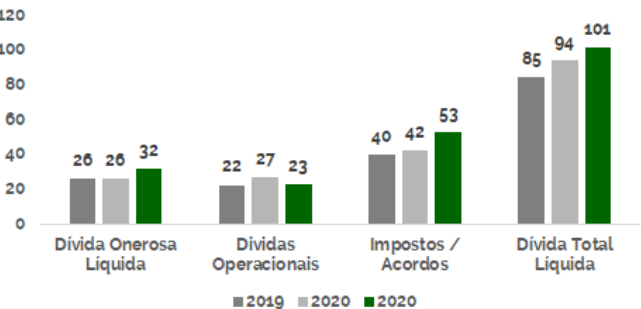
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	35.4	50.6	98.8
Custos & Despesas Corrigidos	(49.1)	(45.1)	(87.3)
Pessoal	35.5	27.5	55.2
Outros	13.8	17.6	31.8
EBITDA Corrigido	(13.7)	5.5	11.5
EBITDA Recorrente Corrigido	(18.6)	0.3	9.1

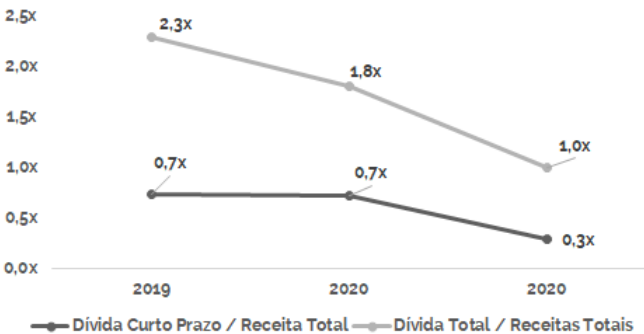
R\$ milhões

Bom desempenho das receitas, seja pela parcela de 2020 que ficou para 2021, seja pela parcela de performance do Campeonato Brasileiro. Custos aumentaram bastante, o que coloca um sinal de atenção, à medida em que foram suportados por receitas variáveis. Alta dependência de Direitos de Transmissão merece atenção.

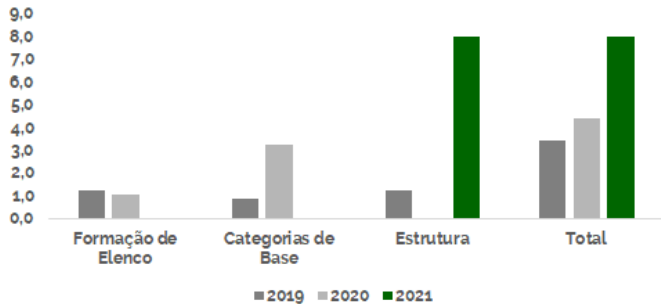
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Dívidas cresceram, essencialmente aquelas com Impostos e Acordos. A alavancagem melhorou por conta do efeito positivo das receitas. Mas o ano foi positivo, inclusive considerando que houve mais investimentos.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



Esportivo

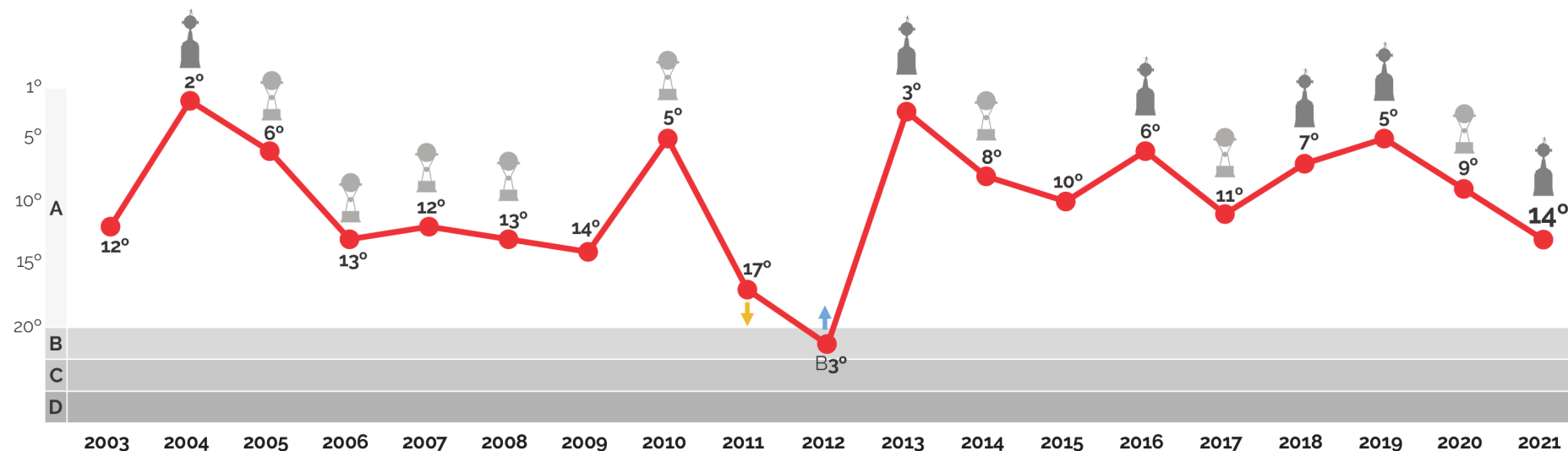


Athlético Paranaense

Campeão da Copa Sulamericana

14º colocado na Série A: Classificação para a **Libertadores**

Desempenho nas Divisões Nacionais



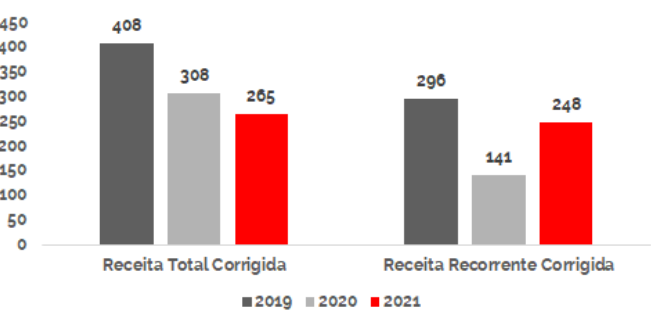
O que deu certo

- ✓ Campeão da Sulamericana
- ✓ Manutenção do equilíbrio financeiro

O que não funcionou

- ✗ Desempenho no Brasileiro
- ✗ Queda de receitas totais

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	183.7	82.2	189.2
Publicidade / Marketing	23.6	17.8	30.8
Negociação de Atletas	112.3	166.7	16.5
Bilheteria/Sócio Torcedor	57.4	29.9	28.2
Outros	31.1	10.8	0.0

R\$ milhões

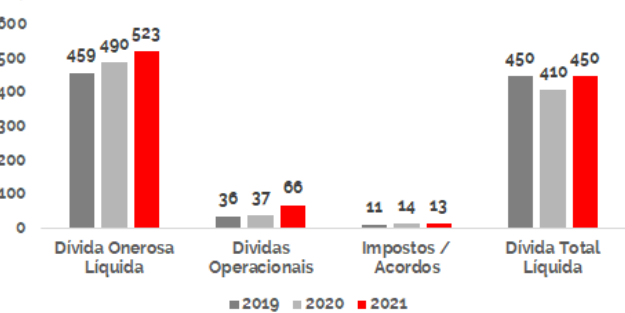
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	395.0	302.7	246.2
Custos & Despesas Corrigidos	(263.9)	(153.0)	(169.7)
Pessoal Futebol	142.3	91.3	122.5
Outros	121.9	61.6	47.5
EBITDA Corrigido	131.1	149.7	76.5
EBITDA Recorrente Corrigido	18.9	(17.1)	60.0

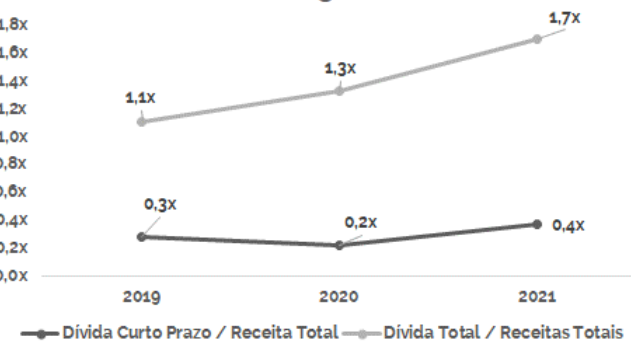
R\$ milhões

Receitas Totais sofreram redução em função do menor volume de negociações de atletas. Mesmo o crescimento das receitas oriundas de transmissão, incluindo premiação pela conquista da Copa Sulamericana, não foram suficientes para compensá-las. Ainda assim desempenho operacional foi muito robusto, com EBITDA elevado e tanto no total quanto recorrente.

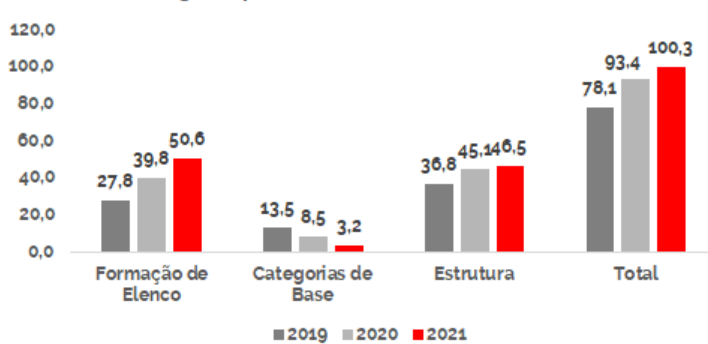
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



A dívida onerosa diz respeito ao financiamento da arena, e que tem associado um direito de potencial construtivo – título da prefeitura de Curitiba – que pode ser utilizado para reduzi-la em algum momento. Alavancagem total cresce, mas a de curto prazo de mantém estável, o que mostra total controle das dívidas. Investimentos em elenco profissional cresceram, mas a manutenção do equilíbrio financeiro mostra que foram feitos de forma estruturada.

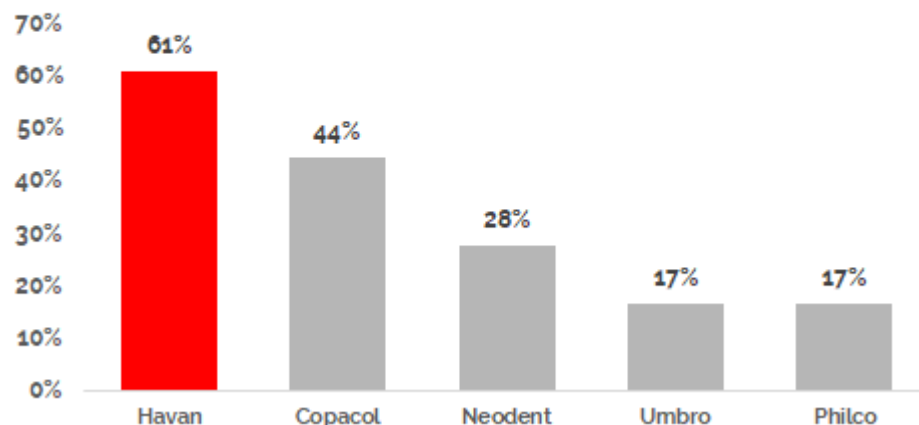
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Athlético Paranaense

Informações de Mercado

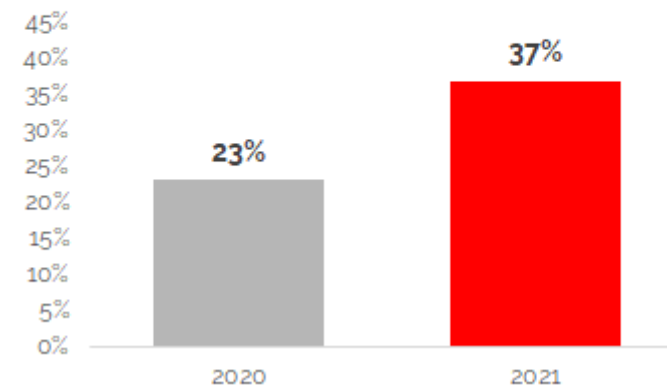
Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: Athlético Paranaense

Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Athlético Paranaense que assinaram Streaming para acompanhar esportes

Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



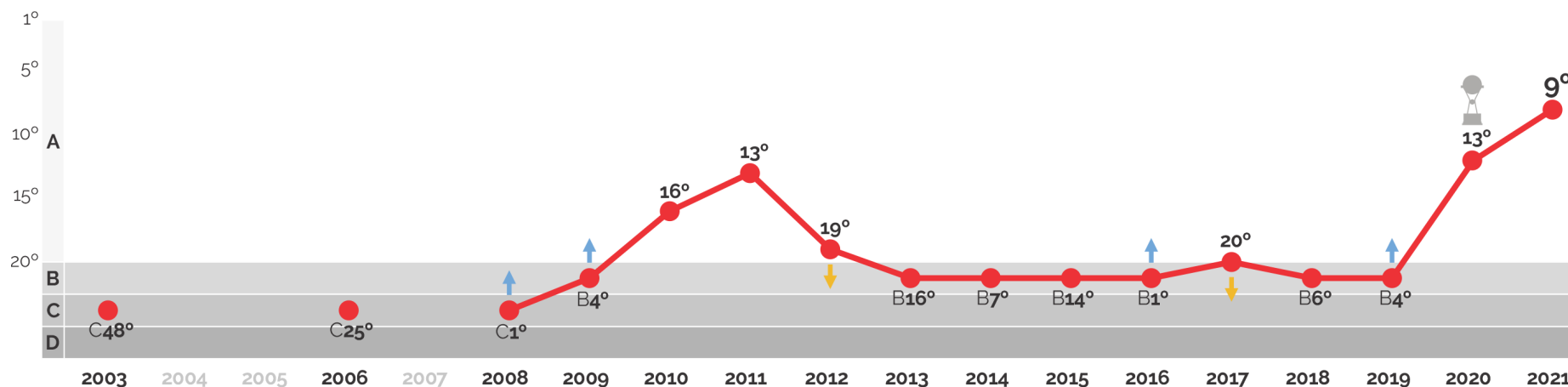
Esportivo



Atlético Goianiense

9º colocado na Série A: Classificação para a **Libertadores**

Desempenho nas Divisões Nacionais



O que deu certo

- ✓ Classificação para a Sulamericana
- ✓ Boa geração de Caixa
- ✓ Dívida controlada

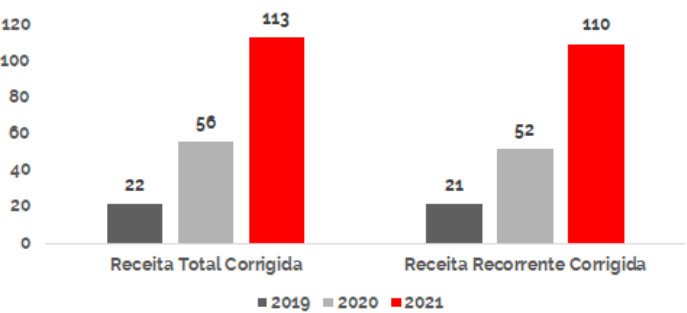
O que não funcionou

✗ -

Atlético Goianiense



Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	15,0	42,9	99,8
Publicidade / Marketing	3,3	4,1	3,2
Negociação de Atletas	0,7	4,1	3,7
Bilheteria / Sócio Torcedor	1,7	0,4	0,9
Outros	1,2	4,6	5,6

R\$ milhões

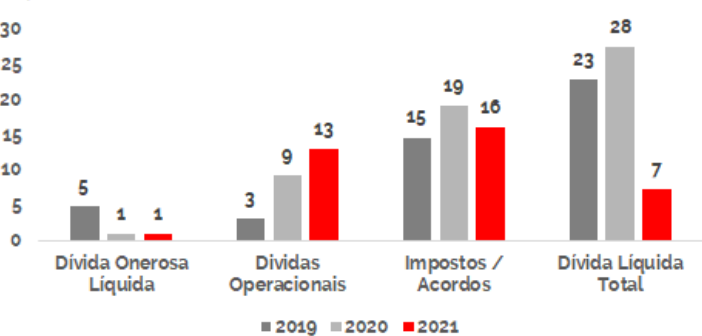
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	21,9	56,1	113,2
Custos & Despesas Corrigidos	(17,5)	(40,2)	(73,1)
Pessoal Futebol	14,5	18,9	52,4
Outros	2,8	21,2	20,6
EBITDA Corrigido	5,4	8,3	35,2
EBITDA Recorrente Corrigido	3,7	11,9	36,4

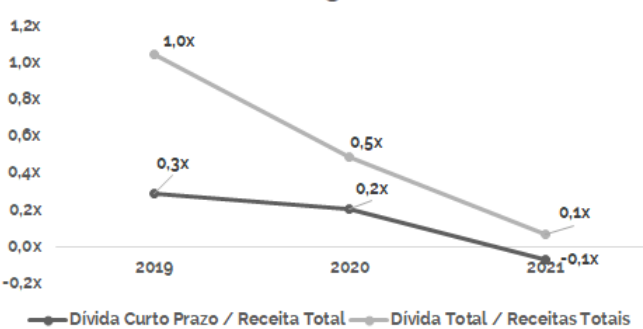
R\$ milhões

Crescimento relevante de receitas, que foi acompanhado de forte crescimento de custos, especialmente com Pessoal. Mesmo assim o clube apresentou boa geração de caixa. Importante chamar atenção ao fato do clube ser muito dependente das receitas com Direitos de Transmissão e que os custos precisam ser flexíveis em caso de queda abrupta de receitas.

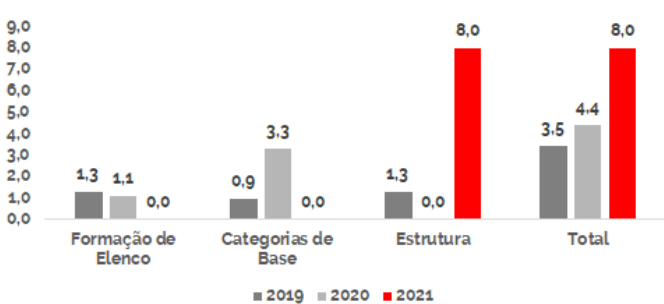
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Praticamente sem dívida em função da boa posição de caixa ao final do período. Condição bastante confortável, permitindo algum investimento em infraestrutura.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



Esportivo



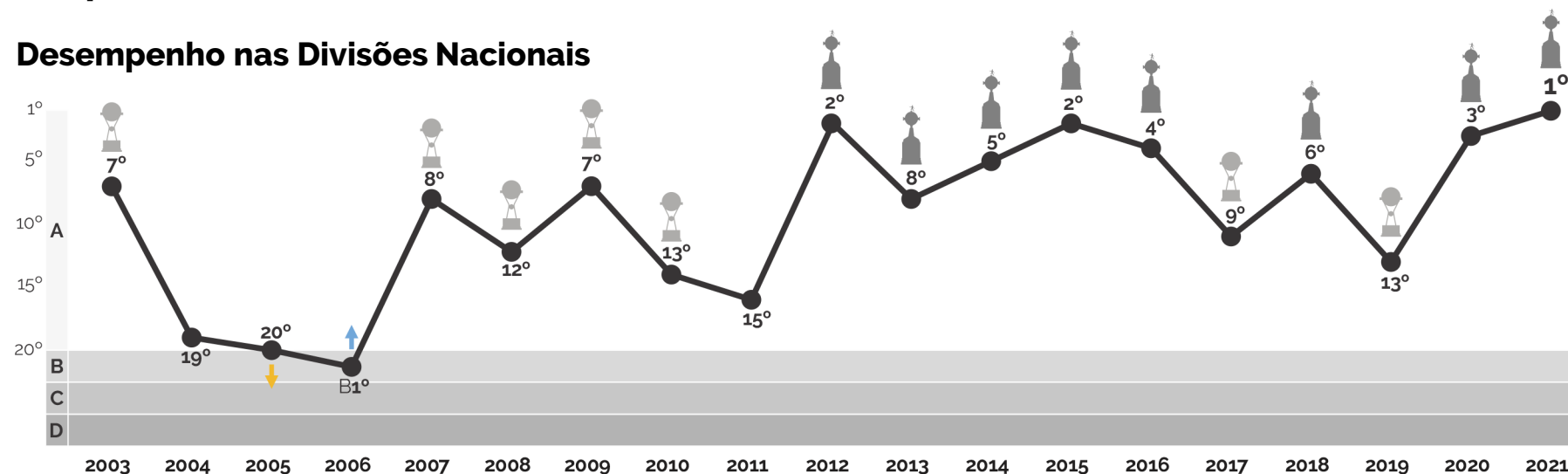
Atlético Mineiro

Campeão Brasileiro

Campeão da Copa do Brasil

Campeão Mineiro

Desempenho nas Divisões Nacionais



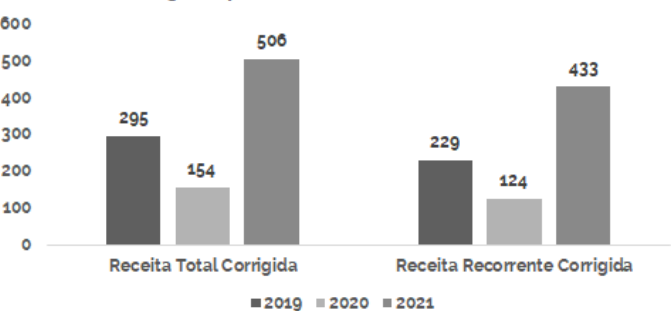
O que deu certo

- ✓ Desempenho esportivo
- ✓ Aumento de receitas com performance
- ✓ Melhora no desempenho operacional

O que não funcionou

- ✗ Aumento das dívidas, já elevadas
- ✗ Segue dependendo de performance

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	139.0	70.1	279.3
Publicidade / Marketing	25.7	22.7	49.8
Negociação de Atletas	66.1	30.6	73.5
Bilheteria/Sócio Torcedor	31.3	11.8	55.7
Social	13.3	8.4	8.3
Outros	19.6	10.8	39.4

R\$ milhões

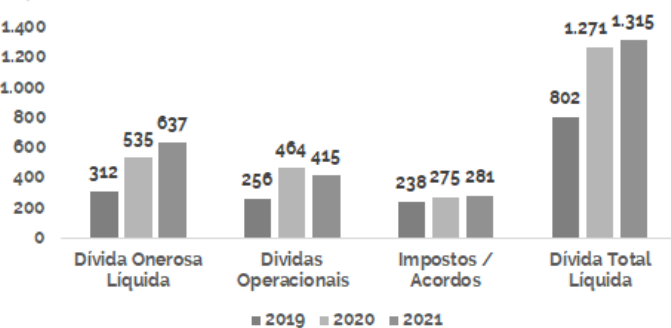
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2020 pf
Receita Total Corrigida	281.8	154.1	468.6
Custos & Despesas Corrigidos	(265.4)	(315.2)	(386.0)
Pessoal	194.2	236.1	288.6
Outros	71.3	79.2	97.4
EBITDA Corrigido	16.4	(161.1)	82.6
EBITDA Recorrente Corrigido	(49.7)	(191.7)	9.1

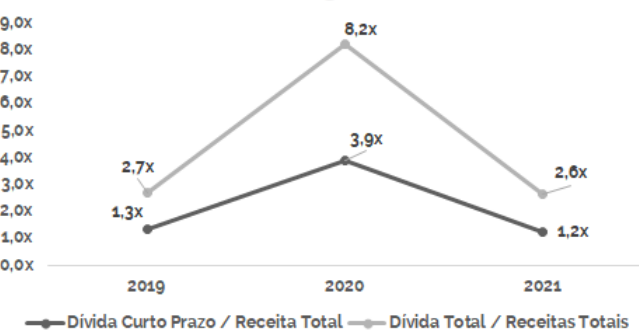
R\$ milhões

Excelente evolução de receitas, lastreadas pelo ótimo desempenho esportivo, que trouxeram mais receitas com Direitos de Transmissão, Bilheteria e Sócio Torcedor, e também pelo aumento na Negociação de Atletas. Os custos seguiram em alta, mas ainda assim mantendo o EBITDA positivo nas duas óticas.

Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



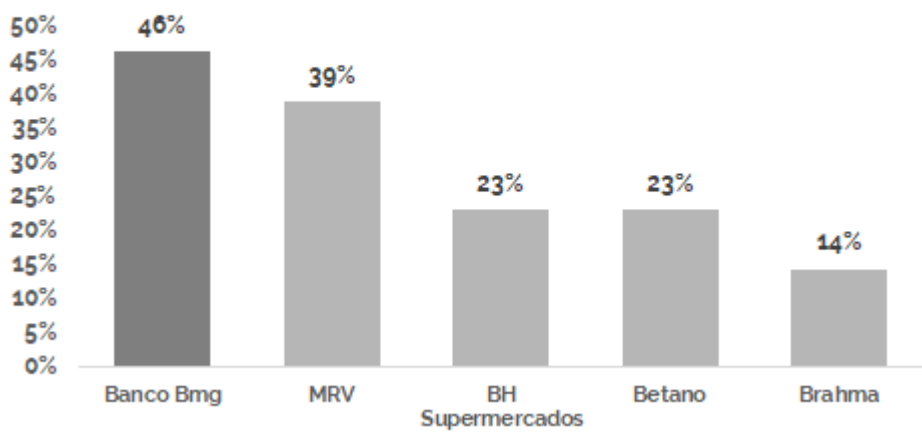
Dívida segue elevadíssima, e mesmo que a alavancagem tenha caído substancialmente, ela é fruto do aumento das receitas e não de redução dos passivos. Como a receita no futebol é volátil, cabe um cuidado nesse tema. Investimentos seguiram elevados, ainda que em montante bem inferior ao de 2020. Infraestrutura não considera o estádio.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

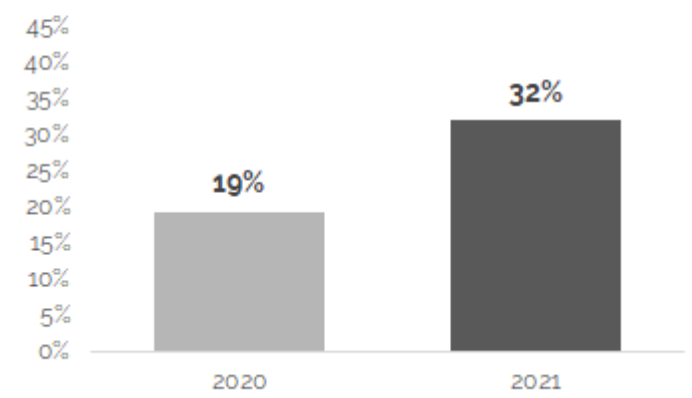
Atlético Mineiro

Informações de Mercado

Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: Atlético Mineiro
 Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Atlético Mineiro que assinaram Streaming para acompanhar esportes
 Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



Esportivo

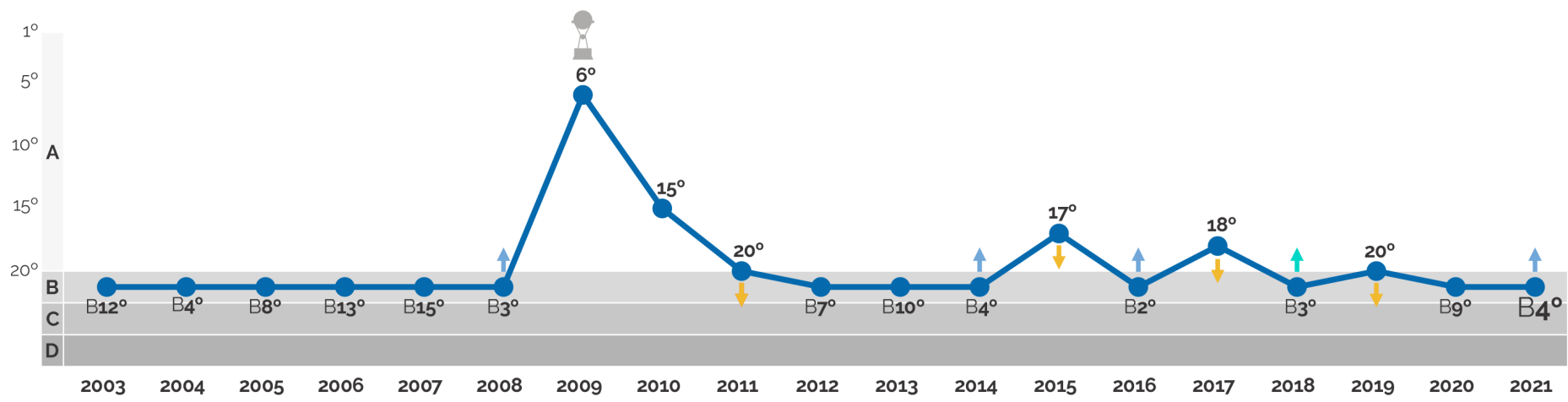


Avaí

Campeão Catarinense

4º Colocado da **Série B**

Desempenho nas Divisões Nacionais



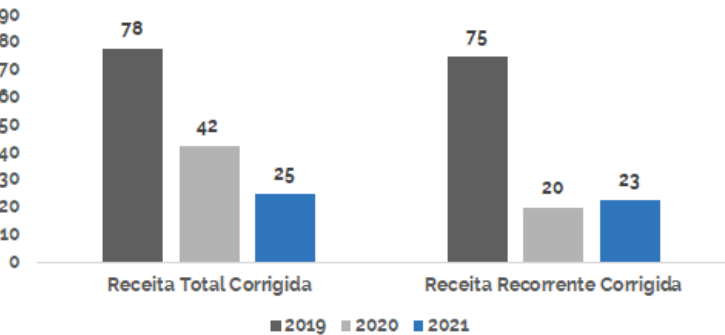
O que deu certo

- ✓ Desempenho esportivo

O que não funcionou

- ✗ Desequilíbrio Receitas/Custos
- ✗ Aumento das Dívidas

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	58.3	8.5	12.9
Publicidade / Marketing	4.1	3.3	4.6
Negociação de Atletas	3.0	22.5	2.5
Bilheteria/Sócio Torcedor	9.9	4.8	3.4
Outros	2.3	3.4	1.7

R\$ milhões

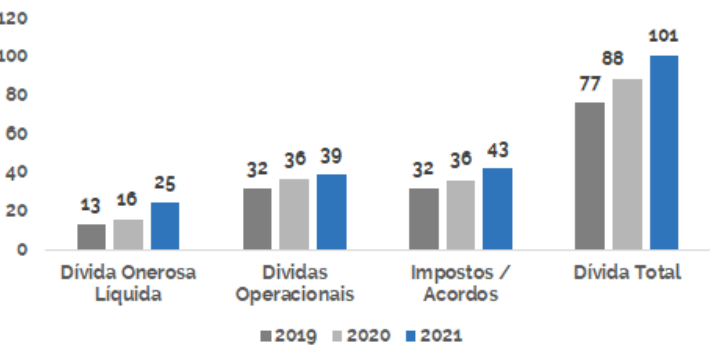
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	73.6	42.5	24.8
Custos & Despesas Corrigidos	(66.0)	(40.2)	(51.9)
Pessoal Futebol	23.4	24.0	33.4
Outros	42.6	16.5	18.6
EBITDA Corrigido	7.6	2.3	(27.1)
EBITDA Recorrente Corrigido	4.6	(20.1)	(29.6)

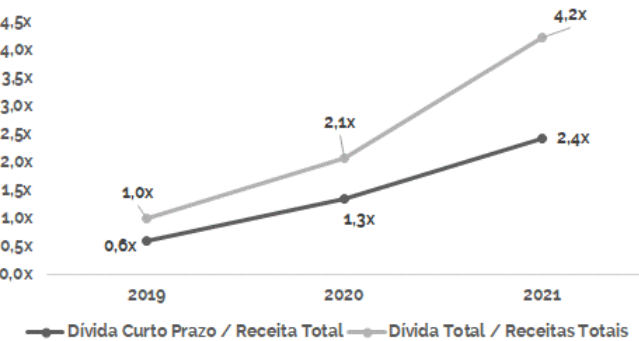
R\$ milhões

Receitas em forte queda, mesmo comparando dois anos na Série B. Recuperação de Direitos de Transmissão foi compensada pela quase ausência de Negociação de Atletas. Em compensação os Custos não apenas se mantiveram elevados, mas cresceram em relação a 2020.

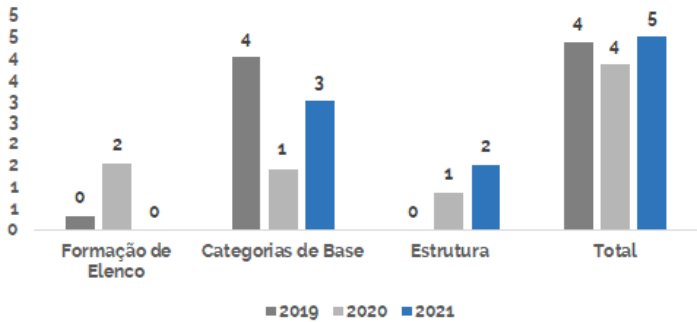
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Resultado foi aumento nas Dívidas, que reflete em maior Alavancagem, e isso deixa o clube numa situação desconfortável.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



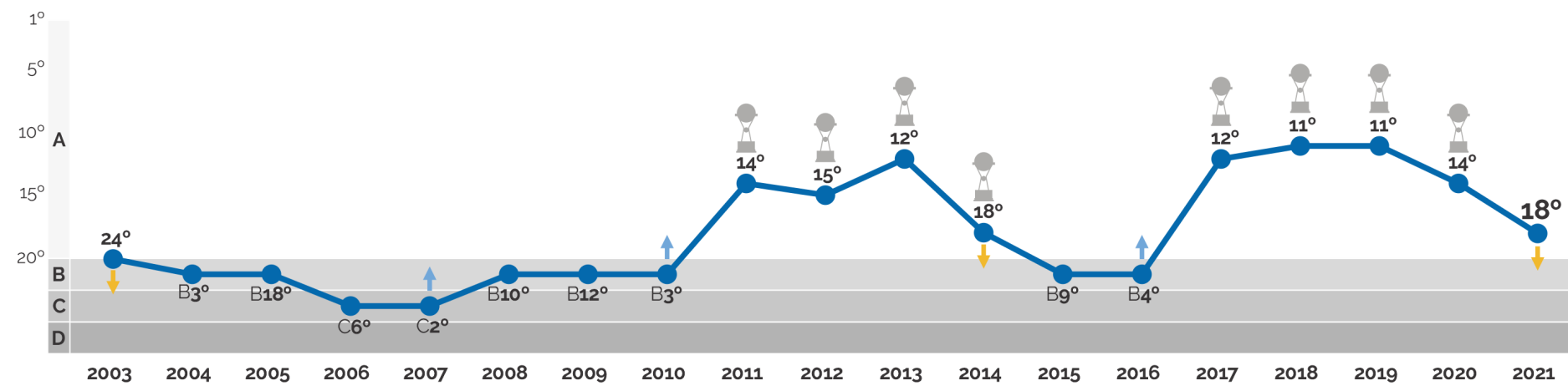
Esportivo



Bahia

18º colocado na Série A: rebaixado à **Série B**

Desempenho nas Divisões Nacionais



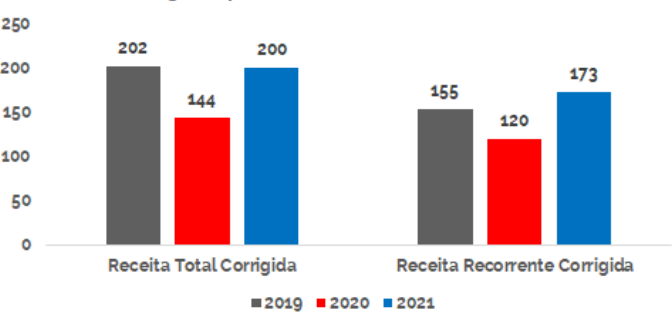
O que deu certo

- ✓ Redução de dívidas via renegociação

O que não funcionou

- ✗ Desempenho esportivo

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	81.1	59.1	123.0
Publicidade / Marketing	17.9	11.2	18.2
Negociação de Atletas	47.4	23.9	27.6
Bilheteria/Sócio Torcedor	19.6	5.4	2.6
Social	22.2	32.5	20.3
Outros	13.8	11.7	8.5

R\$ milhões

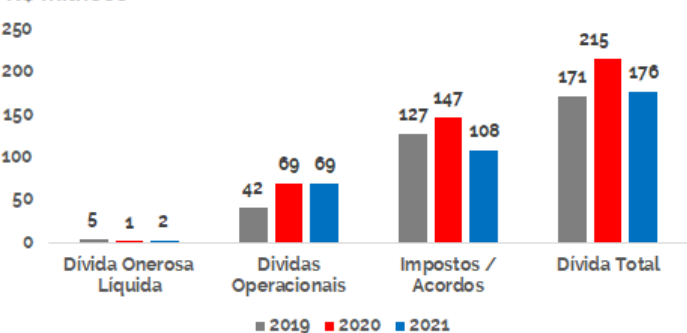
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	185.0	131.9	152.0
Custos & Despesas Corrigidos	(155.0)	(135.4)	(132.2)
Pessoal	94.1	90.8	107.1
Outros	61.0	45.0	34.5
EBITDA Corrigido	30.0	(3.5)	19.8
EBITDA Recorrente Corrigido	(17.4)	(27.4)	(7.8)

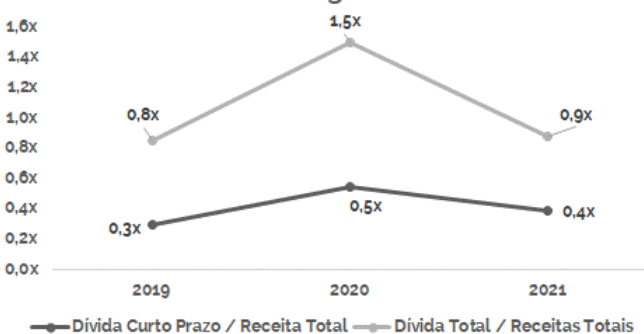
R\$ milhões

Bom aumento de receitas, mas com algum impacto daquelas que vieram de 2020. Conseguiu manter custos e despesas, fazendo uma substituição de Outros para Pessoal. Com isso gerou caixa positivo, mas segue dependendo da negociação de atletas par fechar as contas.

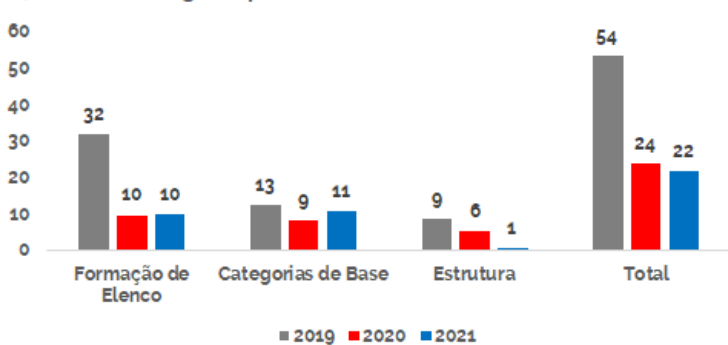
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Boa redução na dívida com Impostos e Acordos, fruto de renegociações em diversos âmbitos, Positivamente as Operacionais permaneceram estáveis. Associadas ao aumento das receitas permitiu redução da Alavancagem. Investimentos seguiram controlados.

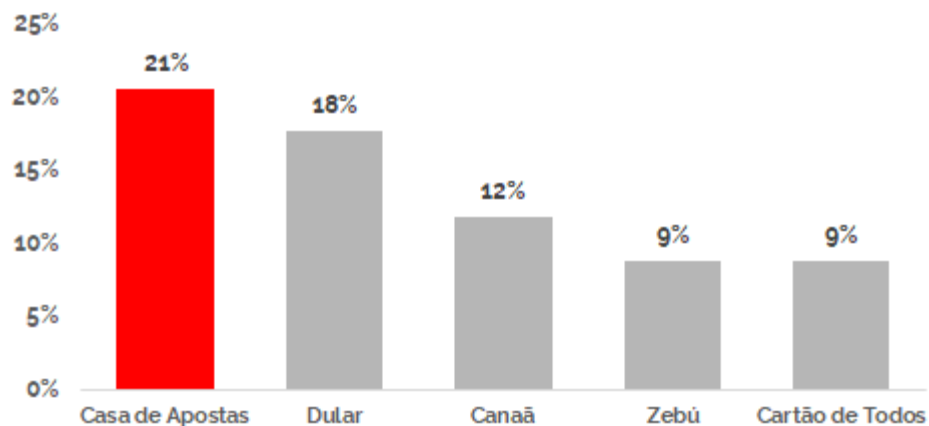
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Bahia

Informações de Mercado

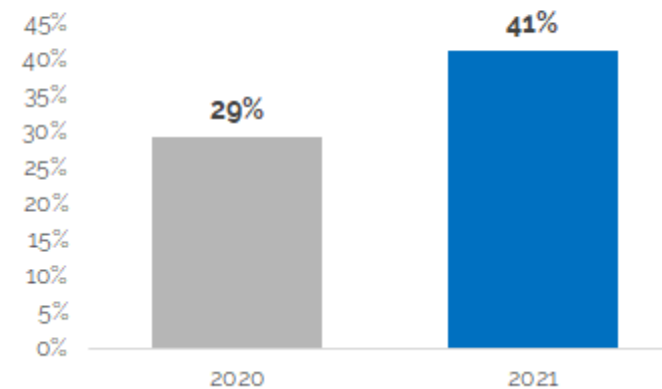
Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: Bahia

Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Bahia que assinaram Streaming para acompanhar esportes

Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



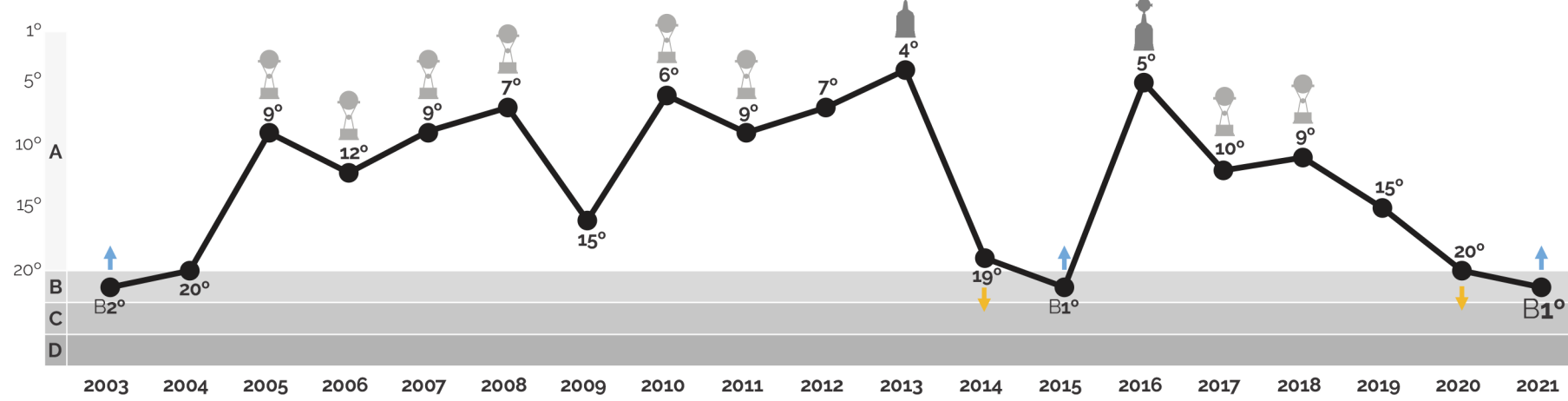
Esportivo



Botafogo

Campeão da Série B

Desempenho nas Divisões Nacionais



O que deu certo

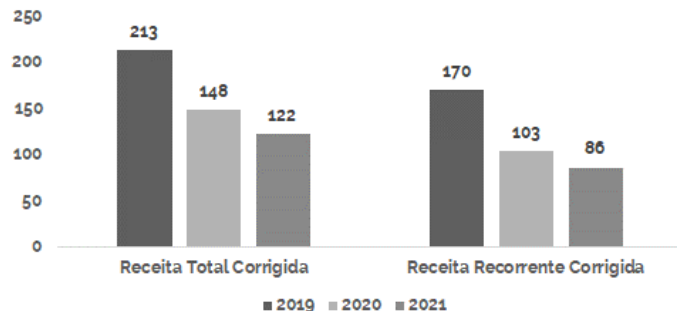
- ✓ Reestruturação e redução das dívidas
- ✓ Desempenho esportivo

O que não funcionou

- ✗ Receitas menores, impactadas pela Série B

Evolução das Receitas

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	105.3	70.4	49.3
Publicidade / Marketing	10.7	6.7	8.4
Negociação de Atletas	43.1	45.1	35.7
Bilheteria/Sócio Torcedor	19.2	8.4	6.4
Estádio	13.0	5.8	0.0
Social	19.1	10.1	11.3
Outros	2.3	1.9	10.8

Receita Total Corrigida

Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	202.5	137.6	121.9
Custos & Despesas Corrigidos	(156.4)	(132.5)	(112.8)
Pessoal Futebol	(99.7)	(90.2)	(75.4)
Outros	(56.4)	(41.8)	(37.4)
EBITDA Corrigido	46.0	5.1	9.1
EBITDA Recorrente Corrigido	2.9	(40.1)	(26.6)

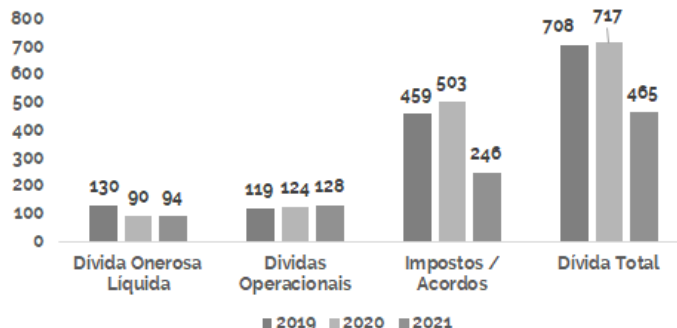
R\$ milhões

Clube não divulgou balanço consolidado, o que dificulta a comparação em relação a 2019 e 2020.

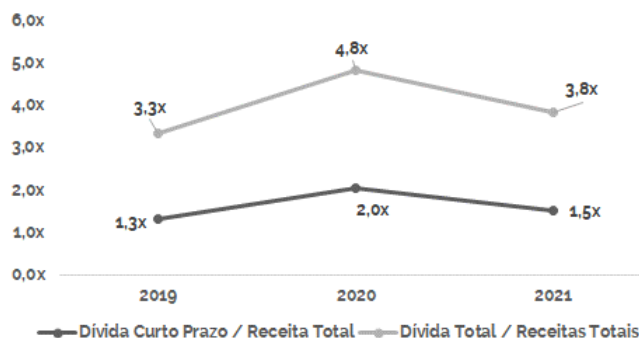
Jogar a Série B teve forte impacto nas receitas, seja porque não recebeu a parcela de performance pelo Brasileiro de 2020, seja porque as receitas com direitos de transmissão são bem menores. Do lado dos custos conseguiu pequena redução, suficiente para manter a geração de caixa ligeiramente positiva, mas dependendo da negociação de atletas para fechar a conta.

Evolução das Dívidas

R\$ milhões

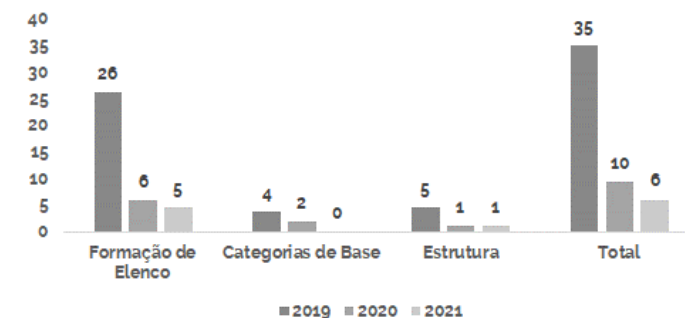


Endividamento: Alavancagem



Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Reestruturação de dívidas permitiu forte redução na linhas de Impostos/Acordos, colocando o clube numa posição bem menos desconfortável. Mesmo com queda de receitas a alavancagem voltou a níveis pré-pandemia (altos, mas melhores que em 2020). Trabalhou com investimentos dentro das possibilidades

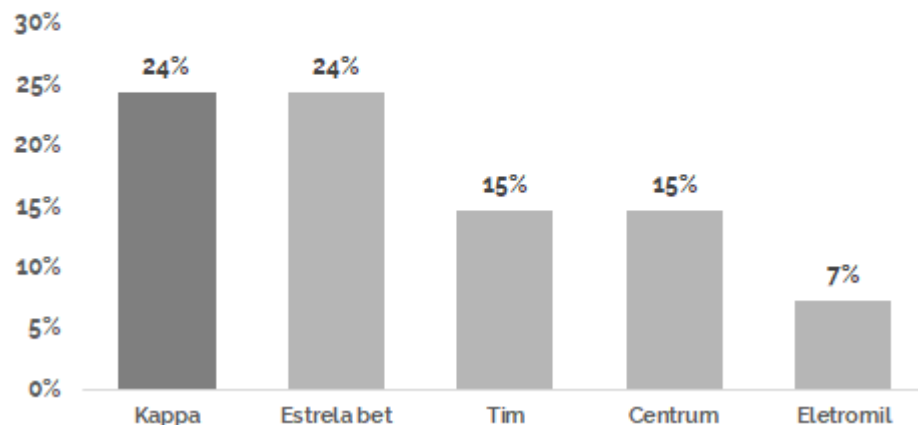
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Botafogo

Informações de Mercado

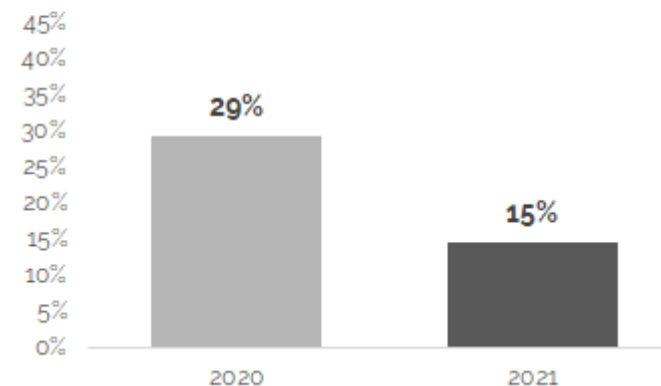
Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: Botafogo

Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Botafogo que assinaram Streaming para acompanhar esportes

Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



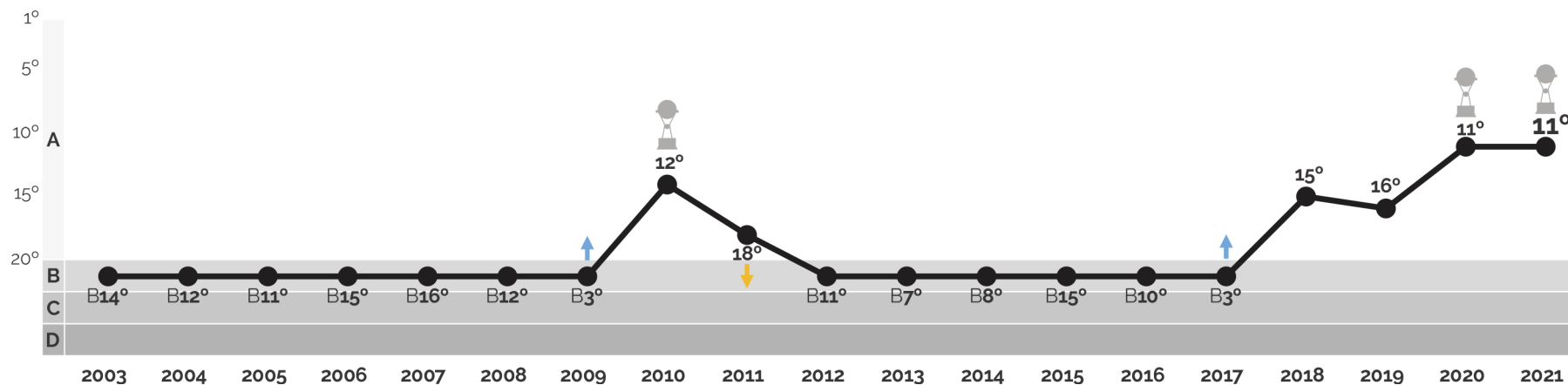
Esportivo



Ceará

11º colocado da Série A: classificado para a **Sulamericana**

Desempenho nas Divisões Nacionais



O que deu certo

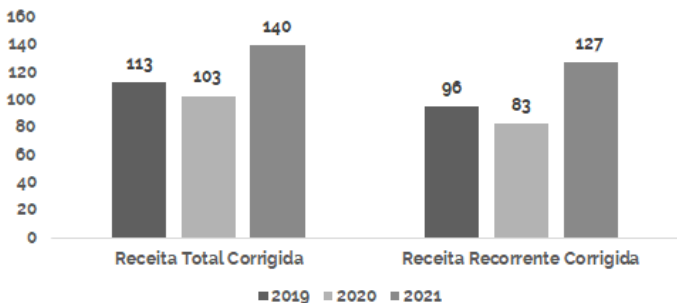
- ✓ Crescimento de receitas
- ✓ Melhor geração de caixa

O que não funcionou

- ✗ Aumento das dívidas

Evolução das Receitas

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	52.5	58.0	91.0
Publicidade / Marketing	9.4	8.8	16.0
Negociação de Atletas	17.0	19.8	12.7
Bilheteria/Sócio Torcedor	26.2	12.5	16.2
Outros	7.6	4.0	4.2

R\$ milhões

Geração de Caixa (EBITDA)

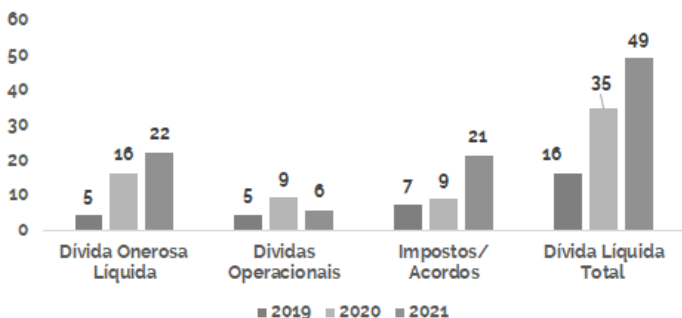
	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	112.8	95.8	130.0
Custos & Despesas Corrigidos	(98,6)	(82,5)	(108,0)
Pessoal	(36,6)	(50,6)	(68,0)
Outros	(62,1)	(31,9)	(40,0)
EBITDA Corrigido	14,3	13,2	22,0
EBITDA Recorrente Corrigido	(2,8)	(6,6)	9,3

R\$ milhões

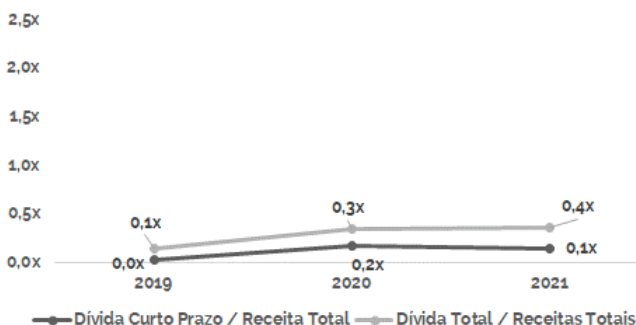
Receitas cresceram em função da parcela de Diretos de Transmissão que ficaram pendentes em 2020 e por aumento em Publicidade e Patrocínio. Ao mesmo o tempo os Custos e Despesas também cresceram, mas abaixo das receitas, de forma que o clube conseguiu gerar caixa sob as duas óticas.

Evolução das Dívidas

R\$ milhões

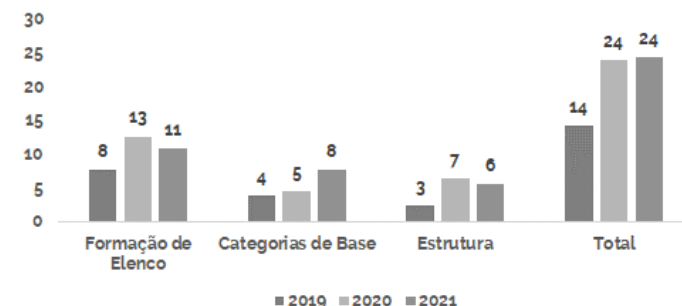


Endividamento: Alavancagem



Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Entretanto, as Dívidas tiveram crescimento, muito associada aos efeitos da pandemia, com aumento de Onerosas e Impostos / Acordos. Isso fez a Alavancagem crescer levemente, embora mantenha em condição confortável. Investimentos se mantiveram estáveis.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



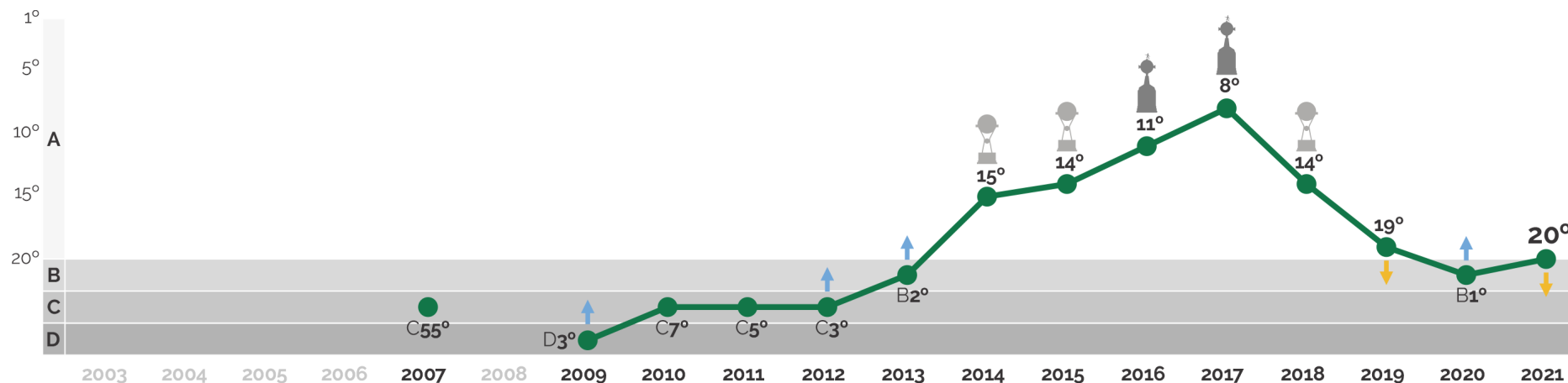
Esportivo



Chapecoense

20º colocado da Série A: rebaixada para a **Série A**

Desempenho nas Divisões Nacionais



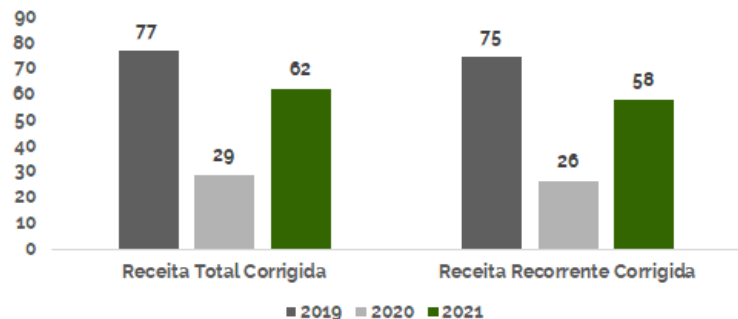
O que deu certo

- ✓ Crescimento de receitas
- ✓ Melhor geração de caixa

O que não funcionou

- ✗ Aumento das dívidas

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	40,3	8,8	43,5
Publicidade / Marketing	15,0	9,9	5,1
Negociação de Atletas	2,3	2,2	4,3
Bilheteria/Sócio Torcedor	15,0	4,4	4,7
Outros	4,6	3,3	4,7

R\$ milhões

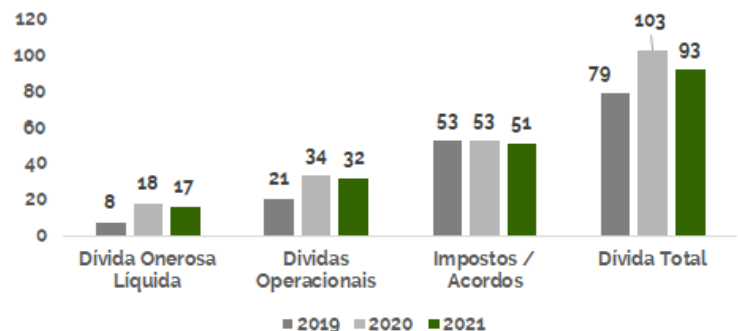
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	77,1	28,6	51,9
Custos & Despesas Corrigidos	(90,8)	(40,2)	(73,5)
Pessoal Futebol	(71,3)	(24,0)	(59,7)
Outros	(19,6)	(16,5)	(13,8)
EBITDA Corrigido	(13,7)	(11,6)	(21,6)
EBITDA Recorrente Corrigido	(16,0)	(13,8)	(25,9)

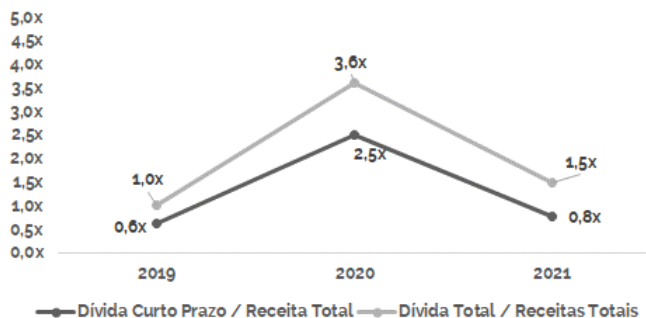
R\$ milhões

Receitas cresceram em função da disputa da Série A, mas variação relevante está apenas nas receitas com Direitos de Transmissão. Enquanto isso os custos e despesas saíram do controle, que tornaram a geração de caixa ainda mais negativa em relação aos anos anteriores.

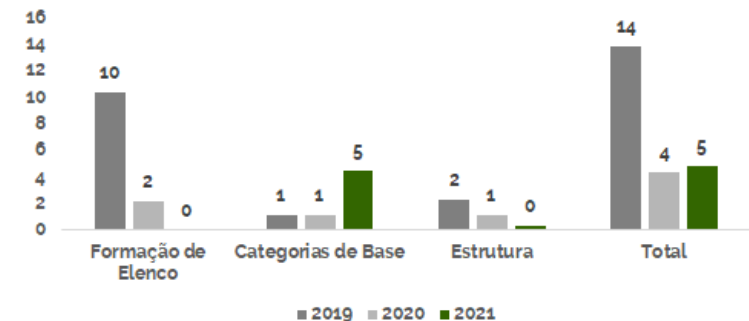
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Ainda assim o clube encerrou o ano com dívidas menores, fruto de pequenas reduções em todos os itens. Mas o impacto na desalavancagem foi em função do aumento nas receitas, o que não é sustentável considerando a volatilidade da indústria. Positivamente, manteve investimentos comportados.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



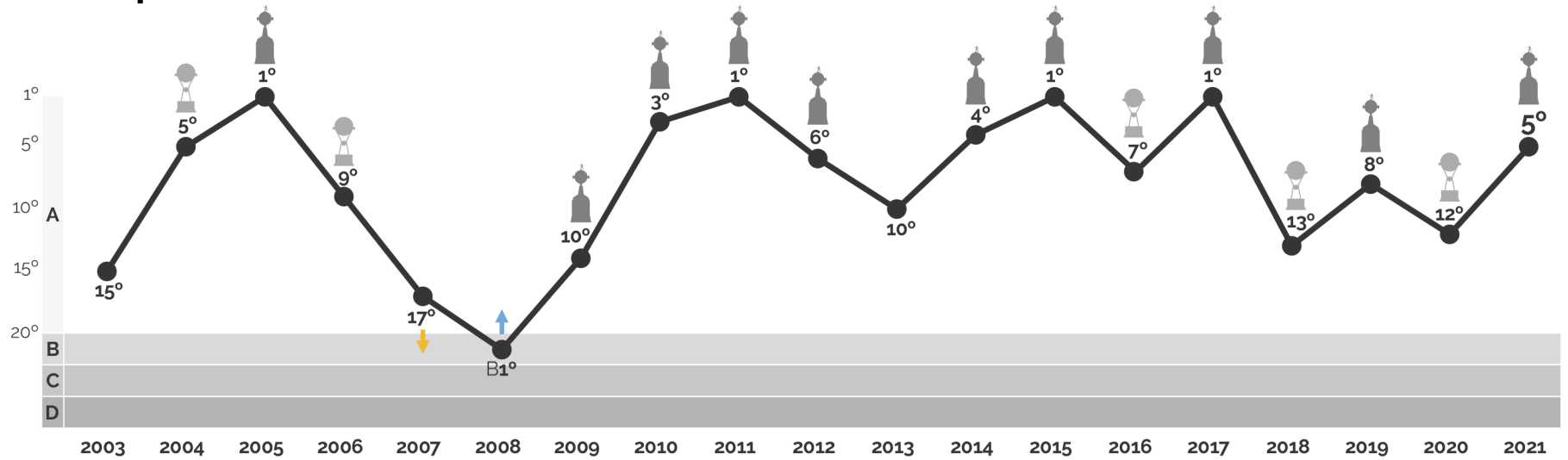
Esportivo



Corinthians

5º colocado da Série A: classificado para **Libertadores**

Desempenho nas Divisões Nacionais



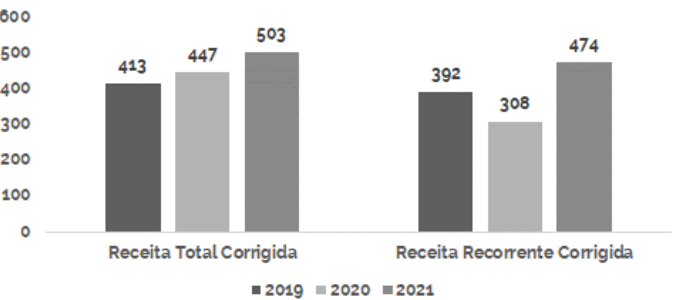
O que deu certo

- ✓ Aumento de receitas
- ✓ Controle de custos
- ✓ Geração de caixa

O que não funcionou

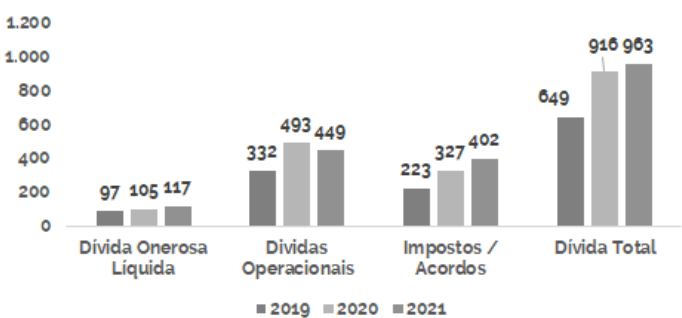
- ✗ Aumento das dívidas

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Aumento de receitas importante, consistente com a tendência, com destaque para as receitas com Publicidade e Patrocínio. Clube conseguiu manter custos e despesas comportados, reduzindo fortemente Outros Custos, com leve aumento em Pessoal. Geração de caixa bastante forte, sem necessidade de negociar atletas. Mas parte da geração de caixa não foi recebida em 2021, o que explicará o comportamento das dívidas.

Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Dívidas cresceram levemente, especialmente na parcela de Impostos e Acordos, que reflete parte da redução das Operacionais. A alavancagem veio ligeiramente menor por conta do aumento de receitas. Investimentos também, refletindo o momento do clube de maior controle.

Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	217.4	176.1	265.9
Publicidade / Marketing	91.6	78.1	134.5
Negociação de Atletas	21.2	138.7	28.2
Bilheteria/Sócio Torcedor	41.2	12.1	27.3
Social	32.2	36.3	44.4
Outros	9.7	5.5	2.2

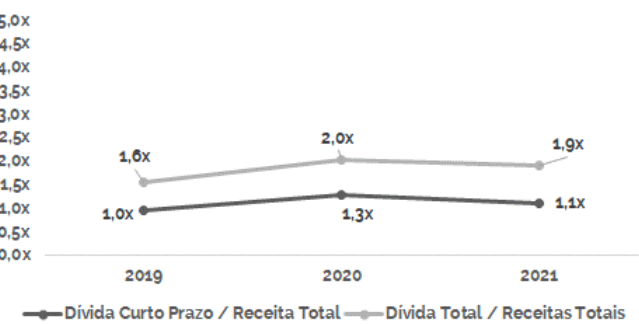
R\$ milhões

Geração de Caixa (EBITDA)

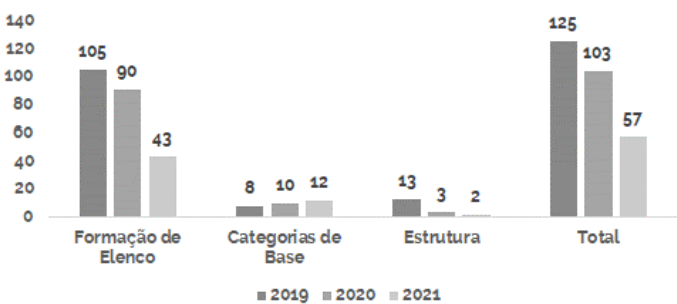
	2019	2020	2021
Receita Total Líquida	407.2	428.1	475.7
Custos & Despesas	(425.6)	(333.5)	(323.8)
Pessoal	(312.7)	(236.6)	(245.0)
Outros	(112.7)	(96.9)	(78.8)
EBITDA	(18.4)	94.7	151.9
EBITDA Recorrente	(39.6)	(44.0)	123.7

R\$ milhões

Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



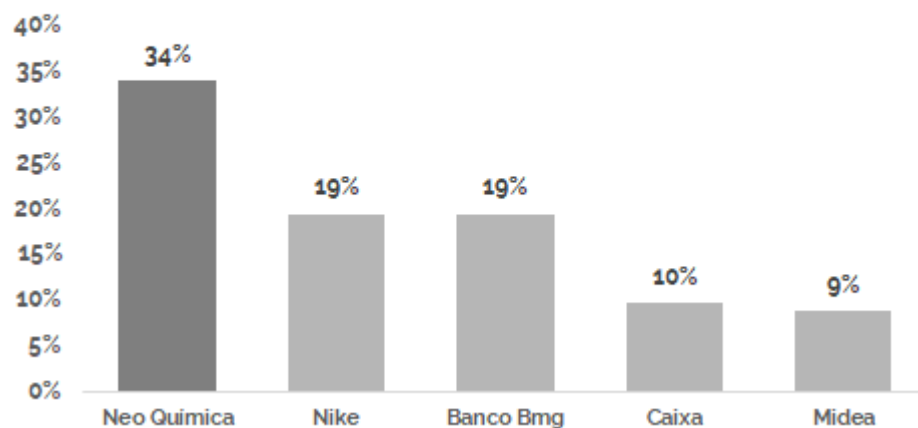
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Corinthians

Informações de Mercado

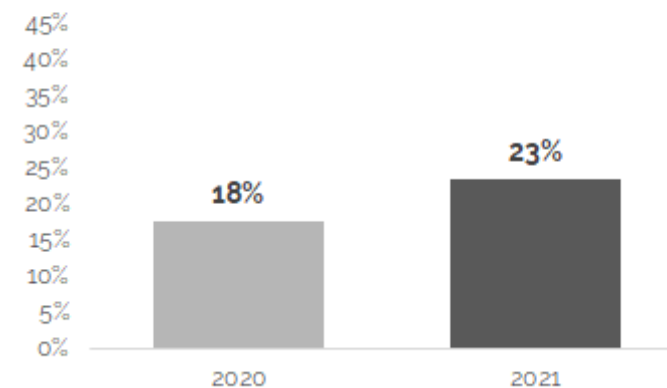
Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: Corinthians

Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Corinthians que assinaram Streaming para acompanhar esportes

Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



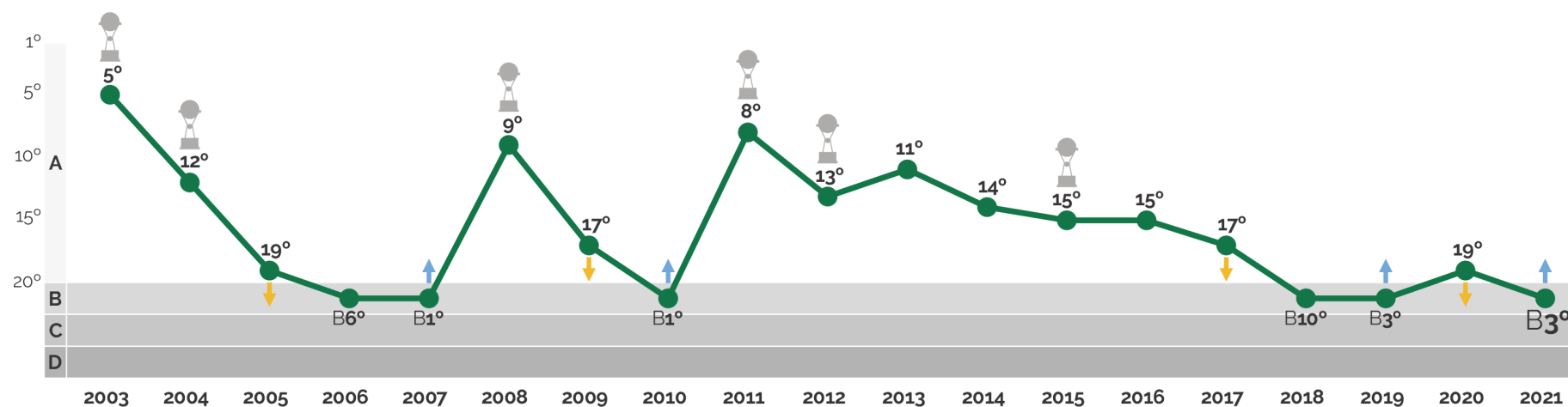
Esportivo



Coritiba

3º colocado da Série B: acesso à **Série A**

Desempenho nas Divisões Nacionais



O que deu certo

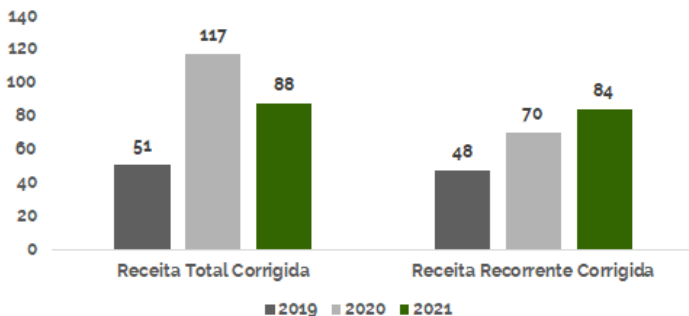
- ✓ Desempenho esportivo
- ✓ Dívidas ligeiramente menores

O que não funcionou

- ✗ Geração negativa de caixa
- ✗ Aumento da alavancagem

Evolução das Receitas

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	17.6	40.7	56.2
Publicidade / Marketing	4.6	6.3	6.1
Negociação de Atletas	3.5	47.0	4.1
Bilheteria/Sócio Torcedor	17.3	16.0	14.4
Estádio	3.5	4.0	3.6
Outros	4.6	3.3	3.5

R\$ milhões

Geração de Caixa (EBITDA)

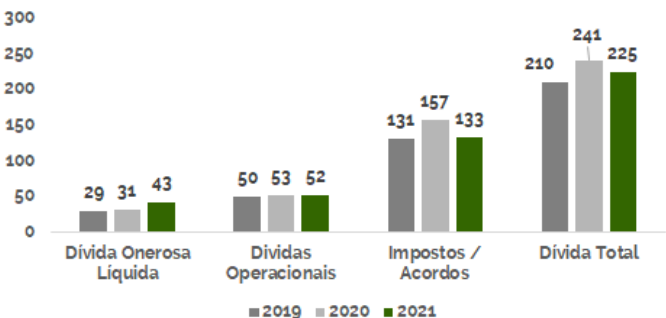
	2019	2020	2021
Receita Total Líquida	47.2	112.0	82.6
Custos & Despesas Corrigidos	(73.4)	(91.3)	(88.4)
Pessoal Futebol	(39.1)	(58.7)	(58.0)
Outros	(34.5)	(32.5)	(25.6)
EBITDA Corrigido	(26.2)	20.7	(5.8)
EBITDA Recorrente Corrigido	(29.7)	(26.3)	(9.9)

R\$ milhões

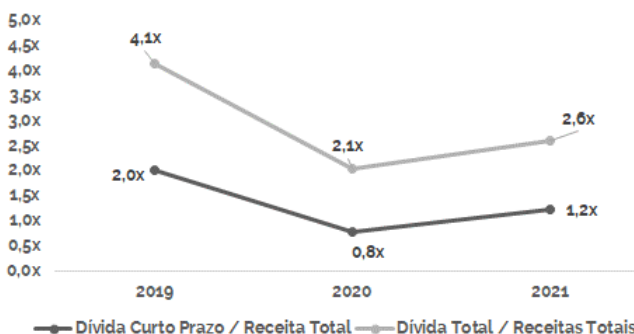
Aumento das receitas recorrentes com queda das totais mostra o efeito clássico da volatilidade das receitas com negociações de atletas. Destaque para as receitas com direito de transmissão, impactada positivamente pela rescisão com a Turner. Ainda que custos e despesas operassem ligeiramente abaixo de 2020, a geração de caixa foi negativa sob as duas óticas.

Evolução das Dívidas

R\$ milhões

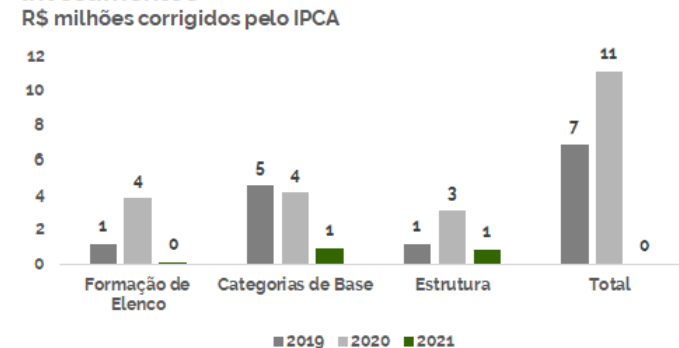


Endividamento: Alavancagem



Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Dívidas ligeiramente inferiores, graças à redução de Impostos e Acordos, fruto de renegociação e alongamento, Alavancagem maior por conta da redução nas receitas totais. Investimentos praticamente zerados em 2021.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



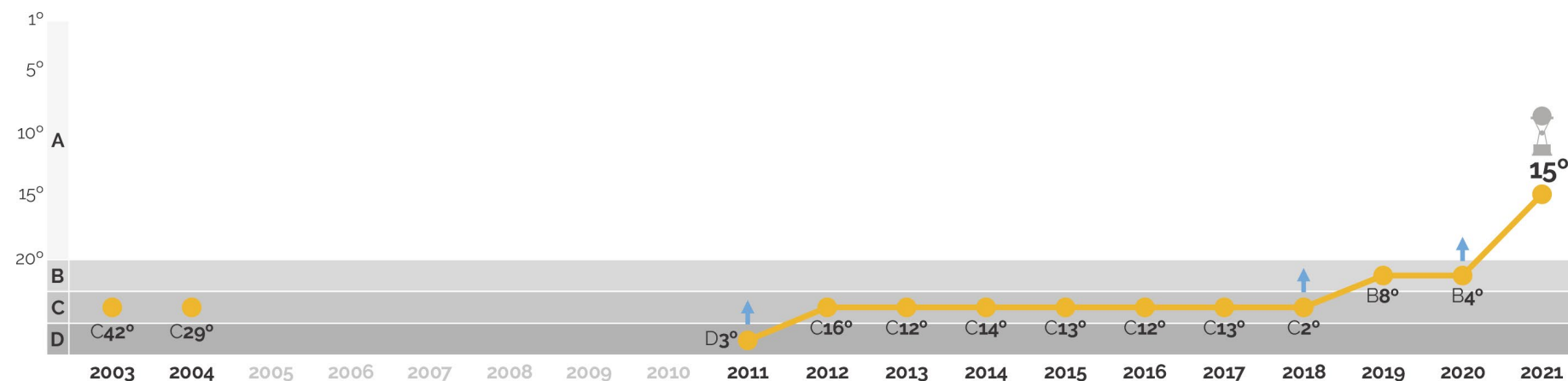
Esportivo



Cuiabá

15º colocado da Série A: classificado para a **Sulamericana**

Desempenho nas Divisões Nacionais



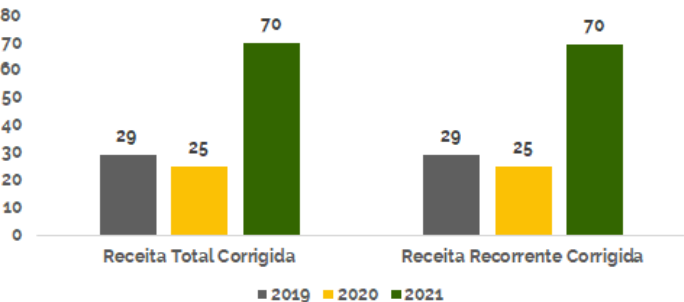
O que deu certo

- ✓ Desempenho esportivo
- ✓ Aumento de receitas

O que não funcionou

- ✗ Custos elevados
- ✗ Geração negativa de caixa

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	9.8	11.0	39.9
Publicidade / Marketing	19.4	8.8	22.0
Negociação de Atletas	0.0	0.0	0.8
Bilheteria/Sócio Torcedor	0.0	0.0	6.2
Outros	0.0	5.3	1.4

R\$ milhões

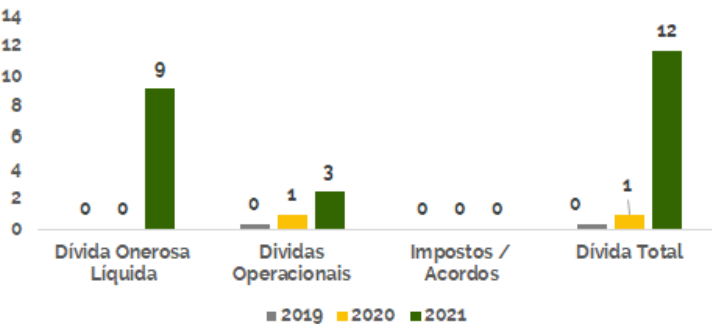
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	24.2	22.1	63.7
Custos & Despesas Corrigidos	(21.6)	(22.0)	(66.3)
Pessoal Futebol	(16.1)	(17.6)	(45.8)
Outros	(5.8)	(4.4)	(20.5)
EBITDA Corrigido	2.5	0.1	(2.6)
EBITDA Recorrente Corrigido	2.5	0.1	(3.4)

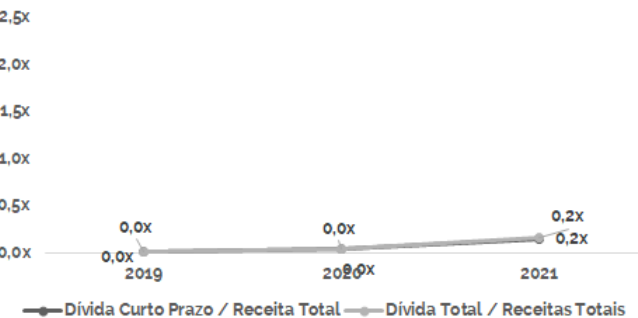
R\$ milhões

Aumento expressivo de receitas em função de disputar a Série A. Crescimento de receitas com Publicidade e Patrocínio, sem maiores detalhes. Custos para jogar a Série A cresceram consideravelmente, o que fez com que a geração de caixa (EBITDA) fosse negativa sob as duas óticas.

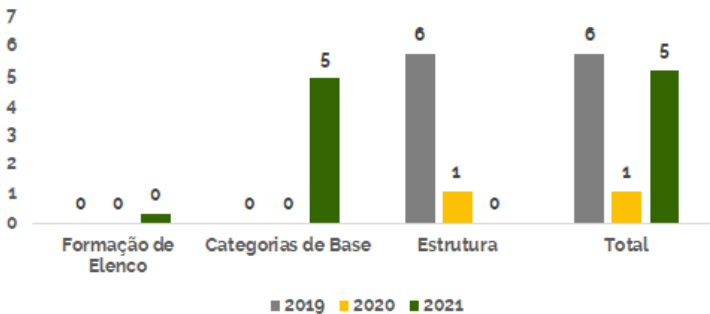
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Clube que não tinha dívidas passou a tê-las, reflexo da geração negativa de caixa e do aumento nos investimentos. Ainda assim é pouco significativa, como mostra a alavancagem.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



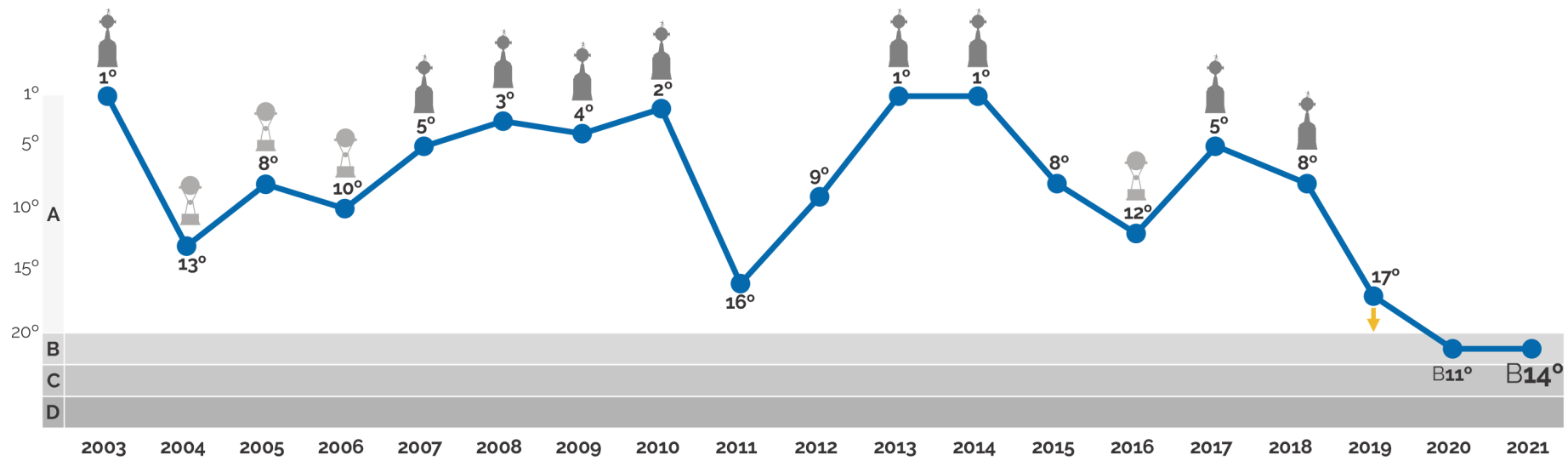
Esportivo



Cruzeiro

14º colocado da Série B

Desempenho nas Divisões Nacionais



O que deu certo

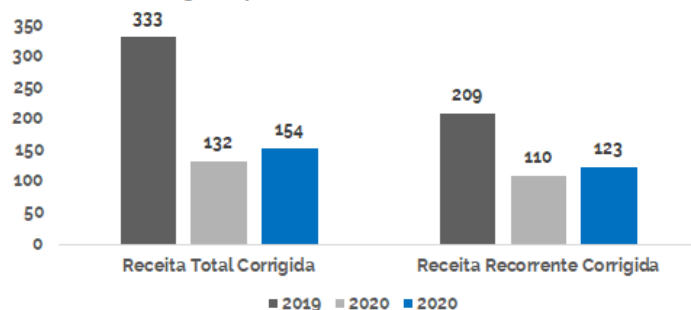
- ✓ Alongamento de passivos
- ✓ Crescimento de receitas

O que não funcionou

- ✗ Desempenho esportivo
- ✗ Desempenho Operacional

Evolução das Receitas

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	121,7	44,0	44,2
Publicidade / Marketing	20,8	36,6	37,6
Negociação de Atletas	124,5	22,8	31,0
Bilheteria/Sócio Torcedor	37,4	14,3	9,7
Social	25,1	8,4	8,4
Outros	3,6	6,3	22,6

R\$ milhões

Geração de Caixa (EBITDA)

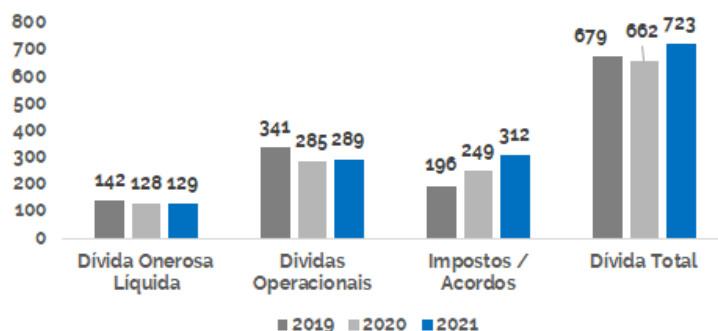
	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	323,0	127,7	149,0
Custos & Despesas Corrigidos	(398,4)	(221,2)	(175,3)
Pessoal	(247,3)	(136,5)	(78,0)
Outros	(151,8)	(84,7)	(97,3)
EBITDA Corrigido	(75,3)	(93,6)	(26,3)
EBITDA Recorrente Corrigido	(199,8)	(116,3)	(57,3)

R\$ milhões

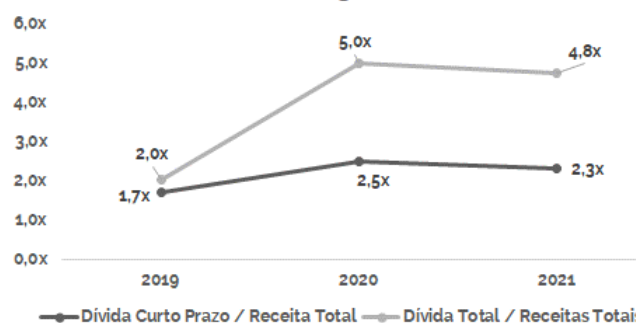
No 2º ano de Série B vemos ligeira recuperação de receitas impulsionada pela negociação de atletas. Há também um valor relevante de Outras Receitas, sem detalhamentos. No lado dos custos e despesas o clube seguiu fazendo os ajustes, com cortes significativos em Pessoal, mas com crescimento em Outras Despesas. Ainda assim, muito acima das receitas, de forma que o EBITDA (Geração de Caixa) segue negativo no período.

Evolução das Dívidas

R\$ milhões

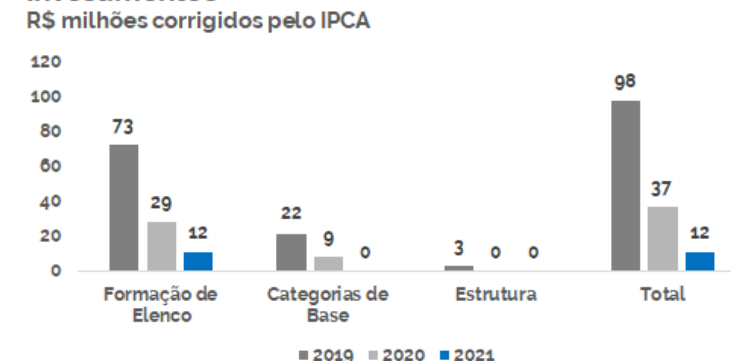


Endividamento: Alavancagem



Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



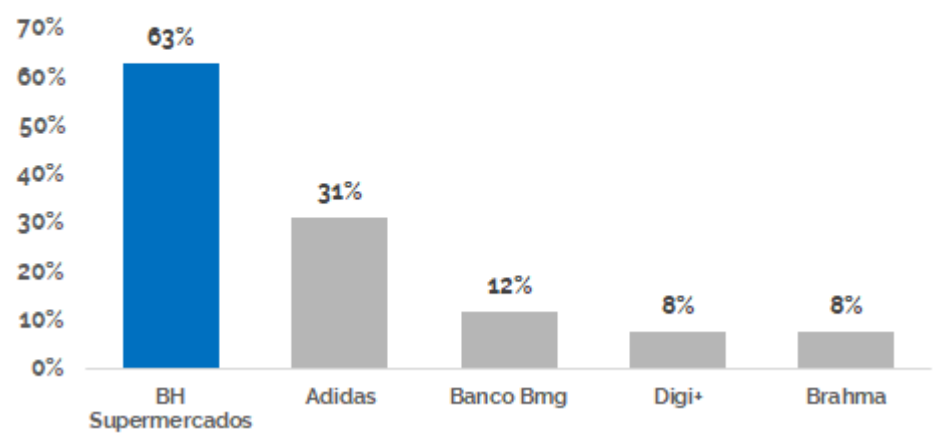
Dívidas cresceram em 2021, especialmente com Impostos e Acordos, fruto dos processos de renegociações que estão em andamento. Alavancagem apresentou ligeira queda, fruto do aumento das receitas, e os investimentos seguiram tendência de redução, enquadrando-se à realidade financeira.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

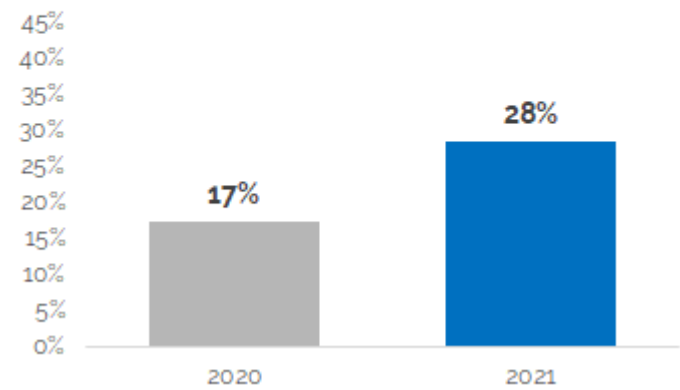
Cruzeiro

Informações de Mercado

Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: **Cruzeiro**
 Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Cruzeiro que assinaram Streaming para acompanhar esportes
 Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



Esportivo



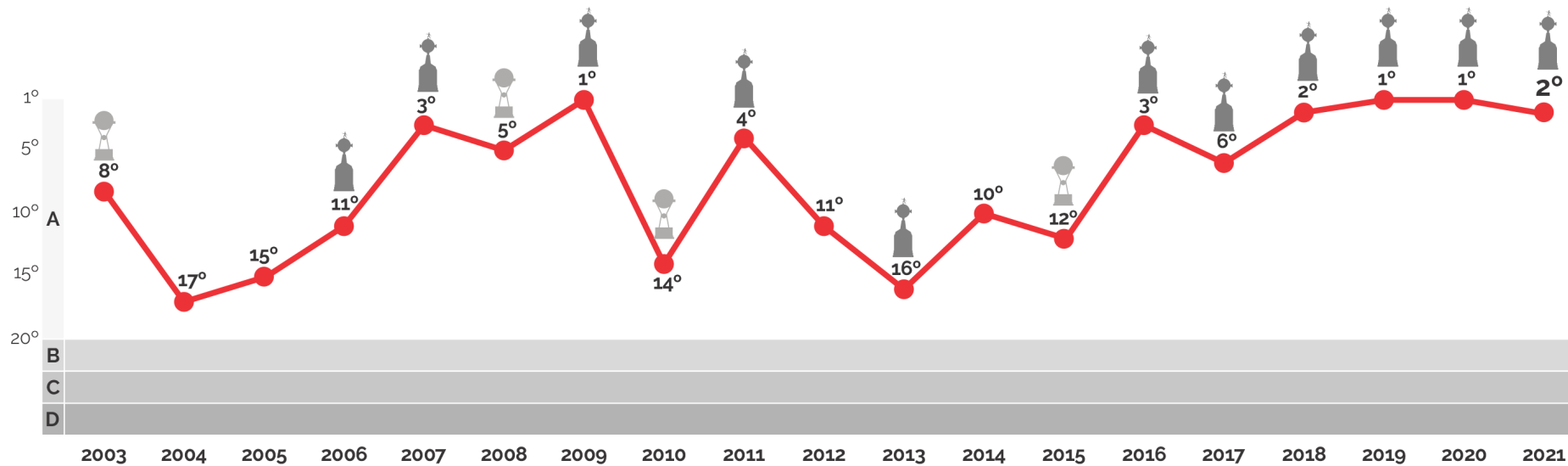
Flamengo

Campeão Carioca

2º colocado da Série A: classificado para a **Libertadores**

Finalista da Libertadores

Desempenho nas Divisões Nacionais



O que deu certo

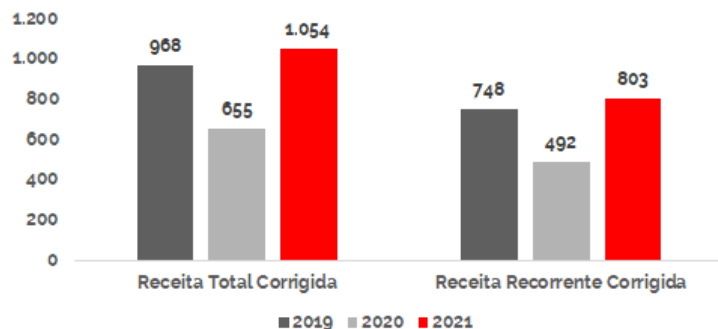
- ✓ Aumento de Receitas
- ✓ Controle de Custos e desempenho operacional
- ✓ Equilíbrio financeiro

O que não funcionou

✗ -

Evolução das Receitas

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	379.0	198.1	422.4
Publicidade / Marketing	107.2	117.8	229.9
Negociação de Atletas	219.5	162.9	250.4
Bilheteria/Sócio Torcedor	196.4	101.3	70.1
Social	58.3	59.4	73.4
Outros	7.5	15.4	7.5

R\$ milhões

Geração de Caixa (EBITDA)

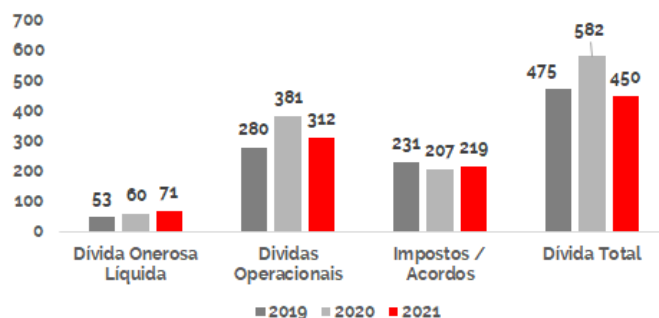
	2019	2020	2021
Receita Total Líquida	926.0	627.3	997.0
Custos & Despesas	(652.2)	(492.0)	(545.0)
Pessoal	(411.8)	(386.3)	(380.0)
Outros	(240.4)	(105.7)	(165.0)
EBITDA	273.8	135.4	452.0
EBITDA Recorrente	54.3	(27.5)	201.6

R\$ milhões

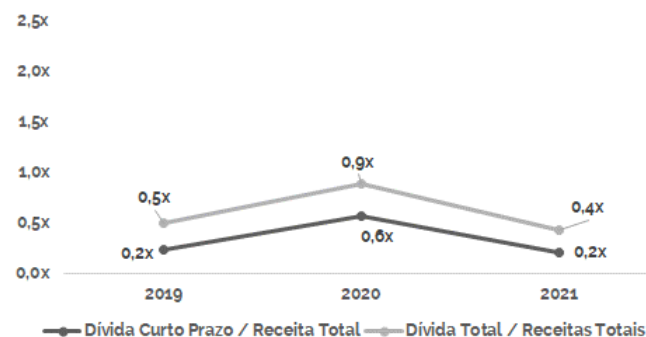
Crescimento expressivo de receitas, que vai além da parcela de 2020 que ficou para 2021. Salto muito positivo em Publicidade e Patrocínio e no Social. Negociação de Atletas, ainda é importante, mesmo que não tenha sido necessária para fechar as contas. Custos bastante controlados permitiram EBITDA (Geração de Caixa) positiva e robusta.

Evolução das Dívidas

R\$ milhões

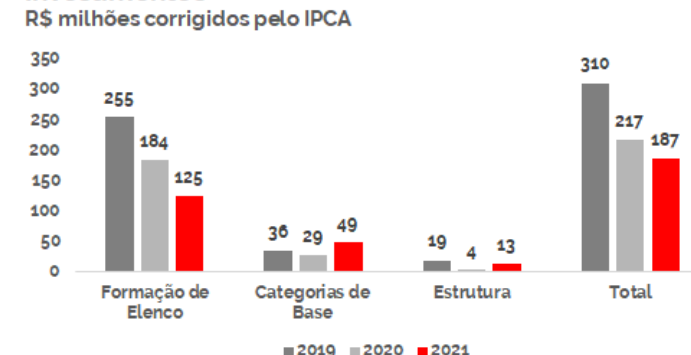


Endividamento: Alavancagem



Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



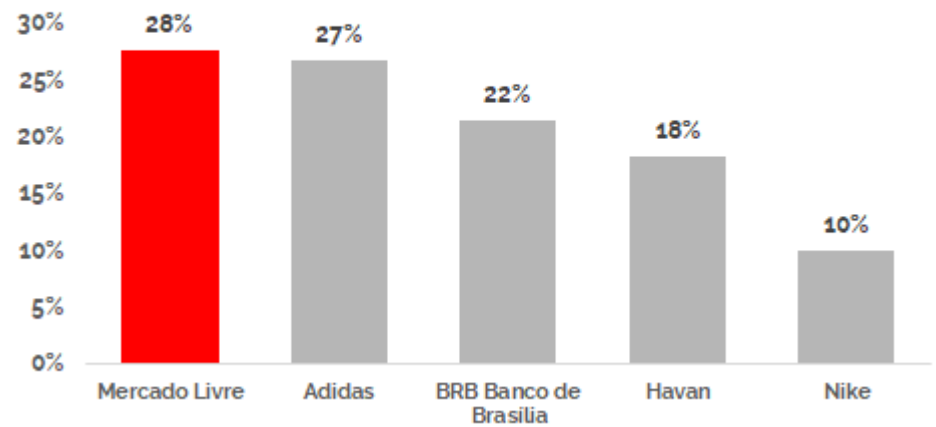
Dívidas em forte queda, muito em função da excelente posição de caixa ao final do ano, de R\$ 152 milhões. Mesmo em termos brutos as dívidas caíram R\$ 46 milhões. Dívida menor e receita maior fizeram com que a Alavancagem diminuísse e atingisse níveis bastante confortáveis. Investimentos também seguiram linha mais cautelosa em 2021.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

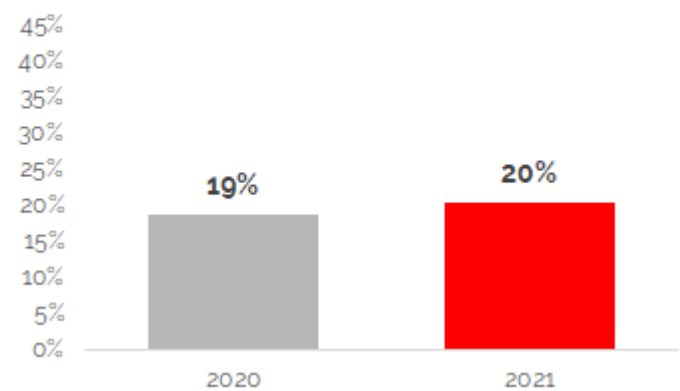
Flamengo

Informações de Mercado

Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: Flamengo
 Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Flamengo que assinaram Streaming para acompanhar esportes
 Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



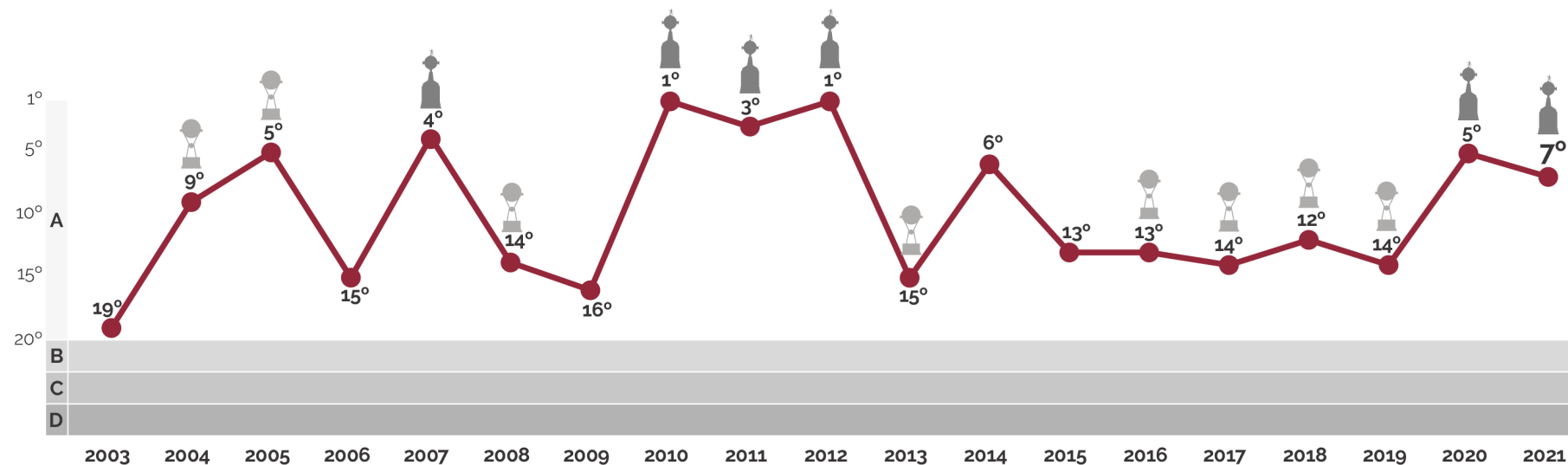
Esportivo



Fluminense

7º colocado da Série A: classificado para a **Libertadores**

Desempenho nas Divisões Nacionais



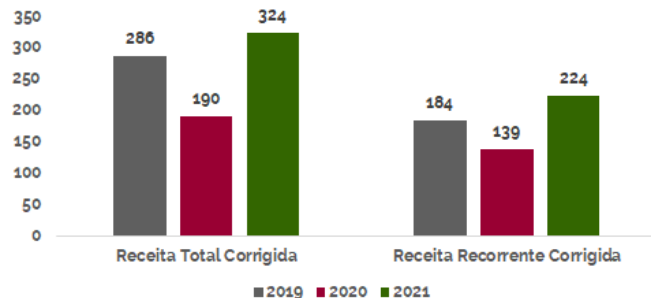
O que deu certo

- ✓ Aumento de Receitas
- ✓ Geração de Caixa (EBITDA) positivo

O que não funcionou

- ✗ Aumento das Dívidas
- ✗ Aumento de Custos e Despesas

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	124.2	96.5	176.8
Publicidade / Marketing	10.7	10.8	20.1
Negociação de Atletas	102.4	51.2	99.6
Bilheteria/Sócio Torcedor	25.0	15.2	11.3
Social	17.3	13.5	13.4
Outros	6.8	2.6	2.4

R\$ milhões

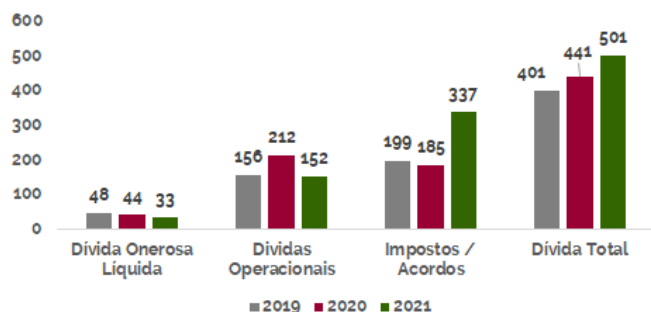
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	269.2	177.9	297.9
Custos & Despesas Corrigidos	(182.9)	(161.3)	(243.0)
Pessoal	(121.7)	(123.9)	(186.3)
Outros	(61.0)	(37.4)	(56.7)
EBITDA Corrigido	86.3	16.5	54.9
EBITDA Recorrente Corrigido	(16.1)	(34.7)	(44.7)

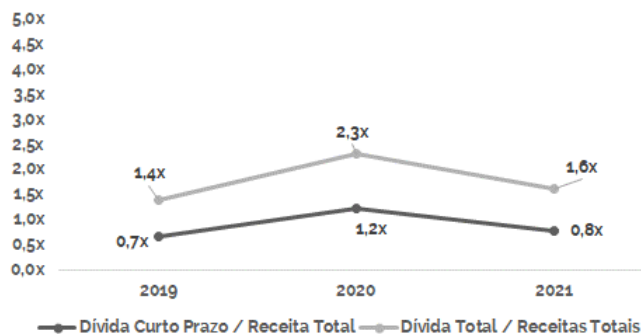
R\$ milhões

Bom desempenho das receitas, com crescimento expressivo impulsionado pelos Direitos de TV e Negociação de Atletas. Destaque também para crescimento nas receitas com Publicidade e Patrocínio. Custos e Despesas cresceram também, amparados pela negociação de atletas, uma vez que o EBITDA recorrente foi ainda mais negativo que em 2020.

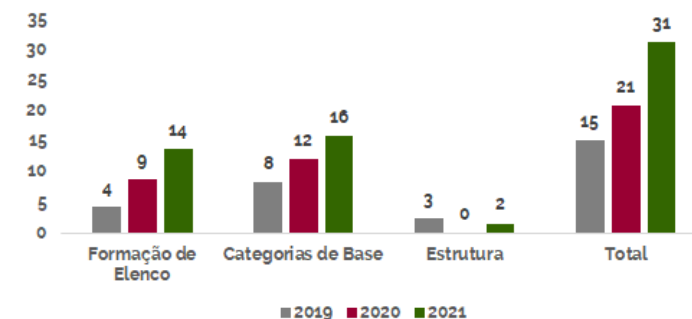
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

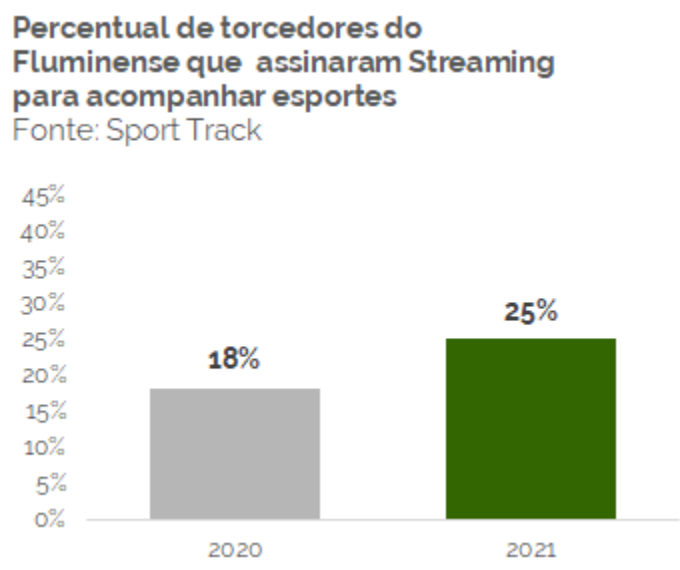
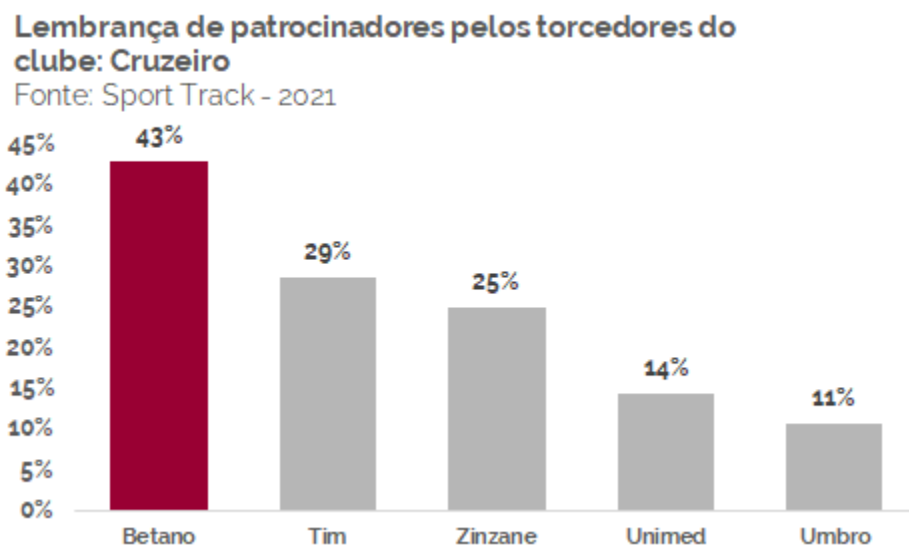


Dívidas cresceram bastante, especialmente com Impostos e Acordos. Pelo crescimento das receitas totais, impactadas pela negociação de atletas, a alavancagem sofreu redução. Mas há um risco de voltar aos patamares anteriores por conta da volatilidade das receitas com negociações. Investimentos também cresceram, seja em elenco profissional como na base.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Fluminense

Informações de Mercado



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



Esportivo

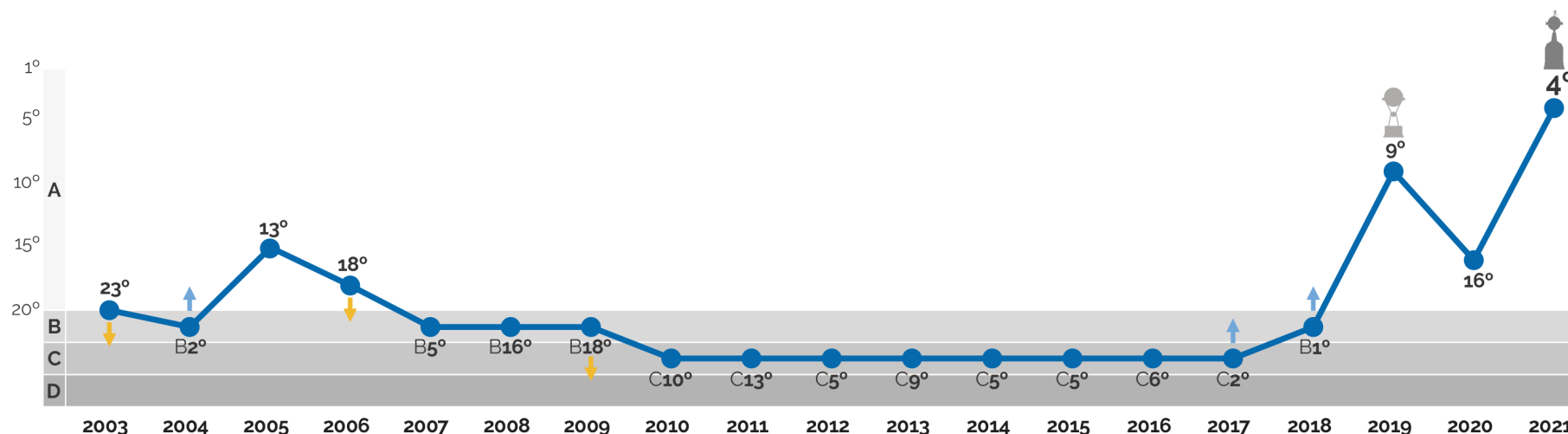


Fortaleza

Campeão Cearense

4º colocado da Série A: classificado para a **Libertadores**

Desempenho nas Divisões Nacionais



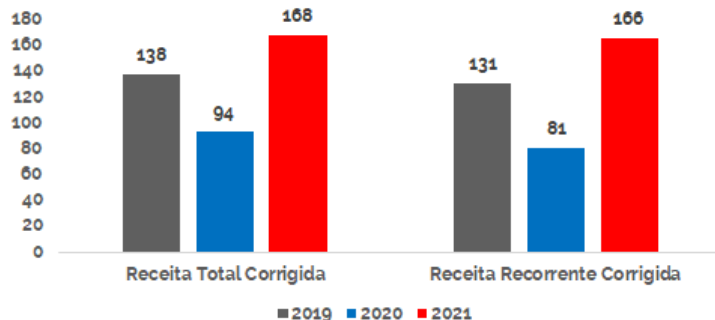
O que deu certo

- ✓ Aumento de receitas
- ✓ Aumento na Geração de Caixa
- ✓ Desempenho esportivo

O que não funcionou

- ✗ Aumento das dívidas

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	49.5	33.6	108.2
Publicidade / Marketing	11.4	10.1	14.4
Negociação de Atletas	6.9	12.8	2.1
Bilheteria/Sócio Torcedor	35.8	14.6	19.8
Outros	34.5	22.5	23.7

R\$ milhões

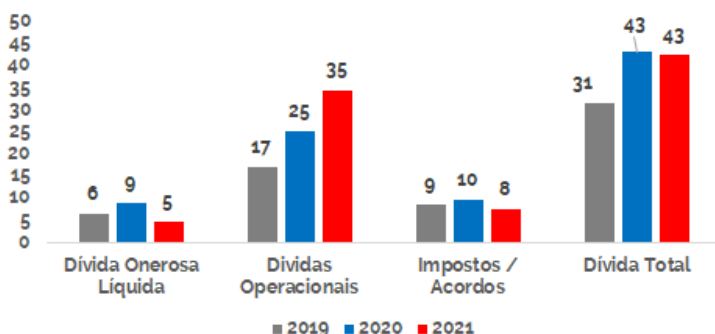
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	124.2	83.9	152.1
Custos & Despesas Corrigidos	(113.9)	(85.3)	(131.6)
Pessoal	(58.4)	(60.2)	(86.9)
Outros	(55.2)	(25.1)	(44.7)
EBITDA Corrigido	10.4	(1.4)	20.5
EBITDA Recorrente Corrigido	3.5	(14.2)	16.1

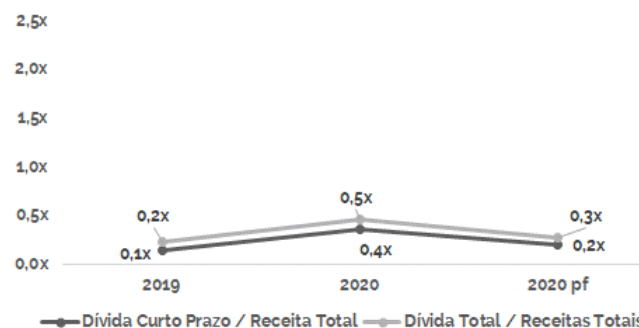
R\$ milhões

Expressivo crescimento de receitas, essencialmente pelo aumento nos Direitos de TV, fruto da excelente performance no Brasileiro e da rescisão do contrato com a Turner. Os Custos e Despesas cresceram também, mas em proporção menor, de forma que o EBITDA (Geração de Caixa) fosse bastante consistente sob as duas óticas.

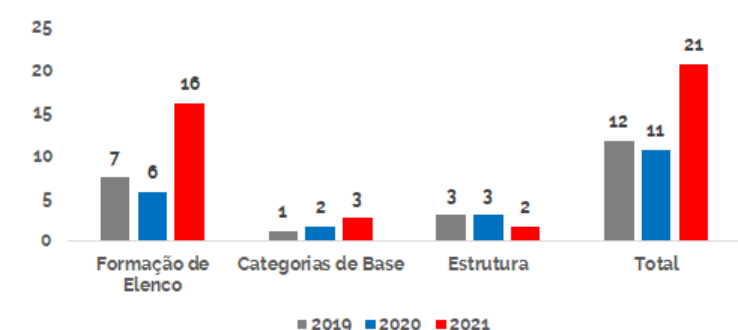
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Dívidas se mantiveram estáveis, com crescimento nas Operacionais compensado pela redução nas demais linhas. Comportamento natural considerando o aumento de custos com Pessoal. A alavancagem, que já era comportada, apresentou redução. Investimentos acima do histórico, porém compatíveis com o ano.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



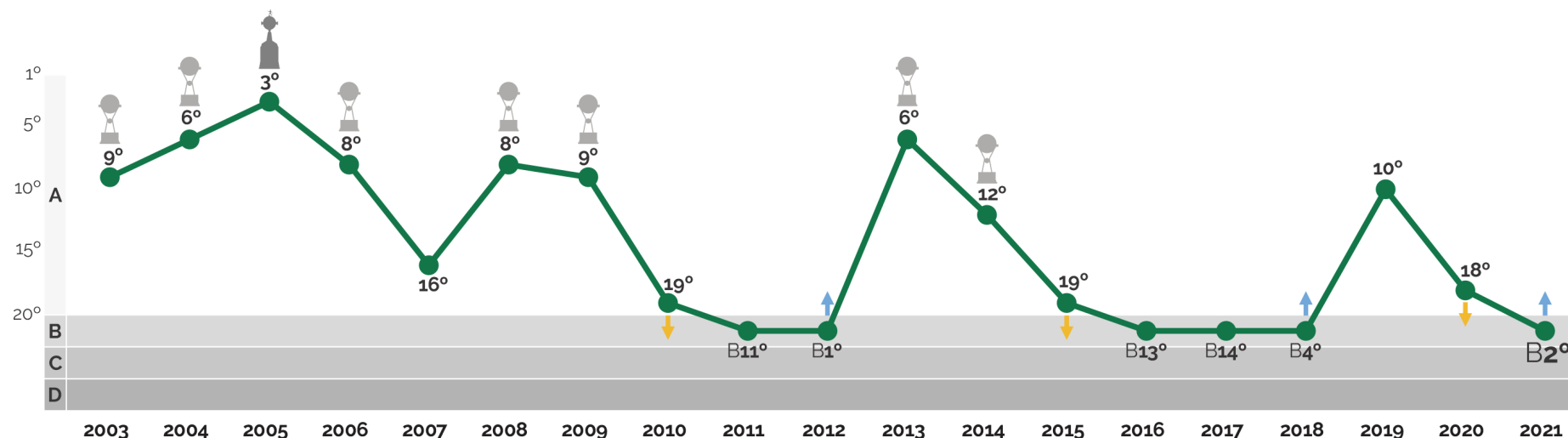
Esportivo



Goiás

2º colocado da Série B: acesso à **Série A**

Desempenho nas Divisões Nacionais



O que deu certo

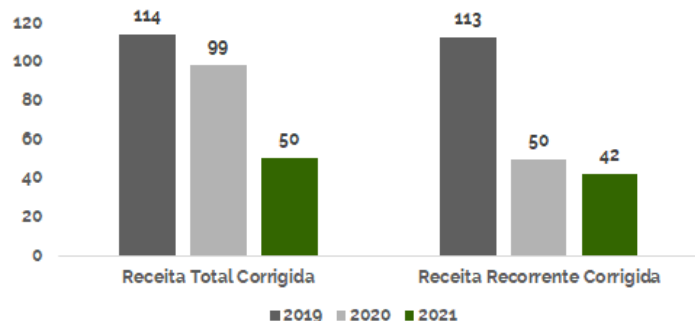
- ✓ Redução de custos
- ✓ Redução de dívidas

O que não funcionou

- ✗ Forte redução de receitas

Evolução das Receitas

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	76.7	37.4	30.0
Publicidade / Marketing	6.9	4.4	4.9
Negociação de Atletas	1.4	49.0	8.4
Bilheteria/Sócio Torcedor	9.9	2.1	1.0
Social	6.6	1.9	1.4
Outros	12.7	3.7	4.7

R\$ milhões

Geração de Caixa (EBITDA)

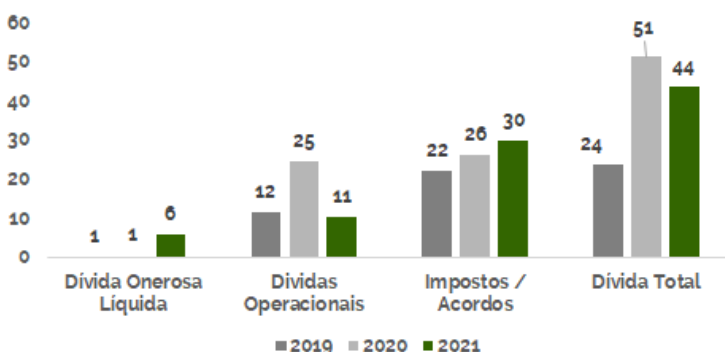
	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	104.5	94.7	46.9
Custos & Despesas Corrigidos	(82.7)	(78.1)	(43.5)
Pessoal	(58.2)	(58.3)	(31.7)
Outros	(24.2)	(19.8)	(11.8)
EBITDA Corrigido	21.7	16.5	3.4
EBITDA Recorrente Corrigido	20.4	(32.5)	(5.0)

R\$ milhões

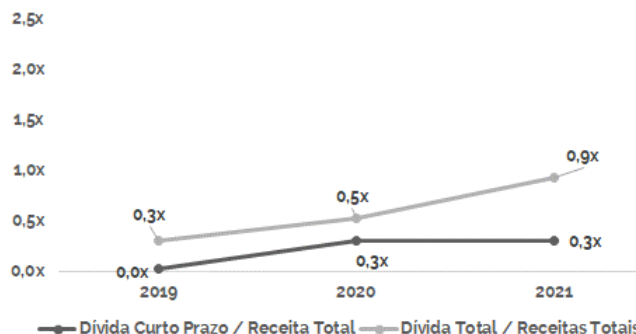
Queda de receita em função de disputar a Série B, reforçada pela redução na Negociação de Atletas. Positivamente, o clube conseguiu forte redução de Custos e Despesas, de forma a manter o EBITDA (Geração de Caixa) equilibrado, com boa recuperação inclusive em termos recorrentes.

Evolução das Dívidas

R\$ milhões

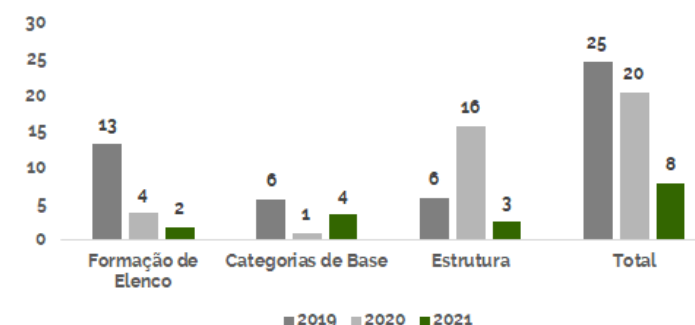


Endividamento: Alavancagem



Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Redução de Dívidas, especialmente as Operacionais, o que reflete a redução de custos com Pessoal. Ainda assim a Alavancagem total cresceu por conta da forte redução de receitas, apesar de equilíbrio na posição de curto prazo. Investimentos foram menores, de acordo com o momento.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



Esportivo

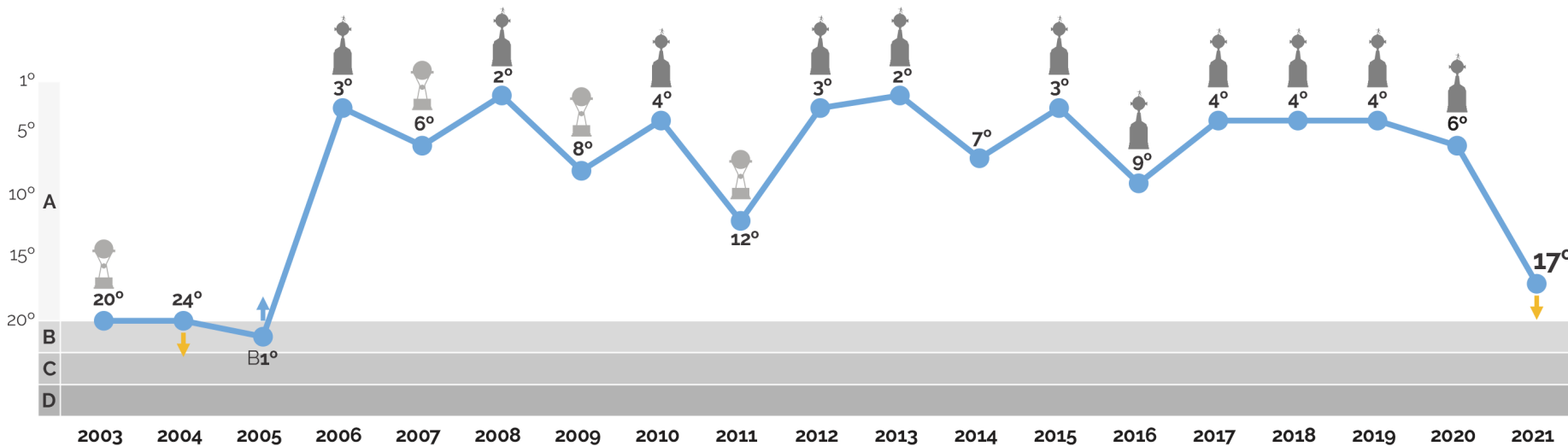


Grêmio

Campeão Gaúcho

17º colocado da Série A: rebaixado à **Série B**

Desempenho nas Divisões Nacionais



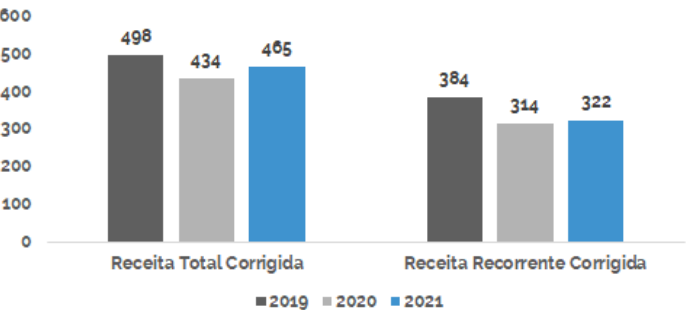
O que deu certo

✓ Equilíbrio financeiro

O que não funcionou

✗ Desempenho esportivo

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	207.8	177.9	190.6
Publicidade / Marketing	52.9	49.2	59.0
Negociação de Atletas	113.3	120.3	143.3
Bilheteria/Sócio Torcedor	85.9	68.8	56.3
Outros	37.6	18.2	16.0

R\$ milhões

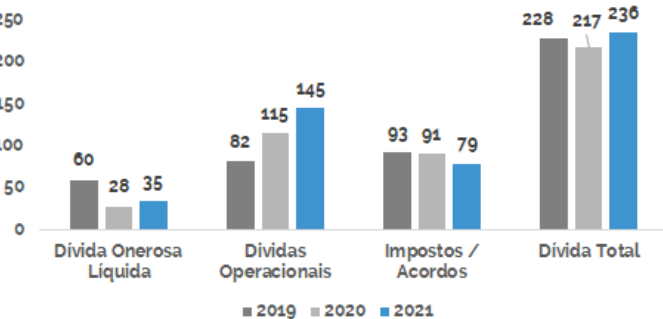
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Líquida	484.3	423.2	454.3
Custos & Despesas	(346.7)	(319.0)	(336.3)
Pessoal	(204.8)	(206.4)	(237.9)
Outros	(141.5)	(112.3)	(98.4)
EBITDA	137.6	104.2	118.0
EBITDA Recorrente	24.3	(16.1)	(25.3)

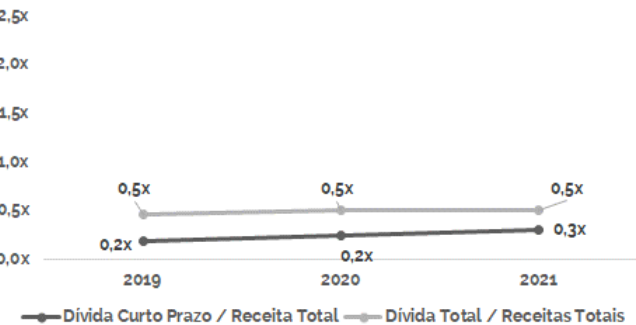
R\$ milhões

Receitas estáveis em relação a 2020. Rebaixamento para a Série B compensou as receitas de 2020 que ficaram para 2021. Demais receitas se comportaram bem, apesar da redução na parte de Bilheteria/Sócios. Enquanto isso os Custos e Despesas cresceram ligeiramente e abaixo das receitas, o que permitiu manter o EBITDA (Geração de Caixa) positivo na visão Total, mas seguindo dependente da Negociação de Atletas para fechar a conta.

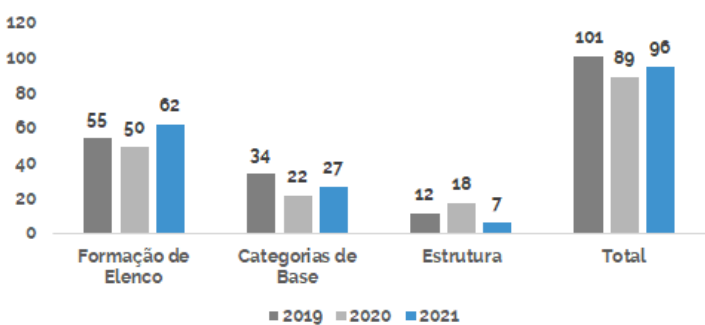
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

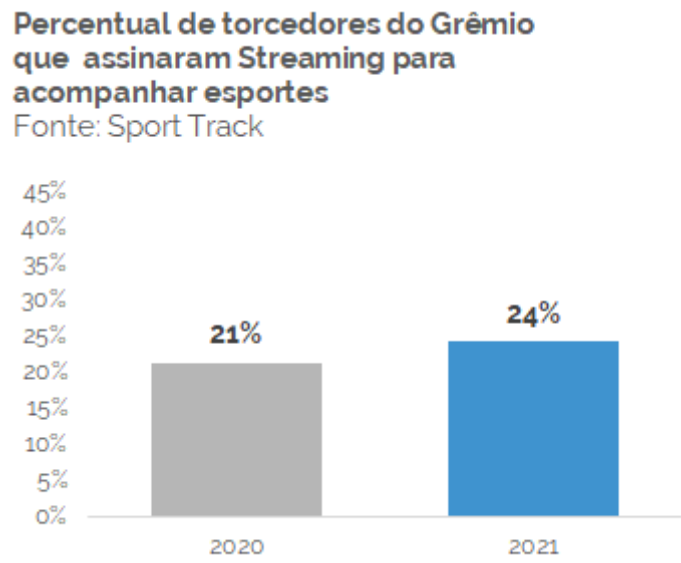
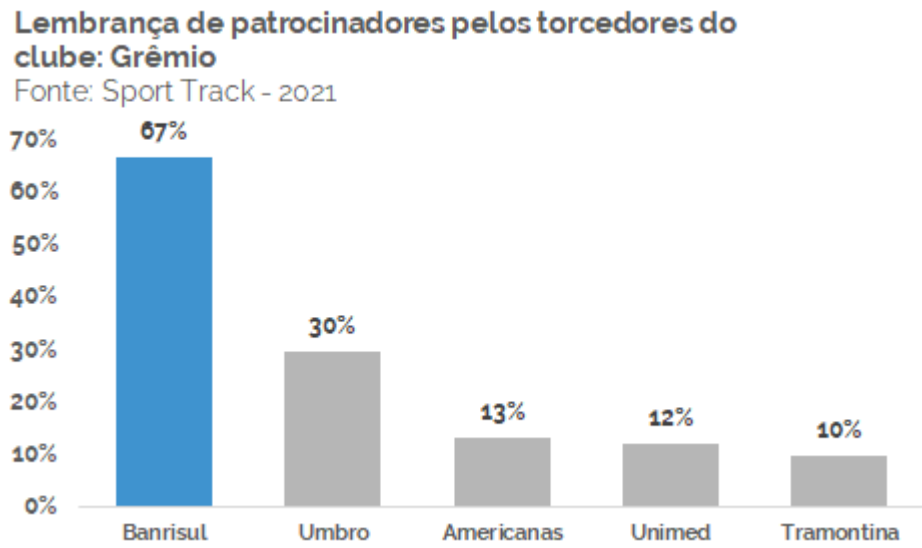


Pouca variação nas Dívidas Totais, apesar do crescimento nas Operacionais. Foi possível graças à posição de caixa ao final do ano, de R\$ 23 milhões. Alavancagem seguiu estável, assim como Investimentos totais, cuja composição mostrou aumento na formação de elenco profissional e categorias de Base.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Grêmio

Informações de Mercado



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



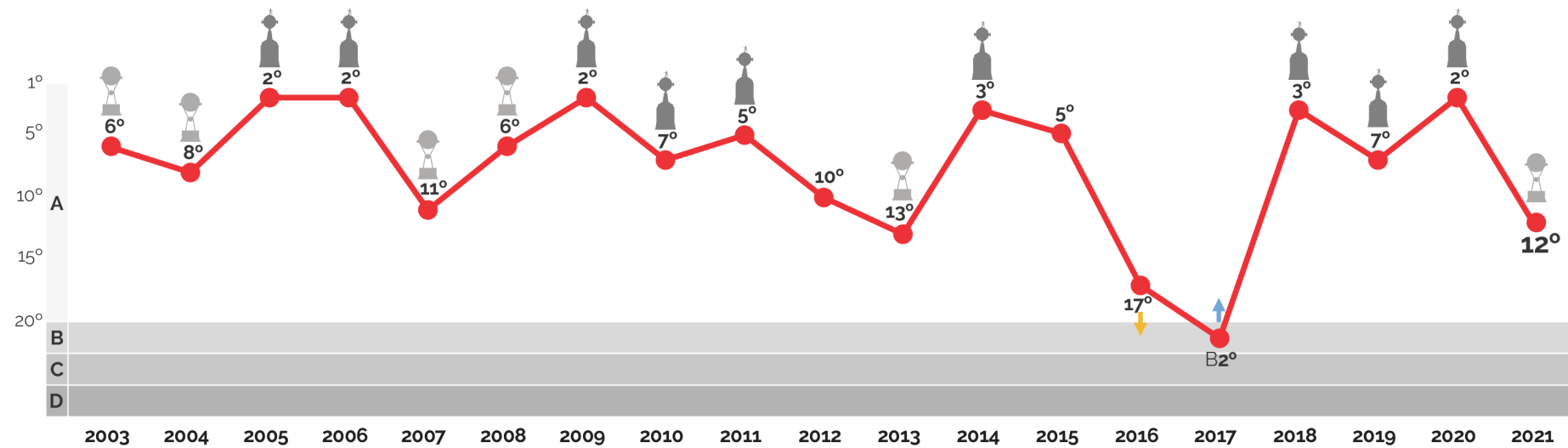
Esportivo



Internacional

12º colocado da Série A: classificado para a **Sulamericana**

Desempenho nas Divisões Nacionais



O que deu certo

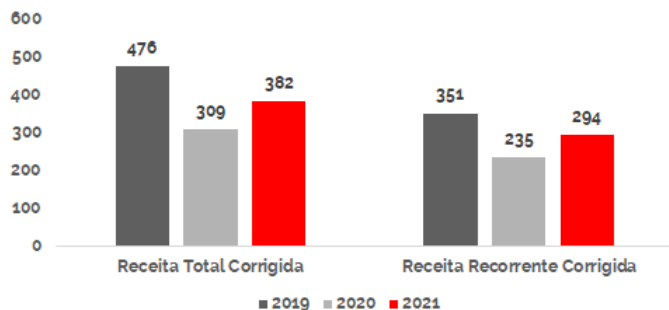
- ✓ Aumento de Receitas
- ✓ Corte de Custos
- ✓ Investimentos e Alavancagem controlados

O que não funcionou

- ✗ Desempenho esportivo

Internacional

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	178.8	110.9	172.6
Publicidade / Marketing	55.2	35.1	55.1
Negociação de Atletas	125.4	74.5	88.3
Bilheteria/Sócio Torcedor	107.9	77.0	63.6
Outros	9.2	11.9	2.6

R\$ milhões

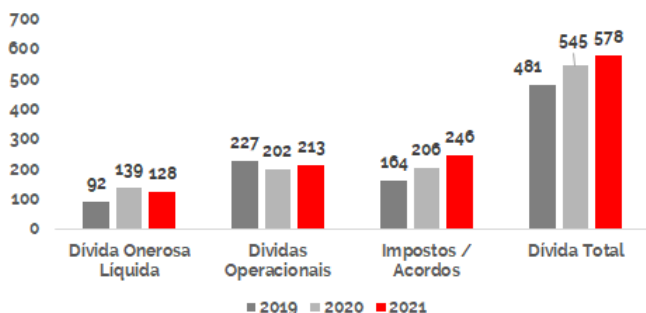
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	448.1	286.6	283.8
Custos & Despesas Corrigidos	(342.8)	(290.6)	(251.1)
Pessoal	(220.9)	(202.5)	(181.1)
Outros	(121.9)	(88.5)	(69.0)
EBITDA Corrigido	105.3	(4.0)	32.7
EBITDA Recorrente Corrigido	(20.1)	(78.5)	(55.6)

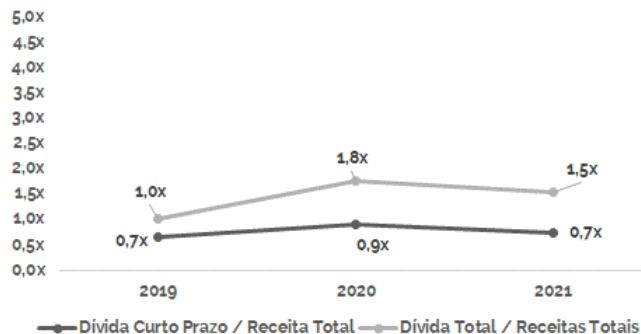
R\$ milhões

Aumento de Receitas, com bom desempenho em todas as linhas, exceto Bilheteria/Sócios, naturalmente explicado pela pandemia. Positivamente, o clube conseguiu trabalhar com Custos e Despesas menores, o que possibilitou retorno ao EBITDA (Geração de Caixa) positivo na visão total, ainda que na visão recorrente tenha se mantido negativo, reforçando a dependência da Negociação de Atletas para fechar as contas.

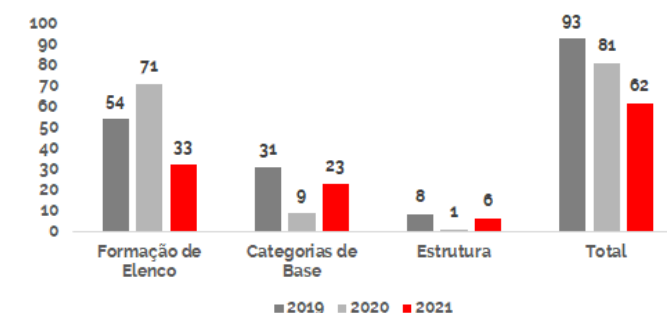
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

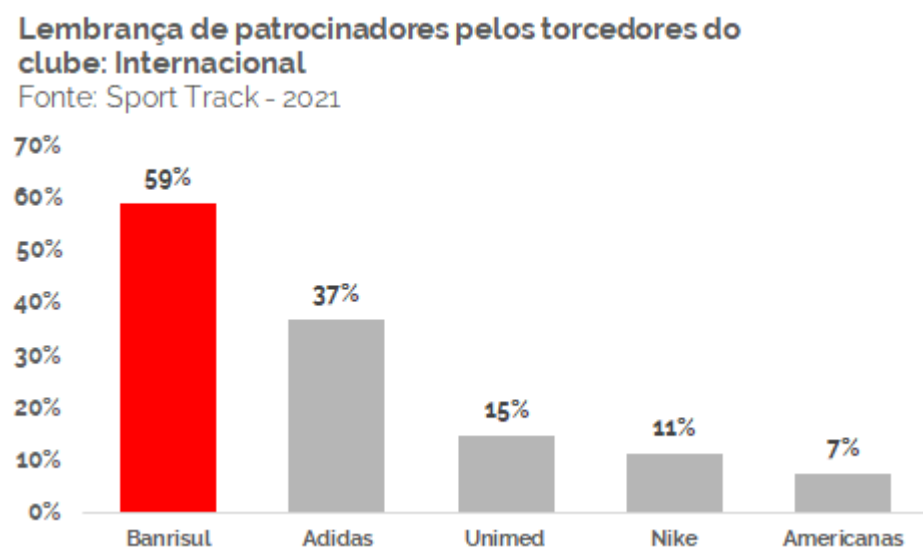


Dívidas seguiram a tendência de aumento, especialmente em Impostos / Acordos, fruto de novas renegociações de passivos fiscais e trabalhistas. O aumento das receitas possibilitou redução na Alavancagem, assim como vimos redução no volume de Investimentos em elenco profissional, com maior direcionamento para as Categorias de Base.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Internacional

Informações de Mercado



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



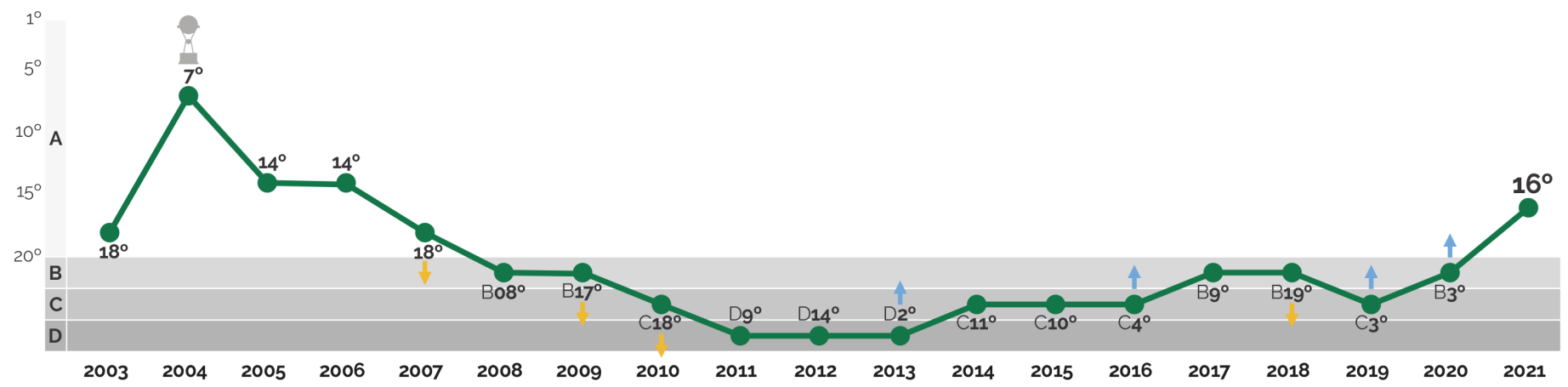
Esportivo



Juventude

16º colocado da Série A

Desempenho nas Divisões Nacionais



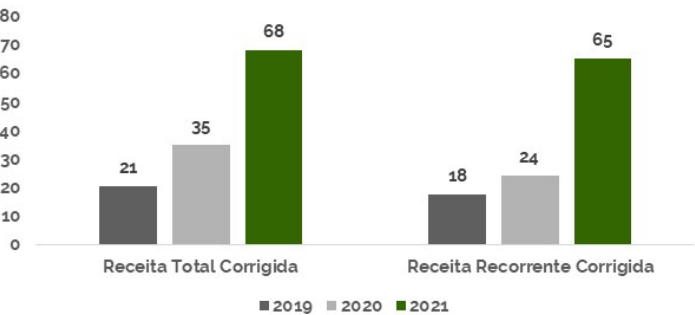
O que deu certo

- ✓ Manutenção na Série A
- ✓ Equilíbrio financeiro geral

O que não funcionou

✗ -

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	8.7	16.9	55.8
Publicidade / Marketing	2.1	3.6	5.2
Negociação de Atletas	2.9	10.5	2.9
Bilheteria/Sócio Torcedor	1.2	0.6	0.5
Social	4.3	1.7	2.5
Outros	1.5	1.7	1.4

R\$ milhões

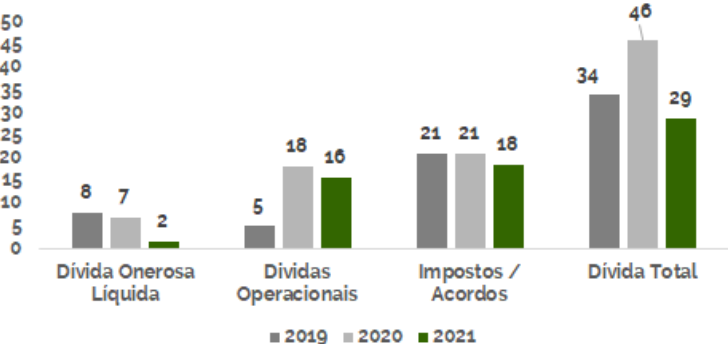
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	20,6	35,0	68,2
Custos & Despesas Corrigidos	(22,7)	(33,0)	(51,4)
Pessoal Futebol	(12,7)	(20,9)	(33,7)
Outros	(10,1)	(12,0)	(17,8)
EBITDA Corrigido	(2,1)	2,0	16,8
EBITDA Recorrente Corrigido	(4,9)	(8,5)	13,9

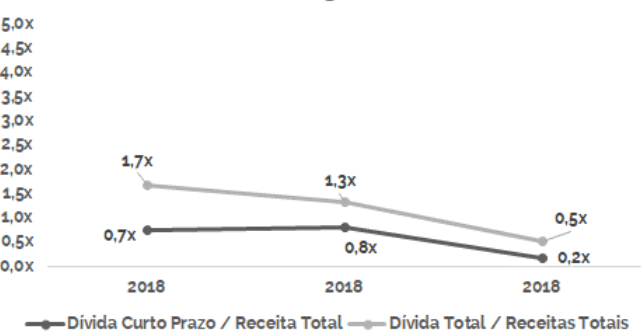
R\$ milhões

Presença na Série A possibilitou importante aumento de Receitas, cujo impacto se observa diretamente nos Direitos de TV e Publicidade e Patrocínio. Custos e Despesas cresceram para acompanhar a chegada à Série A, mas ainda assim se mantiveram dentro das possibilidades, visto que o EBITDA (Geração de Caixa) foi positivo nas duas óticas.

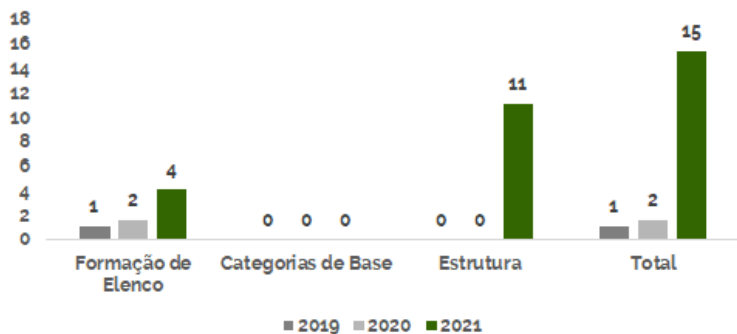
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Dívida Bruta se manteve estável, mas a líquida foi reduzida em função da posição de caixa ao final do ano. Alavancagem bastante controlada. No campo dos Investimentos vemos crescimento especialmente em Estrutura.

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



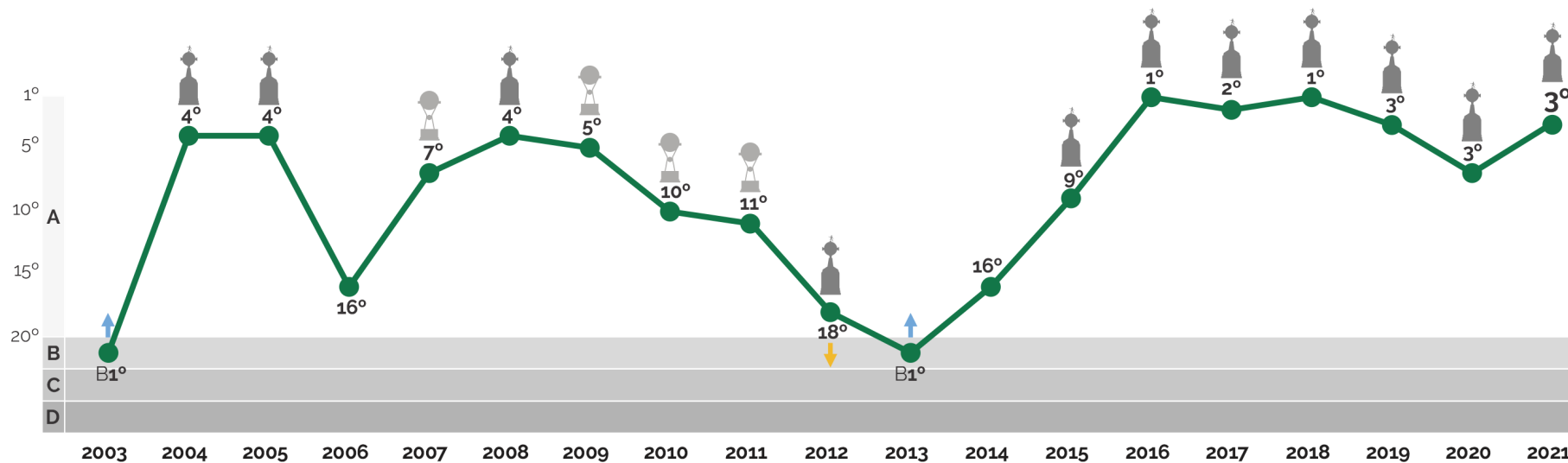
Esportivo



Palmeiras

Campeão da Libertadores3º colocado da Série A: classificado para a **Libertadores**

Desempenho nas Divisões Nacionais



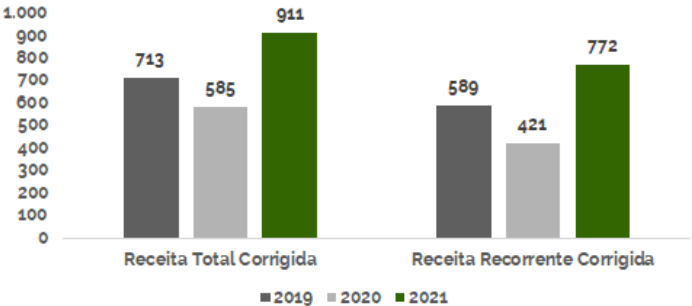
O que deu certo

- ✓ Desempenho Esportivo
- ✓ Equilíbrio financeiro geral

O que não funcionou

X -

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	250.2	200.3	501.0
Publicidade / Marketing	148.4	139.8	189.6
Negociação de Atletas	124.2	164.0	139.0
Bilheteria/Sócio Torcedor	104.7	31.9	31.0
Social	57.5	36.0	35.0
Outros	28.1	13.2	15.0

R\$ milhões

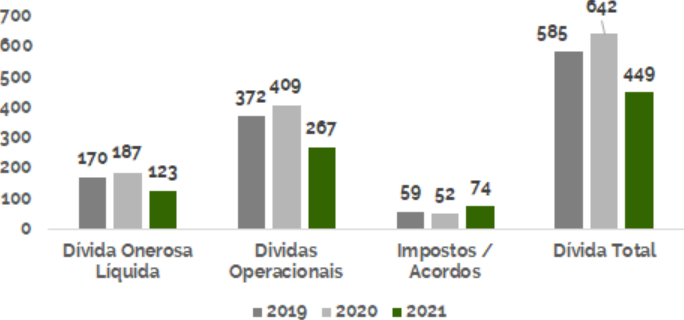
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	708.6	585.5	910.0
Custos & Despesas Corrigidos	(524.1)	(358.8)	(555.0)
Pessoal	(348.6)	(258.6)	(395.0)
Outros	(176.0)	(100.2)	(161.0)
EBITDA Corrigido	184,5	226,7	355,0
EBITDA Recorrente Corrigido	60,3	62,7	216,0

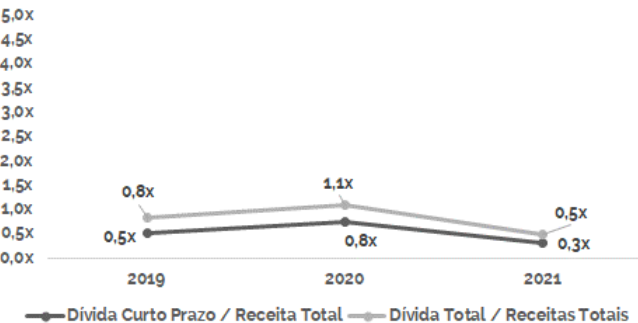
R\$ milhões

Expressivo crescimento de receitas, impulsionado pela conquista de duas Copas Libertadores no mesmo ano. Tendência clara de redução para 2022. AO mesmo tempo os Custos e Despesas cresceram fortemente, lembrando que em Pessoal há impactos relacionados às premiações aos atletas. Mas Outros Custos também subiram, o que é um sinal de alerta. Ainda assim o EBITDA (Geração de Caixa) foram fortes em 2021.

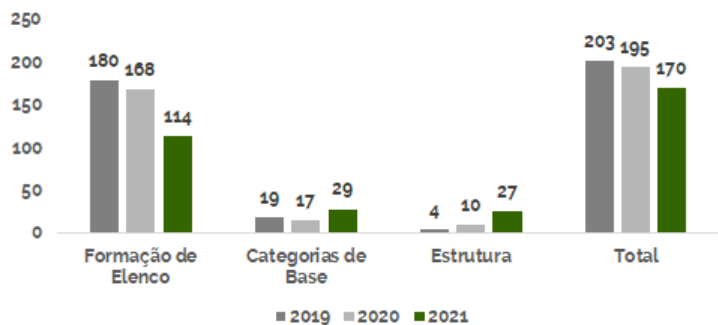
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

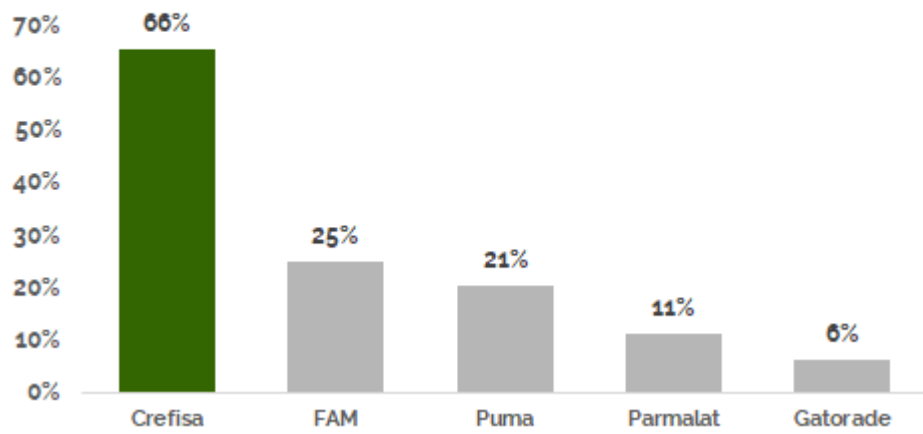


Forte redução de Dívidas, com ajustes da posição de Operacionais pós-pandemia. Isso possibilitou reenquadramento da posição de Alavancagem, agora mais confortável. Investimentos menores em 2021, o que também contribuiu para redução das Dívidas.

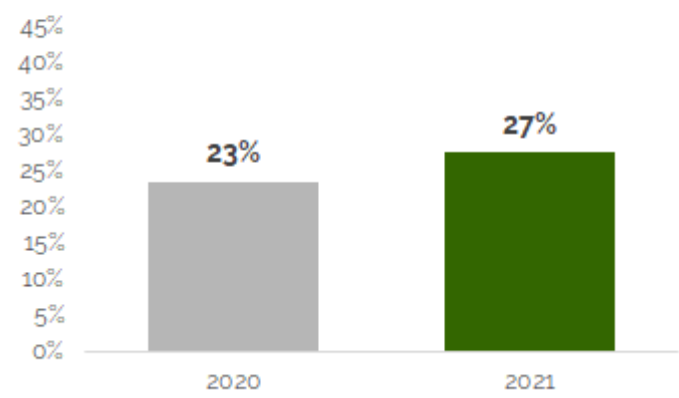
Palmeiras

Informações de Mercado

Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: **Palmeiras**
 Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do **Palmeiras** que assinaram Streaming para acompanhar esportes
 Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



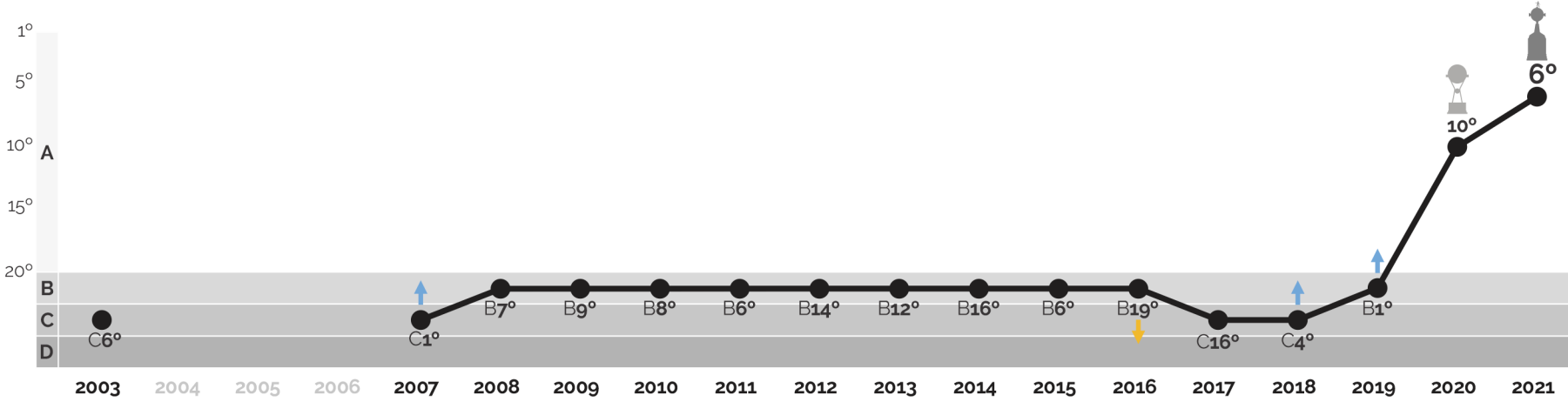
Esportivo



Red Bull Bragantino

6º colocado da Série A: classificado para a **Libertadores**
Finalista da Copa Sulamericana

Desempenho nas Divisões Nacionais



O que deu certo

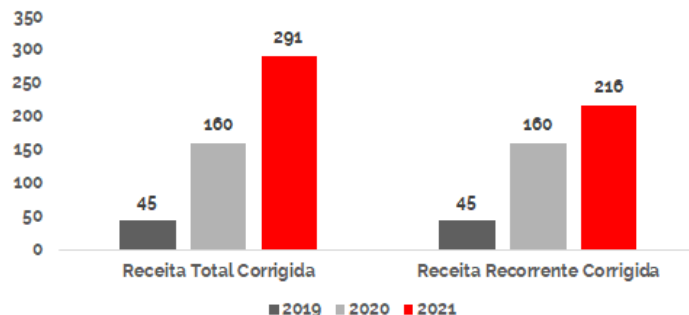
- ✓ Manutenção do equilíbrio financeiro
- ✓ Suporte do Controlador
- ✓ Desempenho esportivo

O que não funcionou

X -

Evolução das Receitas

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	9,2	48,4	108,0
Publicidade / Marketing	35,7	107,9	98,0
Negociação de Atletas	0,0	0,0	75,0
Outros	0,0	3,3	10,3

R\$ milhões

Geração de Caixa (EBITDA)

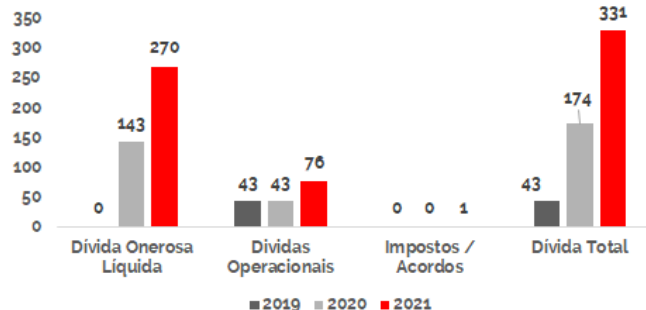
	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	44,9	159,6	291,3
Custos & Despesas Corrigidos	(38,9)	(101,1)	(185,0)
Pessoal	(29,1)	(84,7)	(153,2)
Outros	(9,2)	(16,0)	(31,8)
EBITDA Corrigido	6,1	59,0	106,3
EBITDA Recorrente Corrigido	6,0	58,4	31,3

R\$ milhões

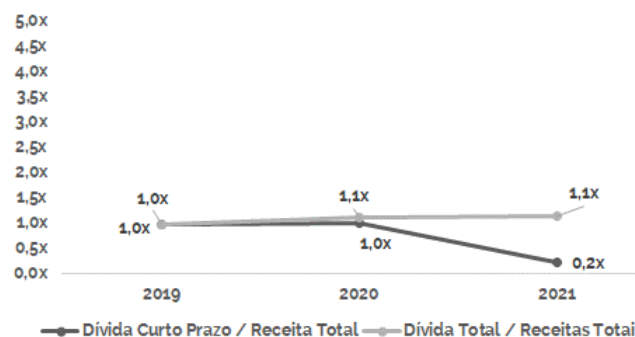
Não há detalhes das Receitas, mas certamente o crescimento está associado ao bom desempenho esportivo no Brasil e parte pela Negociação de Atletas noticiada pela imprensa. Desempenho do EBITDA (Geração de Caixa) muito bom, com Custos e Despesas que cresceram mas dentro das possibilidades do clube, que tem nas receitas com Publicidade e Patrocínio (estimadas por nós) um valor importante.

Evolução das Dívidas

R\$ milhões

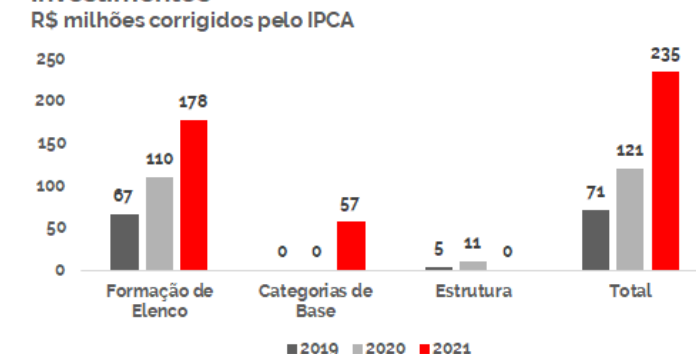


Endividamento: Alavancagem



Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Crescimento das Dívidas está associados a empréstimos do Controlador e a aspectos Operacionais, como pagamento de Salários e contratações. Nível de Alavancagem impactado pelas dívidas com o Controlador do clube, mas quando analisados sob a ótica de curto prazo vemos posição confortável. Investimentos seguiram elevados para a formação da equipe.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



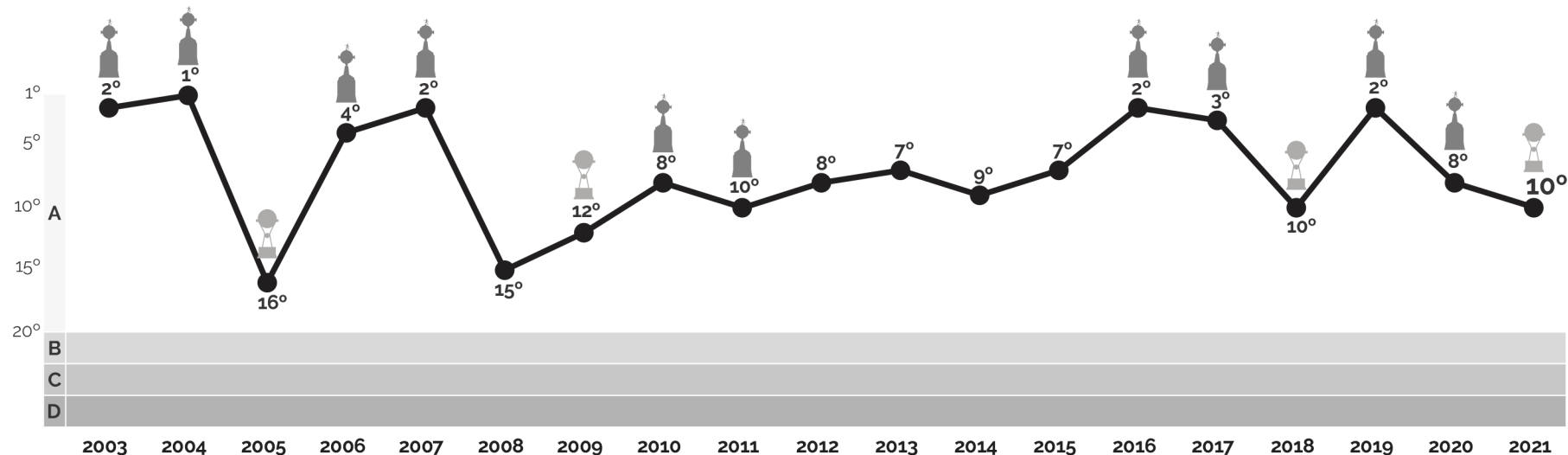
Esportivo



Santos

10º colocado da Série A: classificado para a **Sulamericana**

Desempenho nas Divisões Nacionais



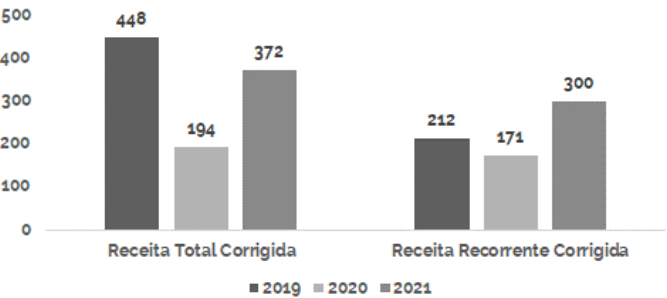
O que deu certo

- ✓ Aumento de Receitas
- ✓ Controle de Custos e Despesas

O que não funcionou

- ✗ Dívidas seguem elevadas

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	127,1	80,1	226,2
Publicidade / Marketing	18,2	26,9	42,5
Negociação de Atletas	236,1	22,1	72,4
Bilheteria/Sócio Torcedor	27,4	33,5	1,4
Social	12,5	10,6	12,5
Outros	26,6	20,5	17,2

R\$ milhões

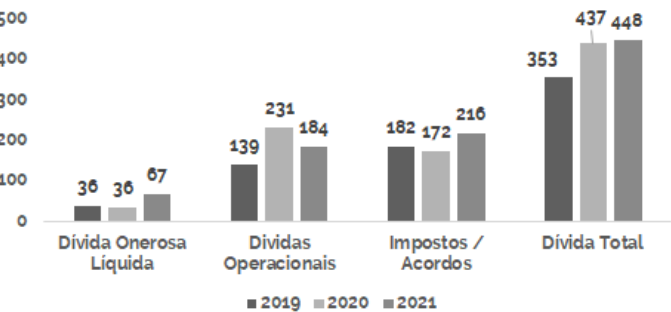
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	434,8	193,7	353,7
Custos & Despesas Corrigidos	(293)	(234)	(226)
Pessoal	(191)	(174)	(154)
Outros	(101)	(61)	(73)
EBITDA Corrigido	142,1	(40,7)	127,7
EBITDA Recorrente Corrigido	(94,0)	(62,8)	55,3

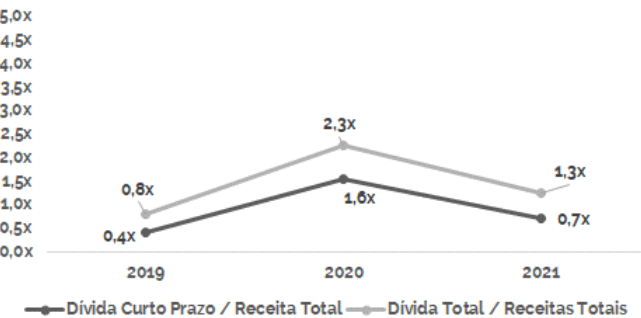
R\$ milhões

Crescimento das Receitas em 2021 está associado à presença na final da Libertadores de 2020, assim como a parcela de performance do Brasileiro. Vemos também crescimento na linha de Publicidade e Patrocínio e Negociação de Atletas. Do lado dos Custos e Despesas o desempenho foi bom, pois vieram menores que 2020, essencialmente Pessoal. Isso possibilitou EBITDA (Geração de Caixa) positiva sob as duas óticas.

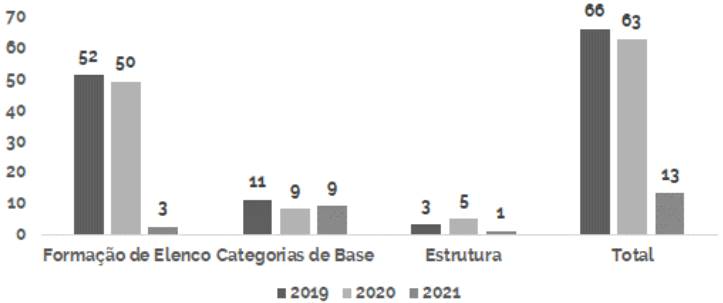
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



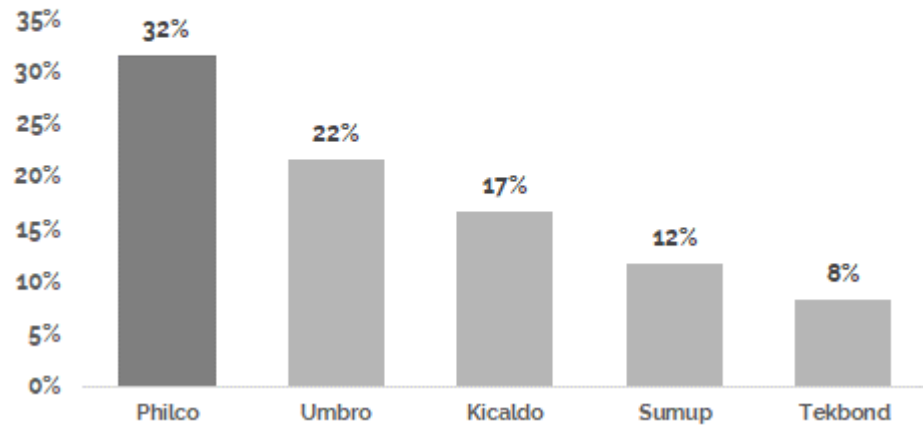
As Dívidas apresentaram ligeiro aumento, especialmente em Impostos / Acordos, mas também nas Onerosas, necessidade para atravessar um ano de reorganização financeira. Alavancagem veio menor, mas tende a ser momentâneo, por conta do aumento extraordinário de receitas; Investimentos extremamente controlados, dado a necessidade financeira do clube.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

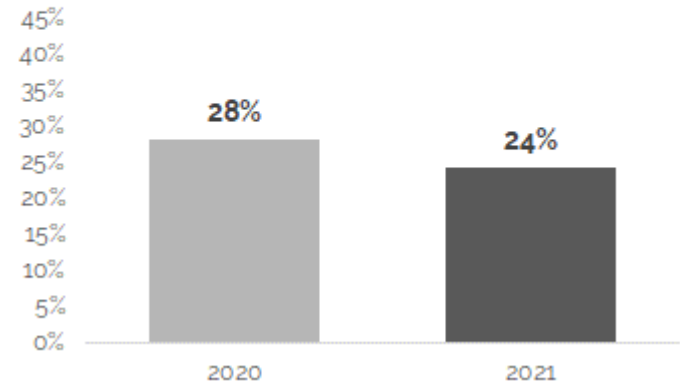
Santos

Informações de Mercado

Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: Santos
 Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Santos que assinaram Streaming para acompanhar esportes
 Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



Esportivo

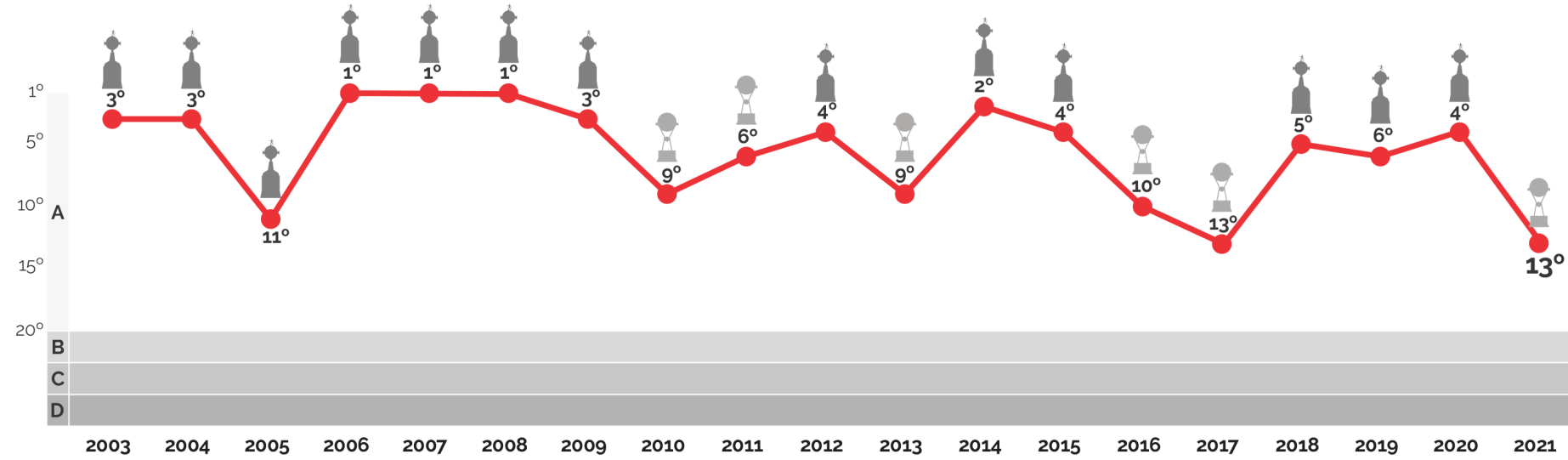


São Paulo

Campeão Paulista

13º colocado da Série A: classificado para a **Sulamericana**

Desempenho nas Divisões Nacionais



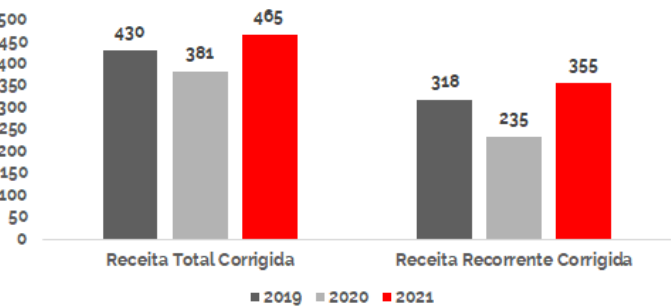
O que deu certo

- ✓ Campeão Paulista
- ✓ Aumento de Receitas

O que não funcionou

- ✗ Aumento de Custos
- ✗ Aumento de Dívidas
- ✗ Alavancagem ainda elevada

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	157.7	139.2	243.0
Publicidade / Marketing	39.3	33.2	49.0
Negociação de Atletas	111.8	146.4	110.2
Bilheteria/Sócio Torcedor	55.6	15.1	18.0
Estádio	24.4	15.1	13.8
Outros	41.2	32.0	31.2

R\$ milhões

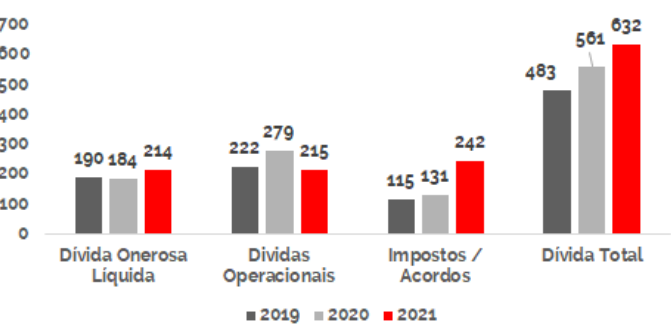
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	430.0	374.2	454.4
Custos & Despesas Corrigidos	(398)	(306)	(363)
Pessoal	(269)	(252)	(295)
Outros	(129)	(54)	(68)
EBITDA Corrigido	31.7	68.2	91.6
EBITDA Recorrente Corrigido	(80.1)	(78.1)	(18.6)

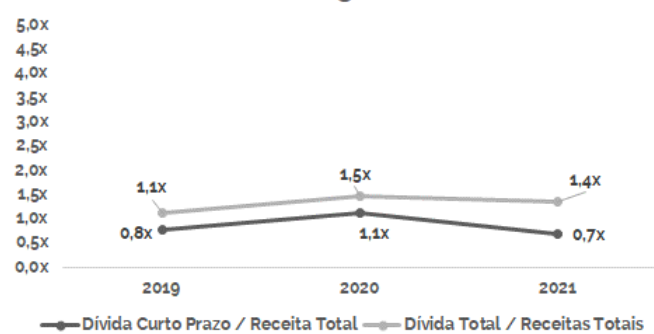
R\$ milhões

Aumento de Receitas amparado nos Direitos de Transmissão de 2020 e Publicidade e Patrocínio. Na parte dos Custos e Despesas observamos crescimento relevante, especialmente com Pessoal, cujo impacto foi absorvido pelas receitas, de forma que o EBITDA (Geração de Caixa) tenha sido melhor sob as duas óticas, ainda que o negativo na visão recorrente reforce a ideia da necessidade de negociar atletas para fechar as contas.

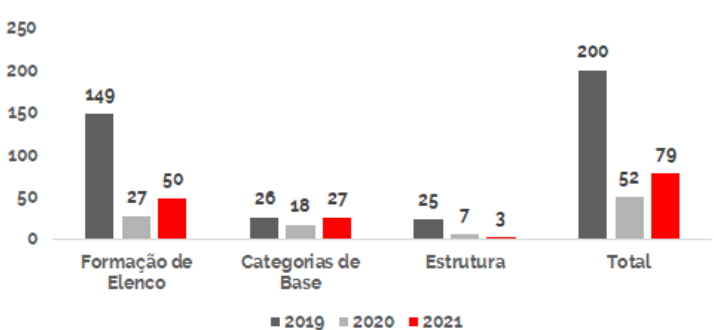
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



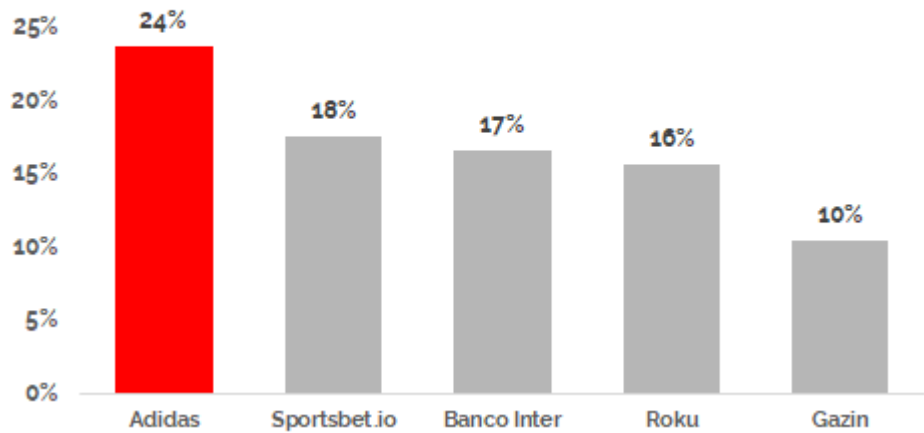
As Dívidas seguiram tendência de crescimento, especialmente na porção de Impostos / Acordos. Isso ajudou na redução da Alavancagem de curto prazo, mas nem tanto na de longo prazo, e ambas seguem elevadas. Apesar disso os Investimentos aumentaram em relação a 2020, o que também contribui para manutenção das dívidas elevadas.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

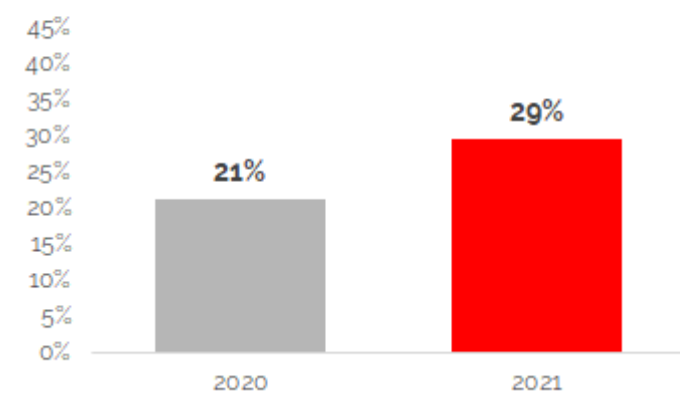
São Paulo

Informações de Mercado

Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: São Paulo
 Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do São Paulo que assinaram Streaming para acompanhar esportes
 Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



Esportivo

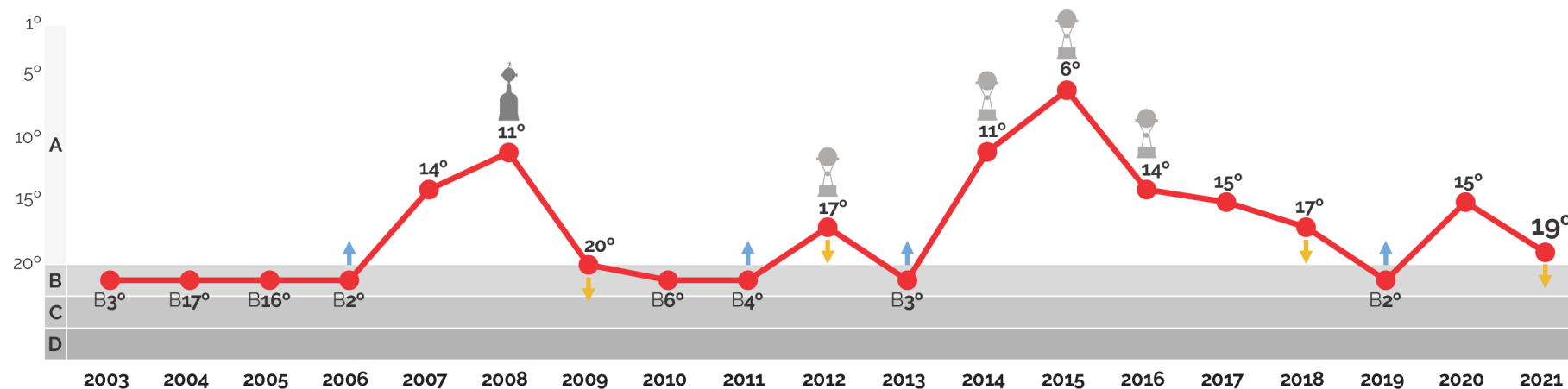


Sport

Campeão Paulista

19º colocado da Série A: rebaixado à **Série B**

Desempenho nas Divisões Nacionais



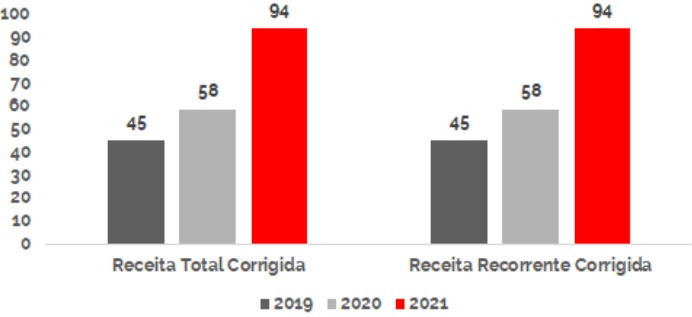
O que deu certo

- ✓ Aumento de Receitas
- ✓ Controle de Custos e aumento do EBITDA

O que não funcionou

- ✗ Desempenho esportivo
- ✗ Aumento das Dívidas

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	25.8	44.0	69.0
Publicidade / Marketing	5.3	5.5	4.3
Negociação de Atletas	0.0	0.0	0.0
Bilheteria/Sócio Torcedor	0.0	0.0	17.0
Social	7.4	4.4	3.2
Outros	6.6	4.4	0.5

R\$ milhões

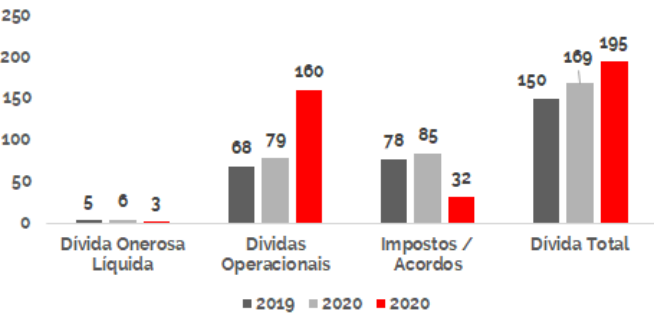
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	43.5	56.6	83.7
Custos & Despesas Corrigidos	(39)	(51)	(59)
Pessoal Futebol	(21)	(41)	(41)
Outros	(18)	(10)	(18)
EBITDA Corrigido	4.3	5.8	25.0
EBITDA Recorrente Corrigido	4.3	5.8	25.0

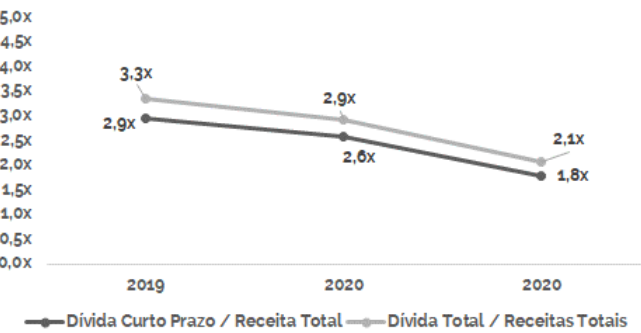
R\$ milhões

Há pouco detalhamento das Receitas, mas observamos crescimento, com boa parte proveniente de Direitos de Transmissão. Na parte de Custos e Despesas vimos ligeiro crescimento, abaixo da variação de receitas, de forma que o EBITDA (Geração de Caixa) fosse positivo e superior a 2020.

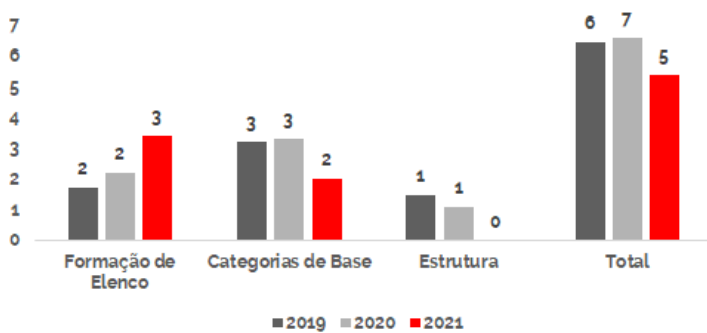
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Clube apresentou crescimento importante nas Dívidas, e pelo comportamento tende a ser transferência de parte de Impostos / Acordos para Operacionais, o que resultou em retorno de juros e multas de reestruturações anteriores. Alavancagem caiu por conta do aumento extraordinário das receitas e os Investimentos seguiram em valores módicos.

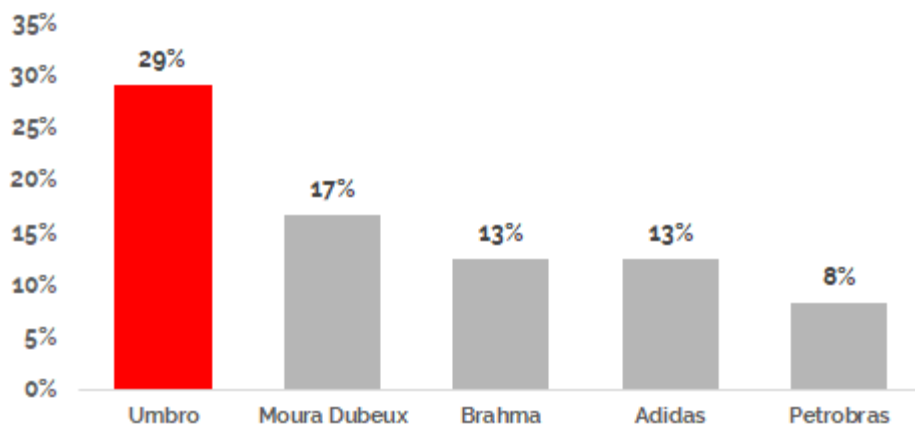
Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

Sport

Informações de Mercado

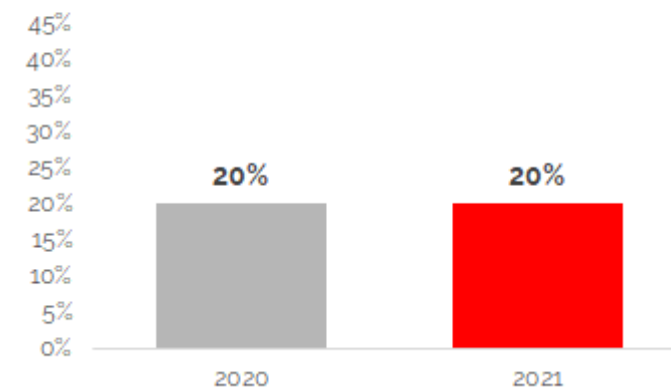
Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: Sport

Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Sport que assinaram Streaming para acompanhar esportes

Fonte: Sport Track



Receitas



Custos



Dívidas



Alavancagem



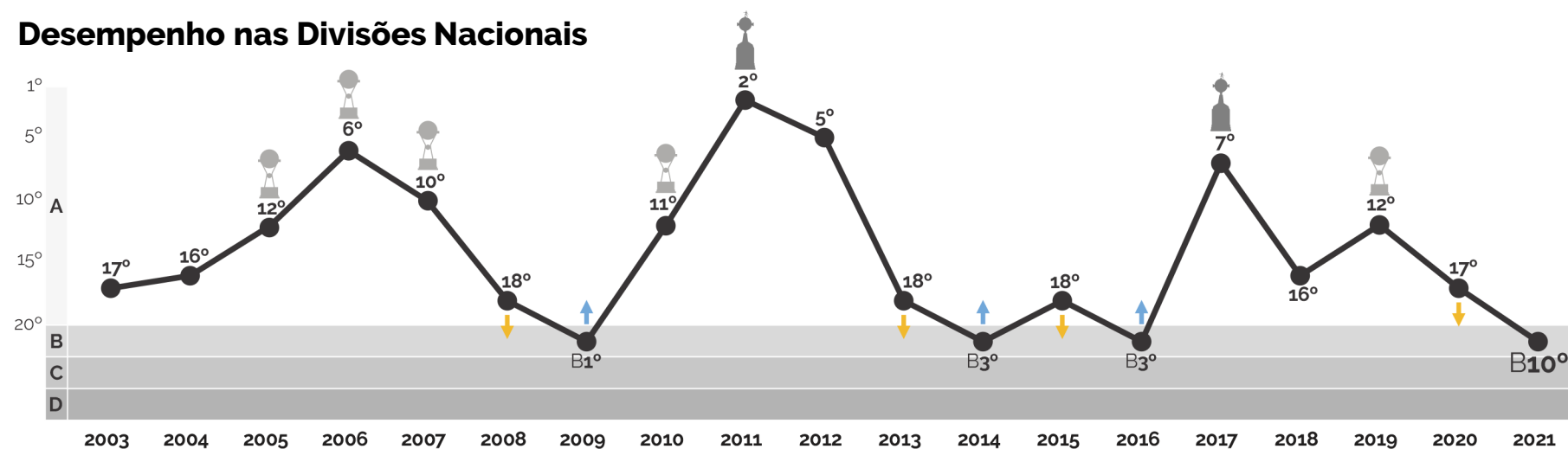
Esportivo



Vasco

10º colocado da Série B

Desempenho nas Divisões Nacionais



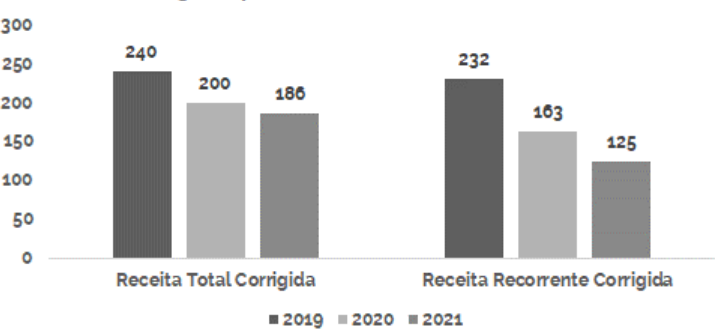
O que deu certo

- ✓ Controle de Custos
- ✓ Geração de Caixa

O que não funcionou

- ✗ Alavancagem elevada
- ✗ Desempenho esportivo

Evolução das Receitas
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas

	2019	2020	2021
Direitos de Transmissão	133.2	92.5	68.4
Publicidade / Marketing	21.4	18.7	19.8
Negociação de Atletas	8.1	36.9	61.3
Bilheteria/Sócio Torcedor	18.5	3.0	0.6
Social	45.4	43.9	32.3
Outros	13.5	5.1	3.9

R\$ milhões

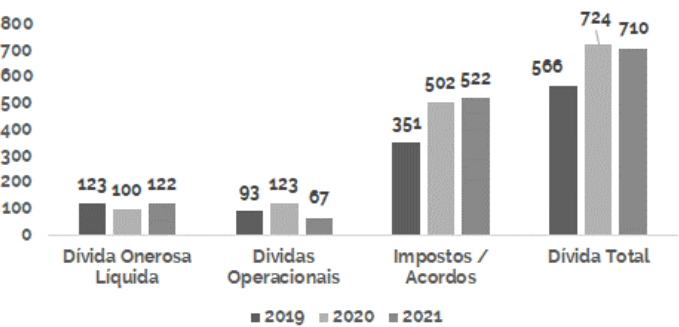
Geração de Caixa (EBITDA)

	2019	2020	2021
Receita Total Corrigida	220,1	177,1	175,9
Custos & Despesas Corrigidos	(195)	(155)	(137)
Pessoal	(140)	(106)	(94)
Outros	(57)	(50)	(43)
EBITDA Corrigido	24,6	21,9	38,9
EBITDA Recorrente Corrigido	16,6	(15,0)	(22,4)

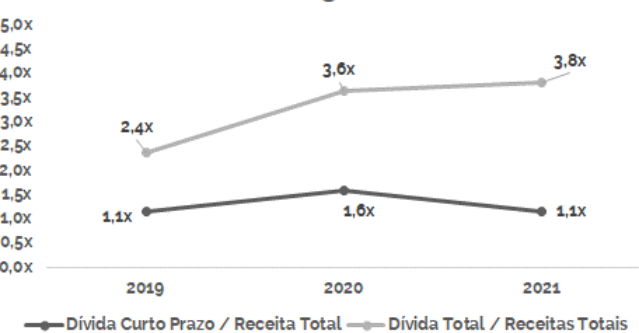
R\$ milhões

Receitas em queda por conta do rebaixamento à Série B. Impacto maior nos Direitos de Transmissão e na parcela de Sócios, mas compensado em patê com aumento na negociação de Atletas. Observamos controle dos Custos e Despesas, o que possibilitou aumento no EBITDA (Geração de Caixa) Total, mas seguindo negativo no recorrente, o que mostra a dependência da negociação de atletas para fechar as contas.

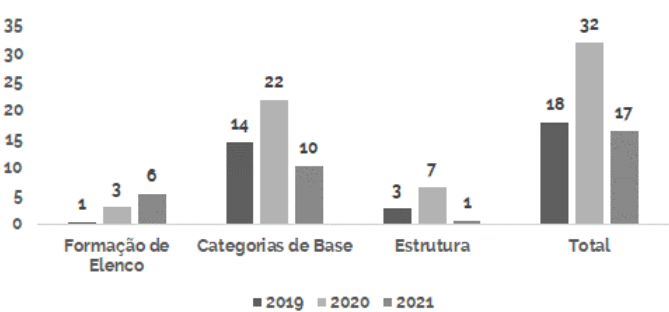
Evolução das Dívidas
R\$ milhões



Endividamento: Alavancagem



Investimentos
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

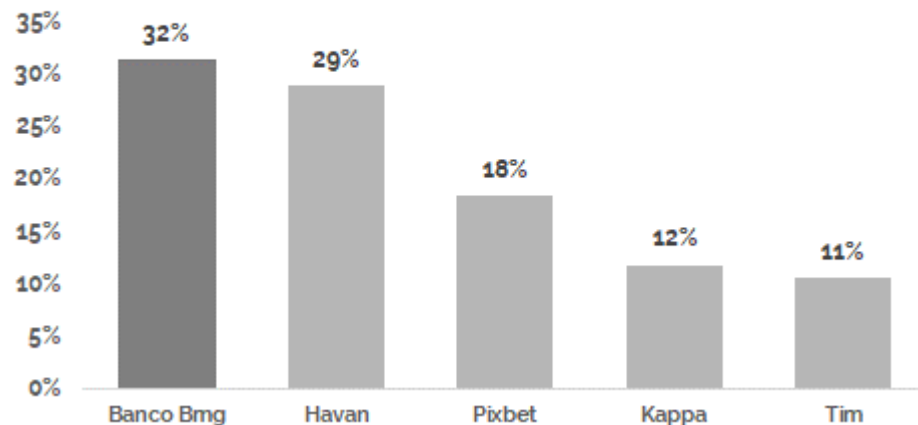


Dívidas ligeiramente menores, possivelmente fruto da renegociação de parte das operacionais. Onerosas voltaram ao patamar de 2019. Alavancagem segue alta. Os Investimentos foram controlados e dentro do que é possível fazer na situação desequilibrada do clube.

Fonte: Demonstrações Financeiras dos Clubes (2022)

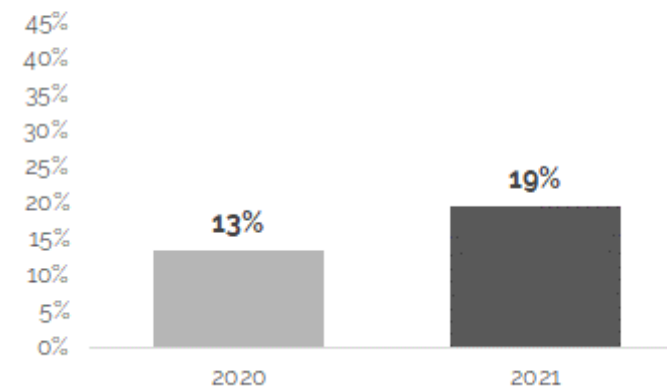
Lembrança de patrocinadores pelos torcedores do clube: Vasco

Fonte: Sport Track - 2021



Percentual de torcedores do Vasco que assinaram Streaming para acompanhar esportes

Fonte: Sport Track





Segundo Tempo



Caminhos para o futuro

Movimentos Necessários

O que precisamos fazer

Quando analisamos o futebol brasileiro comparativamente ao europeu percebemos com certa rapidez que estamos atrasados em termos de estrutura e organização, e isso não é novidade para ninguém há algum tempo.

Algumas mudanças são precisas ocorrer para colocarmos o esporte em direção ao futuro. Listamos a seguir as que entendemos como principais:

O que	Porquê
Transformação dos clubes em empresa	Possibilidade que auxilie no planejamento, na derrubada das influências políticas e no acesso a metodologias modernas de gestão.
Caderno de licenciamento	Expansão para todas as séries, e capacidade de separar Profissionais de Amadores.
Calendário	Repensar a estrutura do futebol de forma mais eficiente.
Fair play financeiro	Controle financeiro para beneficiar os clubes que operam no equilíbrio e de forma responsável.
Liga de clubes	Capacidade de pensar a competição e não o clube. Definir o "produto" futebol brasileiro e trabalhar pelo seu sucesso.

Transformar clubes em empresa

SAF

Já demos este passo.

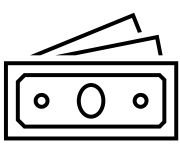
Ainda que a lei da SAF (Sociedade Anônima do Futebol) não seja perfeita e gere uma certa insegurança jurídica pela forma como trata a relação entre devedores e credores, ela traz pontos importantes que permitem a ruptura com o modelo associativo tradicional. São eles:

- **Equidade tributária entre Associação e SAF:** as SAF tem um sistema tributário específico semelhantes ao Simples, com alíquota única sobre as receitas – 5% sobre as receitas ex-negociação de atletas por 5 anos e 4% sobre o total de receitas a partir do 6º no – que permite competições com clubes fiscalmente equivalentes.
- **Preservação da marca:** há regras de preservação de marcas e história dos clubes, que garantem às associações a manutenção de símbolos, cores, marcas e localização mesmo após a venda.
- **Regras de Governança:** há obrigações mínimas de governança e transparência que permite ao mercado, mas essencialmente ao torcedor acompanhar e monitorar o desempenho das SAFs fora de campo.

Estes pontos permitem que um processo conduzido corretamente tenha sucesso, com a chegada de novos acionistas, que possam planejar os clubes de maneira organizada e sem pressões políticas.

Transformar clubes em empresa

Modelos de Negócios e Investimentos



Dono de Clube

Muitos investidores querem apenas ser donos de clubes, ou utilizarem os clubes por interesses pessoais. Em geral, compram marcas reconhecidas ou investem muito sem esperar retorno, com o objetivo de transformar clubes pequenos/médios em gigantes internacionais.



Marca Reconhecida



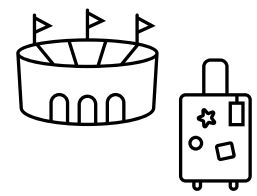
Gestão: Valorização e Venda

Pode-se adotar uma estratégia de *private equity*: compra-se na baixa, aplica-se um modelo de gestão eficiente, faz o clube crescer de forma orgânica para vendê-lo na alta com lucro.



Formação de Atletas

Outra estratégia é desenvolver atletas nas categorias de base para negociar seus direitos no futuro.



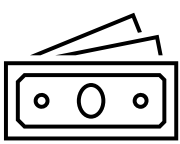
Negócios Satélites

Há quem veja no futebol uma base para desenvolver projetos ambiciosos envolvendo atividades satélites, como *real estate*, turismo, produção de conteúdos.

Não são excludentes. Há estratégias que mesclam mais de um modelo de negócios, como investir em gestão e formação de atletas, ou desenvolver negócios satélites em clubes que estão em processo de desenvolvimento.

Transformar clubes em empresa

Modelos de Negócios e Investimentos



Dono de Clube



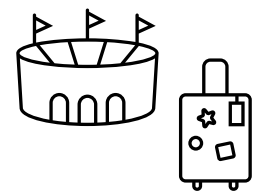
**Marca
Reconhecida**



**Gestão: Valorização
e Venda**



**Formação de
Atletas**



**Negócios
Satélites**

Manchester City

Atalanta

Venezia

Milan

Como

PSG

Lille

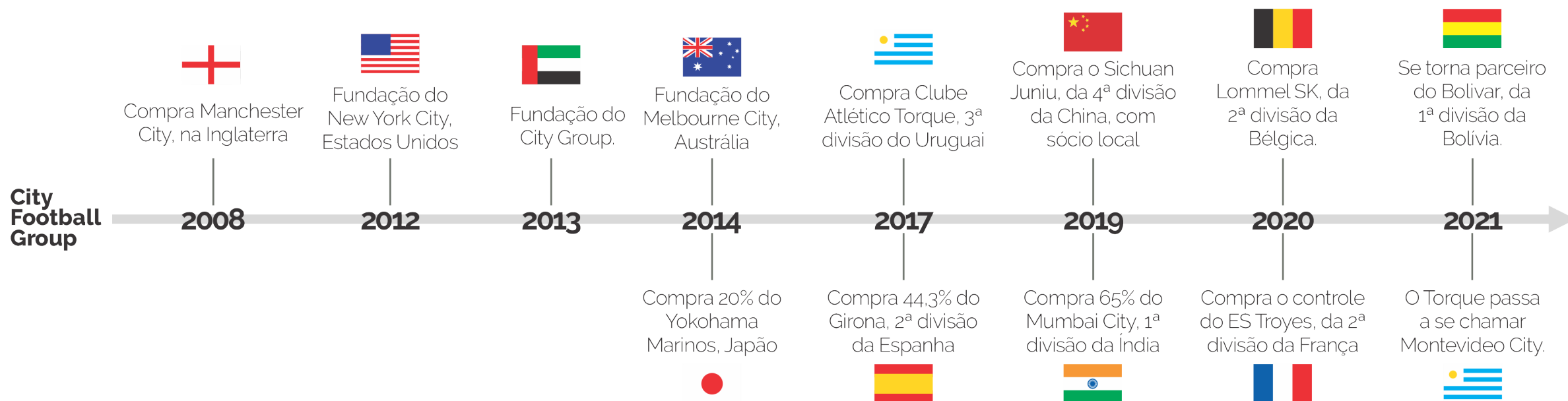
Arsenal

Transformar clubes em empresa

Multiclub Ownership (MCO)

O processo de globalização do futebol impulsiona a expansão de marcas locais para novos mercados. As estratégias vão desde a divulgação do clube em vários mercados, até chegar ao modelo de "multinacional" do futebol, os chamados Multiclub Ownerships, onde um único acionista controla clubes em diversos países.

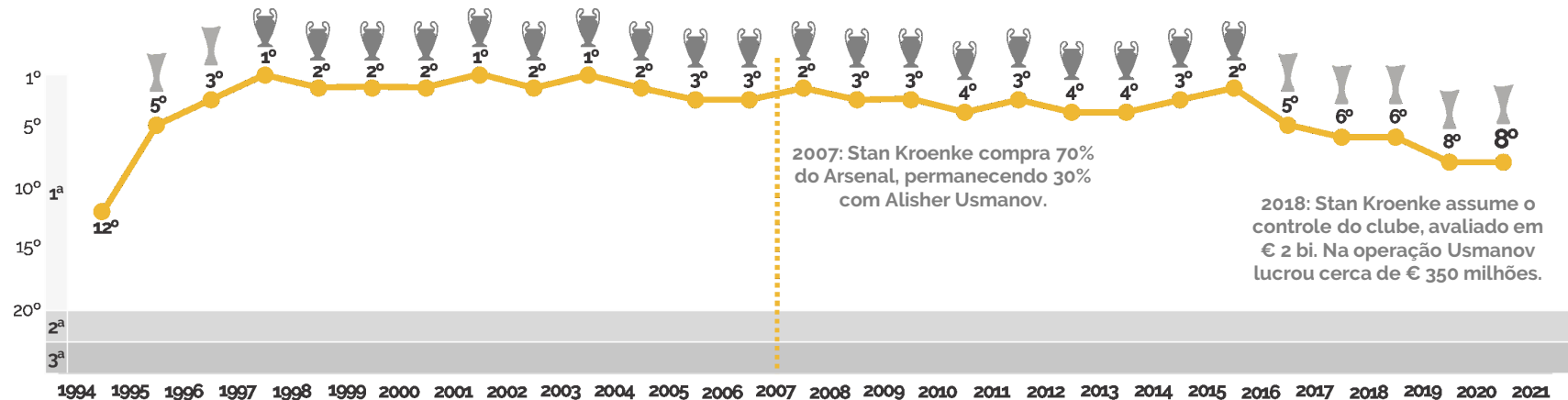
Os casos mais conhecidos são os da Red Bull e do City Football Group, cuja expansão está detalhada abaixo. Para o mesmo modelo há diversas estratégias, da criação de um clube "flagship" com satélites que fornecem atletas, até a construção de diversas "flagships", ou mesmo ser apenas um grupo de formação de atletas. Trata-se de um modelo que permite escala e capacidade de organizar uma estrutura de elenco robusta.



Fonte: City Football Group (2022)

Clubes que trocam de donos

Arsenal na Premier League



O desempenho esportivo comparativo entre Arsenal e Manchester City mostra claramente a diferença de modelos de negócios.

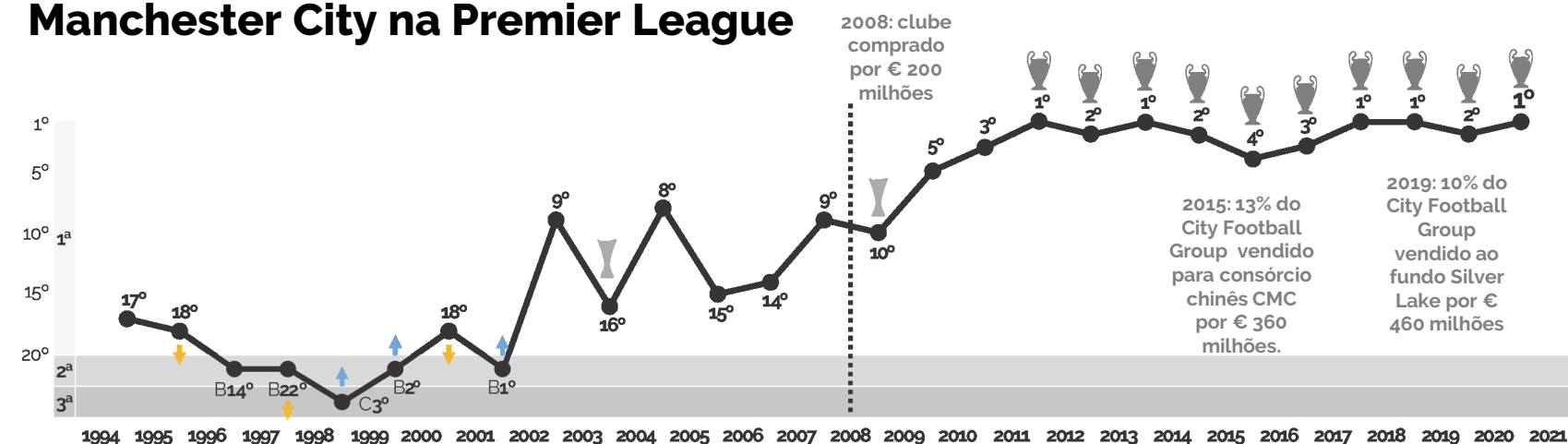
Enquanto o Manchester City é um clube que recebeu mais de € 1,8 bi em investimentos desde a compra em 2008, o que inclui pagamentos de dívidas, aquisições de atletas e infraestrutura.

Foi a origem e é o *flagship* do City Football Group, que em 2015 foi avaliado em €2,8 bi e em 2019 em € 4,6 bi, através de negociações efetivamente realizadas.

No modelo do Arsenal o controlador aportou entre 2010 e 2020 o equivalente a € 13,5 milhões.

Projetos diferentes, resultados esportivos diferentes.

Manchester City na Premier League

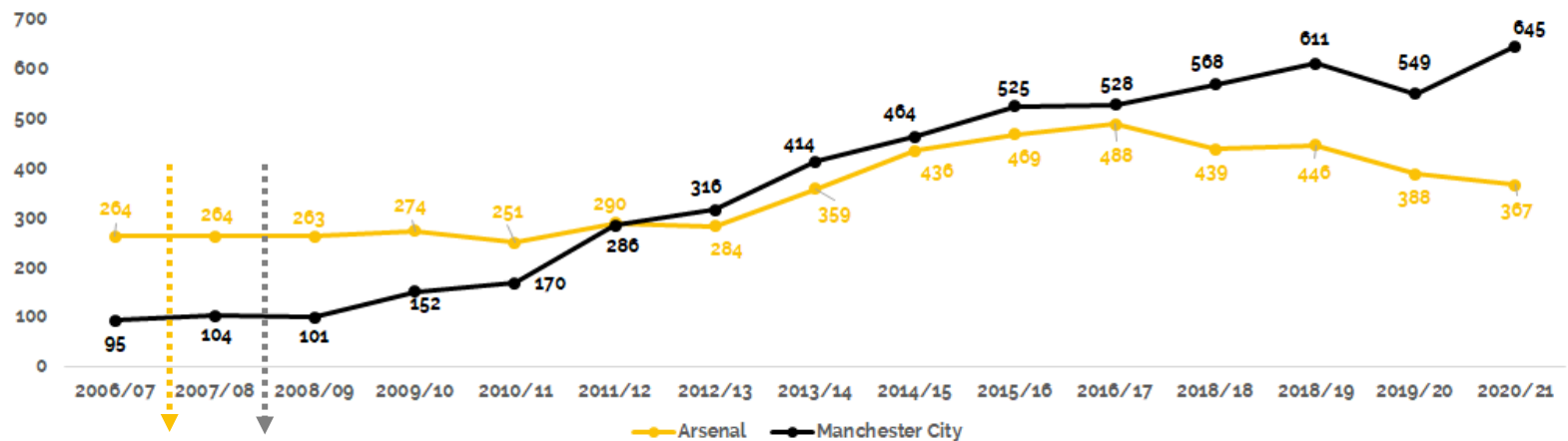


Fonte: Premier League, The Guardian, Calcio & Finanza (2022)

Clubes que trocam de donos

Evolução das Receitas de Arsenal e Manchester City em Milhões de euros

Fonte: Deloitte Money League



Troca de Controlador do Arsenal

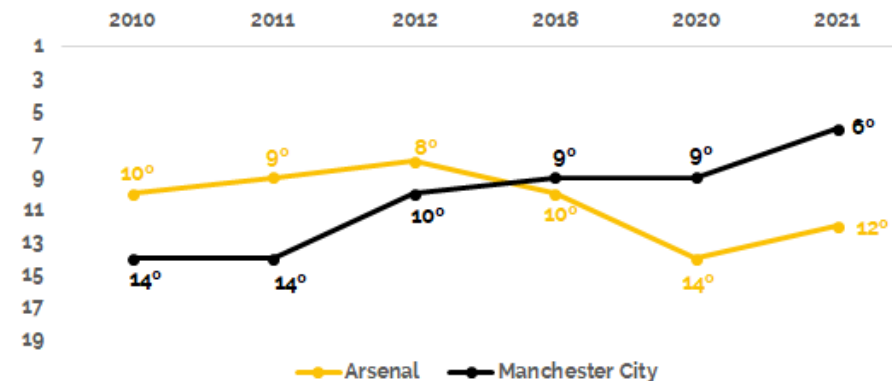
Troca de Controlador do City

O reflexo disso pode ser visto em terras brasileiras. Na pesquisa anual da Sport Track, uma das avaliações é sobre a torcida do brasileiro por clubes estrangeiros. Note que à medida em que o desempenho dos clubes descola, aumenta o interesse pelo Manchester City e cai o interesse pelo Arsenal. A explicação passa pela competitividade, pela presença de atletas conhecidos, um modelo de jogo baseado nas ideias de Pep Guardiola, e consistência. Aspectos que serão detalhados na seção “Prorrogação” desse relatório.

O efeito nas receitas é claro. Conforme o desempenho esportivo do Manchester City cresce, suas receitas seguem o mesmo caminho. Impulsionado por receitas oriundas do próprio grupo, mas também por outras que vem do desempenho esportivo e a presença constante na Champions league, posto que era do Arsenal nos anos anteriores.

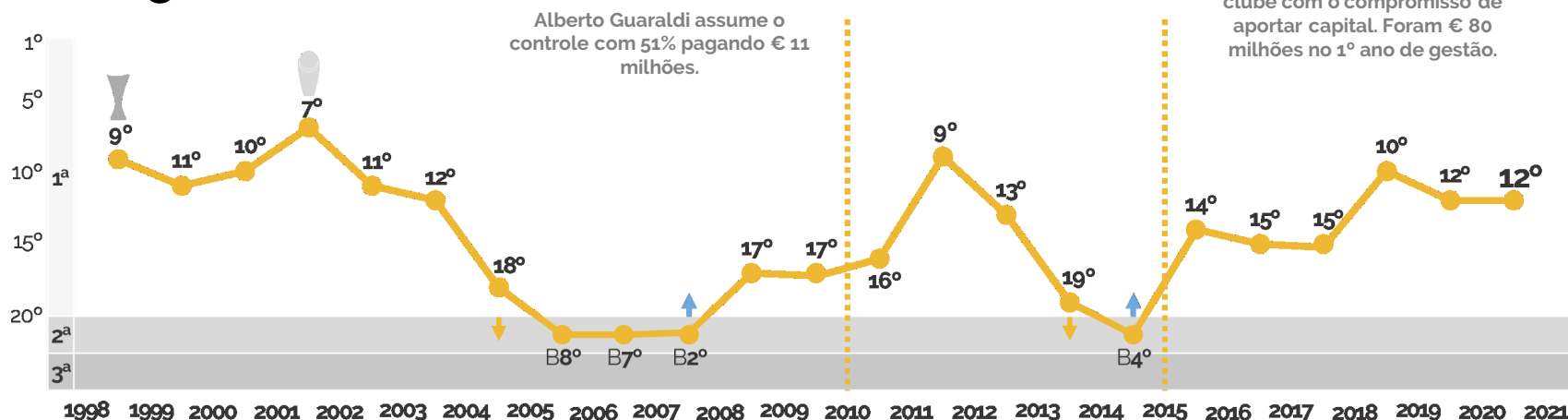
Posição no Ranking de Torcida de Brasileiros por Clubes Estrangeiros

Fonte: Pesquisa Sport Track



Clubes que trocam de donos

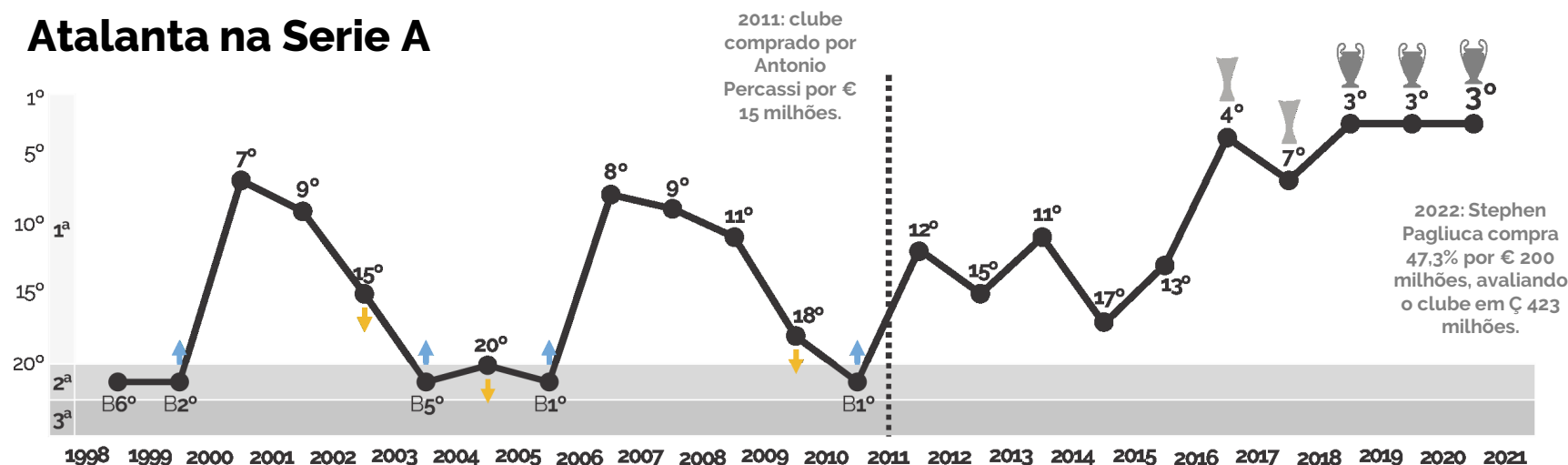
Bologna na Serie A



Temos dois exemplos de mudança de controle que trouxeram resultados aparentemente diferentes, mas que conversam entre si,

O Bologna trocou de comando duas vezes desde 2010, e após a entrada do canadense Joey Saputo o clube encontrou uma estabilidade esportiva. Ainda que na região central da tabela, o clube deixou de oscilar e correr riscos de rebaixamento, como no passado recente.

Atalanta na Serie A



Já a Atalanta troca de controle em 2011 e inicia um processo mais lento de reestruturação, baseado em investimentos em formação de atletas. Mas a partir da 6ª temporada após a chegada dos Percassi o clube já passou a ocupar posições na parte de cima da tabela.

Aqui há dois temas importantes: (i) nem todos terão condições de serem campeões, e talvez a sustentabilidade seja se manter na 1ª divisão; (ii) dependendo do projeto, a paciência é fundamental para se conseguir resultados sustentáveis.

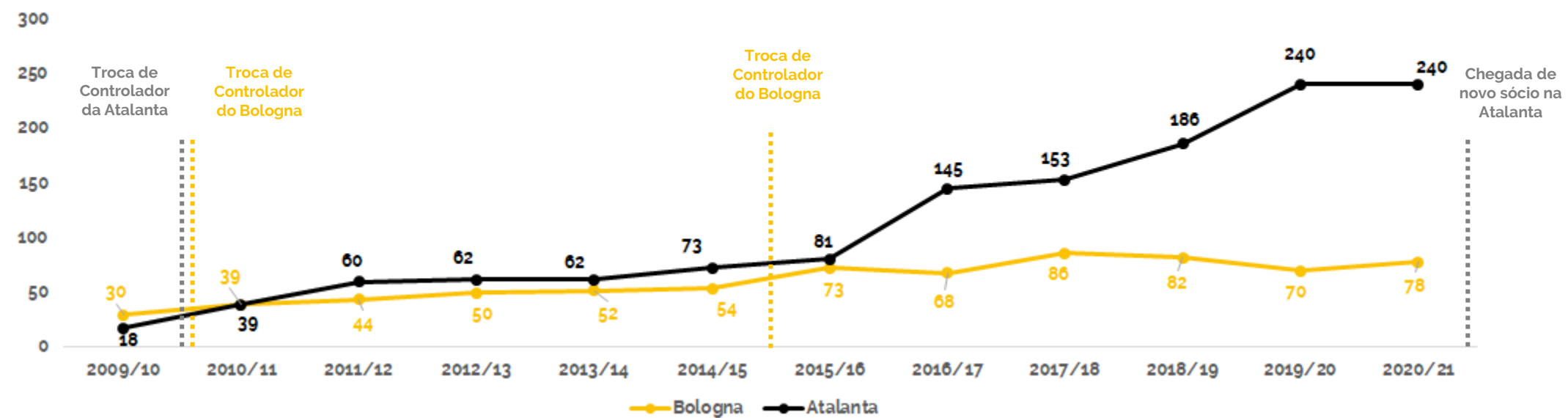
Fonte: Lega Serie A, Calcio & Finanza (2022)

Clubes que trocam de donos

Gestão e Planejamento

Evolução das Receitas de Atalanta e Bologna em Milhões de euros

Fonte: Appunti di Marota, DFs dos Clubes



Existe uma grande diferença entre os modelos de negócios de Atalanta e Bologna. Enquanto a Atalanta optou por um crescimento baseado em investimentos em infraestrutura – tem um dos melhores centros de treinamento da Europa segundo estudo do CIES – e estrutura de *scouting* robusta que lhe permite contratar atletas com potencial por valores módicos, o Bologna seguiu sendo um clube “tradicional”, investindo em atletas de meio de carreira e veteranos. O salto de receitas da Atalanta está lastreado nas negociações de atletas e no desempenho esportivo, enquanto o Bologna segue em posições intermediárias na Serie A e sem negociações relevantes.

Caderno de Licenciamento

As regras fora de campo

O Caderno de Licenciamento é um conjunto de obrigações que os clubes profissionais precisam seguir para poderem praticar a atividade “Futebol Profissional”. Há um cronograma de aplicação até os clubes que disputarem a Série D. Teoricamente, sem a Licença um clube não pode disputar uma competição nacional.

São 5 os campos de abrangência:

Desportivos: o clube deve apresentar estrutura completa e própria de Gestão Esportiva – equipe técnica, médica, certificado de clube-formador entre outros itens relacionados à prática profissional do futebol – para as categorias Profissional Masculina, Profissional Feminina e Base Masculina.

Infraestrutura: estádio adequado e com estrutura mínima de conforto, segurança, gramado e iluminação; centro de treinamentos com instalação que atendam padrões mínimos de operação.

Administrativo: organograma com composição mínima de pessoal capacitado a gerir um clube de futebol.

Jurídico: documentos de constituição e formalização da associação ou SAF, licenças de operação, contratos profissionais válidos.

Financeiros: apresentar demonstrações financeiras anuais, trimestrais e orçamento. Futuramente haverá controle de Sustentabilidade Financeira.

O controle já existe. Precisamos começar a aplicá-lo de forma a separar Profissionais de Amadores, o que garante melhores condições de trabalho e desenvolvimento da atividade.

Caderno de Licenciamento

Comparativo com outros países

O Brasil, junto com a Colômbia, são os únicos que não tem clubes amadores em seu sistema de liga. As principais Ligas do mundo e todos os países europeus tem sistemas que englobam o máximo de clubes possível, com divisões profissionais, semiprofissionais e amadoras.

	Total de Clubes	% no Sistema	Divisões	Clubes Profissionais	% no Sistema
 Inglaterra	40 mil	16%	20	115	100%
 Alemanha	31 mil	100%	13	56	100%
 Brasil	29 mil	2%	4(8)*	672	19%
 França	20 mil	33%	13	58	100%
 Itália	19 mil	39%	9	100	100%
 Espanha	18 mil	28%	10	42	100%
 Países Baixos	5 mil	52%	10	38	100%
 Argentina	3,5 mil	85%	7	116	100%
 Bélgica	2 mil	100%	9	26	100%
 Portugal	2 mil	45%	8	36	100%
 Coreia do Sul	1,5 mil	100%	7	23	100%
 México	1 mil	100%	5	308	100%

*No Brasil como temos campeonatos Nacionais e Estaduais que não estão conectados, aparecem 4 e 8 divisões, considerando-se os dois cenários.

Fonte: Campo de Ação

Caderno de Licenciamento

Distorções de um sistema híbrido

O Brasil tem um Sistema de Liga híbrido e singular.

Entre os 205 países filiados à FIFA é o único que exclui clubes profissionais de seu sistema.

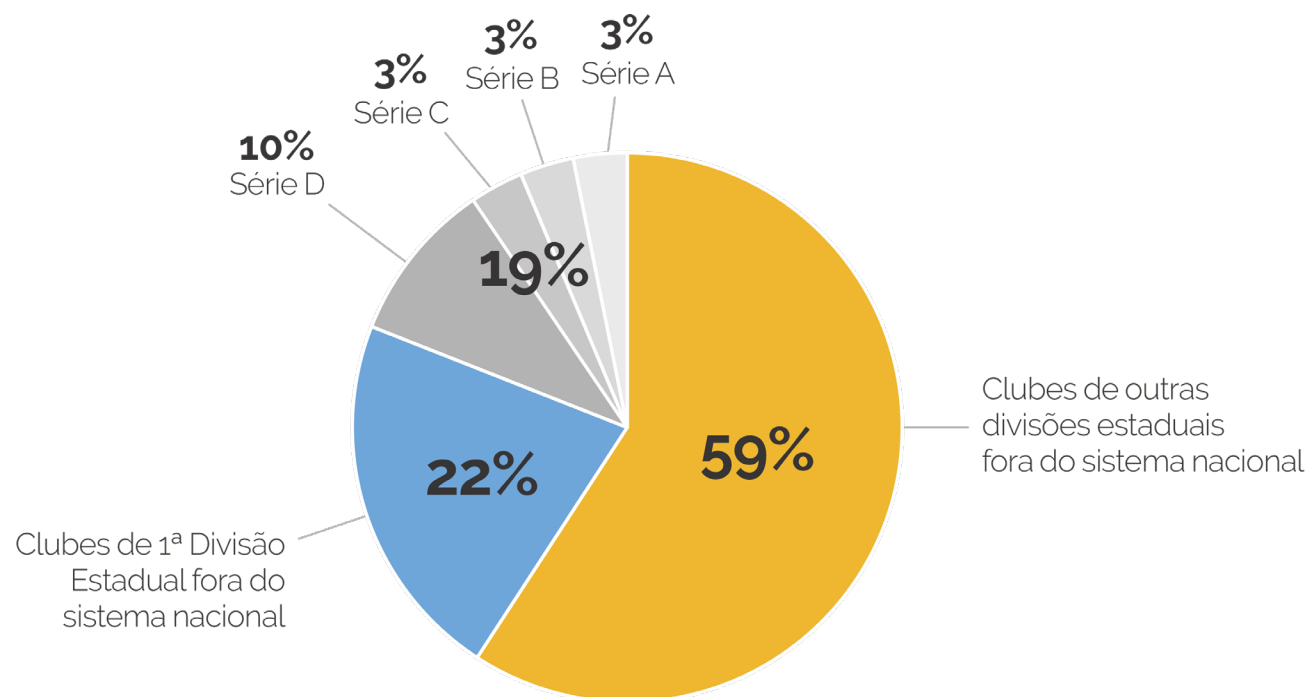
Dos 672 clubes que disputaram competições oficiais em 2021, apenas 68 (19%) participam do sistema.

544 são excluídos e disputam apenas competições estaduais, e, por consequência, não tem calendário anual.

Ao mesmo tempo, competições Estaduais são canais importantes de formação de atletas e precisam ser preservadas.

O desafio é organizarmos um calendário que desafogue a elite, mas fomente a base da pirâmide.

Criação de ligas amadoras e semiprofissionais, definindo idades máximas para atletas disputarem divisões estaduais de entrada, com distribuição de calendário ao longo do ano. Alternativas para um futebol mais estruturado.



Fonte: Campo de Ação

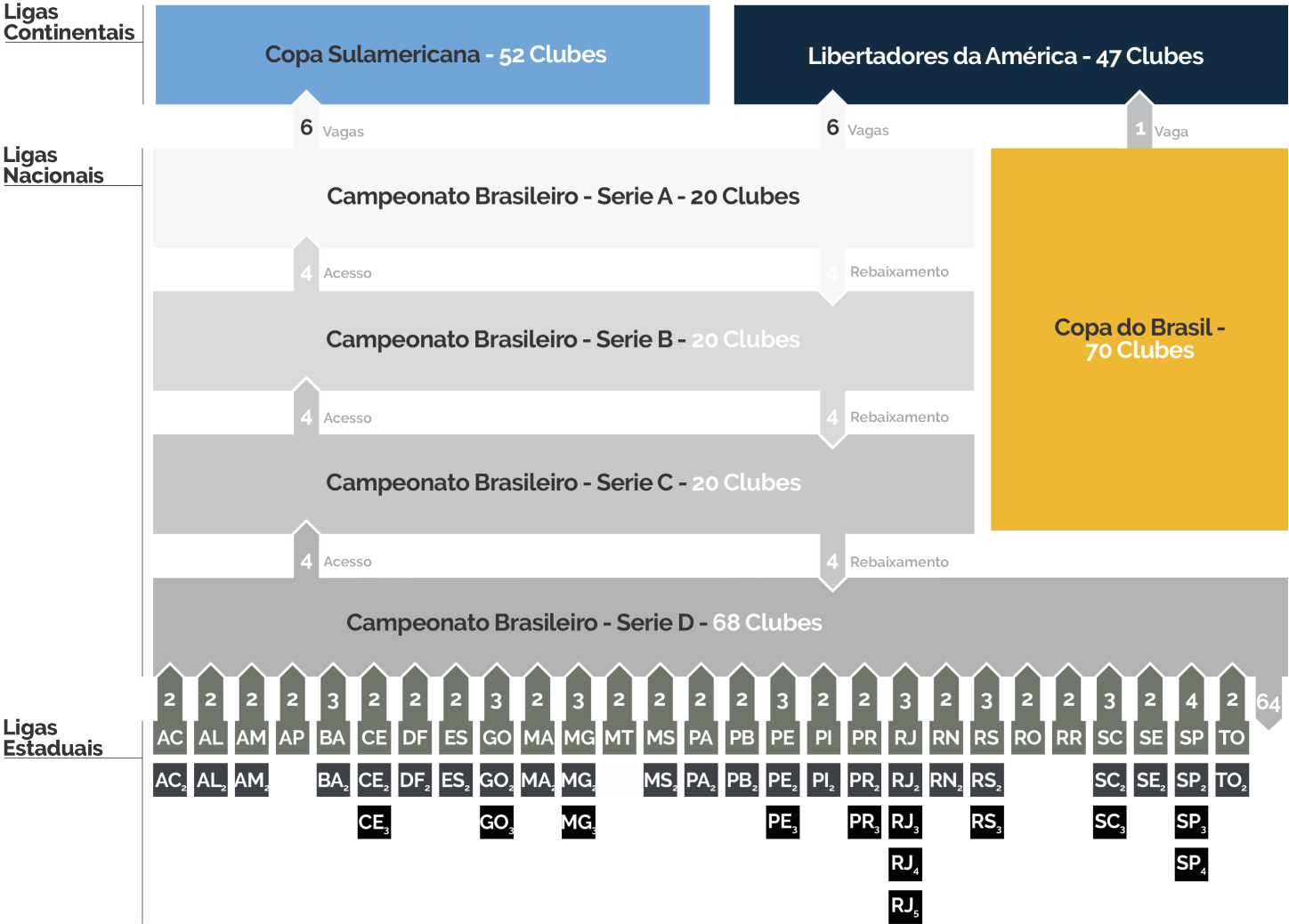
Calendário

Derivação do caderno de licenciamento

O futebol brasileiro nasceu e se desenvolveu regionalmente, o primeiro Campeonato brasileiro de Futebol, disputado em 1922, era uma competição de Seleções Estaduais, e foi assim até a criação da Libertadores da América e a necessidade de indicar um clube para representar o país, no fim dos anos 1950.

Essa gênese singular, de um país continente, sempre foi o nosso principal diferencial, seja quantitativo, pela capilaridade do sistema, seja qualitativo, pelas diversas formas diferentes de se jogar num mesmo país.

Com a diminuição da importância dos campeonatos estaduais, faz-se necessário uma adequação, que preserve esse nosso diferencial, mas que adeque uma Liga Profissional e forte com a prática do esporte nos quatro cantos do país em alto nível e com acesso ao sistema nacional.



Fair Play Financeiro

Função e Operação

O que é

- Controle financeiro dos clubes;
- Controle que busca o equilíbrio individual de cada clube;
- "Gastar o que se arrecada";
- **Responsabilidade** é a palavra (com funcionários, outros clubes e com o País);
- **Sustentabilidade** da indústria do futebol;

Pilar de Controle

Comparar Custos e Despesas com Receitas, de forma a garantir que não haja atrasos em obrigações correntes que virarão dívidas impagáveis.

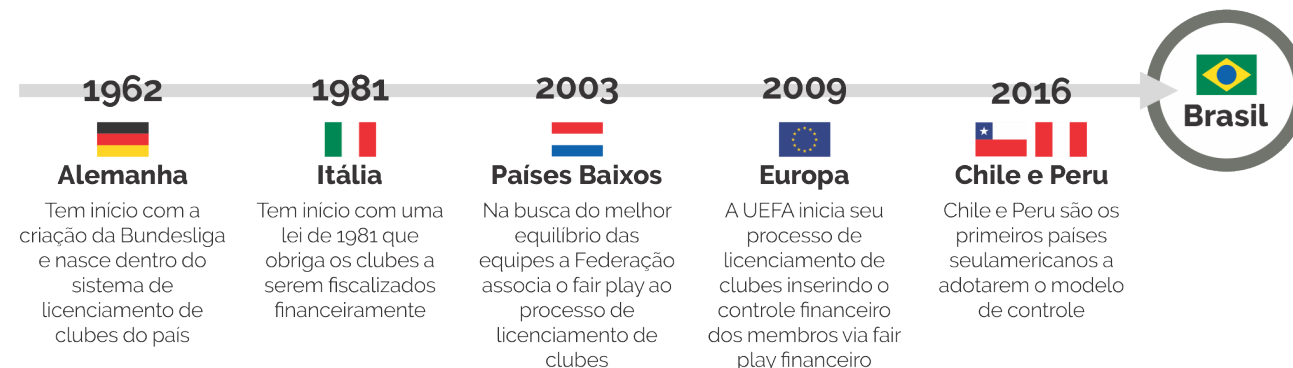
O que não é

- Forma de igualar os desiguais:
 - Arrecada 100, gasta 90.
 - Arrecada 300, gasta 270.
- E não:**
- Arrecada 100, gasta 90;
 - Arrecada 300, gasta 90;

Segredo do Sucesso

Sancionar de forma efetiva, numa escala evolutiva, mas que seja duro em relação a atrasos e dívidas.

História do Sistema de Controle Financeiro

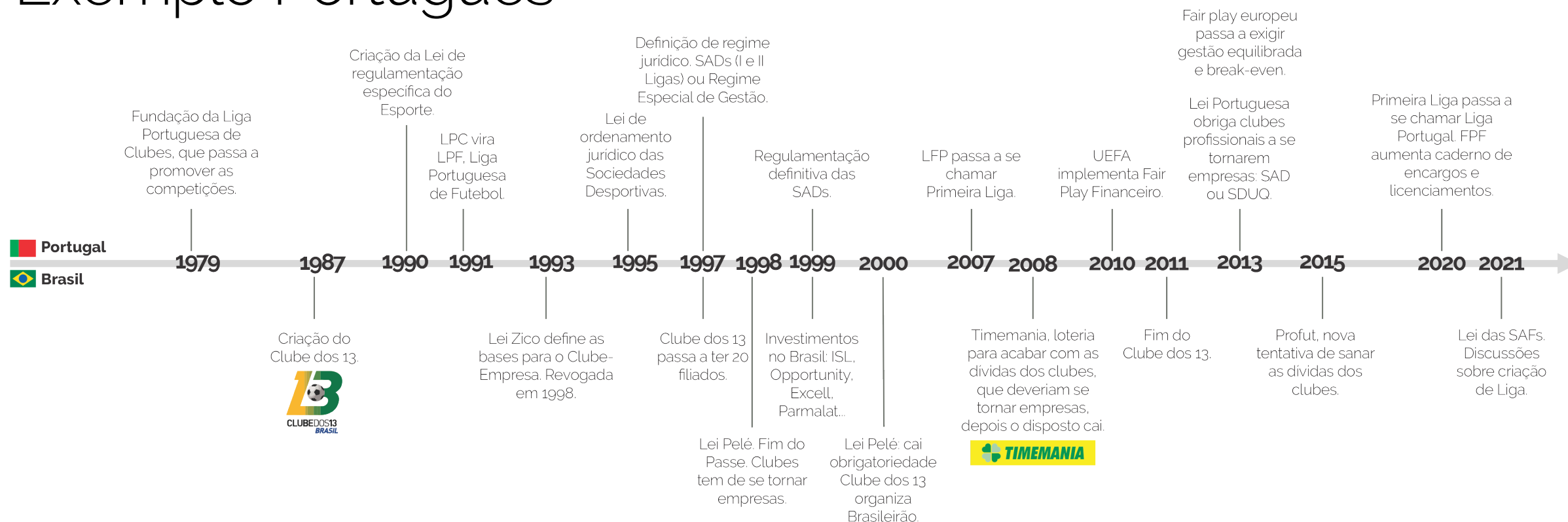


No Brasil existe um modelo em desenvolvimento e testes desde 2019, baseado em índices econômico-financeiros e que visa levar os clubes ao equilíbrio.

Por questões que vão da pandemia ao desafio político de aprovar controles externos aos clubes de futebol, o modelo ainda não foi formalmente lançado. Desenvolvido por Cesar Grafietti, sócio da consultoria Convocados, em conjunto com clubes e suporte da CBF, espera-se que entre em vigor em 2022 para efeitos iniciais em 2023.

Fair Play Financeiro

Exemplo Português



Comparamos acima a evolução de desenvolvimento da estrutura do futebol de clubes no Brasil e em Portugal.

Enquanto a liga de clubes opera em Portugal desde 1979, com três evoluções (1991, 2007 e 2020). Além disso, futebol local segue controles externos de finanças, seja via modelo local de fair play financeiro, pelo qual os clubes não podem encerrar a temporada com atrasos – caos contrário é rebaixado – e pelo fair play financeiro da UEFA. O futebol português também tem um controle rígido sobre a infraestrutura, com demandas mínimas de estádios e centros de treinamento que permitam os clubes disputarem a 1ª divisão.

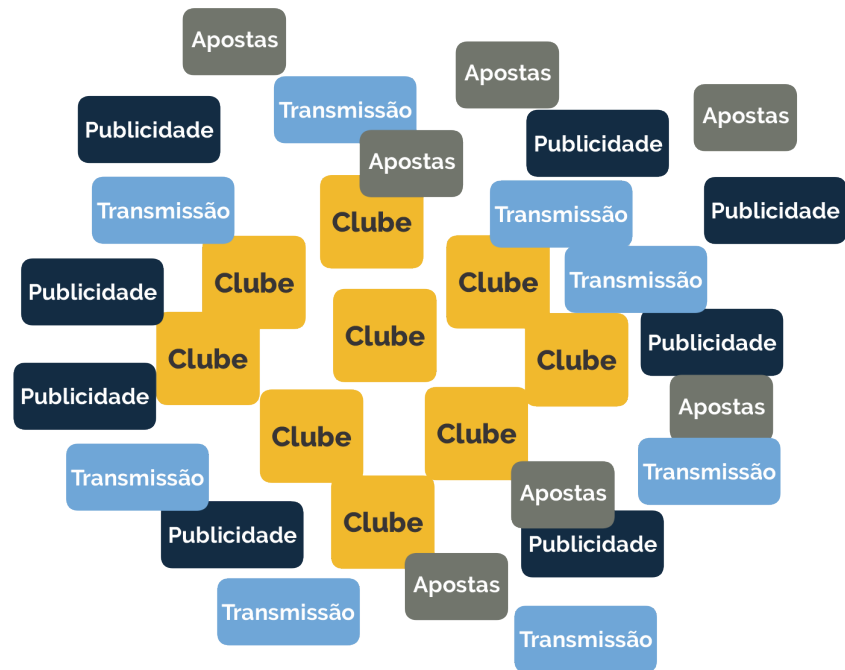


A Liga

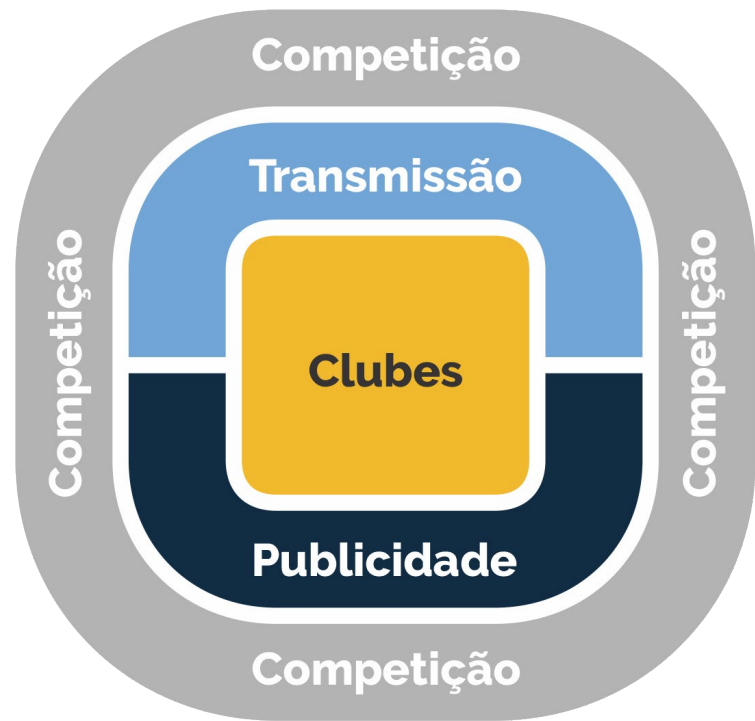
Liga x Futebol Brasileiro

A diferença

O futebol brasileiro hoje...



...e como será com a liga.



Liga de Clubes

Conceitos Básicos

Uma liga de clubes é a forma de organizar uma indústria que opera de forma descontínua, individual. A liga pensa A COMPETIÇÃO, enquanto um sistema como o brasileiro pensa O CLUBE.

Conceito Básico	Maximizar o produto chamado Competição;
Desenvolvimentos	Criação de um produto: a Competição (Premier League, LaLiga, Bundesliga)
	Construção de uma cultura associada ao futebol brasileiro: característica do produto a ser negociado.
	Montagem de um calendário que valorize o produto local e internacionalmente: visibilidade.
	Programa de marketing para promoção da marca visando negociação de direitos de transmissão local e internacional.

Liga de Clubes

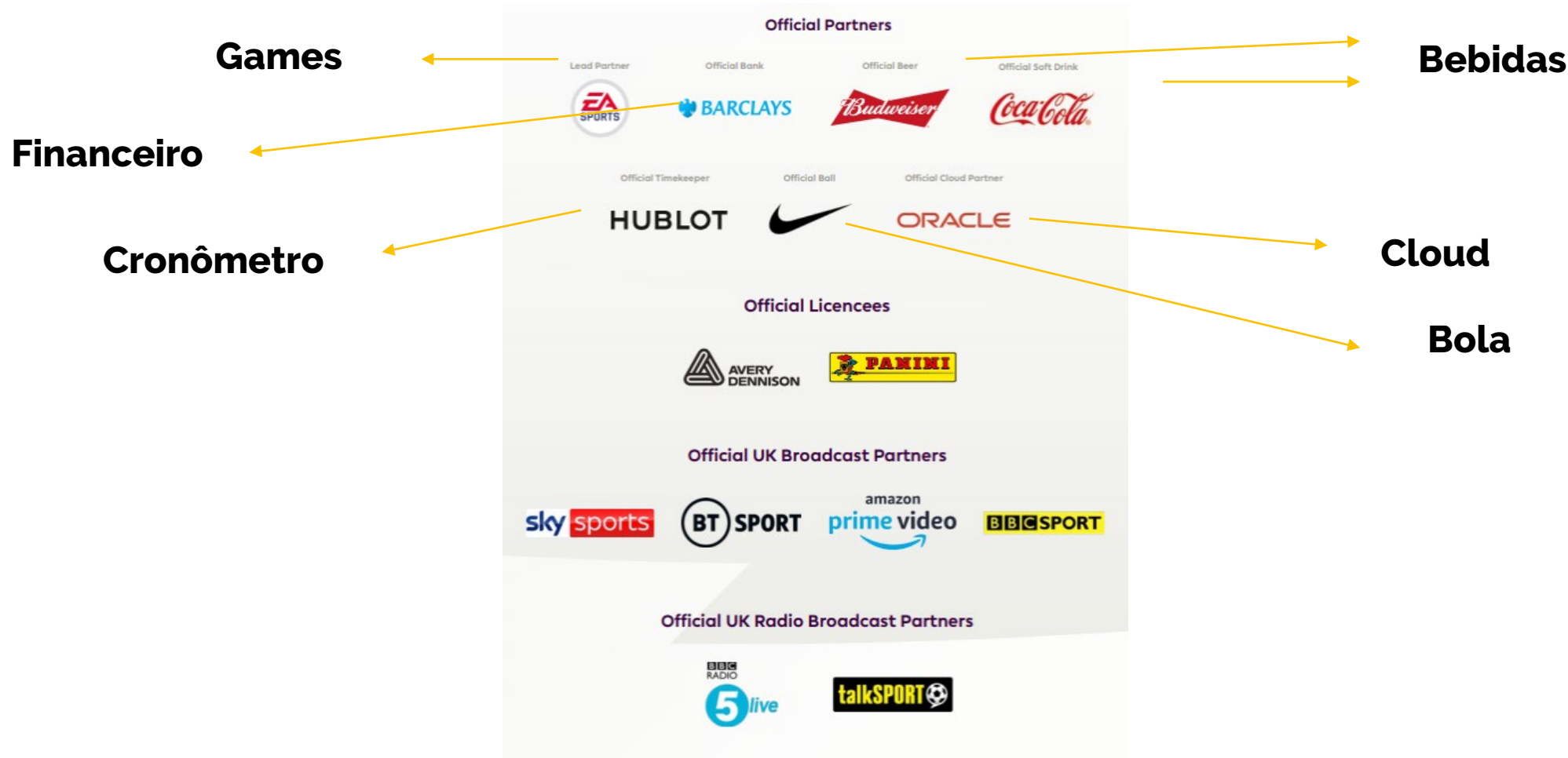
Conceitos Básicos

Marketing	Criação de <i>tiers</i> de patrocínio;
	Padronização da visibilidade estática (aumento de valor do inventário e pacotes de patrocínio, item 1);
	Padronização de ações para <i>matchday</i> , ligado aos itens 1 e 2;
	Comunicação e integração dos pontos de contato com os fãs, gerando uma base de dados inteligente e ativa, que se traduz em receitas;
	Venda em bloco de direitos para Games e Apostas (internacional);
	Programa integral e integrado de Licenciamento de marcas e produtos, do chaveiro ao NFT, com começo, meio e fim. Uma historia sendo contada e colecionada.

Marketing da Liga potencializa o marketing dos clubes. Cria ambiente e estrutura o negócio para que os clubes explorem suas fortalezas e minimizem suas fragilidades.

Marketing na Liga

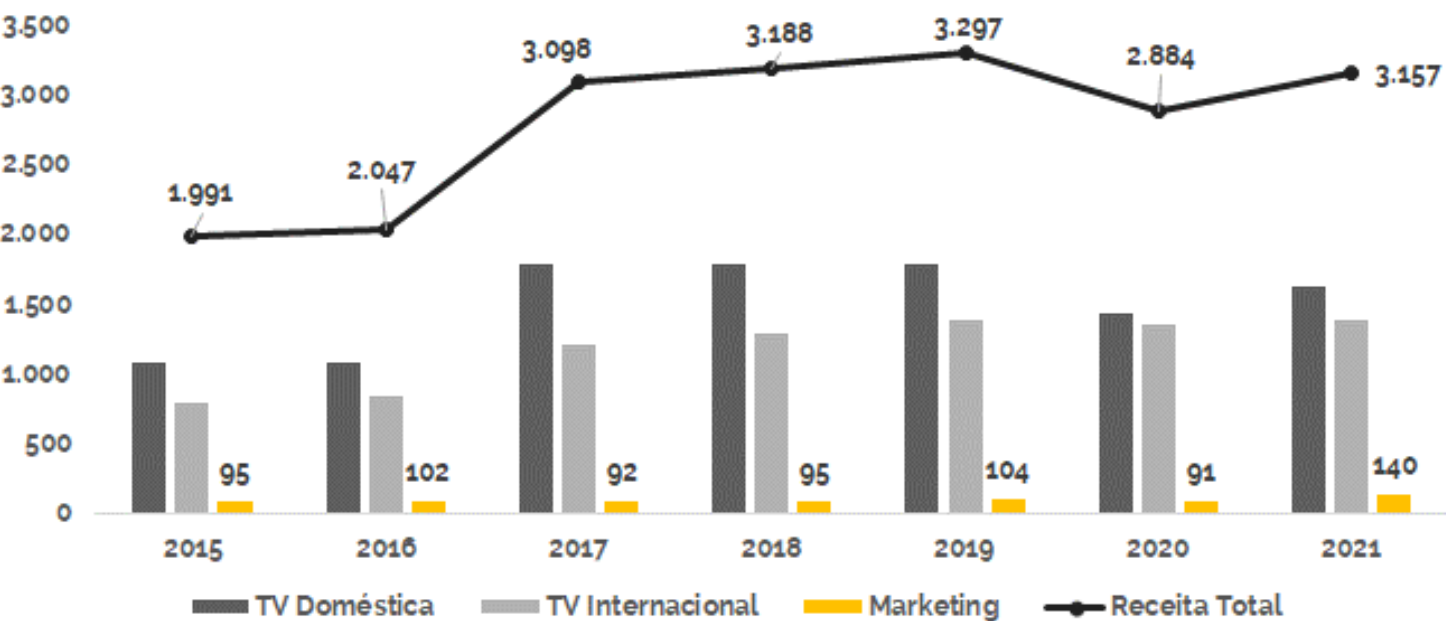
Exemplo: Premier League



Marketing na Liga

Números

Breakdown de Receitas da Premier League
 Milhões de Libras
 Fonte: Demonstrações Financeiras



La Liga: Receitas com Marketing
2019: € 74 milhões / 2020: € 86 milhões

Fonte: Demonstrações Financeiras das ligas (2022)

A partir das demonstrações financeiras da Premier League detalhamos as suas receitas. Não é a soma dos clubes que a disputam, mas as receitas que a liga gera.

A Premier League, assim como outras ligas, tem duas fontes básicas de receitas: i) direitos de transmissão e ii) publicidade.

Os direitos de transmissão entram na liga e saem para os clubes, ou seja, a liga é apenas veículo de negociação e passagem dos recursos. Na LaLiga funciona como uma espécie de agente de pagamento de dívidas que os clubes renegociaram no passado.

As receitas de publicidade representam entre 3% e 4% ao longo do período, e servem para cobrir custos fixos da estrutura.

Não é diretamente dessa receita que virá o dinheiro que vai mudar os clubes de patamar financeiro. Mas elas tem um papel importante: além de cobrir custos fixos, garante homogeneidade de produto, funcionando como base para que a marca se desenvolva.

Liga de Clubes

Conceitos Básicos

Calendário de partidas: dia e hora para atender mercado local e internacional;

Propriedade do conteúdo: transmissão e direitos são sempre da liga, não do comprador.
Conceito de uniformidade de entrega;

Direitos de Transmissão

Direitos Domésticos

Criação de blocos de direitos, o que demanda avaliar alternativas entre:

- Exclusividade: possibilidade de parceria estratégica na divulgação do produto;
- Fragmentação: entre a moderada e a ampla, o que permite maior possibilidade de acesso, mas perde uniformidade de entrega e divulgação;

Direitos Internacionais

Criação de escala de horários que permita acessar mercados diversos;

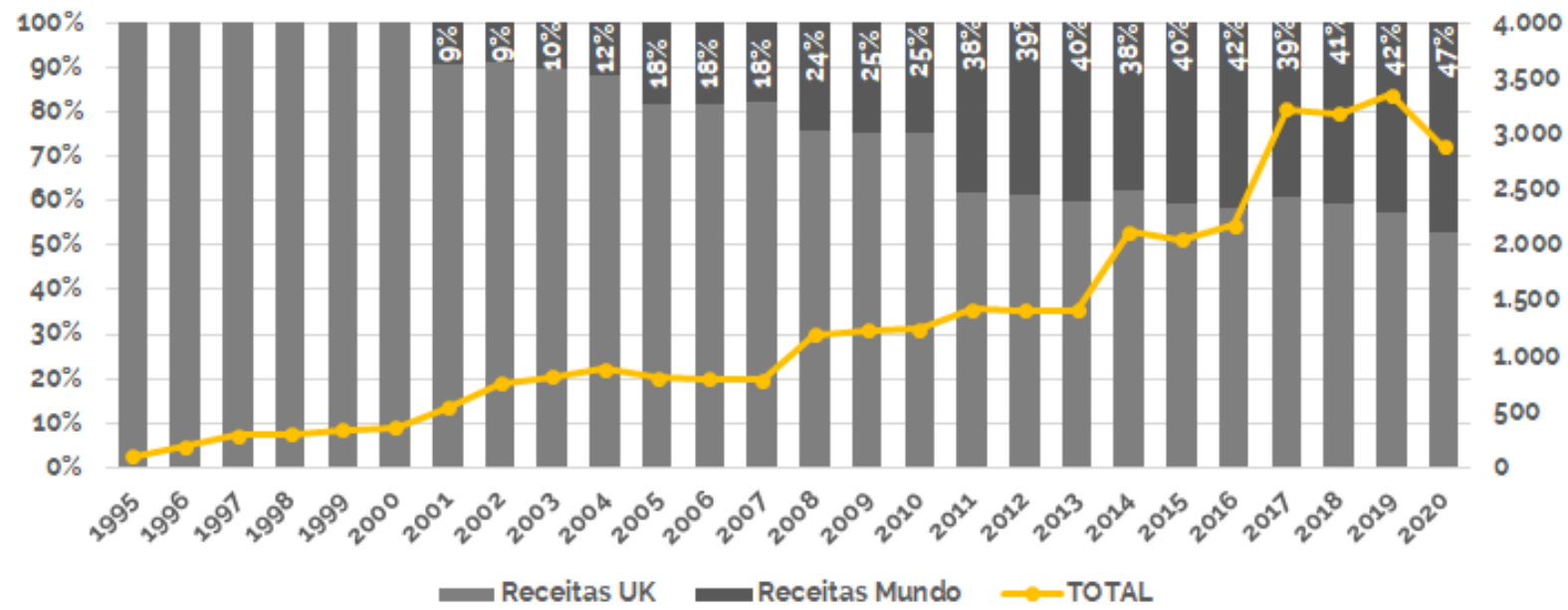
(reforçando informações no capítulo sobre Receitas com Direitos de Transmissão)

Maior Desafio: desenvolver a negociação de direitos internacionais. Não é um desafio apenas do futebol brasileiro, mas também de diversas ligas europeias, como mostraremos a seguir.

Direitos de Transmissão Internacionais

Um pouco de história

Evolução da Origem das Receitas na Premier League
 Em milhões de Libras corrigidas pela inflação
 Fonte: Imprensa / DFs da liga



No processo de formação da liga de clubes no Brasil deposita-se muita expectativa no aumento substancial das receitas com direitos de transmissão, especialmente as que vem da venda de direitos internacionais, para mercados fora do Brasil. Mas é preciso atenção e cautela.

No gráfico acima vemos o desenvolvimento dessa receita na Premier League. Note que ela começa modesta em 2001, e leva 10 anos até representar 30% do total de receitas com direitos de transmissão. Não é um processo simples, nem rápido.

Direitos Internacionais na Europa

Valores de Receitas com Direitos de Transmissão

		2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
	Premier League	Local	736	1349	1349	1349	2414	2414	2414	1844	1844	1844	
		Internacional	543	972	972	972	1530	1530	1530	1709	1709	1709	
	LaLiga	Local	685	693	713	628	998	998	1118	1152	1152	1152	
		Internacional	160	234	234	234	690	690	690	897	897	897	
	Bundesliga	Local	525	619	619	619	619	1160	1160	1160	1160	1079	1079
		Internacional	50	50	50	175	175	175	280	280	280	171	171
	Serie A	Local	844	844	844	965	965	965	973	973	973	928	928
		Internacional	123	123	123	186	186	186	340	340	340	205	205
	Ligue 1	Local	606	606	606	606	731	731	731	731	572	580	580
		Internacional							80	80	80	80	80

Fonte: UEFA Benchmark (2022)

Aqui temos a evolução nas 5 maiores ligas europeias. Note que exceto pela Premier League e pela LaLiga, os valores não crescem de forma exponencial, chegando ao caso de sofrer redução na Bundesliga e na Serie A, mesmo num ambiente onde há maior disputa por conteúdo em função da maior competição do mercado de streaming mundial.

Direitos Internacionais na Europa

Breakdown de Receitas de Transmissão por Origem

		2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
	Premier League	Local	58%	58%	58%	58%	61%	61%	61%	52%	52%	52%	
		Internacional	42%	42%	42%	42%	39%	39%	39%	48%	48%	48%	
	LaLiga	Local	81%	75%	75%	73%	59%	59%	62%	56%	56%	56%	
		Internacional	19%	25%	25%	27%	41%	41%	38%	44%	44%	44%	
	Bundesliga	Local	91%	93%	93%	78%	78%	87%	81%	81%	81%	86%	86%
		Internacional	9%	7%	7%	22%	22%	13%	19%	19%	19%	14%	14%
	Serie A	Local	87%	87%	87%	84%	84%	84%	74%	74%	74%	82%	82%
		Internacional	13%	13%	13%	16%	16%	16%	26%	26%	26%	18%	18%
	Ligue 1	Local	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	90%	88%	88%	88%
		Internacional	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	12%	12%	12%

Fonte: UEFA Benchmark (2022)

Os casos de Premier League e LaLiga são exceções mesmo dentro da Europa, fruto da qualidade do produto entregue, e pela presença de gigantes mundiais, sejam clubes ou atletas.

Exercício: Simulações para o Brasil

Participação do Internacional sobre o Total

	Premier League	LaLiga	Bundesliga	Serie A	Ligue 1
2012/13	42%	19%	9%	13%	0%
2013/14	42%	25%	7%	13%	0%
2014/15	42%	25%	7%	13%	0%
2015/16	42%	27%	22%	16%	0%
2016/17	39%	41%	22%	16%	0%
2017/18	39%	41%	13%	16%	0%
2018/19	39%	38%	19%	26%	10%
2019/20	48%	44%	19%	26%	10%
2020/21	48%	44%	19%	26%	12%
2021/22	48%	44%	14%	18%	12%

Potencial para o Brasil

Premier League	LaLiga	Bundesliga	Serie A	Ligue 1	Média
934	417	191	280	0	365
921	556	164	280	0	384
921	544	164	280	0	382
921	598	485	355	0	472
854	899	485	355	0	519
854	899	288	355	0	479
854	840	428	570	217	582
1058	963	428	570	217	647
1058	963	428	570	270	658
1058	963	301	398	267	597

Valor Hipotético por Clube (20 Clubes)

Premier League	LaLiga	Bundesliga	Serie A	Ligue 1	Média
47	21	10	14	0	18
46	28	8	14	0	19
46	27	8	14	0	19
46	30	24	18	0	24
43	45	24	18	0	26
43	45	14	18	0	24
43	42	21	28	11	29
53	48	21	28	11	32
53	48	21	28	13	33
53	48	15	20	13	30

R\$ milhões

Base: R\$ 2,2 bi referente ao Brasileiro 2021

Simulação: Comparativo entre Europa e Brasil

	Valor da Liga	Valor Hipótese para o Brasil	Brasil / Europa
Premier League	1709	184	11%
LaLiga	897	168	19%
Bundesliga	171	52	31%
Serie A	205	69	34%
Ligue 1	80	46	58%
Média	612	104	17%

Em € milhões

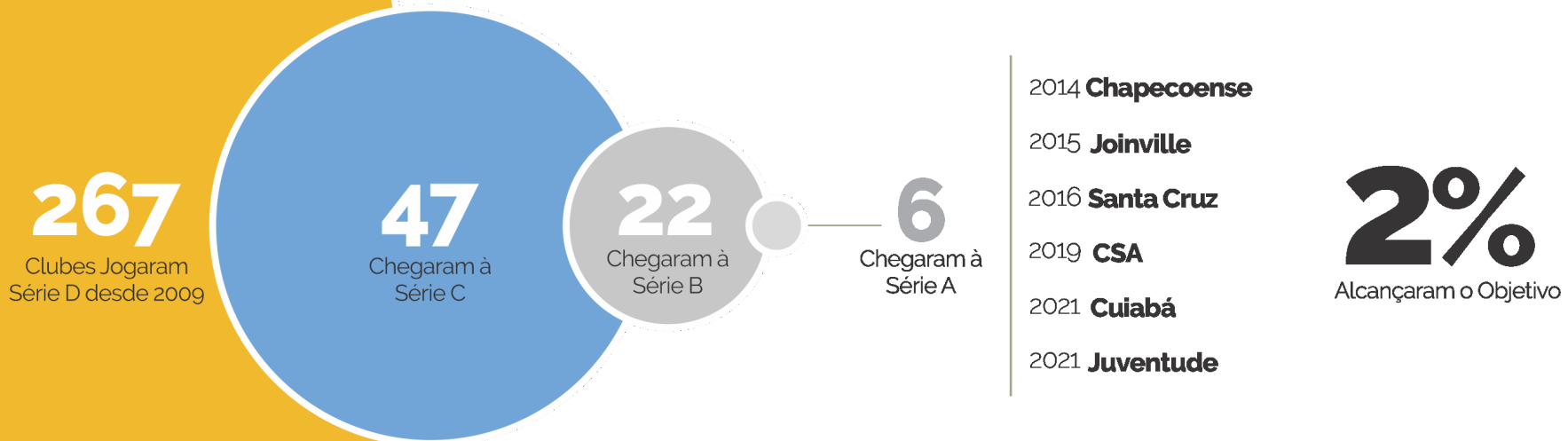
Fizemos um exercício considerando os percentuais das receitas com direitos internacionais das 5 maiores ligas do mundo, e aplicamos aos valores atuais do contrato de transmissão do Campeonato Brasileiro.

Estamos falando que, aplicados os percentuais atuais do futebol europeu, que apresentam resultados de um desenvolvimento de mais de 10 anos, o Brasileiro poderia ter quase 60% do que recebe a Ligue 1, eu tem PSG, Messi, Neymar e Mbappé, ou 1/3 do que tem as competições alemãs e italiana. Ainda assim isso geraria cerca de R\$ 20 milhões adicionais anuais de receitas. É bom, mas não é transformador no curto prazo.

Logo, é natural e necessário desenvolver um produto que desperte o interesse do mercado internacional, mas é preciso tomar cuidado com a expectativa irreal de crescimento de receitas.

Outro problema a resolver:

Um funil que exclui mais do que seleciona



Além disso, como nossa Divisão de entrada não é em formato de pontos corridos, e respeita apenas parcialmente as características regionais de um país tão desigual, o número de clubes que entre no sistema e chega à Primeira Divisão é muito pequeno, o que aumenta o risco para o investidor na base da pirâmide. Desde a criação da Série D, em 2009, apenas 2% dos clubes que entraram na competição chegaram na 1ª Divisão.

Liga de Clubes

Cuidados no processo

Construção

É preciso pensar em fases do processo:

- Governança
- Estrutura
- Modelo de Gestão
- Relacionamento com as entidades oficiais
- Relacionamento entre os clubes

Expectativa

Trata-se de um processo cuja evolução é de longo prazo:

- Benefícios surgirão ao longo do tempo;
- Sensação de ganho de consolidará no longo prazo;
- Direitos Internacionais são mais complexos do que parecem;
- Cuidar da governança e dar autonomia à gestão fundamental;
- Sempre avaliando de forma clara o desempenho dos executivos;

Importante: todo projeto cuja experiência anterior vem do exterior não pode ser simplesmente importado. Há diferenças culturais, estruturais, e até falhas, que pelo fato de não sermos pioneiros devem ser avaliadas a ponto de construirmos um modelo proprietário, que beba da fonte dos que já funcionam, mas não os copie.

Liga no Brasil

Impactos Financeiros

Dá para quantificar os impactos de uma liga de clubes no Brasil?

Não. É prematuro. A despeito do potencial a ser destravado, especialmente vendendo direitos internacionais, falar em números agora traz uma chance de erros importante. Mas podemos trazer alguns sinais.

Direitos de Transmissão Domésticos

- Partimos de uma base de R\$ 2,5 bi ao final de 2024;
- Considerando que a Copa Libertadores foi renovada recentemente por US\$ 380 milhões, e supondo que o pacote brasileiro represente 50%, falamos de US\$ 190 milhões, ou algo como R\$ 950 milhões;
- Considerando que há um aumento na demanda por direitos esportivos, com entrada de empresas de streaming;
- Portanto, é razoável prever algum crescimento para a competição mais amada pelo torcedor brasileiro;

Direitos Internacionais

- Partimos de zero;
- Ligue 1 fatura € 80 milhões;
- Com um produto organizado é possível esperar algo como 50% da competição francesa como início de negociações, ou seja, R\$ 200 milhões a valores de hoje.

Publicidade

- Hoje, de relevante, só temos as placas, que representam cerca de R\$ 115 milhões.
- Se Premier League fatura cerca de R\$ 900 milhões, então dá para esperar uma fração desse valor. Quanto? 20%? 30%? Se sim, falamos entre R\$ 180 milhões e R\$ 270 milhões.

Afinal, qual a importância da liga?

- **A liga é um organizador. Ela define o produto, empacota, vende e gere.**
- **E o produto é a competição.**
- **Suas ações permitem que os clubes aproveitem de forma mais eficiente suas marcas, acessando fãs e parceiros. Isto significa mais dinheiro.**
- **É um círculo virtuoso. Melhora o produto, expõe os clubes, que criam suas estratégias e aumentam receitas.**



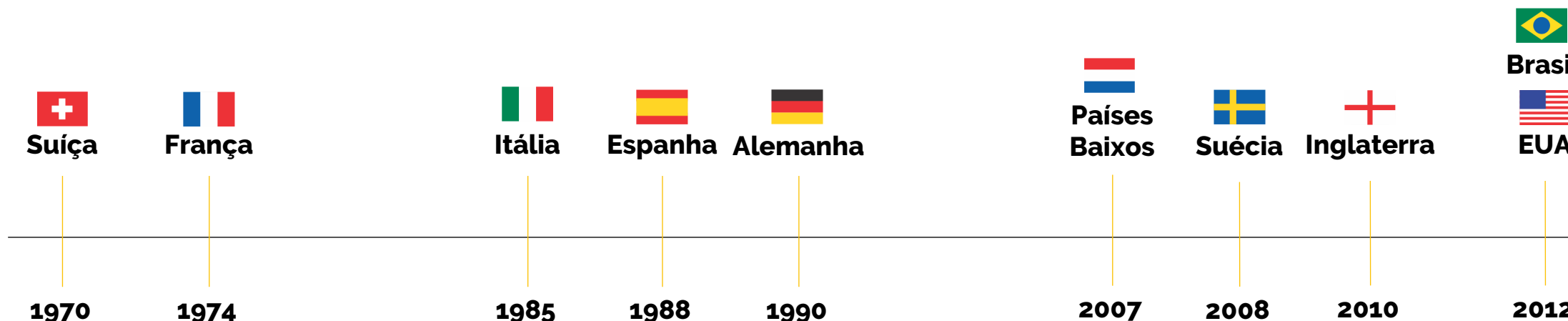
Futebol Feminino

Desenvolvimento

Evolução

Ano em que as competições profissionais se instalaram nos países

Fonte: FIFA Benchmark



A evolução do Futebol Feminino é relativamente recente no mundo. Na década de 70 surgiram as primeiras ligas e competições profissionais, mas apenas nos anos 2000 é que houve um aumento expressivo delas, com a chegada do profissionalismo em países importantes do ambiente atual, como Países Baixos, Inglaterra e os já habituais praticante Suécia, EUA e Brasil.

Futebol Feminino no Mundo

Raio X

Ranking de Seleções Femininas da FIFA

Rk	País	Pontuação
1	 EUA	2.104,06
2	 Suécia	2.081,54
3	 França	2.046,48
4	 Alemanha	2.040,98
5	 Países Baixos	2.013,93
6	 Canadá	2.010,07
7	 Espanha	1.980,28
8	 Inglaterra	1.977,78
9	 Brasil	1.969,34
10	 Coreia do Sul	1.940,00

Fonte: FIFA Benchmark Report Women's Football

Dados Gerais da 1ª Divisão

Receita Média por Clube (2019)	Público Médio (2019)	Idade Média (2020)	Clubes 1ª Divisão
-	7.383	26	10
-	900	23	12
619	897	24	12
-	833	22	12
546	-	21	8
-	-	-	-
628	749	25	18
996	996	24	12
309	400	24	16
279	300	25	8

55% da média
Top 10 disponível

55% da média Top 10
disponível ex-EUA

Futebol Feminino no Mundo

Relatório FIFA 2021 com dados de 2020

Apenas **13% dos clubes** profissionais de futebol feminino no mundo geram **mais de US\$ 1 milhão anuais de receitas**. No Brasil é de **US\$ 309 mil**.

US\$ 13.087 é o valor do **salário médio anual** de uma atleta profissional de futebol.

US\$ 700 mil é o valor médio de **custo anual** de uma equipe profissional feminina no Mundo.

1.113 era a **média de público** do futebol feminino no mundo em 2020.

Receitas com venda de **Direitos de Transmissão** representam apenas **6% das receitas dos clubes**, e 18% das ligas.

24% das ligas tem **canal de streaming próprio** onde transmitem as competições.

11 é o número médio de **contratos de patrocínio exclusivos** para o futebol feminino por clube.

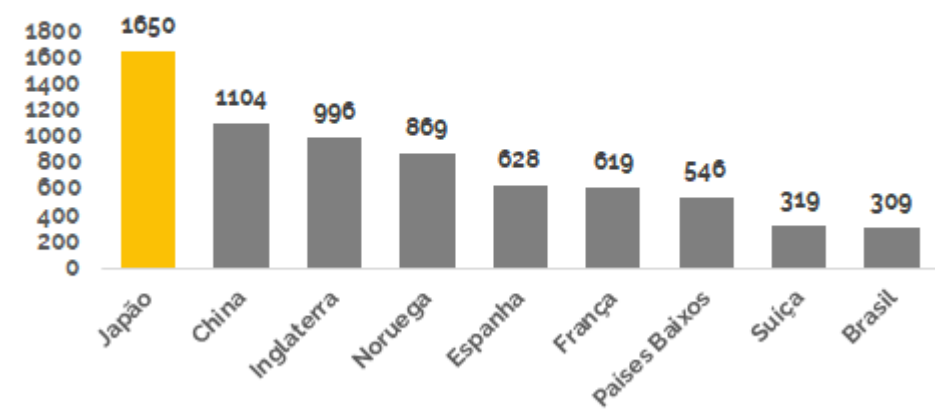
72% dos clubes tem estrutura de **categorias de base**.

70% dos clubes apresentam **prejuízo anual**.

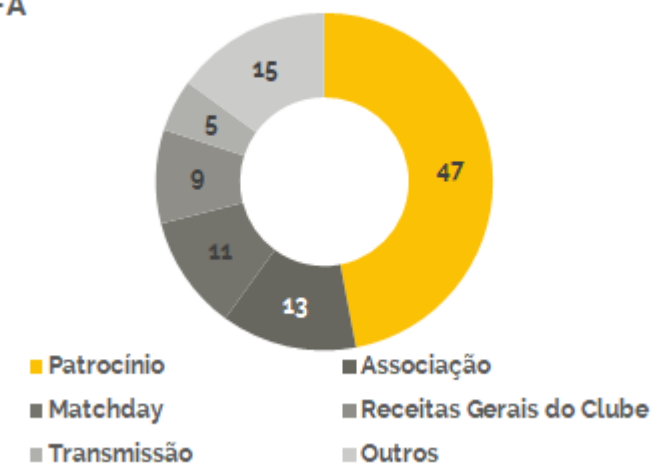
Futebol Feminino no Mundo

Relatório FIFA 2021 com dados de 2020

Receita Média dos Clubes das 10 maiores ligas nacionais em 2020 - US\$ mil
 Fonte: FIFA



Breakdown de Receitas Médio dos Clubes de Futebol Feminino no Mundo - 2020
 Fonte: FIFA

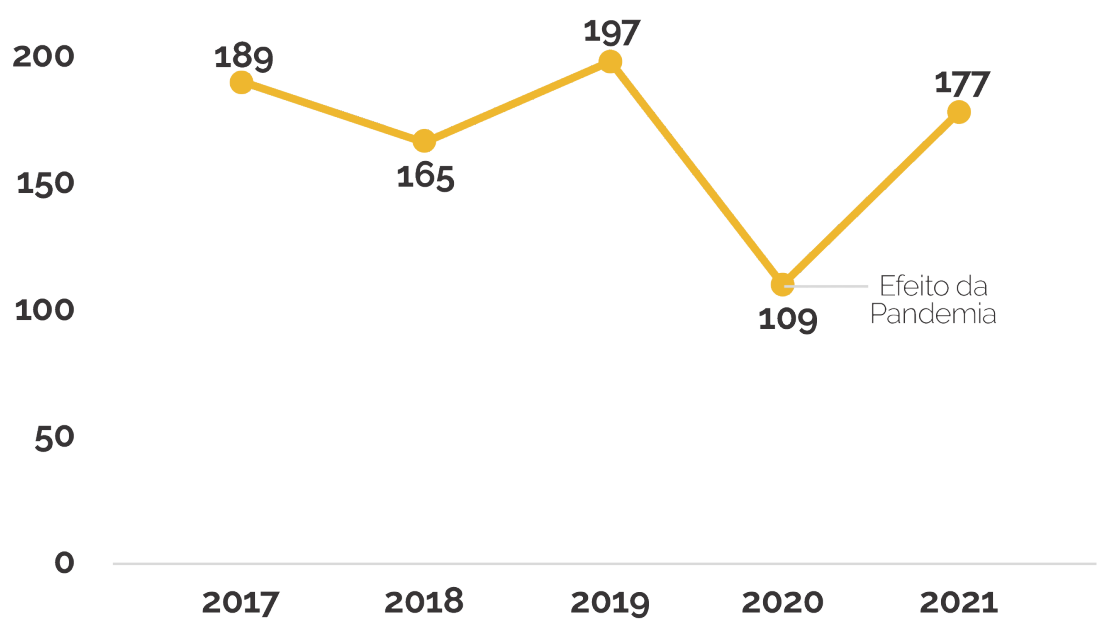


100% Clubes com estruturas dedicadas ao Futebol Feminino geram mais de US\$ 1 milhão anuais em receitas. Ou seja, 13% do total de clube no mundo.

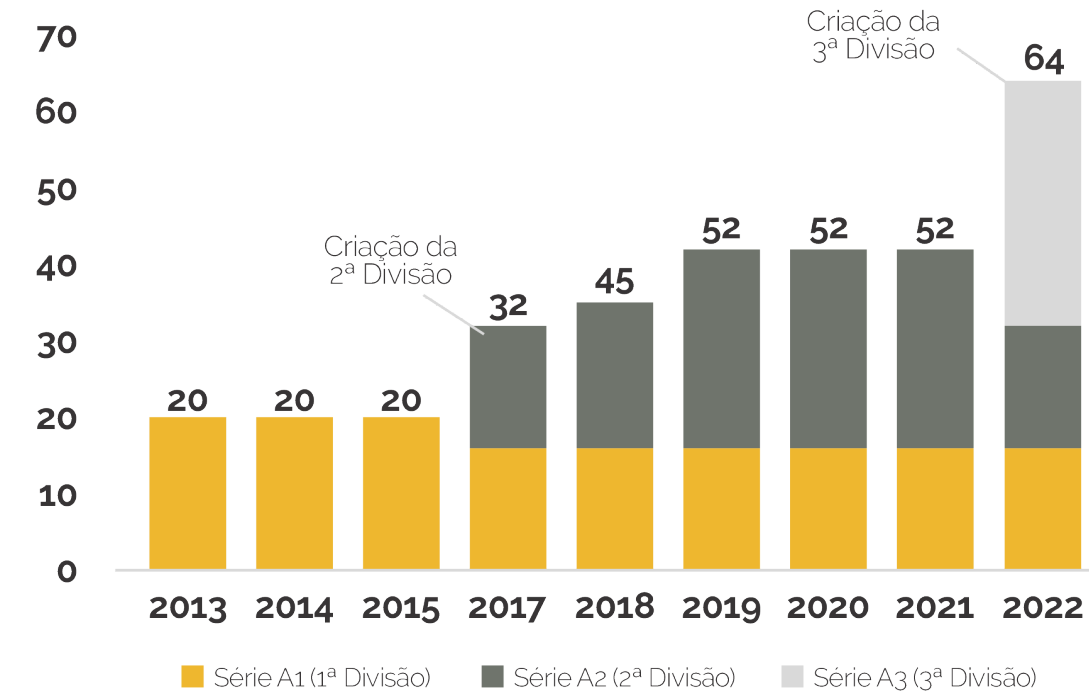
Futebol Feminino

Clubes em atividade

Número de Clubes em Atividade
 Disputando competições oficiais CBF e Federações Estaduais
 Fonte: Campo de Ação



Número de Clubes no Sistema Nacional
 Disputando competições oficiais CBF
 Fonte: Campo de Ação



Futebol Feminino

Campeões da Série A

Copa do Brasil de Futebol Feminino

	Campeã	Vice
2007	SAAD	Botucatu
2008	Santos	Sport Recife
2009	Santos	Botucatu
2010	Duque de Caxias	Foz Cataratas
2011	Foz Cataratas	Vitória Tabocas
2012	São José	Centro Olímpico
2013	São José	Vitória Tabocas
2014	Ferroviária	São José
2015	Kindermann	Ferroviária
2016	Audax/Corinthians	São José

Competição foi descontinuada para dar espaço à ampliação do Campeonato Brasileiro, com criação da Série B

Fonte: CBF (2022)

O futebol feminino profissional no Brasil teve seu enésimo recomeço em 2007, com a criação da Copa do Brasil. Naquele momento a modalidade era dominada por equipes sem vínculo com clubes que disputavam a primeira divisão do futebol masculino, com exceções de projetos históricos, como o Santos.

A partir de 2013 a CBF criou a Série A do futebol feminino, e incluiu no caderno de licenciamento a obrigatoriedade dos clubes que disputam as principais competições masculinas de desenvolverem também o futebol feminino.

Em 2017 há o fortalecimento da estrutura, com a criação da Série B do Brasileirão Feminino, e a Copa do Brasil foi descontinuada.

Note que ao fazer a transição aumenta a quantidade de clubes tradicionalmente masculinos ocupando as primeiras duas posições na tabela nacional.

Desempenho Série A Brasileiro

	Campeã	Vice
2013	Centro Olímpico	São José
2014	Ferroviária	Kindermann
2015	Rio Preto	São José
2016	Flamengo	Rio Preto
2017	Santos	Corinthians
2018	Corinthians	Rio Preto
2019	Ferroviária	Corinthians
2020	Corinthians	Kindermann
2021	Corinthians	Palmeiras

Fonte: CBF (2022)

Futebol Feminino no Brasil

Raio X



16

Clubes que disputam a Série A do Campeonato Brasileiro

7

Meses de disputa da Série A: de Abril a Outubro

94%

Clubes vinculados a associações com futebol masculino

400

Média de público na Série A de 2019

24

Idade média das atletas que disputaram a Série A de 2020

73%

Clubes que mantêm atletas sob contratos profissionais

75%

Receitas provenientes de outras fontes dentro da Associação

65%

Parcela do custo direcionada a salários das atletas e comissão técnica

Fonte: FIFA Benchmark Women's Football (2022)

Futebol Feminino

Raio X – Brasil x Mundo

Comparativo entre Brasil e Mundo

	MUNDO	BRASIL
Receita Média por Clube	US\$ 500 mil	US\$ 309 mil
Salário Médio 1ª Divisão	US\$ 13.087 anuais	US\$ 6.000 anuais
Custo por Equipe	US\$ 700 mil	US\$ 490 mil
Público Médio	1.113	400
Maior Receita	47% de Patrocínio	75% gerais da Associação

Fonte: FIFA

Quando comparamos o futebol feminino de clubes no Brasil com a média mundial vemos que a distância não é inalcançável, mas explicável.

Alguns números podem ser explicados pela questão cambial, mas essencialmente o problema está modelo de negócios e atual estágio da modalidade. Temos apenas 35% do público médio mundial nos estádios, e nossos clubes vivem das receitas gerais da associação, enquanto nas ligas mais fortes há fontes específicas para a modalidade.

O trabalho é seguir desenvolvendo uma modalidade recente, que ainda carece de estrutura robusta. Leva tempo, precisa de planejamento e monitoramento ostensivo do desenvolvimento.

Resultados das Copas do Mundo de Futebol Feminino

	Campeão	Vice	3º Colocado	4º Colocado
1991	EUA	Noruega	Suécia	Alemanha
1995	Noruega	Alemanha	EUA	China
1999	EUA	China	Brasil	Noruega
2003	Alemanha	Suécia	EUA	Canadá
2007	Alemanha	Brasil	EUA	Noruega
2011	Japão	EUA	Suécia	França
2015	EUA	Japão	Inglaterra	Alemanha
2019	EUA	Países Baixos	Suécia	Inglaterra

Resultados dos Jogos Olímpicos: Futebol Feminino

	Campeão	Vice	3º Colocado	4º Colocado
1996	EUA	China	Noruega	Brasil
2000	Noruega	EUA	Alemanha	Brasil
2004	EUA	Brasil	Alemanha	Suécia
2008	EUA	Brasil	Alemanha	Japão
2012	EUA	Japão	Canadá	França
2016	Alemanha	Suécia	Canadá	Brasil
2020	Canadá	Suécia	EUA	Austrália

A cobrança por resultados no futebol feminino brasileiro passa, em alguns momentos, mais pela expectativa exagerada que pelo histórico de sucessos. E claro, por sermos a nação da Marta. Historicamente nosso desempenho tem um período melhor entre 1999 e 2008, considerando Copas do Mundo e Jogos Olímpicos. Mas nunca fomos um país de conquistas.

Futebol Feminino no Brasil

O que fazer?

O primeiro aspecto que precisa ser compreendido é que estamos falando de uma atividade que é nova não apenas no Brasil. E é natural que passe por um período de desenvolvimento. Só precisamos garantir que ele aconteça de fato. Para isso, deixamos algumas recomendações:

Transparência

- Dados econômico-financeiros e de desempenho precisam ser segregados e disponibilizados, para que o mercado possa entender a realidade da profissão e seus desafios;

Independência

- Os clubes precisam tratar o futebol feminino como uma atividade independente, com estrutura própria, da formação de base às áreas de desenvolvimento comercial e de marketing.

Estrutura e Projeto

- Precisamos criar um projeto mais profundo e de longo prazo, com desenvolvimento de estádios próprios, calendário com datas e horários que permitam maior presença de público, desenvolvimento de ações específicas, que possibilitem maior visibilidade e acesso a recursos humanos e financeiros cada vez mais qualificados.

Expectativa Justa

- O mais importante é ter um projeto realista. Mesmo nas ligas que hoje são mais desenvolvidas a média de público é baixa quando comparada ao masculino. Não podemos nos prender às exceções, mas criar uma regra nossa.



Prorrogação



Pontos de Atenção e Desenvolvimento

Desequilíbrio:

Dinheiro atrai talentos e gestão



	Copa do Mundo	Mundial de Clubes	Mundial Sub-20
Mais antigas ↑	Sul-americano	Europeu	Sul-americano
	Europeu	Europeu	Europeu
	Europeu	Sul-americano	Sul-americano
	Sul-americano	Europeu	Sul-americano
	Europeu	Sul-americano	Europeu
	Sul-americano	Sul-americano	Europeu
	Sul-americano	Europeu	Europeu
	Europeu	Europeu	Sul-americano
	Sul-americano	Europeu	Sul-americano
	Europeu	Europeu	Sul-americano
	Sul-americano	Europeu	Europeu
	Europeu	Sul-americano	Sul-americano
	Sul-americano	Europeu	Sul-americano
	Europeu	Europeu	Sul-americano
Mais recentes ↓	Sul-americano	Europeu	Africano
	Europeu	Europeu	Sul-americano
	Europeu	Europeu	Europeu
	Europeu	Europeu	Europeu
	Europeu	Europeu	Europeu
	Europeu	Europeu	Europeu

O equilíbrio existente entre os dois continentes mais vencedores do futebol mundial tem se alterado nos últimos anos.

No caso da Copa do Mundo, além do rodízio ter acabado, desde 2010, são os europeus que mandam.

Sobre o Mundial de Clubes, seja na versão anterior seja no formato FIFA, os sul-americanos foram líderes até 2008, e o desequilíbrio já mostra 9 títulos europeus na sequência.

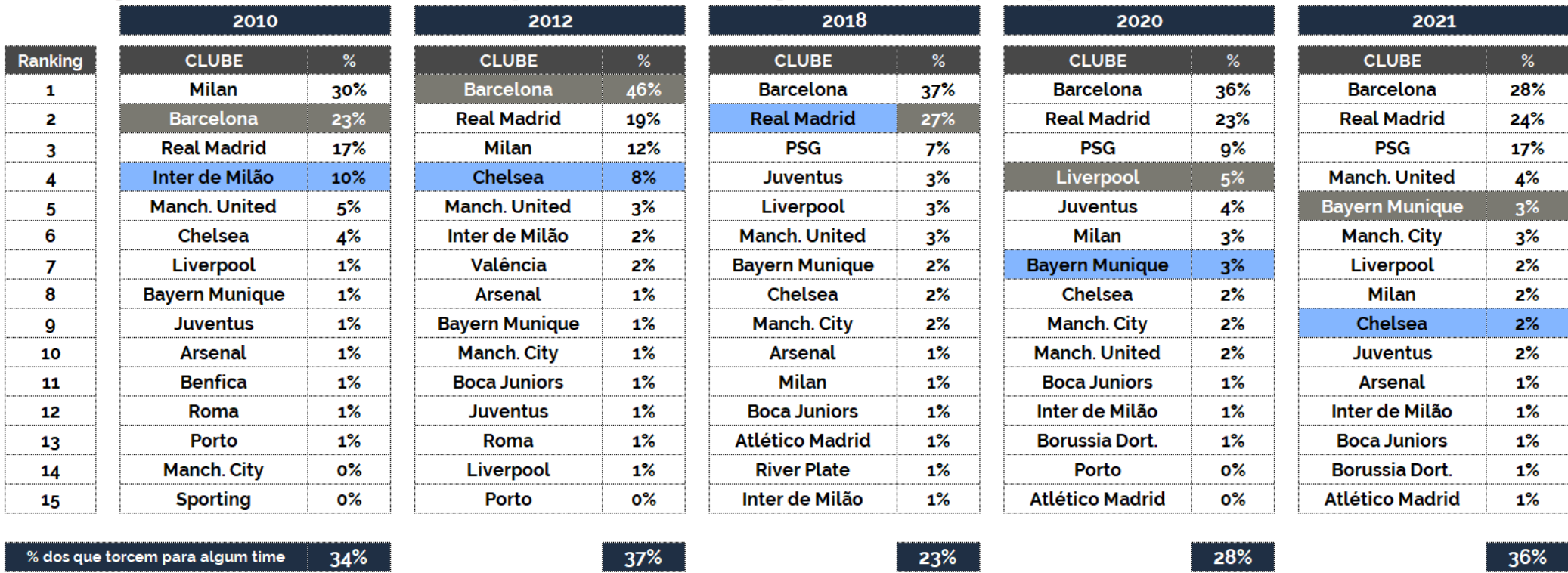
E o problema já chegou na formação também. Antes líderes absolutos, os sul-americanos já veem os europeus dominando a última década.

Continente do ganhador de todas as Copas do Mundo (coluna 1), Das últimas 21 edições do Mundial de Clubes e de todas as edições FIFA da Copa do Mundo Sub-20.

Por quem os brasileiro torcem no exterior

Fonte: Sport Track

Ranking de Torcida de Brasileiros por Clubes Estrangeiros - Pesquisa Sport Track



Conceitos que explicam as escolhas

Pilares

Exposição	Ídolos	Títulos	Continuidade
Liga dos Campeões	Milan dos anos 90	Chelsea 2012	Real Madrid
Liga Inglesa	Cristiano Ronaldo	Liverpool 2020	FC Barcelona
Liga Espanhola	Neymar, Mbappé, Messi	Bayern 2021	História e predominância na Espanha

Construção e fixação de uma marca esportiva está associada a 4 pilares:

Exposição: O quanto o clube aparece para o fã, o que está relacionado diretamente às competições que disputa.

Ídolos: Elenco com atletas qualificados e de interesse geral atraem interesse para o clube.

Títulos: Vencer é fundamental. Num mercado competitivo a falta de títulos reduz a chance de se tornar reconhecido.

Continuidade: Estar sempre em evidência traz uma recorrência de imagem que atrai o fã.

São pilares que servem a qualquer clube que queira atrair e reter fãs, local ou internacionalmente. O que reforça a ideia de termos uma liga bem estrutura e forte, que permita aos clubes traçarem estratégias de marketing eficientes.



Resenha

Para onde vamos?

Começamos este relatório dizendo que a ano de 2021 nos mostra que estamos no início de um caminho para o futuro. A questão é sempre saber onde se quer chegar.

A estagnação das receitas só será revertida com a construção de uma liga de clubes que pense o todo. Mas para isso precisamos ultrapassar barreiras históricas que transformam clubes adversários em inimigos, quando na verdade deveriam se ver como parceiros..

Nessa construção é muito bom mirarmos o que há de melhor, como a LaLiga e a Premier League, sem deixar de ter a clareza que estamos atrás de modelos menos badalados, e precisamos primeiro nos tornarmos melhores que esses, como as ligas portuguesa e holandesa, por exemplo.

Parte desse caminho precisa ser trilhado por novos modelos de gestão, que muitas vezes passarão por novos modelos de controle e, naturalmente, novos controladores. Esse bravo mundo novo do futebol requer a presença de novas ideias, sem abrir mão de quem está no negócio há anos e conhece os atalhos para o gol, ou para o desarme que salva um gol.

Nunca está perdido quem não sabe para onde vai. Então, precisamos encontrar nosso destino, nos sentirmos perdidos, mas com os instrumentos que nos coloquem na trilha correta. Talvez demore um pouco, afinal, os caminhos que o futebol brasileiro pegou nas últimas décadas nos levaram a pontos sem saída. Só não podemos ser lentos, ou corremos o risco de cair no esquecimento.



Quem Somos

Os Convocados são a soma de experiências na indústria do futebol, com uma visão macro e 360° do que é o futebol, no Brasil e no Mundo. Somos a única consultoria capaz de entregar soluções *in and off the field* no mercado.

Mais que uma soma, somos uma combinação de conhecimentos que permitem auxiliar investidores e clubes a estruturarem e desenvolverem seus negócios, da reestruturação da associação à construção de uma SAF, passando pela compra de clubes – *buy side / sell side* – e chegando à construção de uma cultura esportiva.

Gestão dentro e fora de campo, finanças, receitas, relacionamentos, marketing, custos, scouting. O que é necessário para qualquer projeto de futebol, num único lugar.

Tudo feito a partir de uma vasta base de dados proprietários, que suportam nossas recomendações, sem achismos. O que nos permite indicar as melhores decisões, mesmo que signifique não fazer o negócio. Para os Convocados vale sempre o que for melhor para o cliente, por isso nosso lema é “Você está preparado para ouvir a verdade?”.

Esteja preparado.

Roque Junior

Ex-Diretor Esportivo da Ferroviária/SP, atleta Campeão Mundial pela Seleção Brasileira em 2002, e multacampeão no Brasil e Europa por Palmeiras, AC Milan e Bayer Leverkusen. Foi gestor/proprietário do FC Primeira Camisa, clube formador de São José dos Campos. Também atuou como Técnico profissional no XV de Piracicaba e no Ituano FC e como Diretor Esportivo no Paraná Clube.



Cesar Grafietti

Economista, especialista em Banking e Riscos, com mais de 25 anos de experiência no mercado financeiro (Itaú BBA, Voiter, Mauá Capital), analisa as finanças do futebol há 14 anos. Consultor da CBF para Fair Play Financeiro e colunista do Infomoney, onde desenvolve temas relacionados à estrutura do futebol.



Rodolfo Kussarev

Mais de 20 anos de experiência no mercado de futebol tendo atuado na gestão de clubes como Santos, Paulista, São José, Corinthians e Flamengo. Consultor do Projeto Red Bull BR desde a implementação até tornar-se Diretor e Presidente até 2017. Atuou também como Diretor da Federação Paulista e desde 2017 como Consultor em Gestão e investimento no futebol no Brasil e em Portugal.



Rafael Plastina

Há mais de 22 anos estudando e mapeando o mercado global do esporte. Foi Gerente de Marketing do EC Vitória/BA, e atuou como executivo da TNS Sport (Kantar), Informidia (IBOPE/Repucom/Kantar), Nielsen, Dream Factory e Sport Track. Refundou a Sport Track em 2016 e tem atuado como consultor oferecendo serviços para companhias globais e instituições governamentais de esporte como: CAIXA, A-BInBev, FIVB (Federação Internacional de Voleibol) e outras.



Renée Pinheiro

18 anos de experiência na área de Scout no Chongqing Lifan (China), Red Bull (Brasil) e FC Granada (Espanha). Gerente de marketing no Atlético/MG e consultor esportivo que conduziu o 1º patrocínio de uma empresa chinesa aos Jogos Olímpicos. Atuou também como agente de atletas e advisor para aquisição de clubes, como o Southampton/ING e Tondela/POR.





convocados.net



xpi.com.br