



CURSO LIVRE

SAF:

COMO FAZER

DA IDEIA AO INVESTIMENTO

O CLUBE DE FUTEBOL COMO UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS

Marco Sirangelo

footure
academy

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Transmissão da complexidade envolvida na gestão de clubes de futebol a partir do acréscimo de um elemento-chave presente apenas nessa indústria em comparação ao estudo organizacional e de gestão tradicional.

Parte 1: introdução



Estrutura de Receitas de um Time



Bilheteria



Patrocínio



Direitos de Transmissão



Premiação por desempenho



Venda de Atletas



Receitas Comerciais



Estrutura de Custos e Despesas de um Time



Salários



**Infraestrutura
(manutenção)**



Investimentos



Dívidas



**Despesas Operacionais
(matchday, viagens,
marketing, comercial)**



Categoria de base

Os números do Futebol Brasileiro



R\$ 8,8 bi

Receitas totais da **Série A** em 2023

+22% YoY



79%

Percentual de Brasileiros que tem o **FUTEBOL** como um dos esportes favoritos.



R\$ 4,6 bi

Custos com Salários nos clubes da **Série A** em 2023



R\$ 0,7 bi

Receitas totais da **Série B** em 2023



703

Número de clubes profissionais no Brasil em 2023



13%

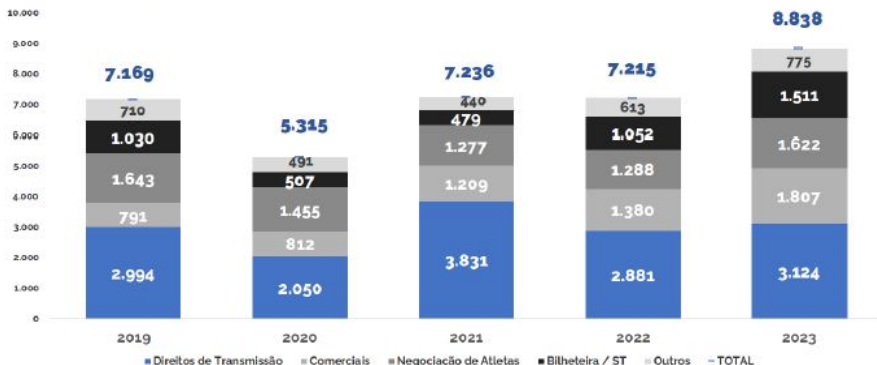
Total de Clubes em modelo empresarial (Ltda ou SAF)

Breakdown de Receitas Brutas

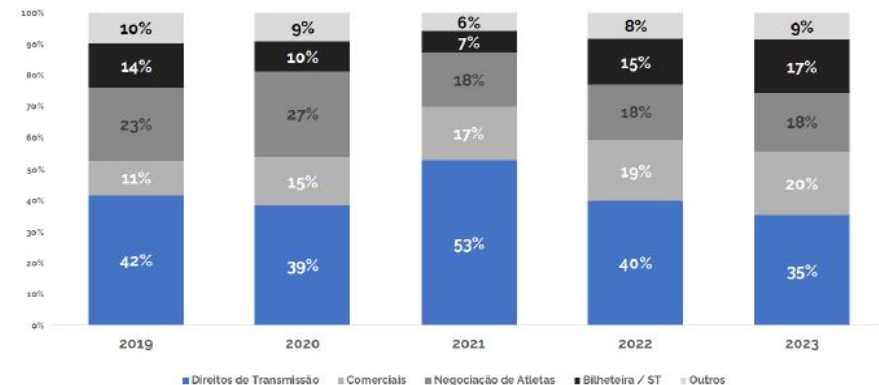
Série A 2023

Evolução das Receitas da Série A do Campeonato Brasileiro

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas da Série A do Campeonato Brasileiro



As proporções de receitas sofreram poucas alterações, mas há duas que merecem atenção: Bilheteria/Sócio Torcedor e Comerciais (anteriormente chamadas de Publicidade, mas que substituímos a nomenclatura para aproximar aos dados divulgados internacionalmente).

Estes movimentos são importantes na diversificação de receitas e redução da dependência dos direitos de transmissão, que permitem aos clubes trabalharem a gestão do risco no longo prazo, dada a tendência de redução no valor dos direitos.

Receitas Brutas da Série A do Brasileiro

	2022	2023	Dif.	Var. %
Direitos de TV	2.881	3.124	243	8%
Comerciais	1.380	1.807	427	31%
Negociação de Atletas	1.288	1.622	333	26%
Bilheteria / ST	1.052	1.511	459	44%
Outros	613	775	162	26%
TOTAL	7.215	8.838	1.623	22%

Fonte: DFs dos Clubes

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

Comparando Cenários

Time A

	2023	2022	Crescimento
Bilheteria	117,6	106,1	11%
Direitos de Transmissão	148,1	143,6	3%
Comercial	172,4	151,6	14%
Premiação/outros	111,6	42,1	165%
Receita	549,7	443,4	24%
Salários	-251,1	-209,2	20%
Outras despesas	-167,5	-120,2	39%
Despesas	-418,6	-329,4	27%
EBITDA	131,1	114,0	15%

Time B

	2023	2022	Crescimento
Bilheteria	57,3	48,5	18%
Direitos de Transmissão	140,4	118,0	19%
Comercial	315,9	319,7	-1%
Premiação/outros	170,6	81,4	110%
Receita	684,2	567,5	21%
Salários	-526,4	-617,8	-15%
Outras despesas	-184,2	-165,0	12%
Despesas	-710,7	-782,8	-9%
EBITDA	-26,4	-215,3	-88%

Valores em (£) Mi.

Fonte: Deloitte/Swiss Ramble

Comparando Cenários

Time A (últimos 10 anos)



Time B (últimos 10 anos)



**Afinal, qual é o Core
Business de um
Clube de Futebol?**

R: ganhar jogos



Como pode o core business ser algo tão incontrollável?

- Este é o grande paradoxo do **Negócio** Futebol
- Não é possível depender apenas de resultado, a máquina precisa girar independente dele.
- Mas no final do dia, o resultado é o que define tudo.

Mas além disso, um clube precisa (entre outras):

ter acesso a um centro de treinamento para times profissionais e de base (masculino e feminino) com diferentes campos, além de estrutura médica, preparação física, fisioterapia, nutricional, psicológica e logística de qualidade;

- Capacidade de investimento
- Departamentos de marketing e comerciais relevantes para um trabalho de marca eficiente e que resulte em receitas relevantes.
- Oferecer boas condições para seus torcedores frequentarem estádios em doses semanais
- Honrar compromissos com seus atletas e colaboradores.
- Aproveitar o potencial do Brasil para revelar jovens talentos.



Mitigando o “descontrole”

- Existem medidas para aumentar a competitividade e reduzir o risco.

- Algunas delas são: Aumento na capacidade da folha salarial, melhorias de infraestrutura de treinamento e formação, investimento em direitos econômicos de atletas, modernização de estádio.
- Porém, existe um pequeno problema:
- Todas elas são caras**



Lucro, um grande gargalo

- Entre as muitas premissas de negócios tradicionais que o futebol desafia, o lucro talvez seja a principal delas.

- A não ser que seu clube esteja vencendo e em posição de destaque, faz sentido ter lucro?



- Ao mesmo tempo, se você fecha no zero a zero o tempo todo, como dar o salto sem correr riscos de endividamento excessivo?



- Nenhuma outra indústria questiona algo tão primário quanto o Lucro. Como um investidor reage a isso?

PREMIER LEAGUE FINANCIAL STATS

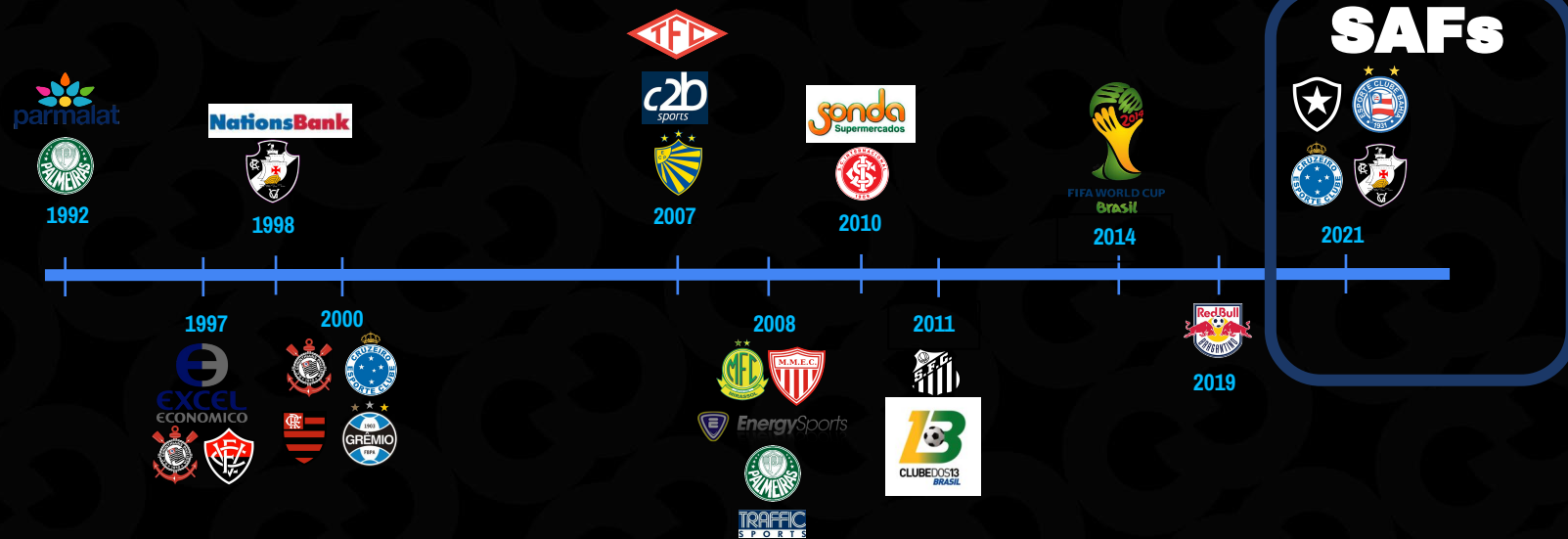
PRE-TAX PROFIT/LOSS 2018/19



Parte 2: modelo de negócios



Relembrando



Afinal, o que muda com a SAF?

- Em linhas gerais, a Lei da SAF permite que os clubes brasileiros, em sua grande maioria estabelecidos como associações sem fins lucrativos, possam realizar a migração de suas personalidades jurídicas para o formato de Sociedade Anônima. De modo a tornar-se efetivamente atraente, benefícios tributários foram estabelecidos para que essa transformação fosse suavizada, além de contrapartidas relacionadas com transparência, gestão e segurança jurídica.
- **Benefícios fiscais** para os Clubes que realizarem a migração de modelo societário.
- Maior segurança jurídica para recebimento de investimento externo, incluindo proteção contra os passivos contraídos pelos Clubes no passado.





“Il calcio è la cosa più importante delle cose non importanti”

Arrigo Sacchi



Por que, afinal, comprar um clube de futebol?

- Retornos financeiros, como obter?
- Via tese de retirada de dividendos ou eventos de saída? Saída para quem?
- Necessidade de investimentos no curto prazo: dívidas, estrutura, base, novos jogadores
- Ganhos **não-financeiros** e perfis de compradores

O Cenário Macro da Indústria

exemplo)

(tomando Estado de SP como



A Série B é, finalmente, o momento de maior entrada financeira, por conta dos direitos de transmissão. Além disso, a proximidade com a Série A é de fazer **sonhar**.

A Série C é o primeiro momento da cadeia inteira em que é possível para um clube realizar um planejamento de 24 meses. No entanto, financeiramente possui o mesmo patamar da Série D

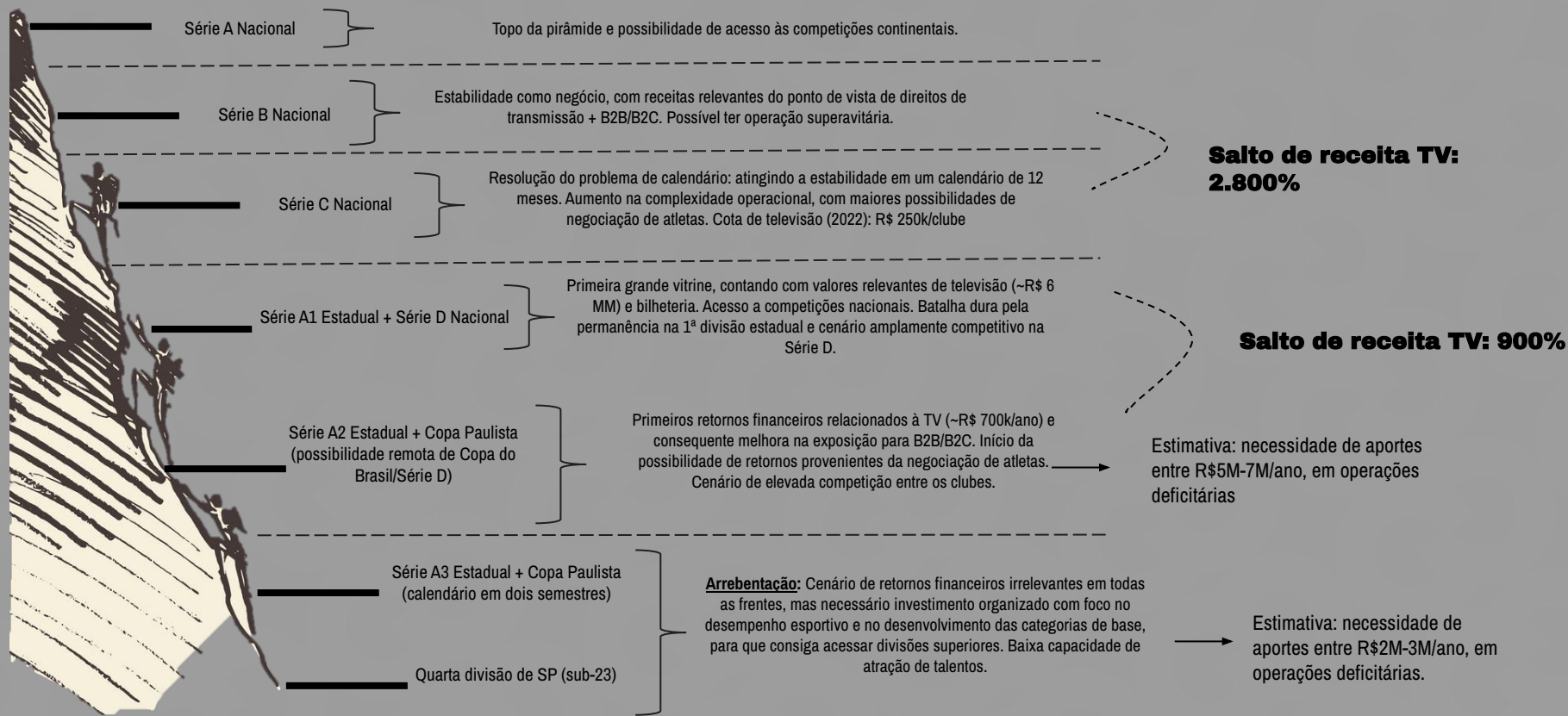
Chegar na Série D é um marco do ponto de vista estadual. Mas o torneio é totalmente desafiador e sem garantias de jogar no ano seguinte.

* nova divisão a partir de 2024

O Cenário Macro da Indústria

exemplo)

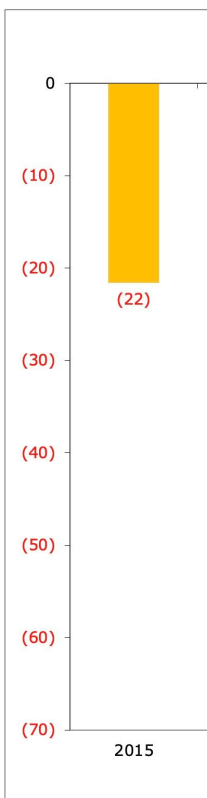
(tomando Estado de SP como



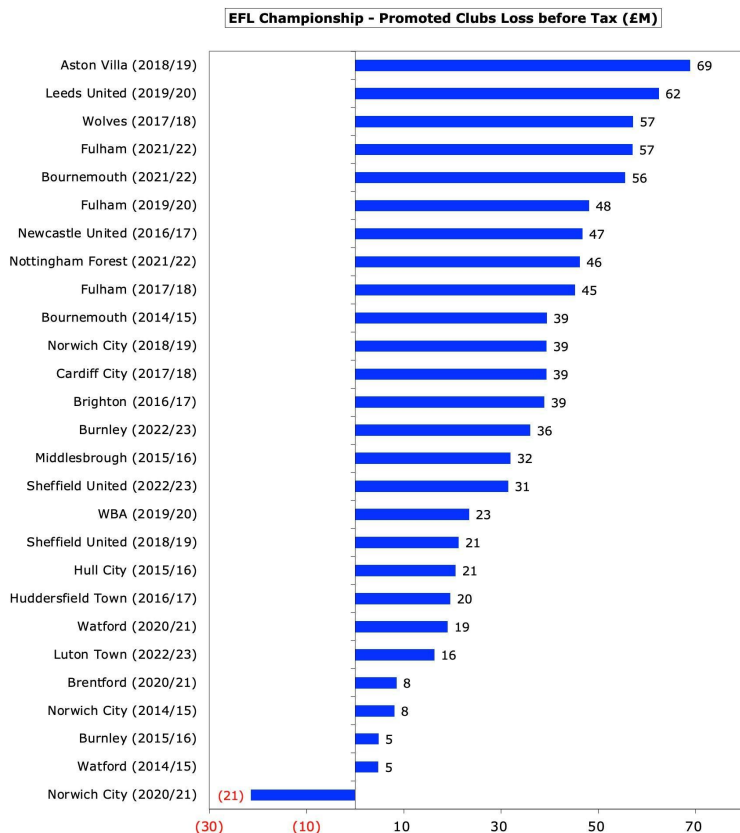
* nova divisão a partir de 2024

O custo do acesso e o preço do sonho

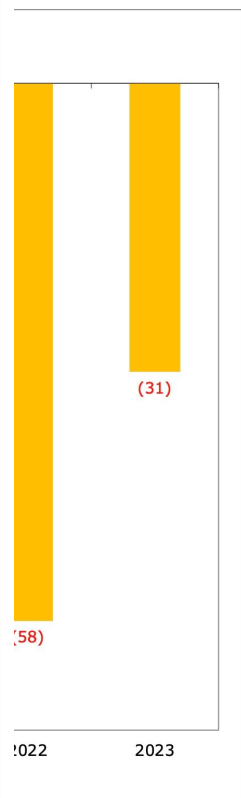
- Conf
- cres
- É o c



Prepared by @Swissf



Prepared by @SwissRamble

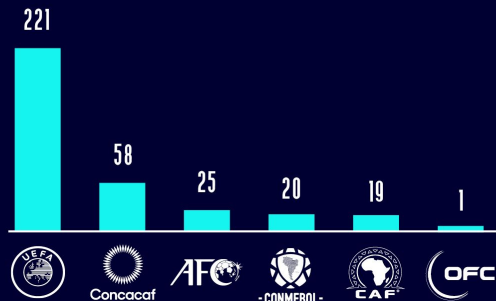


A vão
objetivo.

Os MCOs

FOOTBALL MULTI-CLUB OWNERSHIP NUMBER OF CLUBS IN MCO, BY CONFEDERATION

cies SPORTS INTELLIGENCE



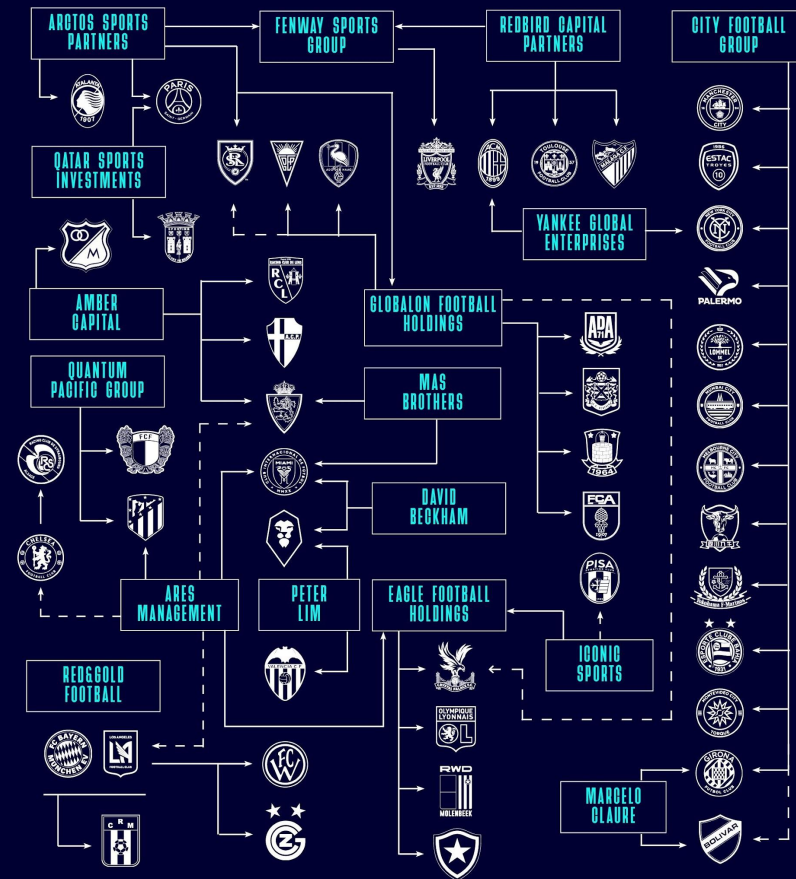
CLUBS INVOLVED IN MCOs - EUROPEAN TOP DIVISIONS

cies SPORTS INTELLIGENCE



FOOTBALL CLUB OWNERSHIP NETWORKS

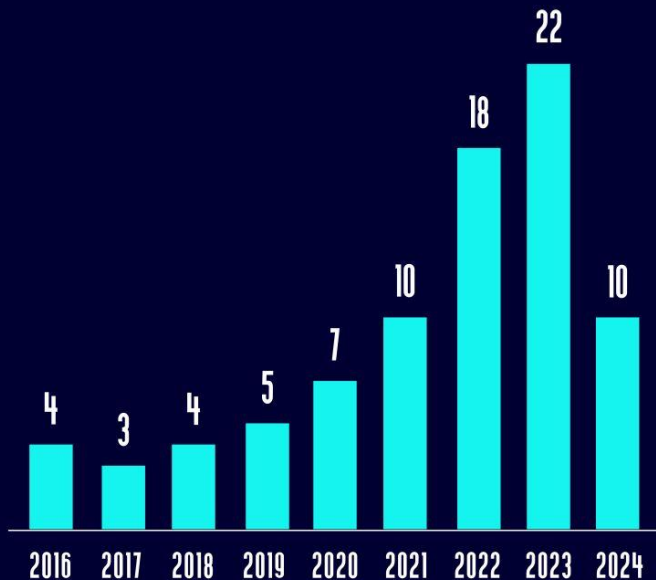
cies SPORTS INTELLIGENCE



AMERICAN INVESTMENTS IN EUROPEAN FOOTBALL

CIES
SPORTS
INTELLIGENCE

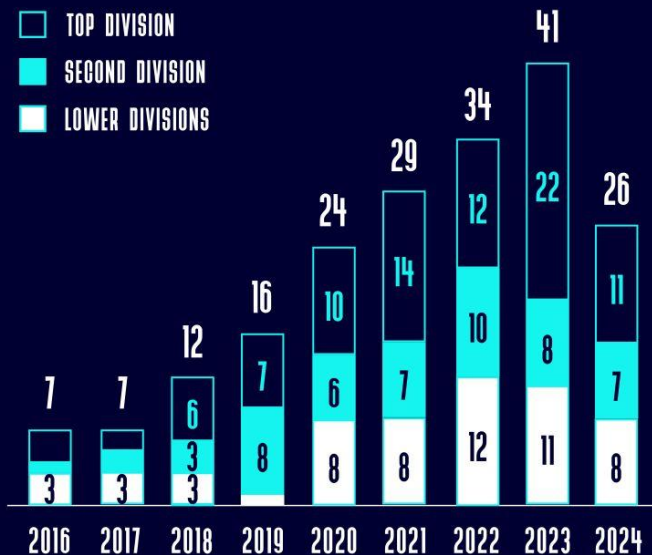
Number of European clubs majority-owned by American investors, by year in which the takeover took place



AMERICAN INVESTMENTS IN EUROPEAN FOOTBALL

CIES
SPORTS
INTELLIGENCE

Total number of American investments in European clubs, by year and division in which the club was competing in at the time of the investment



País	Clube	Investidores	Outros Clubes sob gestão
França	Toulouse	RedBird	Milan, Liverpool*
França	PSG	QSI	Braga
França	Lyon	Eagle (John Textor)	Botafogo, Molembeek, Crystal Palace*
França	Nancy	Chien Lee	Kaiserslautern, FC Thun (SUI), Oostende (BEL), Barnsley
França	Nice	Sir Jim Ratcliffe	FC Lausanne-Sport-SUI
França	Troyes	City Football Group	-
França	FC Lorient	William Foley	Bournemouth
França	Strasbourg	BlueCo (Todd Boehly)	Chelsea
França	Clermont	Core Sports Capital	SC Austria Lustenau, FC Biel-Bienne
França	Mônaco	Dmitry Rybolovlev	Cercle Brugge
França	Rennes*	Artémis	Sem outro clube, mas uma holding com atuação ampla em entretenimento
França	Olympique de Marseille	Frank McCourt	Sem outro clube, mas ex-Los Angeles Dodgers e com ampla atuação em esporte
Inglaterra	Arsenal	Stan Kroenke	Colorado Rapids-EUA
Inglaterra	Brentford	Matthew Benham	FC Midtjylland-DIN
Inglaterra	Brighton	Tony Bloom	Royale Union Saint-Gilloise
Inglaterra	Chelsea	BlueCo (Todd Boehly)	Strasbourg
Inglaterra	Leicester City	Aiyawatt Srivaddhanaprabha	Leuven
Inglaterra	Crystal Palace	Global Football Holdings/Eagle*	Augsburg*, SK Beveren, ADO Den Haag, Alcorcón, Brøndby, Botafogo, Lyon
Inglaterra	Manchester City	City Football Group	Bahia, Lommel (BEL), Troyes, NYCFC, Melbourne, Mumbai, Torque, Girona*, Palermo*, Yokohama*, Sichuan Jiuniu*
Inglaterra	Nottingham Forest	Evangelos Marinakis	Olympiacos-GRE
Inglaterra	Southampton	Sport Republic	Göztepe-TUR
Inglaterra	West Ham	Daniel Kretinsky	Sparta Prague-REP
Inglaterra	Aston Villa	Nassef Sawiris e Wes Edens	Vitória de Guimarães
Inglaterra	Sheffield United	Prince Abdullah bin Musa'ad bin Abdulaziz Al Saud	Beerschot Wilrijk, Al-Hilal (EAU), Chateauroux, Karela Utd (IND)

Contas Equacionadas: Business Cases



Contas Equacionadas: Business Cases



Gestão Sustentável



Em resumo, do ponto de vista do investidor

Receitas

- Necessidade de potencializar receitas comerciais e novos negócios
- Dependência de resultados esportivos para depender de saltos com direitos de transmissão.
- Via de regra, não há como depender de dividendos para remunerar o investidor, apenas se ocorrer eventos extraordinários como venda de atletas.

Despesas

- O negócio envolve alta complexidade e quantias para cobrir custos, muitas vezes acima das receitas.
- Riscos elevados e pressões externas interferindo no dia-a-dia.
- É esperado que o investidor tenha apetite para investimentos. A gestão dessas expectativas requer bastante traquejo.

Investimento s

- O investimento em categoria de base também tem uma característica: ser de longo prazo (~5 anos).
- Investimentos em imobilizado (estádio/CTs) podem não se pagar diretamente.
- Pressão por contratação de jogadores e aumento na folha salarial do elenco principal

Retornos

- Eventos de saída (venda). Valuation inflado com o crescimento da indústria e potencialização de receitas.
- Grupos MCOs e M&A em alta no futebol e o Brasil ainda fora deste mapa. Promessa disso acontecer.
- Retornos não-financeiros: exposição pessoal e ganho de popularidade.

O Case Barcelona



Outros exemplos

