



CURSO LIVRE

SAF:

COMO FAZER

DA IDEIA AO INVESTIMENTO

Elaborar o Plano de Negócios e destinação do investimento.

Marco Sirangelo

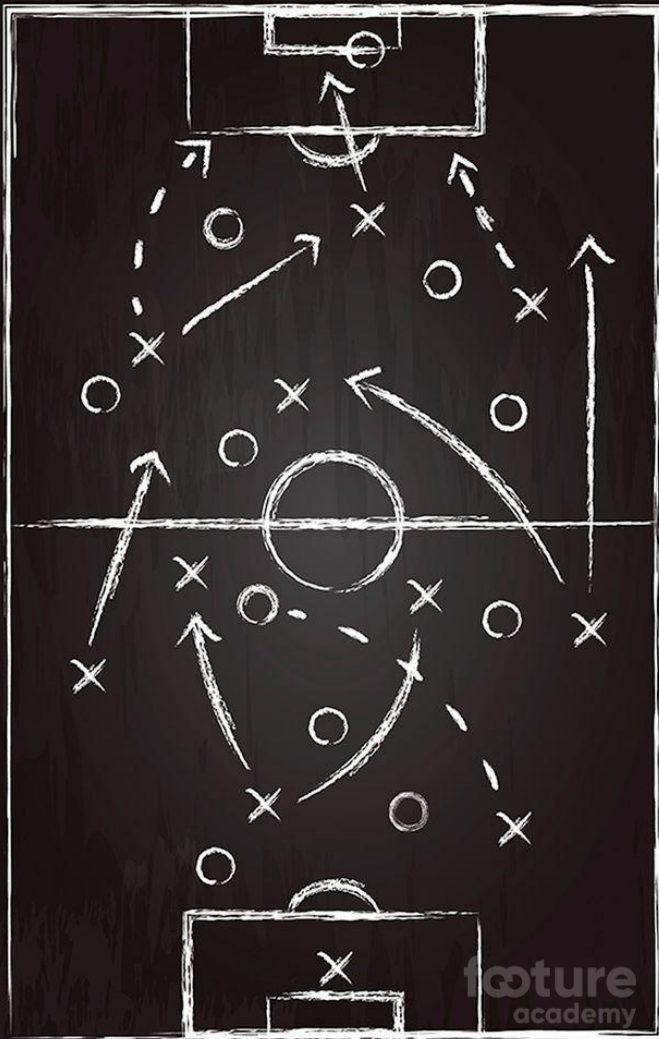
footure
academy

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Entendimento das etapas de um business plan aplicado ao futebol;
- Transmissão de conceitos utilizados por quem auxilia os clubes em seus processos – importante para que os clubes possam avaliar seus prestadores de serviço.
- Apresentação de cases de sucesso com teses aplicadas no plano de negócios de um clube de futebol.

Sobre um BP

- Pode ser um documento interno ou usado para captar investidores.
- Assim como o valuation, não é algo estritamente matemático, permite (e deve ter!) cenários e diferentes caminhos.
- Mais focado em apresentar todas as questões e problemas, não necessariamente em responder a todas elas.
- Não existe bola de cristal. Mas existe conhecimento que deve ser aplicado. Esse é o diferencial de quem estuda a indústria.
- Passado prevendo o futuro.
- Cuidado com “marretadas”. Excel permite tudo.
- Dualidade de precisar ser atrativo comercialmente vs. refletir a realidade. Problema crônico do futebol.





Definição de Premissas Básicas + Diagnóstico

- História do clube
- Divisão
- Cidade

Infos básicas (ex. clube de SP vs futebol moderno)

- Estádio
- Centro de treinamento
- Outros ativos imobiliários

Muito relevante. Primeiro passo para qualquer desenvolvimento de tese e entendimento de necessidades.

- Dívidas (RJ/RCE)
- Demonstrações Financeiras
- Certificado Clube Formador

Segundo momento, necessário fornecedores externos (auditoria). Entendimento de perfil de dívidas e de planejamento de RJ/RCE quando aplicável.



Parte 2: Teses e Subteses



Parte 2: Teses e Subteses



Um BP deve procurar caminhar junto com uma tese macro de um projeto. Por exemplo: foco na base ou no pagamento de dívidas.

Não é aqui que se deve pensar em aspectos de futebol (por exemplo DNA ofensivo).



Procurar ser mais direto com relação aos objetivos esportivos. Por exemplo “se manter na Série A”, “obter acesso para a Série A em 5 anos”, “ser campeão da Libertadores”, etc.

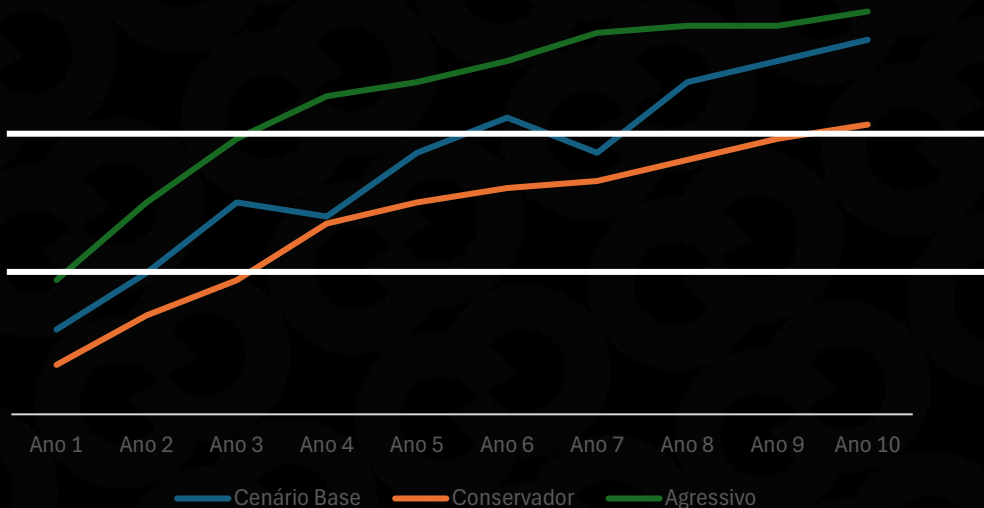
Parte 3: Metas

“Tornar-se um clube estabilizado na Série A”

Série A

Série B

Série C



Série D: Desafio importante

É possível criar infinitos cenários, mas o mais importante é buscar ser o mais fiel possível com a realidade.

Aqui, o mais importante é ter um conhecimento geral sobre a situação financeira de todos os 60 clubes envolvidos. E isso não é nada difícil.

A partir disso, é possível traçar as metas e entender a necessidade financeira comparativa

Dualidade entre parecer comercial vs. mostrar a realidade.

Parte 4: Relembrando: Estrutura de Receitas



Bilheteria



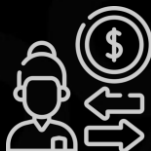
Patrocínio



**Direitos de
Transmissão**



**Premiação
por
desempenho**



**Venda de
Atletas**



**Receitas
Comerciais**

**Necessário
destrinchar
cada um delas**

Parte 4: Relembrando: Estrutura de Receitas



Bilheteria



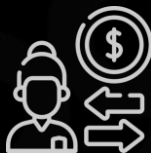
Patrocínio



**Direitos de
Transmissão**



**Premiação
por
desempenho**



**Venda de
Atletas**



**Receitas
Comerciais**

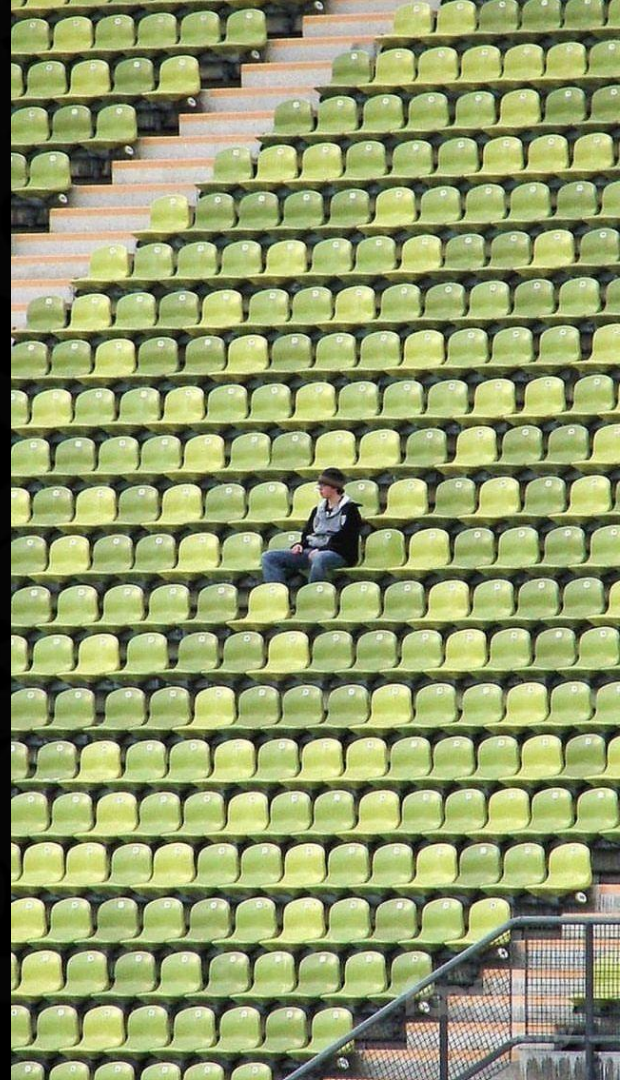
Planejando Bilheteria



Bilheteria

- Necessário quantificar a receita futura desta rubrica através de projeções que levem em consideração alguns fatores, tais como:
 - Divisão estadual, nacional e fase da Copa do Brasil*
 - Relação de sócios-torcedores com torcedores comuns. Ideal realizar estudo para entender esta relação.
 - Taxa de ocupação histórica do estádio. Existem boas fontes para isso.
 - Ticket médio cobrado nos últimos anos.
 - Definição de desconto ou incremento conforme divisão jogada.
 - Correção por inflação e receitas proporcionais ao desempenho esportivo previsto.

Importante: informação varia conforme investimentos futuros em estádio, mesmo reforma.



Planejando Direitos de Transmissão

- Principal rubrica e a mais “perigosa” para uma boa projeção
 - Como entender o impacto de uma nova liga?
 - Exemplos de Premier League – EVITAR!
 - França, Itália e Espanha – Andam de lado tem anos.
 - Brasil ainda no começo, expectativa de crescimento, mas é provável que seja mais tímido do que querem vender.
 - Direitos internacionais do Brasil são complexos (fuso horário, por exemplo).
 - Estaduais, divisões inferiores – cenários incertos constantes.

Opinião: quanto mais conservador, melhor



**Direitos de
Transmissão**





**Venda de
Atletas**

Planejando Venda de Atletas

- Também “perigosa”, pois estamos lidando com algo incontrollável.
 - Transfermarkt: cuidado!
 - 42% das negociações de atletas brasileiros ocorreu com atletas na faixa etária entre 16-23 anos.
 - Não é viável pensar em retorno financeiro na venda de atletas se não há investimento na base e segurança jurídica para o clube (CCF).
 - No entanto, o investimento na base produz retornos sólidos após 3-5 anos.
 - As vendas de atletas estão muito concentradas em clubes de Série A.

O mercado interno caminha para se tornar mais sólido do que hoje, mas existem desafios de fluxo de caixa (fair play financeiro/CNRD)



Parte 5: Relembrando: Estrutura de Despesas



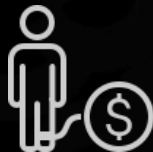
Salários



**Infraestrutura
(manutenção)**



Investimentos



Dívidas



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



**Categoria
de base**

Desafio das Despesas

- Diferentemente das receitas, as despesas são mais fáceis de quantificar e dependem menos do imponderável. Porém, elas são mais caras.
- Necessário entendimento de campo para saber valores ótimos para folha salarial e contratações. Proximidade com comissão técnica e diretoria de futebol.
- Manutenção de infraestrutura como ponto central.
- Investimentos – chave para anos subsequentes.

Desafio das Despesas

3	Pessoal administrativo (anual)
4	CEO
5	Diretor de futebol
6	Gerente de futebol
7	Diretor de categoria de base
8	Gerente de base
9	Assistente administrativo futebol
10	Assistente administrativo base
11	Serviços
12	Marketing/comunicação
13	Jurídico
14	Contabilidade
15	Serviços gerais (manutenção)
16	Transporte
17	Saúde
18	Serviços médicos
19	Fisioterapia
20	Fisiologia
21	Psicologia
22	Nutrição
23	Odontologia
24	Futebol profissional
25	Folha salarial elenco
26	Comissão técnica
27	Scout/depto mercado
28	Material esportivo/uniforme
29	Logística viagens/jogos
30	Staff apoio

Futebol base
Serviços educacionais/pedagógico
Assistência social
Alojamento
Comissão técnica sub 20
Comissão técnica sub 15/17
Comissão técnica outras categorias
Material esportivo/uniforme
Logística viagens/jogos
Staff apoio
Alimentação
Ajuda de custo atletas
Infraestrutura
Manutenção estádio
Manutenção CT
Custos gerais

+ Despesas financeiras (juros, taxas bancárias, etc)



Parte 6: Indicadores Financeiros e KPIs

1. Investimento Inicial (Capital Necessário)

- Custos de implantação: equipamentos, reformas, tecnologia, mobiliário, licenças, etc.
- Capital de giro: montante necessário para cobrir despesas operacionais nos primeiros meses/anos (salários, contas, estoque, aluguel, etc.).
- Reserva financeira: margem de segurança para imprevistos.
- Detalhamento de fontes: recursos próprios, investidores, empréstimos, etc – SAFs possibilitam novos caminhos.

2. Organização de demonstrações financeiras + Fluxo de Caixa

Parte 6: Indicadores Financeiros e KPIs

3. Alguns KPIs recomendados:

- Ponto de Equilíbrio (Break-even Point): quando receita cobre custos totais.
- Payback: prazo para recuperar o investimento inicial.
- Retorno sobre Investimento (ROI/VPL) – desafio grande com taxa SELIC alta
- Margem de Lucro Bruta e Líquida.
- Índice de Liquidez Corrente: capacidade de honrar obrigações de curto prazo.

4. Fontes de Financiamento e Condições

- Detalhar linhas de crédito, prazos, taxas de juros.
- Condições oferecidas a investidores (percentual de participação, retorno esperado, etc.).

Parte 7: Diferenciais

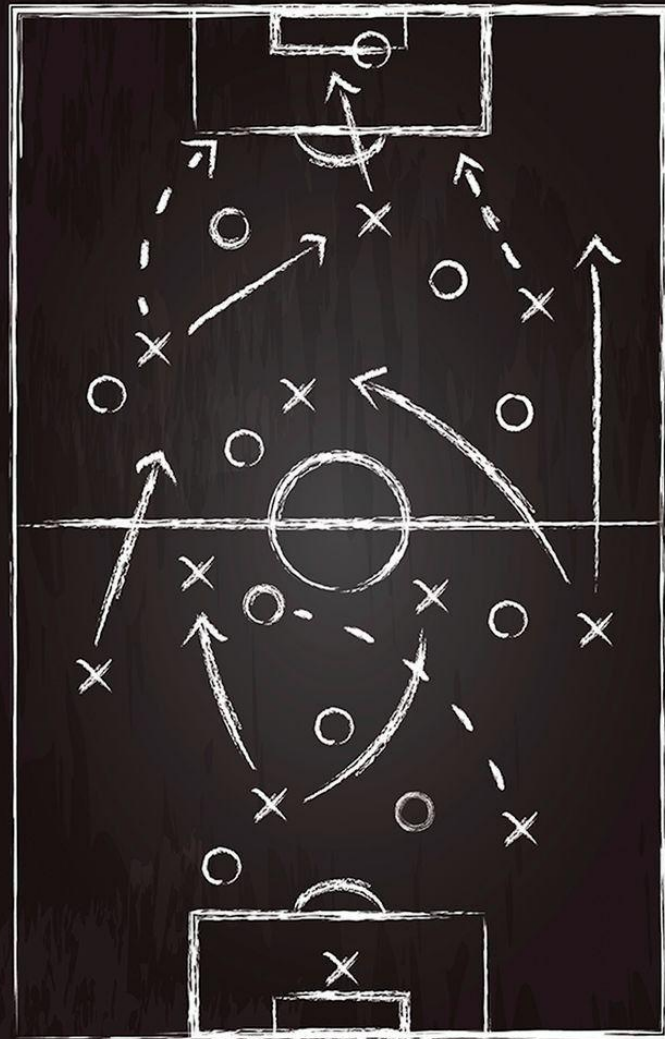
1. Análise de Mercado

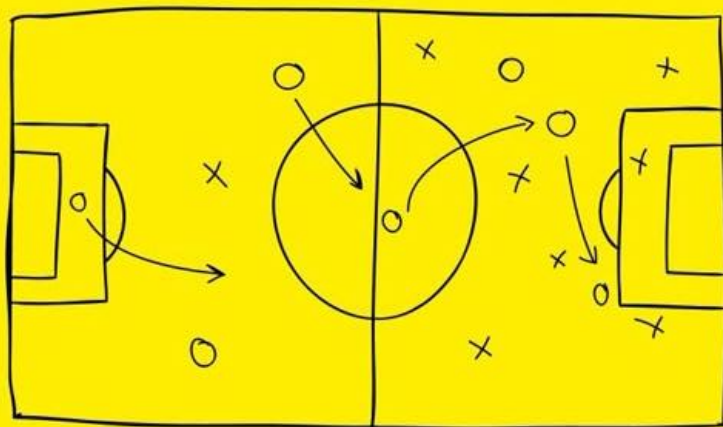
- Estudo do setor (tendências, tamanho do mercado, crescimento).
- Análise de concorrência (forças e fraquezas dos concorrentes).
- Perfil do público-alvo.
- Necessidades do cliente e como serão atendidas.

2. Plano Operacional

- Indicação de Processos para operações diárias.
- Equipe necessária; Fornecedores e parceiros-chave.

3. Cronograma de implementação







Ao menos 50% do elenco vindo da base como política do clube. 2º Melhor centro de formação do país.



Base forte + política de observação agressiva para mesclar um elenco não tão jovem. Sem medo de vender.



Prospecção agressiva e sem medo de colocar jovens para jogar.



Exclusão das categorias de base e apostas em jogadores excedentes de grandes bases



**Reconstrução financeira pós queda + base +
estádio + emissão títulos para reforma CT
base**



**Formação agressiva + prospecção de
talentos.**



Dos raros clubes grandes com projeto esportivo evidente.

Resumo: Uso de tecnologia/estatística + infraestrutura + observação + uso responsável de recursos com foco na sustentabilidade financeira.