

Relatório Convocados²⁵



Galapagos
CAPITAL

A Indústria do Futebol Brasileiro



outfield^{INC}

Patrocínio:



Apoio:



Realização:



Primeiro multifamily office focado em gestão patrimonial, financeira e na governança familiar de astros do esporte, entretenimento e Creator economy.

A gente constrói o legado de quem constrói com talento.

Nossos Serviços:



Estratégias de Investimentos



Criação de Patrimônio



Privacidade e Valores Familiares



Herança e Próxima Geração



Preservação de Patrimônio



Gestão e Controle de Risco



Gestão de Negócio



Governança Familiar

Seu sonho é o nosso compromisso.
Entre em contato conosco e saiba mais:

GALATICOSCAPITAL.COM.BR

✉ contato@galaticoscapital.com

📍 **São Paulo:** +55 11 3777-2088
Av. Rebouças, 3507 - Pinheiros
São Paulo - SP - CEP 05401-400

📍 **Rio de Janeiro:** +55 21 3431-3399
Av das Américas, 3434 Bl 02 Sl 508
Barra da Tijuca - Rio de Janeiro

📍 **Miami:** +1 (305) 504 6134
201 S Biscayne Blvd. - Suite 1220
Miami - FL - ZIP 33131

📍 **Genebra:** +41 22 552 00 37
Rue du Mont Blanc, 7
CH - 1201 - Suíça

Preleção

Escalação

Plano de Jogo

Preleção 4

| | |
|-------------------------------|----|
| Apresentação | 7 |
| 2024 e o Futebol Brasileiro | 8 |
| Números do Futebol Brasileiro | 10 |
| Crerios Técnicos | 12 |

Aquecimento 16

Aqui voca encontrar4 a evoluç4o do futebol brasileiro em relaçaõ ao (i) n4mero de clubes em atividade, (ii) perfil de controle acion4rio, (iii) distribuçaõ regional, (iv) hist4rico de presença nas S4rie A e B, e (v) evoluç4o do n4mero de clubes de futebol feminino.

Finanç4s 27

Receitas 28

Direitos de Transmiss4o 43

Comerciais 48

Transfer4ncias de Atletas 53

Matchday 59

Custos e Despesas 71

Resultado Operacional (EBITDA) 82

Investimentos 89

D4vidas 95

Superavit / Deficit 107

Associaç4es vs SAFs 110

2024: Conclus4es & ideias 115

S4rie B 118

Rating Convocados 124

Os clubes da S4rie A 128

2016-2024: An4lise 190

O impacto das despesas financeiras

Brasil x Europa 206

Investimentos 209

Deep-dive na apreciaç4o dos investimentos em equity 210

Liga: avanço brasileiro em melhorias do produto 230

Resenha 234

Quem somos 236

Escalação

Clubes

 129: Athlético PR

 142: Corinthians

 157: Fluminense

 172: Palmeiras

 132: Atlético GO

 145: Criciúma

 160: Fortaleza

 175: Red Bull Bragantino

 135: Atlético MG

 148: Cruzeiro

 163: Grêmio

 178: Santos

 138: Bahia

 151: Cuiabá

 166: Internacional

 181: São Paulo

 141: Botafogo

 154: Flamengo

 169: Juventude

 184: Vasco

 187: Vitória

Apresentação



Chegamos à 16ª edição do relatório anual sobre as finanças da indústria do futebol brasileiro. Mais uma vez numa parceria entre a Convocados Gestora de Ativos de Futebol, a Outfield Inc e a Galapagos Capital, trazemos os dados de 2024 da Série A do futebol brasileiro e análises comparativas e de longo prazo sobre a indústria do futebol.

O objetivo do relatório é, desde o seu início, servir de fonte de informações para os torcedores, para que eles entendam o que se passa com seus clubes fora das quatro linhas. Se é verdade que a bola não entra por acaso, parte importante dessa afirmação está na capacidade dos clubes de serem financeiramente sustentáveis e economicamente saudáveis.

Com o desenvolvimento do negócio futebol no Brasil, agora não são apenas os torcedores que precisam de informações, mas também investidores, parceiros estratégicos e toda a comunidade da indústria. O relatório não é uma simples tabulação de dados, mas nasce de uma análise crítica das informações oficiais publicadas pelos clubes, e recebe uma visão típica de mercado financeiro, de forma a traduzir a paixão para as mesas de negociações.

Juntos, **Convocados, Outfield e Galapagos Capital** têm como objetivo contribuir para o crescimento e profissionalização do futebol brasileiro, fornecendo informações valiosas e *insights* relevantes para os stakeholders da indústria. Acreditamos no potencial do futebol como um negócio cada vez mais forte e estamos comprometidos em impulsionar seu progresso.

Cesar Grafietti

2024 e o Futebol Brasileiro

De volta ao passado



Antes de começar a preparação do relatório faço uma revisão em versões antigas, para lembrar algumas passagens, evoluções, manutenções e retrocessos. Para o conteúdo de 2025 voltei 11 anos, pois me lembrava que a avaliação de 2014 e 2015 não havia sido muito animadora. Deparei-me então com os seguintes títulos daqueles anos:

2014: "Dinheiro na mão é vendaval"

2015: "Vai mal, mas vai mal demais"

Foi um período que apresentou forte aumento de receitas – em 2012 e 2013 tivemos o primeiros impactos do novo contrato de transmissão – que resultaram em aumento de custos e investimentos, e ainda aumento de dívidas. Depois, em 2014 tivemos um ano de certa forma frustrante, com receitas estabilizadas, o impacto do novo contrato de transmissão tinha passado e restaram dívidas em crescimento. Tempos difíceis para o futebol brasileiro.

Eis que ao analisar os números de 2024 fico com a mesma sensação de 2014: o dinheiro aumentou, e ao invés de servir para equacionar problemas, foi um indutor deles: mais investimentos, mais gastos, mais dívidas, num país cuja taxa de juros básica é estruturalmente alta. Regredimos 11 anos. Nesse período, não aprendemos nada, e não esquecemos nada.

Podemos até antecipar o próximo relatório, que deve vir parecido com 2015. A partir daí precisaremos de ações mais agudas na busca das soluções, como a implantação de um sistema de sustentabilidade financeira – o chamado "Fair Play Financeiro" - que funcione, e mudança de mentalidade dos dirigentes, que deveriam lembrar que seus clubes precisam pensar em fazer 200 anos, e não virar apenas história nesse período.

2024 e o Futebol Brasileiro

De volta ao passado



O futebol brasileiro deseja ser “a nova Premier League”, mas como apresentamos no capítulo de comparações entre Brasil e Europa, estamos muito longe disso. E não estamos nos ajudando a reduzir a distância.

Fair Play Financeiro, constituição de uma liga, reformulação de calendário, busca por alternativas de parcerias comerciais de longo prazo, melhoria na formação de atletas na base que permitam reforçar o campo e o caixa dos clubes, e atenção especial às dívidas estruturais, que nascem para criar competitividade artificial, e que são um mal silencioso que destrói o futuro dos clubes.

Só um projeto racional e profissional nos fará mudar de direção. Espero que os alertas sejam ouvidos, e que em 2027 – porque para 2026 não vejo grande chance de evolução – possamos repetir o título do relatório de 2016: “Uma nova esperança”.

Cesar Grafietti

Os números do Futebol Brasileiro



R\$ 10,2 bi

Receitas totais da **Série A** em 2024

+10% YoY



R\$ 2,3 bi

Receita anual com **TRANSFERÊNCIA DE ATLETAS.**

+31% YoY



R\$ 5,1 bi

Custos com Salários nos clubes da **Série A** em 2024



R\$ 1,3 bi

Receitas totais da **Série B** em 2024



690

Número de clubes profissionais no Brasil em 2024



17%

Dos clubes são estruturados em modelo empresarial (Ltda ou SAF)

Os números do Futebol Brasileiro



19%

Percentual de Receitas da Série A em relação à Premier League em 2024



R\$ 14,6 bi

Dívida dos clubes da **Série A** ao final de 2024



R\$ 1,3 bi

Perdas líquidas dos clubes da Série A em 2024



R\$ 3,4 bi

Investimentos em **contratações** de atletas na **Série A** em 2024



455

Clubes exclusivamente de Formação de Base



194

Equipes de Futebol Feminino em 2024

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 opera 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
- (+) Adiantamentos
- (-) Disponibilidades

Passamos a considerar os Adiantamentos, passivos que não serão pagos com dinheiro, mas com exibição, pois eles significam menos dinheiro no futuro. Apesar da limitação de não termos essa informação detalhada em todos os clubes, entendemos que é importante iniciar o monitoramento. 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.

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

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.

SAFs | A análise dos números das Sociedades Anônimas do Futebol levou em consideração as demonstrações financeiras da SAF, e foram adicionadas as dívidas da Associação correspondente. O objetivo é mapear o cenário mais complexo que as SAFs podem encontrar no futuro.

LIGA FORTE UNIÃO (LFU) | As análises consideram as receitas oriundas da venda de percentual dos direitos comerciais futuros dos clubes que integram a LFU como não-recorrentes, e não operacionais. Logo, não estão considerados em análises que tratam do desenvolvimento operacional do futebol. A avaliação dessas receitas está considerada na análise individual de cada clube, no item «Fluxo de Caixa».

Disclaimer



Todas as análises financeiras foram feitas a partir de informações públicas apresentadas pelos clubes. Quando a informação era insuficiente, utilizamos premissas e dados terceiros para obter a melhor aderência possível à realidade.

Neste relatório não recomendamos qualquer tipo de investimento em títulos patrimoniais ou títulos de dívidas. O objetivo é apresentar um raio-x do futebol brasileiro aos torcedores e demais stakeholders.

Para aprofundamento e mais informações, contatar os autores.

 Galapagos
CAPITAL

 CONVOCADOS

 otf
INC

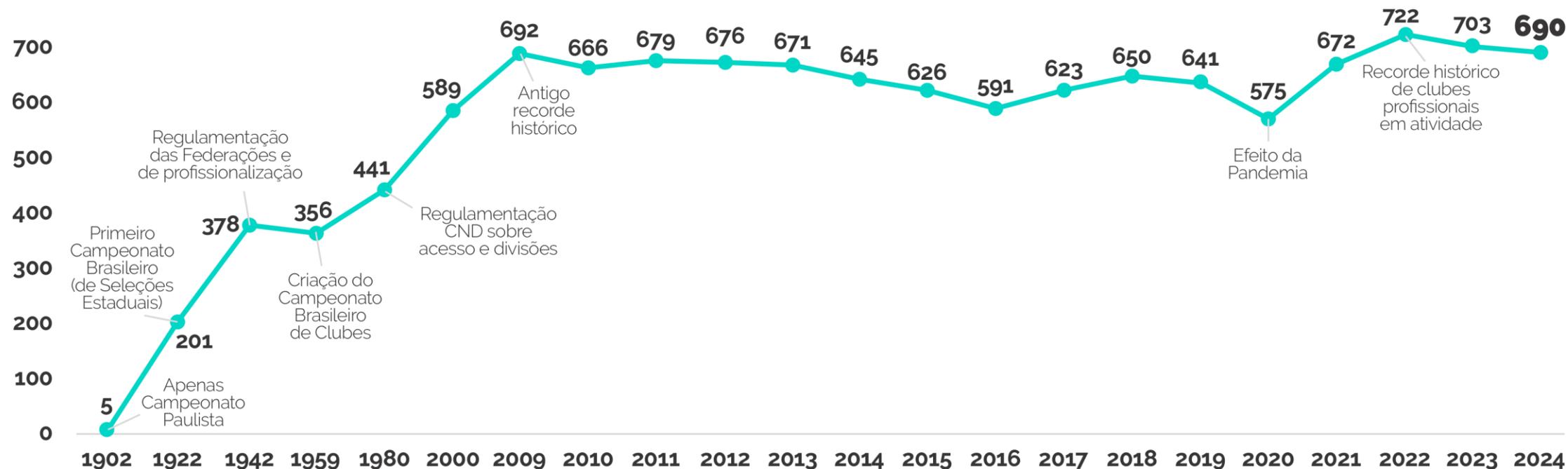


Aquecimento

Por Campo de Ação

O Futebol Brasileiro em 2024

Clubes profissionais em atividade



Clubes em atividade são os clubes filiados disputando algum campeonato oficial profissional seja da CBF seja das Federações Estaduais.

Fonte: Campo de Ação, CBF e Federações Estaduais.

O Futebol Brasileiro em 2024

Clubes filiados por atividade

Clubes em atividade

Disputando competições oficiais Profissionais, Amadoras ou com dedicação exclusiva às Categorias de Base e Futebol Feminino.



O gráfico ao lado mostra os clubes que disputam alguma competição oficial das Federações ou CBF.

Algumas federações estaduais, além das competições profissionais, também promoviam campeonatos amadores, de ligas, de base e feminino.

Antigamente, as equipes que queriam participar dessas competições tinham de participar também dos campeonatos profissionais, isso mudou e nos últimos anos.

As federações passaram a aceitar filiações de clubes apenas para as categorias de base ou futebol feminino, por exemplo.

Já os clubes que se dedicam apenas ao futebol amador, continuam a ter suas filiações às Ligas Municipais, que por sua vez são filiadas às federações estaduais.

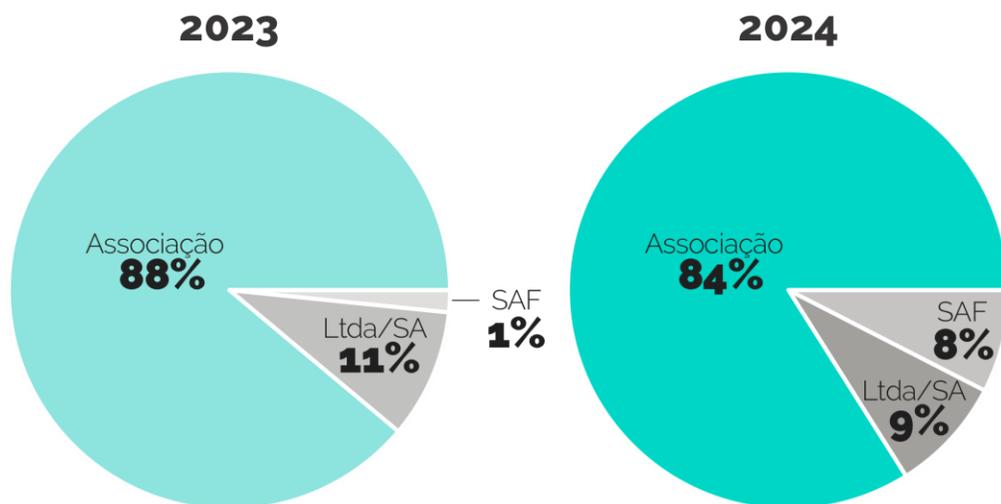
Fonte: Campo de Ação, CBF e Federações Estaduais.

O Futebol Brasileiro em 2024

Clubes filiados por pessoa jurídica

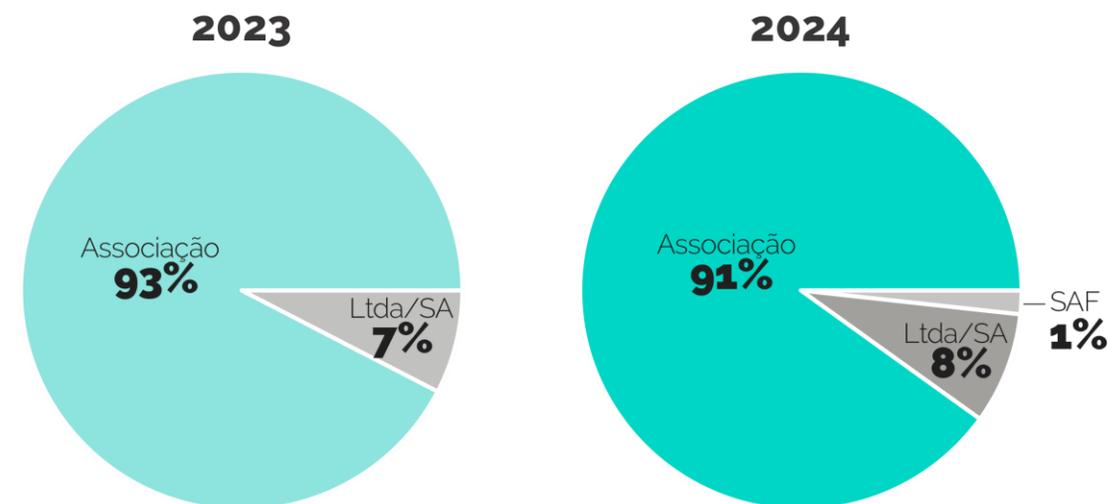
Clubes Profissionais por PJ

Evolução da tipologia dos clubes profissionais filiados disputando alguma competição estadual ou nacional oficial.



Clubes de Categorias de Base por PJ

Evolução da tipologia de clubes filiados disputando exclusivamente competições oficiais de categorias de base, estaduais e nacionais.

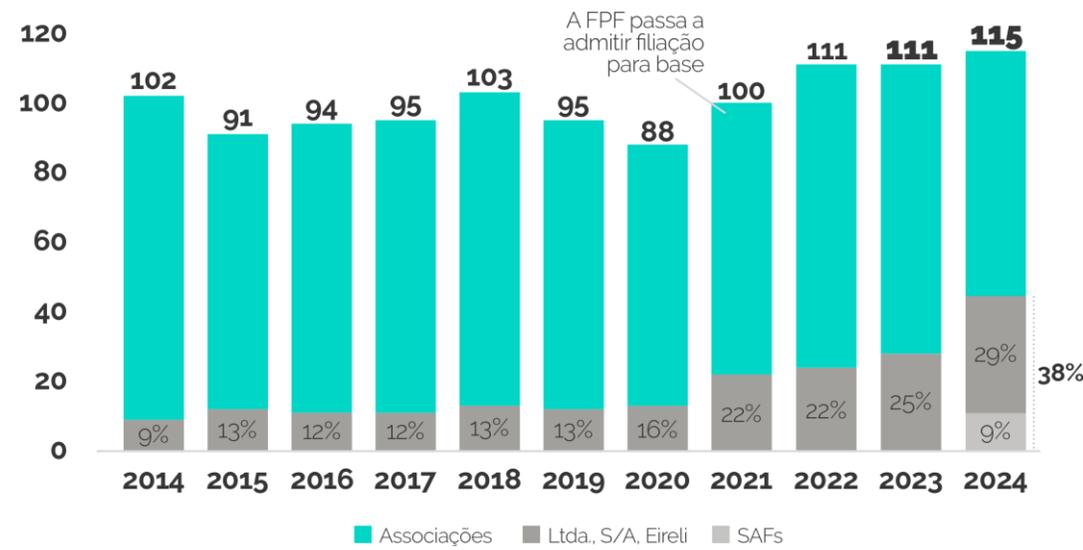
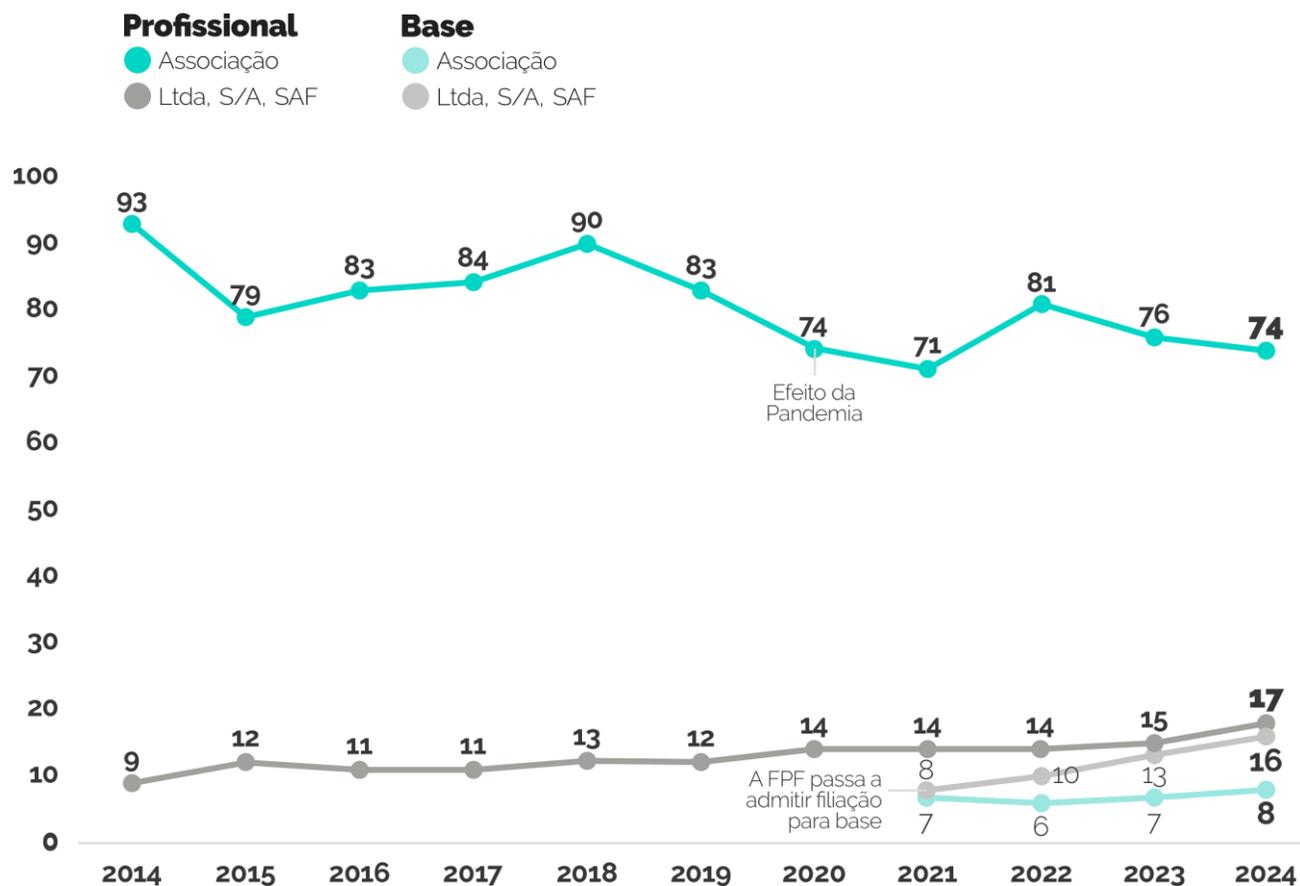


Os gráficos acima trazem duas informações importante: a primeira é do aumento de clubes empresariais, com maior penetração das SAFs. A outra é o crescimento de clubes empresariais que fazem apenas categorias de base, reforçando a ideia de que este é um modelo de negócios que atrai cada vez mais investidores.

Fonte: Campo de Ação, CBF e Federações Estaduais.

Evolução dos clubes-empresa

Em São Paulo, por categoria



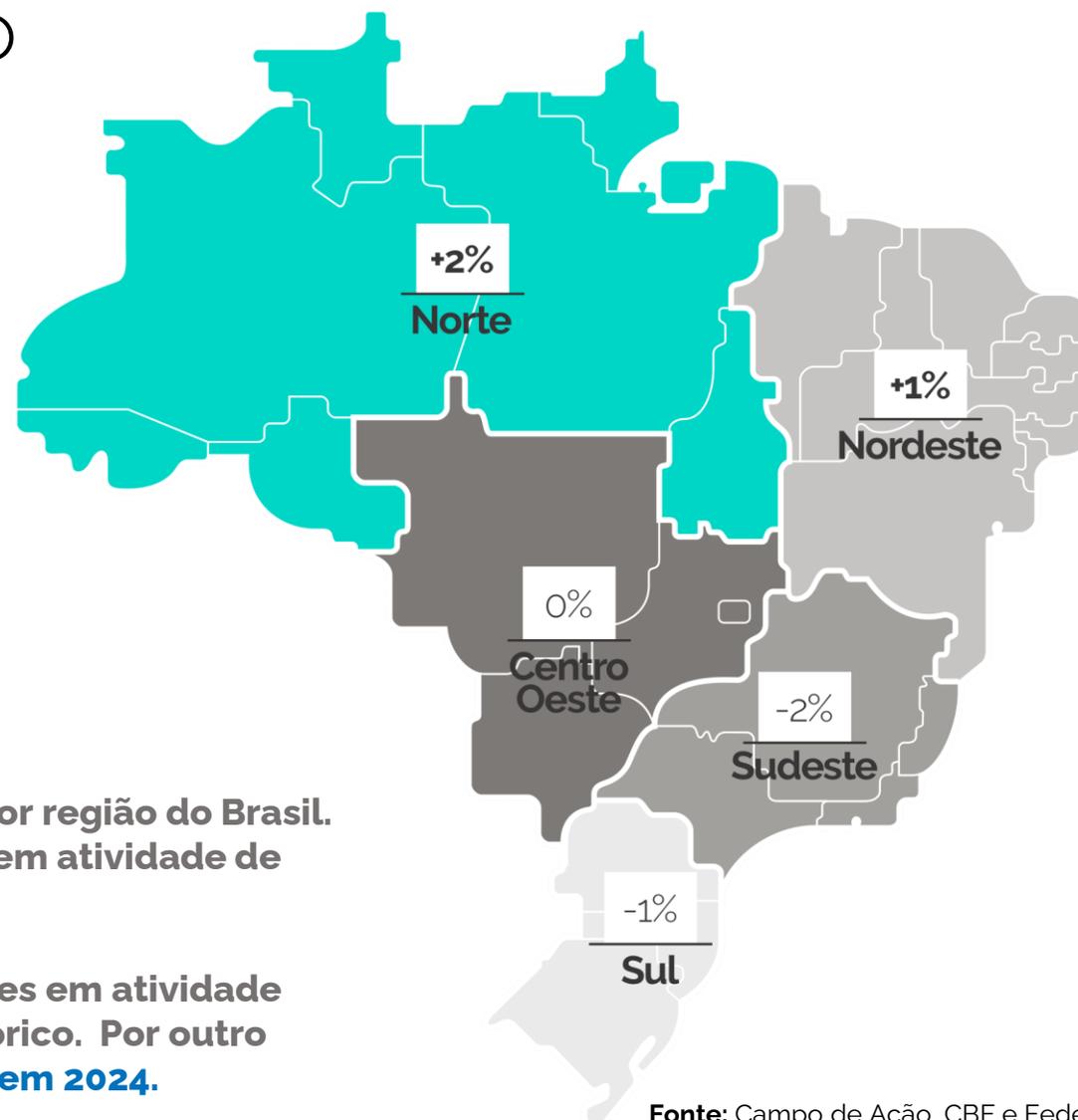
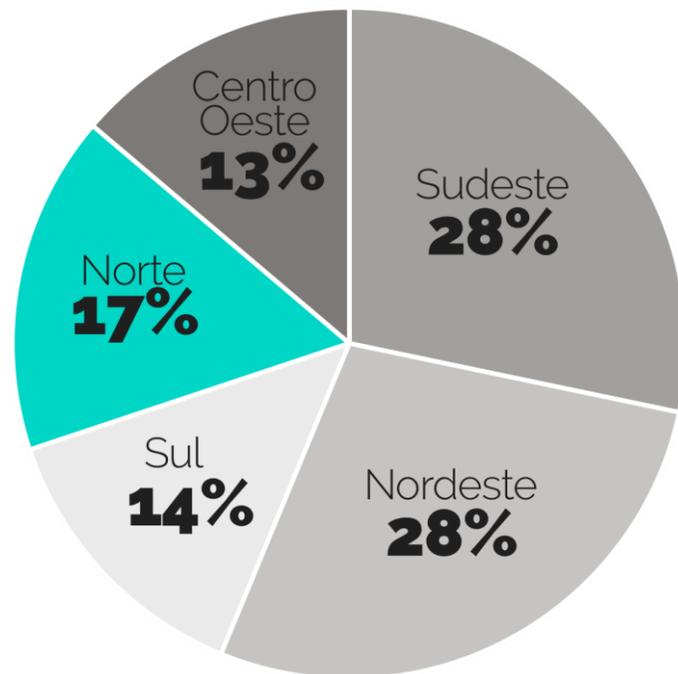
À esquerda, a evolução do número de clubes filiados à FPF por tipologia (Associação ou Empresa). A partir de 2022, a FPF passou a aceitar filiação para clubes que atuam apenas com categorias de base, que em 2023, já eram 20 novos filiados.

Acima, o percentual de clubes empresa desde 2014, mostrando uma clara tendência que foi acentuada fortemente pela possibilidade de se trabalhar apenas categorias de base.

Fonte: Campo de Ação e Federação Paulista de Futebol

O Futebol Brasileiro em 2024

Clubes em atividade por região



À esquerda o percentual de clubes profissionais em atividade por região do Brasil. No mapa à direita a variação do número de clubes profissionais em atividade de 2023 para 2024.

O Sudeste, que no início representou 100%, depois 80% dos clubes em atividade chega em 2024 com 28% de participação, o menor patamar histórico. Por outro lado, **Norte (maior valor histórico) e Nordeste ganharam espaço em 2024.**

Fonte: Campo de Ação, CBF e Federações Estaduais

O Futebol Brasileiro em 2024

Histórico de participações dos Clubes da Série A



| | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | A | B | C | D |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|---|---|---|
| Athético/PR | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | B | 12 | 1 | 0 | 0 |
| Atlético/GO | A | B | A | A | A | B | B | A | B | B | B | B | A | 6 | 7 | 0 | 0 |
| Atlético/MG | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | 13 | 0 | 0 | 0 |
| Bahia/BA | A | A | B | A | A | A | A | A | B | B | A | A | A | 10 | 3 | 0 | 0 |
| Botafogo/RJ | A | A | A | B | A | A | A | A | A | B | A | A | A | 11 | 2 | 0 | 0 |
| Corinthians/SP | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | 13 | 0 | 0 | 0 |
| Criciúma/SC | A | B | B | C | C | B | B | B | B | B | A | A | B | 3 | 8 | 2 | 0 |
| Cruzeiro/MG | A | A | B | B | B | A | A | A | A | A | A | A | A | 10 | 3 | 0 | 0 |
| Cuiabá/MT | A | A | A | A | B | B | C | C | C | C | C | C | C | 4 | 2 | 7 | 0 |
| Flamengo/RJ | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | 13 | 0 | 0 | 0 |
| Fluminense/RJ | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | 13 | 0 | 0 | 0 |
| Fortaleza/CE | A | A | A | A | A | A | B | C | C | C | C | C | C | 6 | 1 | 6 | 0 |
| Grêmio/RS | A | A | B | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | 12 | 1 | 0 | 0 |
| Inter/RS | A | A | A | A | A | A | A | B | A | A | A | A | A | 12 | 1 | 0 | 0 |
| Juventude/RS | A | B | A | A | B | C | B | B | C | C | C | D | D | 3 | 4 | 4 | 2 |
| Palmeiras/SP | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | B | A | 12 | 1 | 0 | 0 |
| RB Bragantino/SP | A | A | A | A | A | B | C | C | B | B | B | B | B | 5 | 6 | 2 | 0 |
| São Paulo/SP | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | 13 | 0 | 0 | 0 |
| Vasco/RJ | A | A | B | B | A | A | A | A | B | A | B | A | A | 9 | 4 | 0 | 0 |
| Vitória/BA | A | B | C | B | B | B | A | A | A | B | A | A | B | 6 | 6 | 1 | 0 |



Disputaram a Série A desde 2012



Disputaram todas as 13 edições



Participaram 3 ou menos vezes desde 2012



Subiram desde a Série D até a A nesse período

O que é um clube de Série A?

A história estabelece certa classificação a respeito da posição de um clube na pirâmide do futebol. Quanto maior a história de um clube numa divisão, mais característico dessa divisão ele é, e maior seu valor intrínseco. Trata-se de um processo em constante evolução, cada vez mais baseado na capacidade de gestão dentro e fora de campo.

Legenda

- Série A (1ª Divisão)
- Série B (2ª Divisão)
- Série C (3ª Divisão)
- Série D (4ª Divisão)

Fonte: Campo de Ação e CBF.

O Futebol Brasileiro em 2024

Histórico de participações dos Clubes da Série B

| | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | A | B | C | D |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|----|---|---|
| Amazonas/AM | B | C | D | | | | | | | | | | | 0 | 1 | 1 | 1 |
| América/MG | B | A | A | A | B | B | A | B | A | B | B | B | B | 5 | 8 | 0 | 0 |
| Avai/SC | B | B | A | B | B | A | B | A | B | A | B | B | B | 4 | 9 | 0 | 0 |
| Botafogo/SP | B | B | C | C | B | B | C | C | C | D | | D | | 0 | 4 | 5 | 2 |
| Brusque/SC | B | C | B | B | C | D | D | D | D | | | | | 0 | 3 | 2 | 4 |
| Ceará/CE | B | B | A | A | A | A | A | B | B | B | B | B | B | 5 | 8 | 0 | 0 |
| Chapecoense/SC | B | B | B | A | B | A | A | A | A | A | A | B | C | 7 | 5 | 1 | 0 |
| Coritiba/PR | B | A | A | B | A | B | B | A | A | A | A | A | A | 9 | 4 | 0 | 0 |
| CRB/AL | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | C | C | B | 0 | 11 | 2 | 0 |
| Goiás/GO | B | A | A | B | A | A | B | B | B | A | A | A | B | 7 | 6 | 0 | 0 |
| G. Novorizontino/SP | B | B | B | C | D | D | D | | | | | | | 0 | 3 | 1 | 3 |
| Guarani/SP | B | B | B | B | B | B | B | B | C | C | C | C | B | 0 | 9 | 4 | 0 |
| Ituano/SP | B | B | B | C | C | D | | D | D | | D | | | 0 | 3 | 2 | 4 |
| Mirassol/SP | B | B | C | C | D | | D | | | | | | D | 0 | 2 | 2 | 3 |
| Operário/PR | B | C | B | B | B | B | C | B | B | B | B | C | B | 0 | 10 | 3 | 0 |
| Paysandu/PA | B | C | C | C | C | C | B | B | C | C | C | C | B | 0 | 9 | 4 | 0 |
| Ponte Preta/SP | B | B | B | B | B | B | B | A | A | A | B | A | A | 5 | 8 | 0 | 0 |
| Santos/SP | B | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | 12 | 1 | 0 | 0 |
| Sport/PE | B | B | B | A | A | B | A | A | A | A | A | B | A | 8 | 5 | 0 | 0 |
| Vila Nova/GO | B | B | B | B | C | B | B | B | B | C | B | C | C | 0 | 9 | 4 | 0 |



Disputaram a Série B desde 2012



Disputaram todas as 13 edições



Participaram 3 ou menos vezes desde 2012



Subiram desde a Série D até a B nesse período

O que é um clube de Série B?

Os números mostram que a Série B de 2024 tem entre seus participantes clubes com história na Série A, como Guarani, Sport e Chapecoense. Assim como, alguns clubes passaram a ser cativos da Série B. Das 20 equipes do campeonato 2024, 13 tem nos seu histórico recente, prevalência na 2ª divisão.

Legenda

- Série A (1ª Divisão)
- Série B (2ª Divisão)
- Série C (3ª Divisão)
- Série D (4ª Divisão)

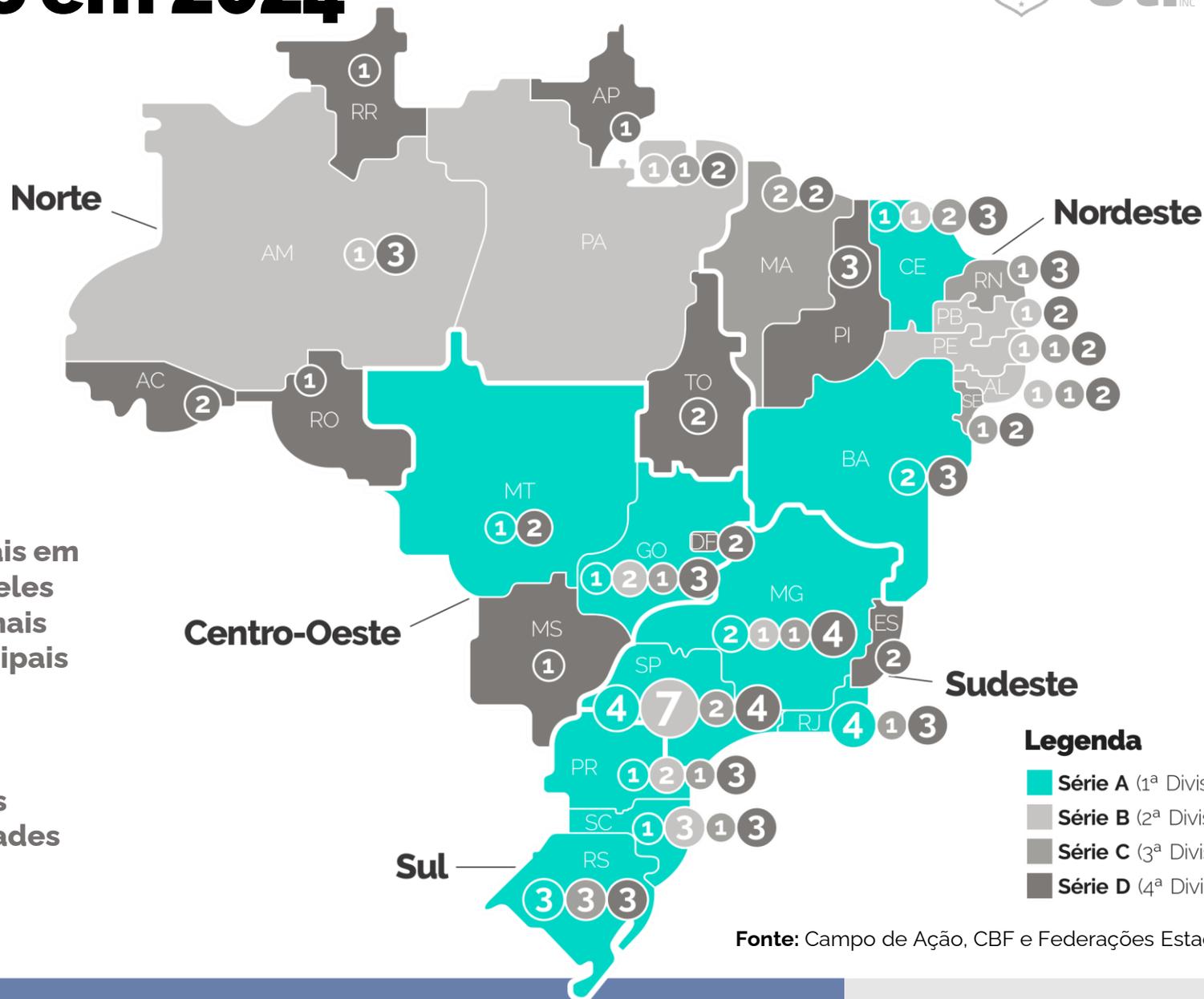
Fonte: Campo de Ação e CBF.

O Futebol Brasileiro em 2024

Clubes por Estado nas Séries A, B, C e D

As 128 equipes que disputaram as ligas nacionais em 2024. Os Estados em cinza mais escuro são aqueles que só tem times na Série D (4ª Divisão). Os demais tem as cores dos seus representantes nas principais ligas por ordem de importância e o número de participantes por divisão.

O mapa mostra a concentração das equipes nos principais Estados, onde apenas 10 das 27 unidades federativas têm clubes na Série A.



Legenda

- Série A (1ª Divisão)
- Série B (2ª Divisão)
- Série C (3ª Divisão)
- Série D (4ª Divisão)

Fonte: Campo de Ação, CBF e Federações Estaduais

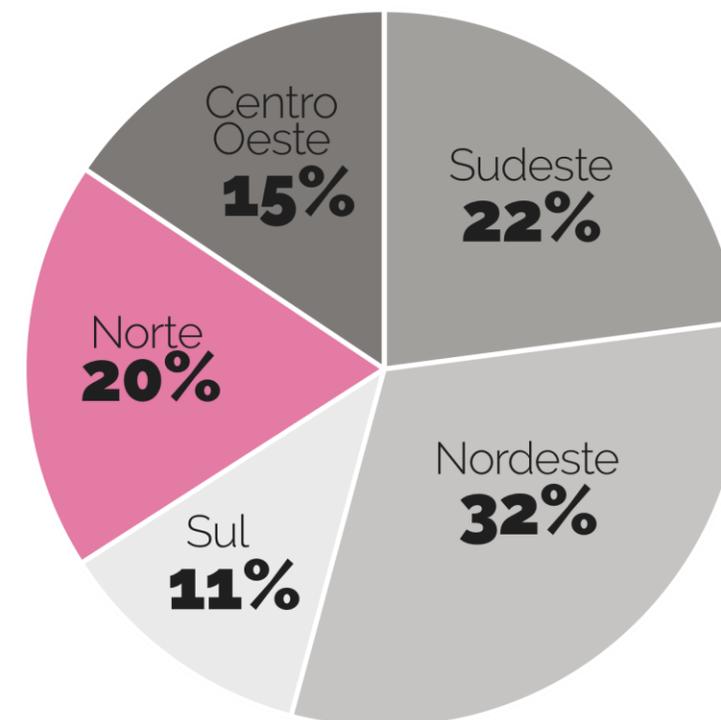
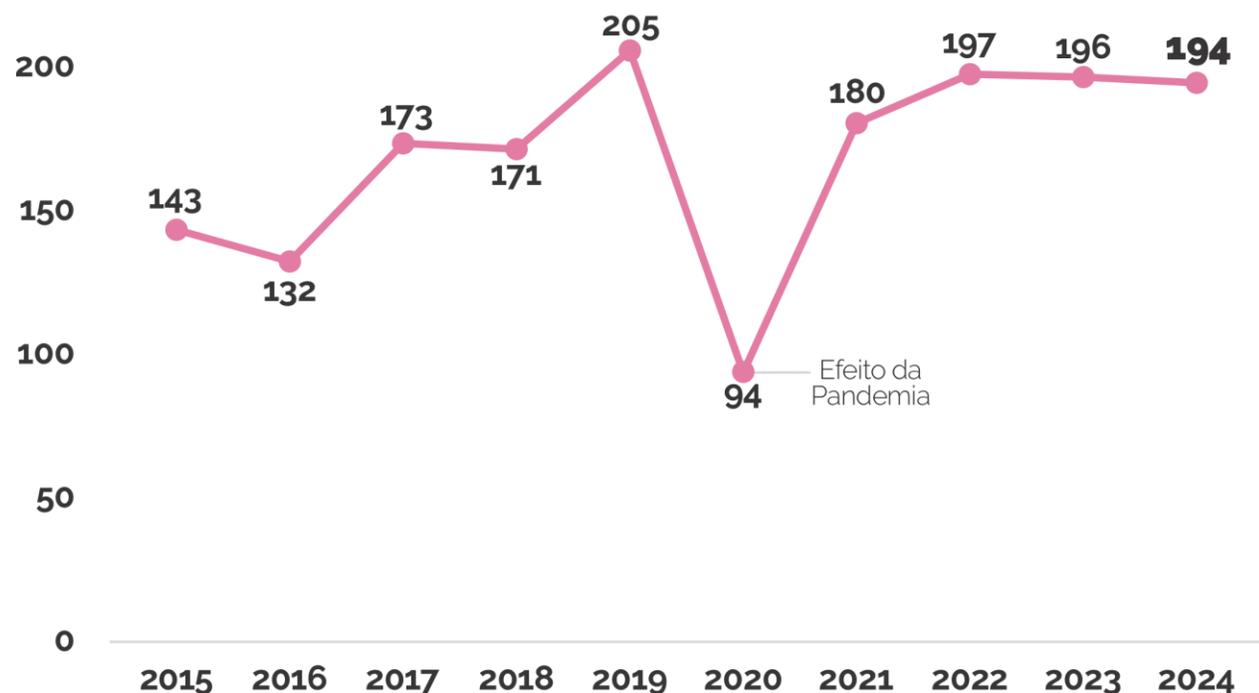
O Futebol Feminino em 2024

Clubes em atividade e % por Região

Número de Clubes em Atividade

Disputando competições oficiais das Federações Estaduais

Fonte: Campo de Ação



Clubes em atividade são os clubes filiados disputando algum campeonato oficial profissional seja da CBF seja das Federações Estaduais.

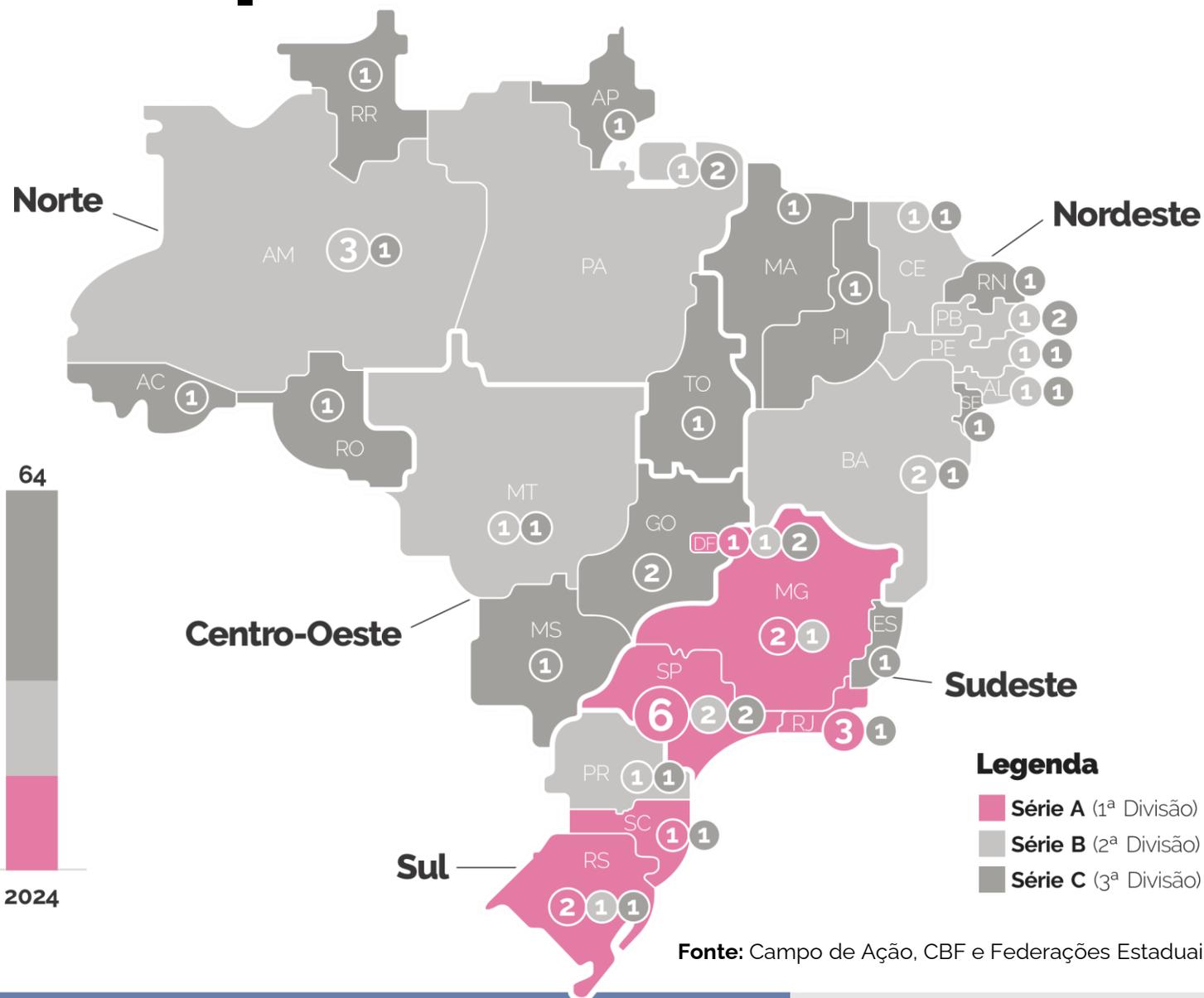
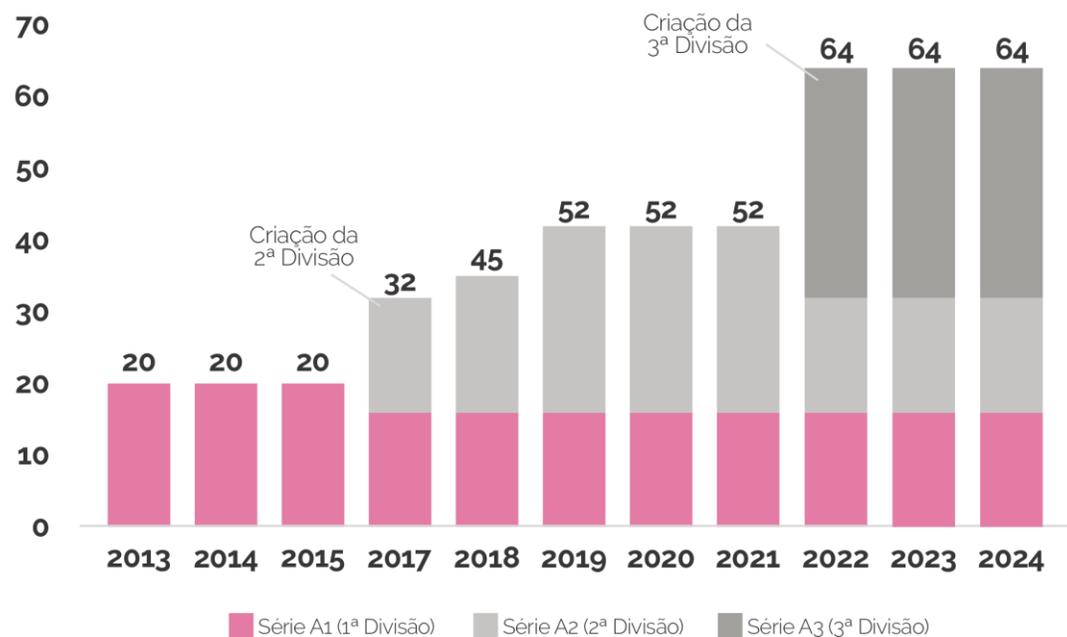
Fonte: Campo de Ação, CBF e Federações Estaduais.

O Futebol Feminino em 2024

Clubes por Estado nas Séries A1, A2 e A3.

Número de Clubes no Sistema Nacional

Disputando competições oficiais CBF



Finanças

Por Cesar Grafietti



Receitas

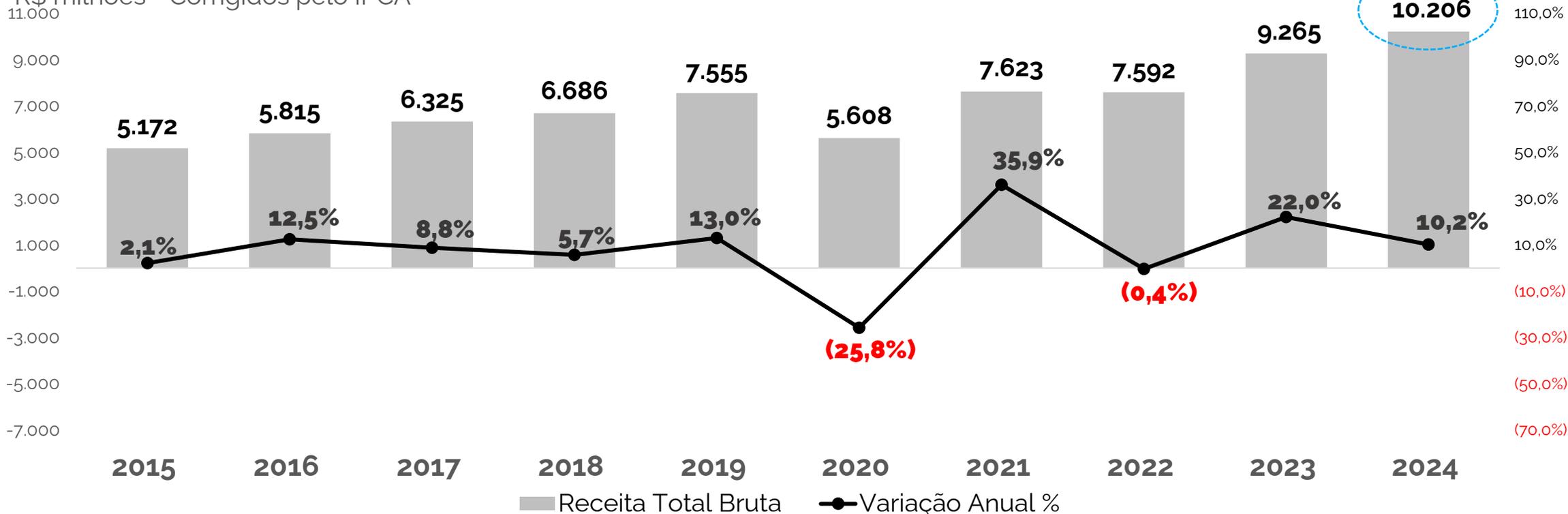
Por Cesar Grafietti

Série A 2024

Receitas Totais

Comportamento das Receitas Totais Brutas da Série A do Brasileiro

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA



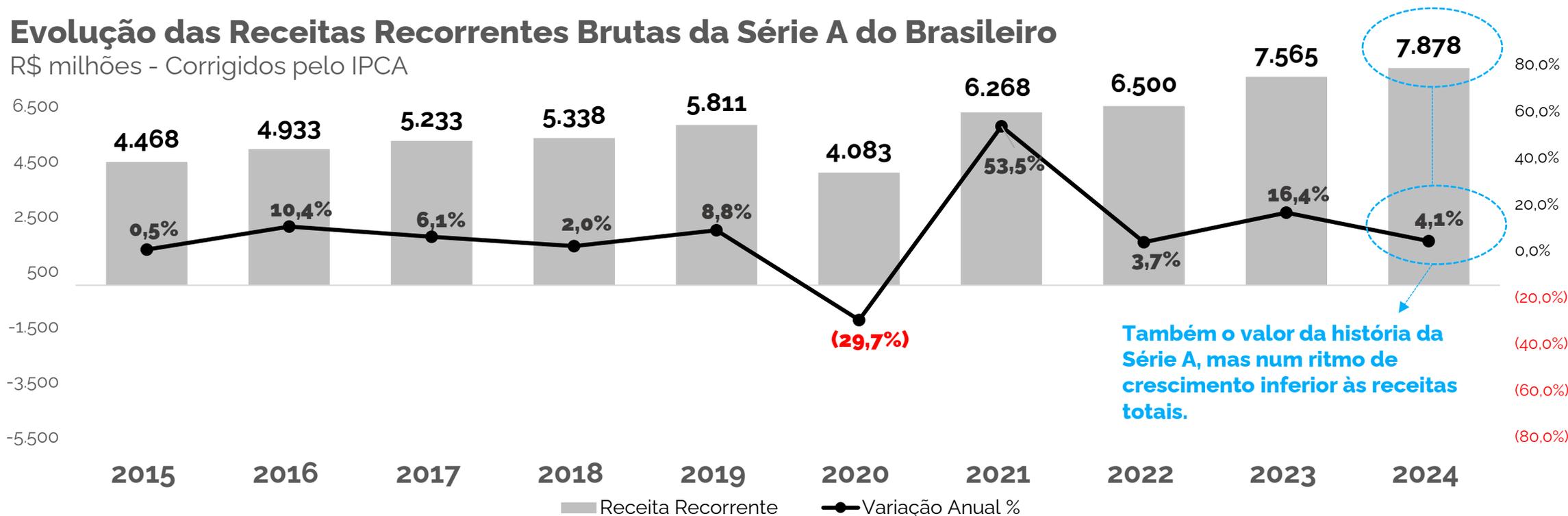
Para fins de análise as receitas do Botafogo SAF foram estimadas a partir de dados de mercado.

Série A 2024

Receitas Recorrentes

Evolução das Receitas Recorrentes Brutas da Série A do Brasileiro

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

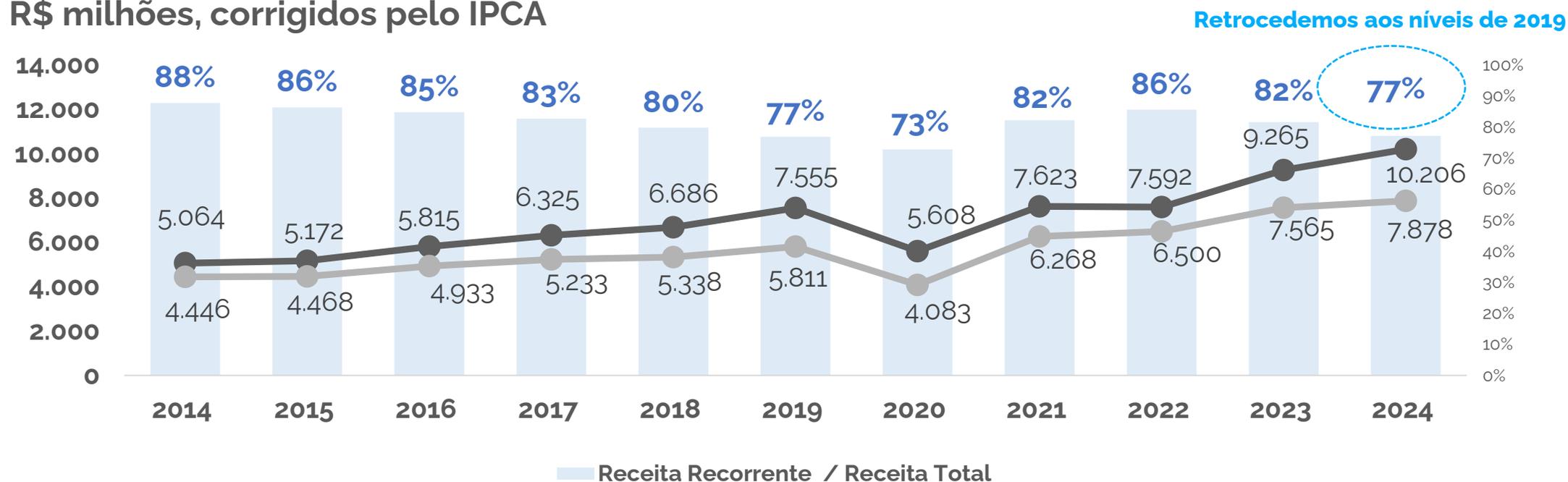


Para fins de análise as receitas do Botafogo SAF foram estimadas a partir de dados de mercado.

Série A 2024

Comparativo de Receitas

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



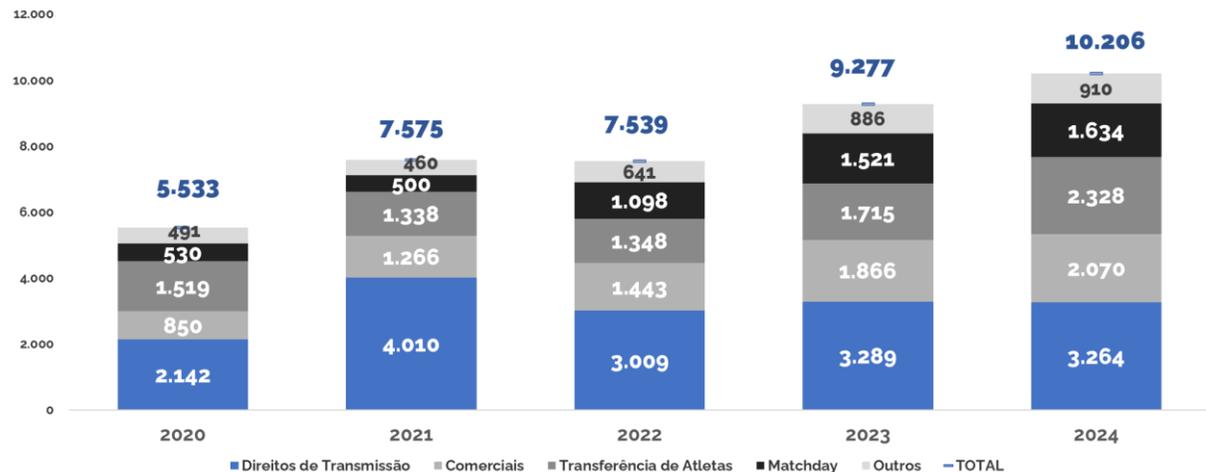
O resultado é de voltarmos a aumentar a dependência nas **receitas com Transferências de Atletas** para fechar as contas.

Breakdown de Receitas Brutas

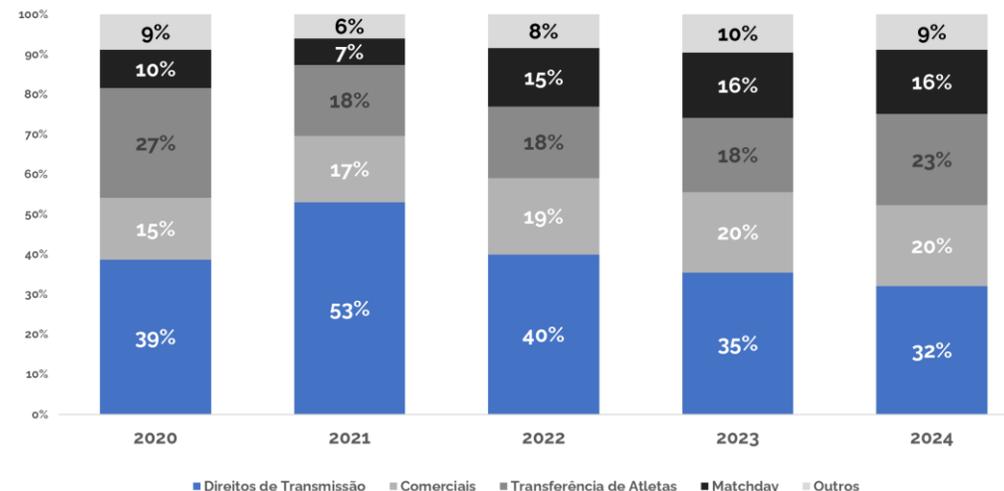
Série A 2024

Evolução das Receitas da Série A do Campeonato Brasileiro

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA



Breakdown de Receitas da Série A do Campeonato Brasileiro



Receitas Brutas da Série A do Brasileiro

| | 2023 | 2024 | Dif. | Var. % |
|--------------------------|--------------|---------------|------------|------------|
| Direitos de Transmissão | 3.289 | 3.264 | (25) | (1 %) |
| Comerciais | 1.866 | 2.070 | 204 | 11% |
| Transferência de Atletas | 1.715 | 2.328 | 613 | 36% |
| Matchday | 1.521 | 1.634 | 112 | 7% |
| Outros | 886 | 910 | 24 | 3% |
| TOTAL | 9.277 | 10.206 | 929 | 10% |

Fonte: DFs dos Clubes

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

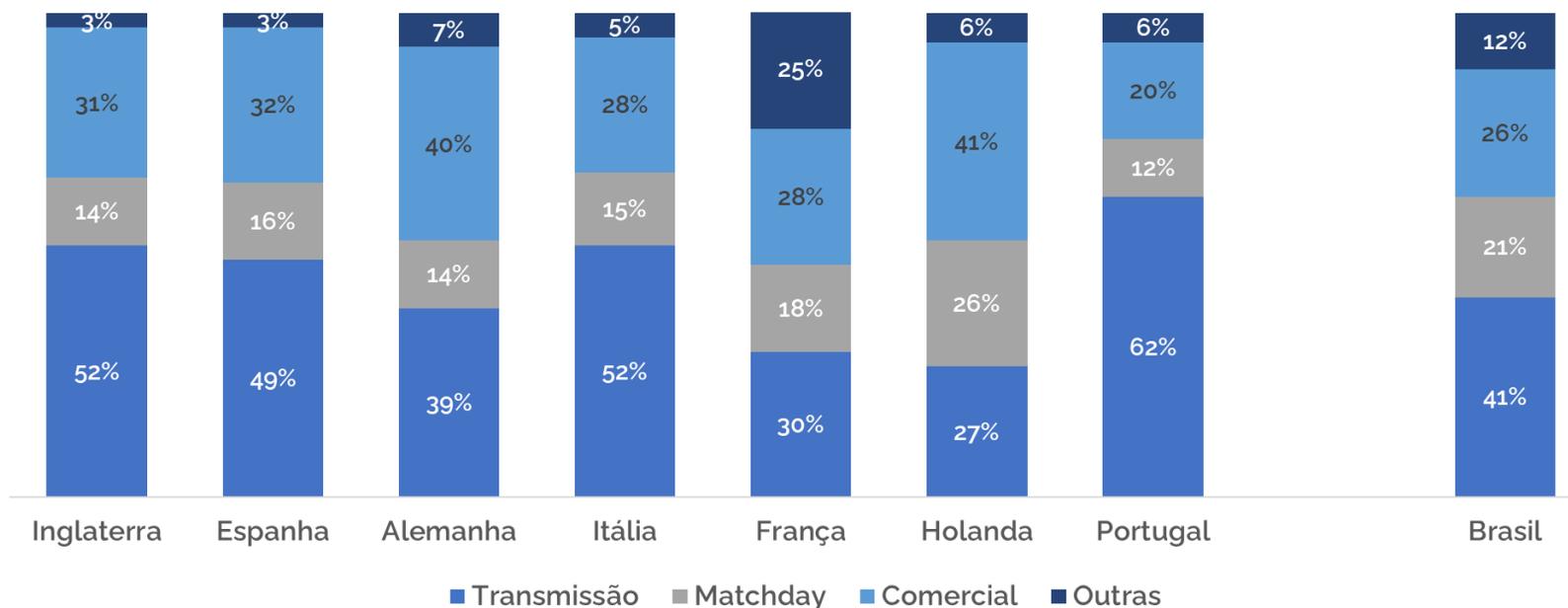
Redução de Direitos de Transmissão podem estar associados ao câmbio e à falta de informações do Botafogo. Ainda assim, o valor justo deve apontar variação menor que nas demais receitas, indicando redução de participação no consolidado, o que é uma tendência no mundo.

Demais receitas crescem acima da inflação, indicando potencial de expansão da indústria. Trataremos mais sobre este tema nos respectivos capítulos.

Breakdown de Receitas Recorrentes

Comparativo com ligas europeias

Distribuição das Receitas Recorrentes nas principais ligas do mundo
2023/24 e 2024
Fonte: UEFA/ DF dos clubes brasileiros



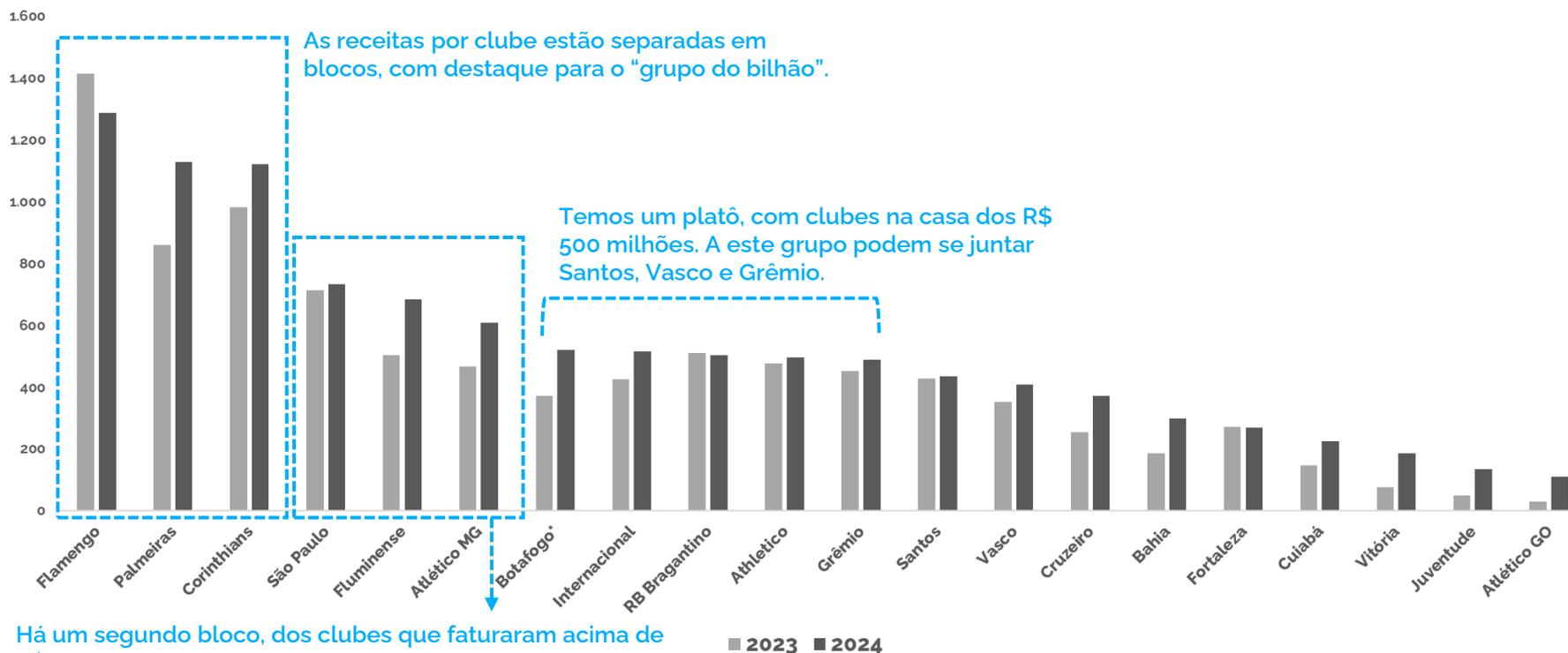
Comparada às principais ligas europeias, a Série A brasileira tem uma boa distribuição de receitas entre as linhas. Já é menos dependente das receitas com direitos de transmissão, o que aumenta a presença proporcional de matchday e comerciais. Deixa uma indicação de que ainda há espaço para crescimento nas receitas comerciais, mas que o matchday carece de melhor estudo para avaliarmos viabilidade de crescimento, que pode vir através de maior taxa de ocupação. Trataremos disso nos respectivos capítulos.

Receitas Totais Brutas

Comparativo por Clube – Série A 2024 + Santos

Comparativo da Evolução de Receitas Totais Brutas Clubes da Série A de 2024 + Santos

2023 vs 2024 - R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Há um segundo bloco, dos clubes que faturaram acima de R\$ 600 milhões, mas não atingiram o bilhão. O São Paulo parece estar estabelecido no grupo, mas Fluminense e Atlético MG tendem a retornar ao escalão de baixo por conta de receitas variáveis e não recorrentes em 2024.

Receitas Totais Brutas - Série A 2024 + Santos

| | 2023 | 2024 | Dif. | Var. % |
|---------------|-------|-------|-------|--------|
| Flamengo | 1.413 | 1.287 | (127) | (9)% |
| Palmeiras | 859 | 1.128 | 268 | 31% |
| Corinthians | 981 | 1.120 | 139 | 14% |
| São Paulo | 713 | 732 | 19 | 3% |
| Fluminense | 504 | 684 | 180 | 36% |
| Atlético MG | 467 | 607 | 140 | 30% |
| Botafogo* | 372 | 540 | 168 | 45% |
| Internacional | 424 | 517 | 93 | 22% |
| RB Bragantino | 512 | 504 | (8) | (2)% |
| Athletico | 477 | 497 | 19 | 4% |
| Grêmio | 452 | 490 | 38 | 8% |
| Santos | 427 | 436 | 9 | 2% |
| Vasco | 353 | 408 | 55 | 16% |
| Cruzeiro | 255 | 372 | 116 | 46% |
| Bahia | 185 | 298 | 113 | 61% |
| Fortaleza | 271 | 269 | (2) | (1)% |
| Cuiabá | 147 | 224 | 78 | 53% |
| Vitória | 76 | 186 | 110 | 145% |
| Juventude | 50 | 135 | 84 | 167% |
| Atlético GO | 30 | 110 | 80 | 271% |
| Criciúma | 42 | 101 | 59 | 143% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

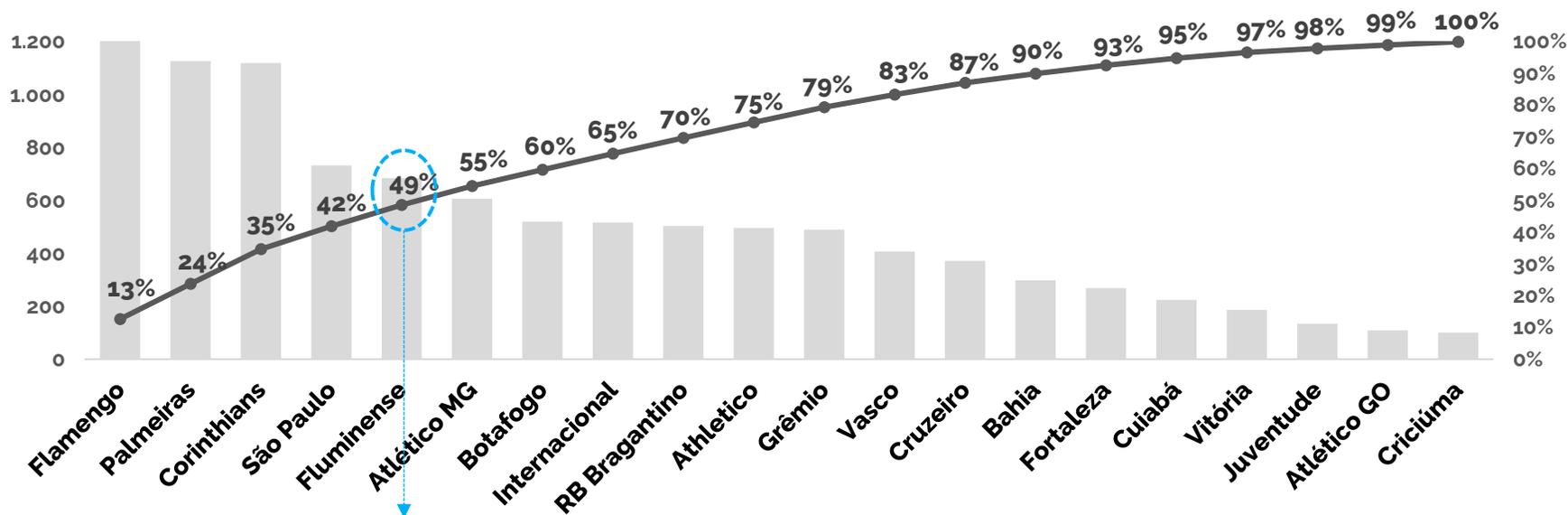
* Números de 2024 para o Botafogo são estimados.

Concentração de Receitas

Série A 2024

Pareto das Receitas Totais de 2024 da Série A

R\$ milhões



Praticamente metade da receita dos clubes da Série A esteve concentrada em 2025 nos 5 maiores clubes.

■ Receita —● Acumulado

Avaliação de Concentração de Receitas

| | Receita | Part % | Acumulado |
|---------------|---------|--------|-----------|
| Flamengo | 1.287 | 12,6% | 13% |
| Palmeiras | 1.128 | 11,1% | 24% |
| Corinthians | 1.120 | 11,0% | 35% |
| São Paulo | 732 | 7,2% | 42% |
| Fluminense | 684 | 6,7% | 49% |
| Atlético MG | 607 | 6,0% | 55% |
| Botafogo* | 540 | 5,1% | 60% |
| Internacional | 517 | 5,1% | 65% |
| RB Bragantino | 504 | 4,9% | 70% |
| Athletico | 497 | 4,9% | 75% |
| Grêmio | 490 | 4,8% | 79% |
| Vasco | 408 | 4,0% | 83% |
| Cruzeiro | 372 | 3,6% | 87% |
| Bahia | 298 | 2,9% | 90% |
| Fortaleza | 269 | 2,6% | 93% |
| Cuiabá | 224 | 2,2% | 95% |
| Vitória | 186 | 1,8% | 97% |
| Juventude | 135 | 1,3% | 98% |
| Atlético GO | 110 | 1,1% | 99% |
| Criciúma | 101 | 1,0% | 100% |

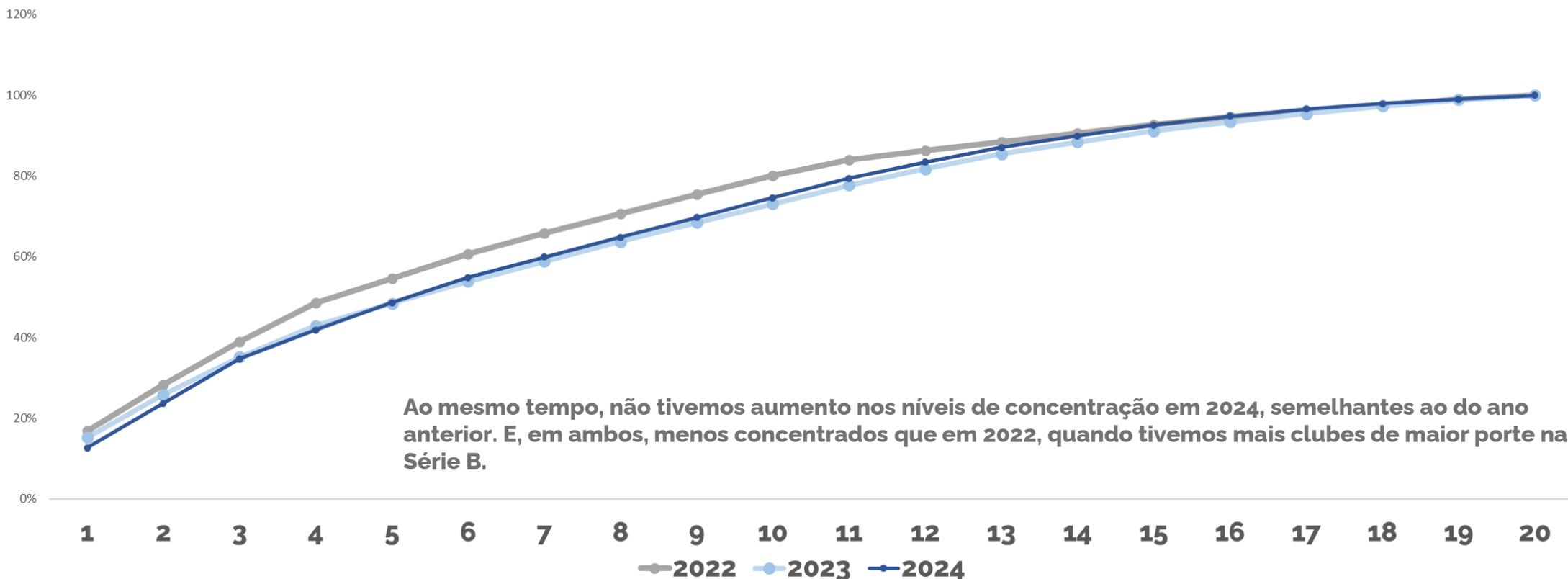
R\$ milhões

* Números de 2024 para o Botafogo são estimados.

Concentração de Receitas

Série A 2022/23/24

Comparativo de concentração das receitas da Série A

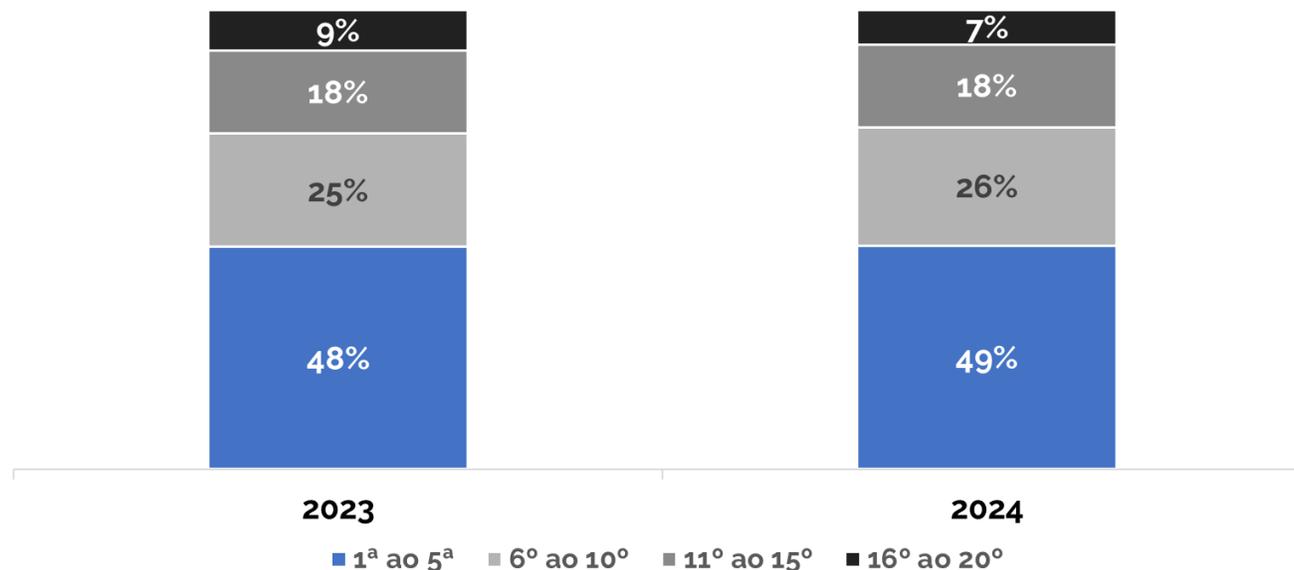


Concentração x Performance

Série A



Concentração de Receitas por Cluster de Receitas Totais Brutas - Série A 2023/2024



Quando comparamos receitas com desempenho, o ano de 2024 mostrou redução nessa relação. Dos 5 primeiros colocados na Série A, 3 não estavam entre as 5 maiores receitas (Botafogo, Fortaleza e Internacional).

Positivamente o Fortaleza foi o destaque, mas veremos mais adiante a que custo. Do outro lado, Fluminense, RB Bragantino e Atlético PR tiveram desempenho bastante inferior às receitas auferidas, tornando-os os menos eficientes de 2024.

| Ranking de Receitas | Classificação da Série A 24 |
|---------------------|-----------------------------|
| Flamengo | Botafogo |
| Palmeiras | Palmeiras |
| Corinthians | Flamengo |
| São Paulo | Fortaleza |
| Fluminense | Internacional |
| Atlético MG | São Paulo |
| Botafogo* | Corinthians |
| Internacional | Bahia |
| RB Bragantino | Cruzeiro |
| Athletico | Vasco |
| Grêmio | Vitória |
| Vasco | Atlético MG |
| Cruzeiro | Fluminense |
| Bahia | Grêmio |
| Fortaleza | Juventude |
| Cuiabá | RB Bragantino |
| Vitória | Athletico |
| Juventude | Criciúma |
| Atlético GO | Atlético GO |
| Criciúma | Cuiabá |

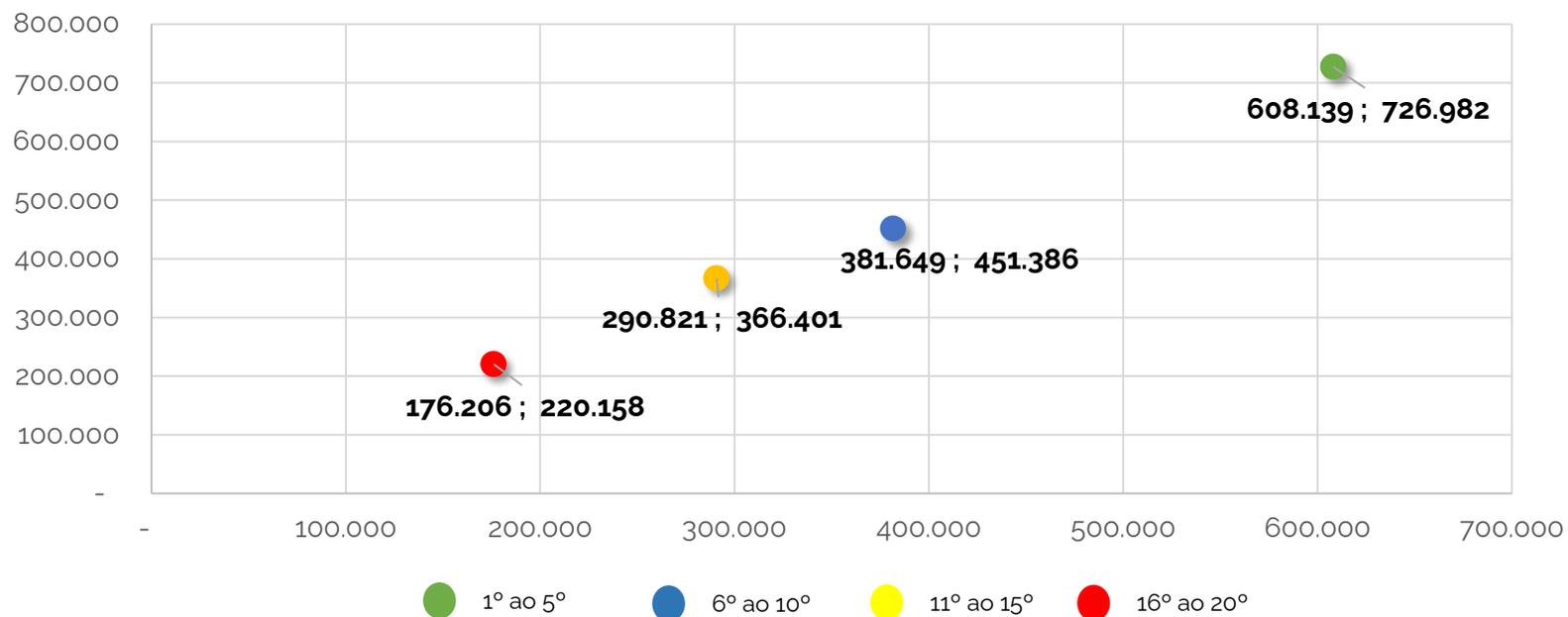
- Classificação 2 clusters acima do ranking
- Classificação 1 cluster acima do ranking
- Classificação abaixo do ranking

Receitas x Performance

Série A – 5 anos: 2020/2024

Distribuição dos Intervalos de Receitas Totais por Cluster

2020/2024 - R\$ milhões em Receitas Totais



No gráfico ao lado compilamos as receitas dos clubes de acordo com a classificação na Série A do Campeonato Brasileiro nos últimos 5 anos. O exercício foi verificar, com 95% de grau de certeza, qual o nível de receitas para 4 blocos (clusters) de classificação, de 5 em 5 clubes.

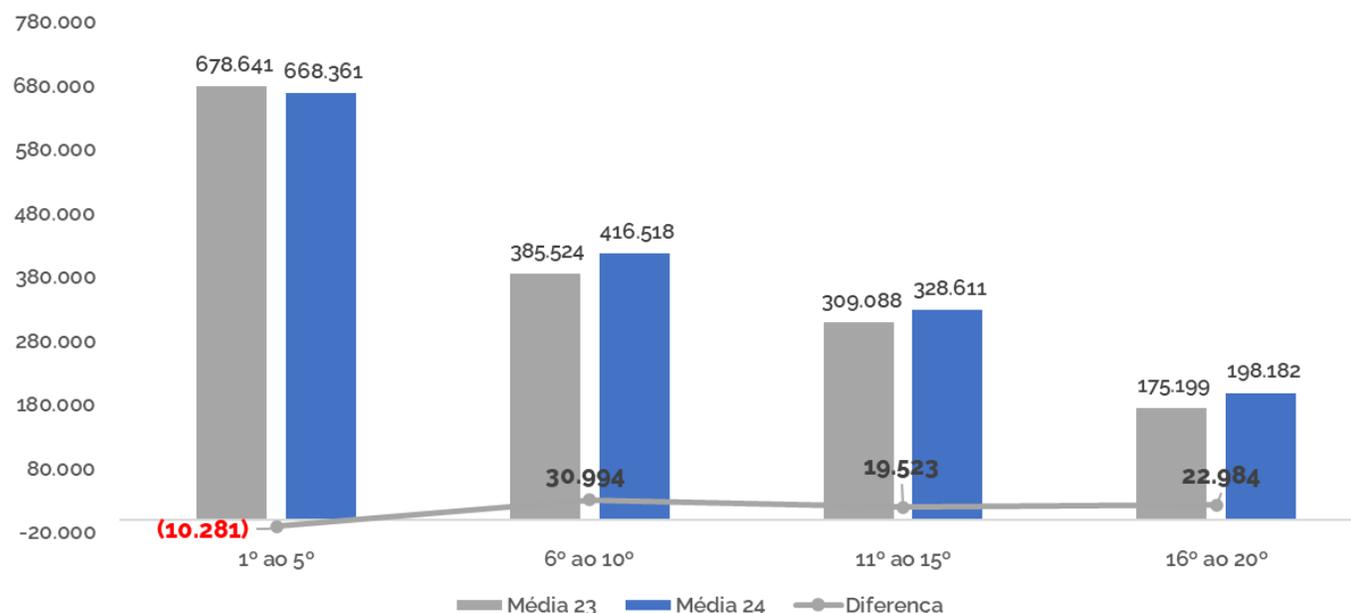
A leitura indica que para estar entre 5 primeiros é necessário ter receitas entre R\$ 608 milhões e R\$ 726 milhões, e assim sucessivamente.

O exercício mostra que ter mais dinheiro deveria ser condição necessária para atingir melhores colocações, porque no passado foi assim, ao mesmo tempo em que ter menos dinheiro aumenta a necessidade de eficiência e gestão para não acabar no grupo de risco de rebaixamento.

Receitas x Performance

Série A – 2023/2024

Receita média para ocupar o cluster de performance esportiva
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



No gráfico acima temos a média de receita por cluster, e a presença de Botafogo e Fortaleza derrubaram a média do primeiro grupo. Enquanto isso, nos demais grupo houve aumento da média, explicado pelo aumento da receita em termos reais ao longo dos anos.

Na tabela ao lado comparamos as receitas dos clubes em 2023 e 2024 com a média da amostra da competição, indicando em azul mais escuro os clubes que tiveram receita acima da mediana. O resultado é o esperado: na parte de cima da tabela há concentração de clubes acima da mediana.

Receita na posição e comparação com a mediana da temporada

| Posição | 2023 | 2024 |
|---------|-----------|-----------|
| 1 | 869.146 | 540.000 |
| 2 | 452.027 | 1.127.600 |
| 3 | 467.437 | 1.286.600 |
| 4 | 1.413.108 | 269.000 |
| 5 | 372.147 | 516.700 |
| 6 | 511.780 | 732.000 |
| 7 | 504.023 | 1.119.800 |
| 8 | 437.141 | 298.100 |
| 9 | 424.142 | 371.500 |
| 10 | 270.986 | 407.700 |
| 11 | 713.473 | 186.200 |
| 12 | 146.552 | 607.000 |
| 13 | 977.016 | 684.300 |
| 14 | 255.051 | 489.800 |
| 15 | 352.543 | 134.500 |
| 16 | 185.025 | 503.700 |
| 17 | 427.077 | 496.600 |
| 18 | 102.838 | 100.900 |
| 19 | 178.001 | 109.600 |
| 20 | 205.572 | 224.200 |

Mediana 425.610 493.200

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

Receitas x Performance

Série A 2024

Comparativo entre os clusters de desempenho histórico e as receitas dos clubes da Série A de 2024 por performance

| Posição | Intervalo de Receita | | Clube | Receita |
|---------|----------------------|-------|---------------|---------|
| 1 | 607,1 | 726,1 | Botafogo | 540 |
| 2 | | | Palmeiras | 1.128 |
| 3 | | | Flamengo | 1.287 |
| 4 | | | Fortaleza | 269 |
| 5 | | | Internacional | 517 |
| 6 | 381,6 | 451,4 | São Paulo | 732 |
| 7 | | | Corinthians | 1.120 |
| 8 | | | Bahia | 298 |
| 9 | | | Cruzeiro | 372 |
| 10 | | | Vasco | 408 |
| 11 | 290,8 | 366,4 | Vitória | 186 |
| 12 | | | Atlético MG | 607 |
| 13 | | | Fluminense | 684 |
| 14 | | | Grêmio | 490 |
| 15 | | | Juventude | 135 |
| 16 | 176,2 | 220,2 | RB Bragantino | 504 |
| 17 | | | Athletico | 497 |
| 18 | | | Criciúma | 101 |
| 19 | | | Atlético GO | 110 |
| 20 | | | Cuiabá | 224 |

R\$ milhões

Trazemos o estudo para a realidade da Série A de 2024, e indicamos quais os clubes que se comportaram melhor e pior na competição.

Anotados em vermelho estão os que ocuparam clusters inferiores ao potencial de suas receitas, enquanto em verde temos aqueles que estiveram acima do potencial.

Esta tabela tem uma leitura que balanceia a das páginas anteriores: a receita é condição necessária, mas não suficiente para garantir desempenho esportivo. Nos dois primeiros clusters há predominância de clubes cujos desempenhos foram acima do potencial de receita.

Logo, a máxima de que um sistema de fair play financeiro que controle os gastos seria um caminho para a concentração de desempenho não encontra eco na realidade de 2024.

Ao mesmo tempo, as duas maiores receitas estão posicionadas dentro do cluster mais alto e próximas ao título. O fato é que ter mais dinheiro ajuda, mas gestão é fundamental.

Receitas Recorrentes

Série A 2024

Comparativo de Evolução das Receitas Recorrentes 2023 x 2024

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



| | 2023 | 2024 | Dif. | Var. % |
|---------------|-------|-------|-------|--------|
| Flamengo | 1.122 | 1.210 | 88 | 8% |
| Corinthians | 789 | 852 | 63 | 8% |
| São Paulo | 587 | 639 | 52 | 9% |
| Palmeiras | 663 | 623 | (40) | (6)% |
| Atlético MG | 351 | 491 | 141 | 40% |
| Botafogo* | 320 | 480 | 160 | 50% |
| Fluminense | 487 | 416 | (71) | (15)% |
| Grêmio | 400 | 407 | 6 | 2% |
| RB Bragantino | 491 | 382 | (109) | (22)% |
| Internacional | 363 | 339 | (25) | (7)% |
| Vasco | 250 | 300 | 50 | 20% |
| Cruzeiro | 233 | 297 | 63 | 27% |
| Athletico | 318 | 288 | (30) | (9)% |
| Fortaleza | 235 | 265 | 30 | 13% |
| Bahia | 179 | 262 | 83 | 46% |
| Vitória | 69 | 185 | 115 | 167% |
| Juventude | 48 | 131 | 83 | 174% |
| Cuiabá | 128 | 110 | (19) | (14)% |
| Atlético GO | 21 | 103 | 82 | 399% |
| Criciúma | 41 | 99 | 58 | 142% |

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

* Receitas de 2024 estimadas para o Botafogo

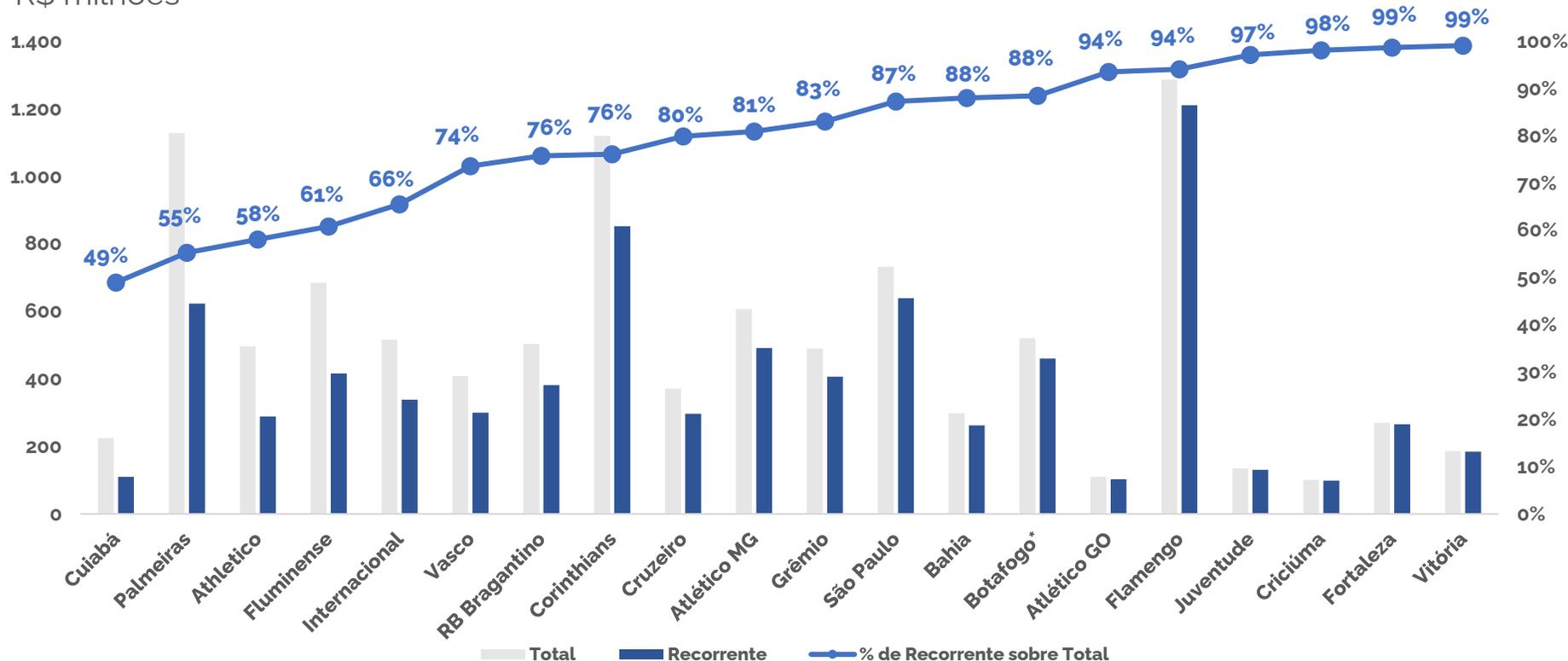
Receitas de 2023/2024 estimadas para o RB Bragantino

Receitas Totais x Recorrentes

Comparativo por Clube

Comparativo entre Receitas Totais e Recorrentes - 2024

R\$ milhões



| | Total | Recorrente | % de Recorrente sobre Total |
|---------------|-------|------------|-----------------------------|
| Cuiabá | 224 | 110 | 49% |
| Palmeiras | 1.128 | 623 | 55% |
| Athletico | 497 | 288 | 58% |
| Fluminense | 684 | 416 | 61% |
| Internacional | 517 | 339 | 66% |
| Vasco | 408 | 300 | 74% |
| RB Bragantino | 504 | 382 | 76% |
| Corinthians | 1.120 | 852 | 76% |
| Cruzeiro | 372 | 297 | 80% |
| Atlético MG | 607 | 491 | 81% |
| Grêmio | 490 | 407 | 83% |
| São Paulo | 732 | 639 | 87% |
| Bahia | 298 | 262 | 88% |
| Botafogo | 540 | 480 | 89% |
| Atlético GO | 110 | 103 | 94% |
| Flamengo | 1.287 | 1.210 | 94% |
| Juventude | 135 | 131 | 97% |
| Criciúma | 101 | 99 | 98% |
| Fortaleza | 269 | 265 | 99% |
| Vitória | 186 | 185 | 99% |

R\$ milhões

Receitas estimadas para o Botafogo

Receitas recorrentes do RB Bragantino são estimadas.



Direitos de Transmissão

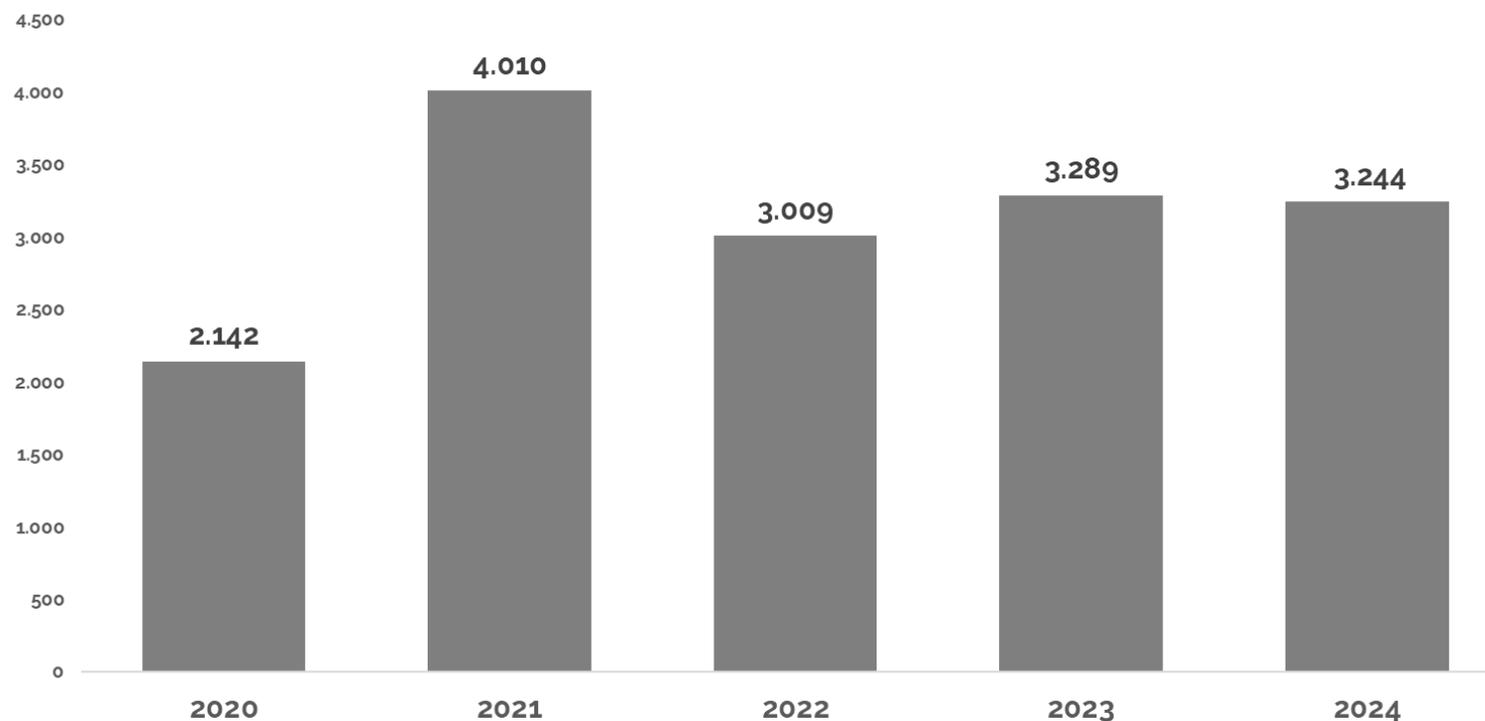
Por Cesar Grafietti

Direitos de Transmissão

Clubes da Série A 2024

Receitas com Direitos de Transmissão Todas as Competições (Fixo + Performance) Clubes da Série A

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Temos alguns potenciais efeitos para esta redução: (i) presença do Santos na Série B. (ii) ausência de números do Botafogo, e (iii) receitas de competições internacionais.

As movimentações entre 2022 e 2024 reforçam o entendimento de que as receitas com direitos de transmissão estão estagnadas e são de movimentação mais lenta.

Para 2025 é esperado aumento dos valores recebidos na Série A, fruto da renegociação para os próximos 5 anos. Significa que apenas em 2030 teremos alterações significativas.

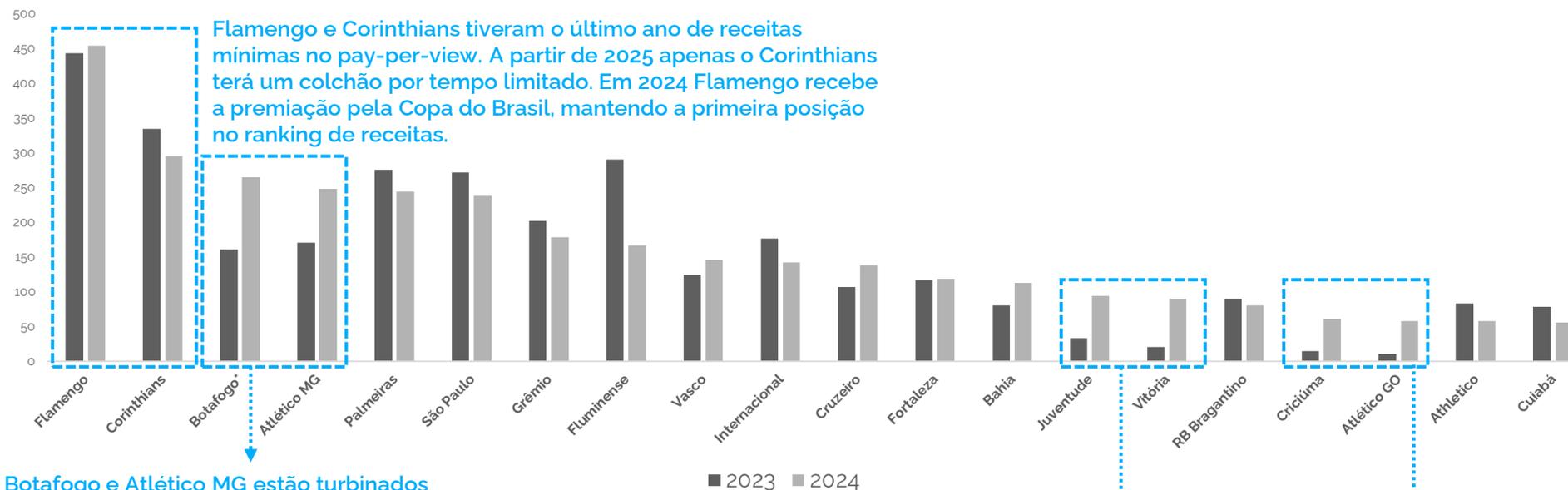
Para fins de análise as receitas do Botafogo SAF foram estimadas a partir de dados de mercado.

Direitos de Transmissão

Comparativo 2023/2024

Comparativo de Receitas com Direitos de Transmissão Clubes da Série A 2024 - Todas as Competições

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Flamengo e Corinthians tiveram o último ano de receitas mínimas no pay-per-view. A partir de 2025 apenas o Corinthians terá um colchão por tempo limitado. Em 2024 Flamengo recebe a premiação pela Copa do Brasil, mantendo a primeira posição no ranking de receitas.

Botafogo e Atlético MG estão turbinados pela final da Libertadores e da Copa do Brasil (Atlético).

Clubes que vieram da Série B mostram a diferença em relação à Série A.

| | 2023 | 2024 | Var. |
|---------------|------|------|-------|
| Flamengo | 443 | 454 | 11 |
| Corinthians | 334 | 295 | (39) |
| Botafogo | 161 | 285 | 124 |
| Atlético MG | 170 | 248 | 78 |
| Palmeiras | 275 | 244 | (32) |
| São Paulo | 272 | 239 | (33) |
| Grêmio | 202 | 179 | (24) |
| Fluminense | 291 | 167 | (124) |
| Vasco | 124 | 146 | 22 |
| Internacional | 177 | 142 | (35) |
| Cruzeiro | 107 | 138 | 31 |
| Fortaleza | 117 | 118 | 2 |
| Bahia | 80 | 113 | 33 |
| Juventude | 34 | 94 | 60 |
| Vitória | 21 | 91 | 70 |
| RB Bragantino | 90 | 81 | (9) |
| Criciúma | 15 | 60 | 46 |
| Atlético GO | 11 | 58 | 47 |
| Athletico | 84 | 58 | (26) |
| Cuiabá | 78 | 56 | (22) |

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

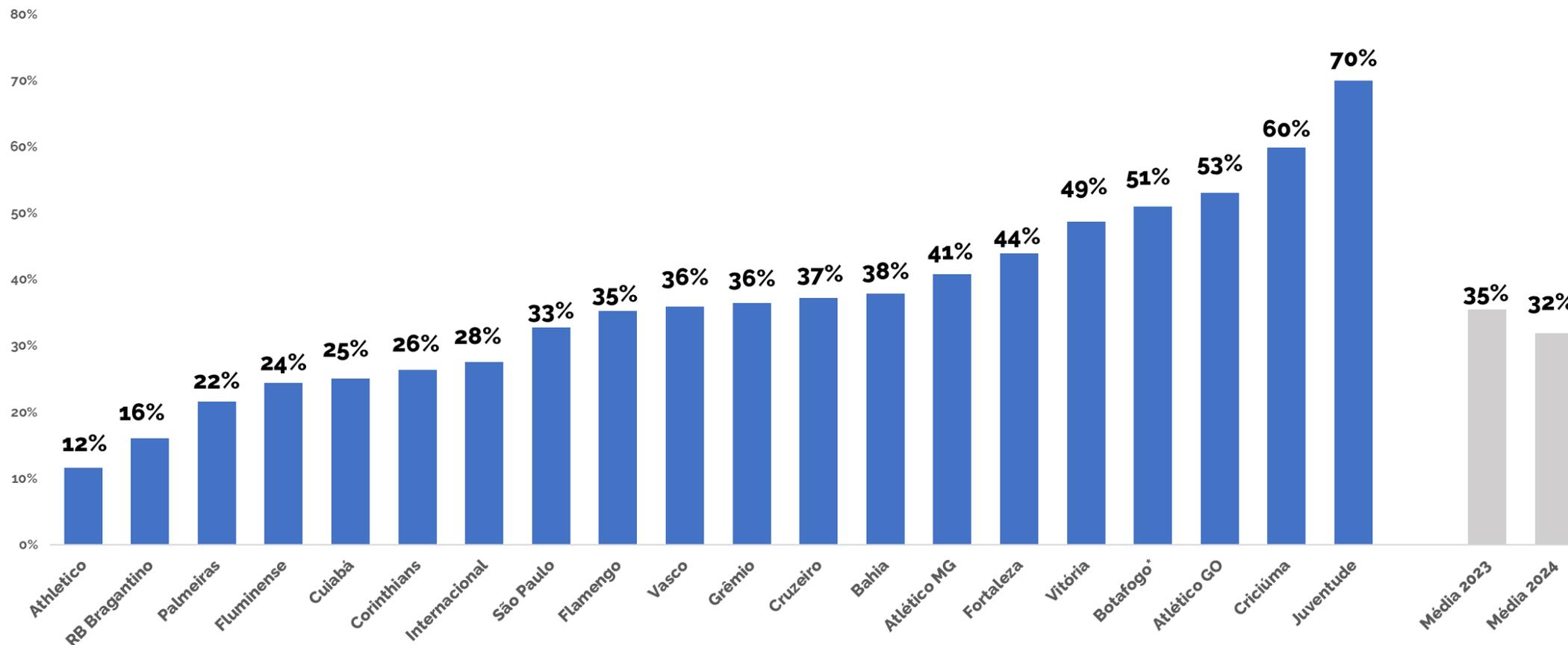
Receita de 2024 do Botafogo é estimada

Receitas de 2023 e 2024 estimadas para o RB Bragantino

Direitos de Transmissão

Relevância

Representatividade das Receitas com Direitos de Transmissão
Relação com a Receita Total
2024



Direitos de Transmissão

Quadro Geral da Europa

Valores de Receitas com Direitos de Transmissão

| | | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 | 2020/21 | 2021/22 | 2022/23 | 2023/24 | 2024/25 | 2025/26 | 2026/27 | 2027/28 | 2028/29 |
|----------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Premier League | Local | 2.414 | 2.414 | 1.844 | 1.844 | 1.844 | 1.844 | 1.844 | 1.844 | 1.970 | 1.970 | 1.970 | 1.970 |
| | Internacional | 1.530 | 1.530 | 1.709 | 1.709 | 1.709 | 2.100 | 2.100 | 2.100 | 2.560 | 2.560 | 2.560 | 2.560 |
| LaLiga | Local | 998 | 1.118 | 1.152 | 1.152 | 1.152 | 1.194 | 1.194 | 1.194 | 1.194 | 1.194 | 0 | 0 |
| | Internacional | 690 | 690 | 897 | 897 | 897 | 835 | 835 | 835 | 835 | 835 | 0 | 0 |
| Bundesliga | Local | 1.160 | 1.160 | 1.160 | 1.160 | 1.079 | 1.079 | 1.079 | 1.079 | 1.121 | 1.121 | 1.121 | 0 |
| | Internacional | 175 | 280 | 280 | 280 | 175 | 175 | 175 | 175 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Serie A | Local | 965 | 973 | 973 | 973 | 928 | 928 | 928 | 967 | 967 | 967 | 967 | 967 |
| | Internacional | 186 | 340 | 340 | 340 | 205 | 205 | 205 | 242 | 242 | 242 | 0 | 0 |
| Ligue 1 | Local | 731 | 731 | 731 | 572 | 580 | 580 | 580 | 445 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Internacional | | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 140 | 140 | 140 | 0 | 0 |

Fonte: UEFA

Não há novidades em relação ao ano passado, exceto as dificuldades da Ligue 1 (França) com relação aos seus direitos. Trataremos disso no capítulo específico sobre a liga francesa.

Reforços necessários:

- Direitos internacionais não são ativos fáceis de serem negociados.
- Valores na Europa entraram em estabilidade;
- Prazos dos contratos aumentando de 3 para 5 anos.

Turquia

€ 168 milhões
Local + Internacional
Até 26/27

Holanda

€ 164 milhões
Local: € 149 milhões
Internacional: € 15 milhões
Até 29/30

Bélgica

€ 84 milhões
Local
Até 29/30

Portugal

€ 195 milhões
Local + Internacional
Até 27/28

Polônia

€ 78 milhões
Local
Até 26/27



Comerciais

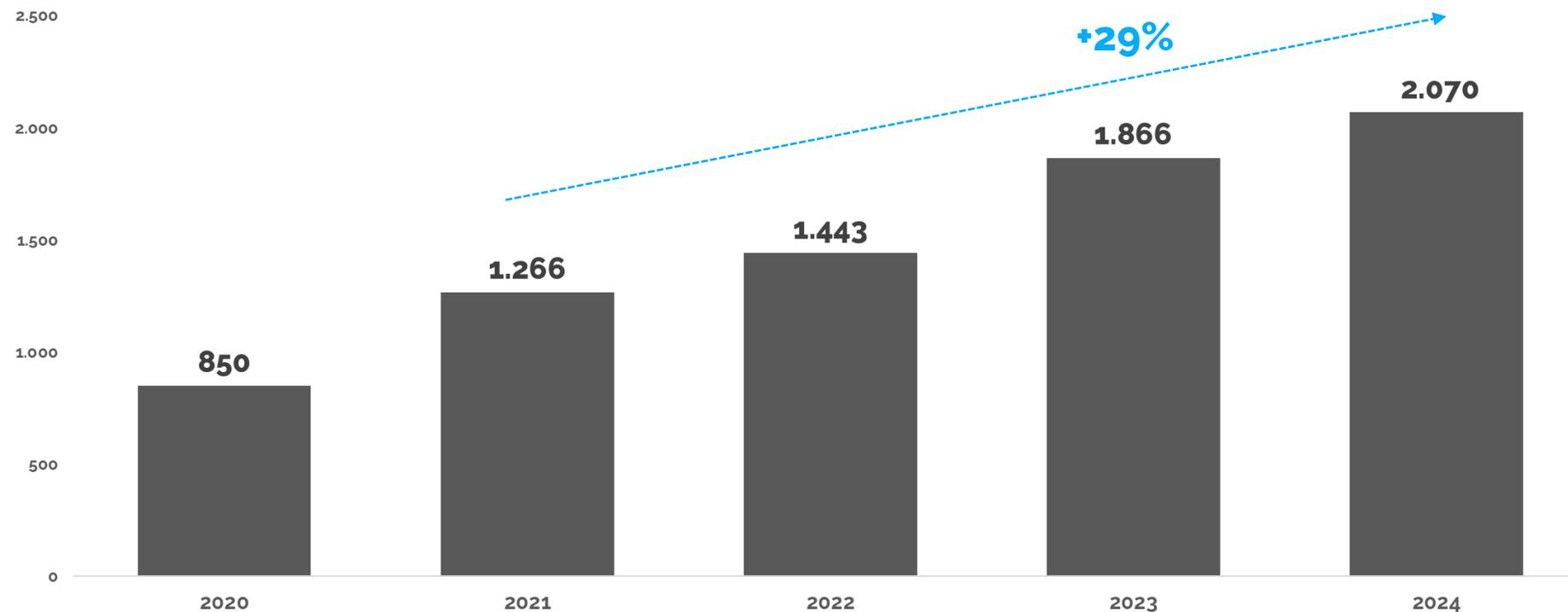
Por Cesar Grafietti

Comerciais

Série A 2024

Receitas Comerciais Série A

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Comerciais

Efeito das Casas de Aposta



Valores estimados de patrocínio master em 2024:

R\$ 579 milhões

% das receitas Comerciais:

28%

% das receitas Recorrentes:

7%

Valores estimados de patrocínio master em 2025:

R\$ 988 milhões

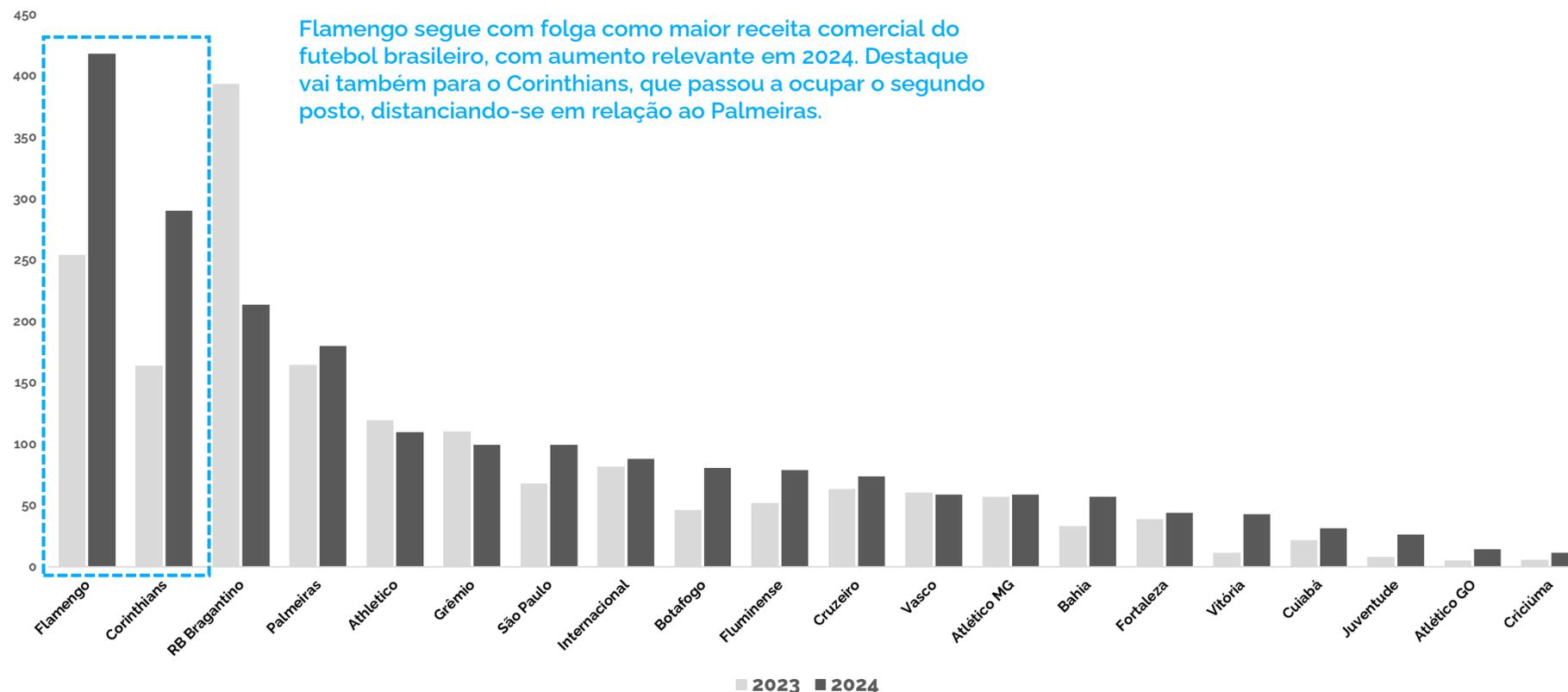
Fontes: Pesquisas na imprensa e dados de mercado:

Comerciais

Série A 2024

Receitas Comerciais por Clube Série A 2024

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



| | 2023 | 2024 | Var. |
|---------------|------|------|-------|
| Flamengo | 254 | 418 | 164 |
| Corinthians | 164 | 290 | 126 |
| RB Bragantino | 393 | 213 | (180) |
| Palmeiras | 164 | 180 | 15 |
| Athletico | 119 | 109 | (10) |
| Grêmio | 110 | 99 | (10) |
| São Paulo | 68 | 99 | 31 |
| Internacional | 82 | 88 | 6 |
| Botafogo | 46 | 80 | 34 |
| Fluminense | 52 | 78 | 26 |
| Cruzeiro | 63 | 73 | 10 |
| Vasco | 60 | 59 | (2) |
| Atlético MG | 57 | 59 | 2 |
| Bahia | 33 | 57 | 24 |
| Fortaleza | 38 | 44 | 5 |
| Vitória | 11 | 42 | 31 |
| Cuiabá | 22 | 31 | 9 |
| Juventude | 8 | 26 | 18 |
| Atlético GO | 5 | 14 | 10 |
| Criciúma | 6 | 11 | 6 |

R\$ milhões

Receitas de 2024 do Botafogo são estimadas

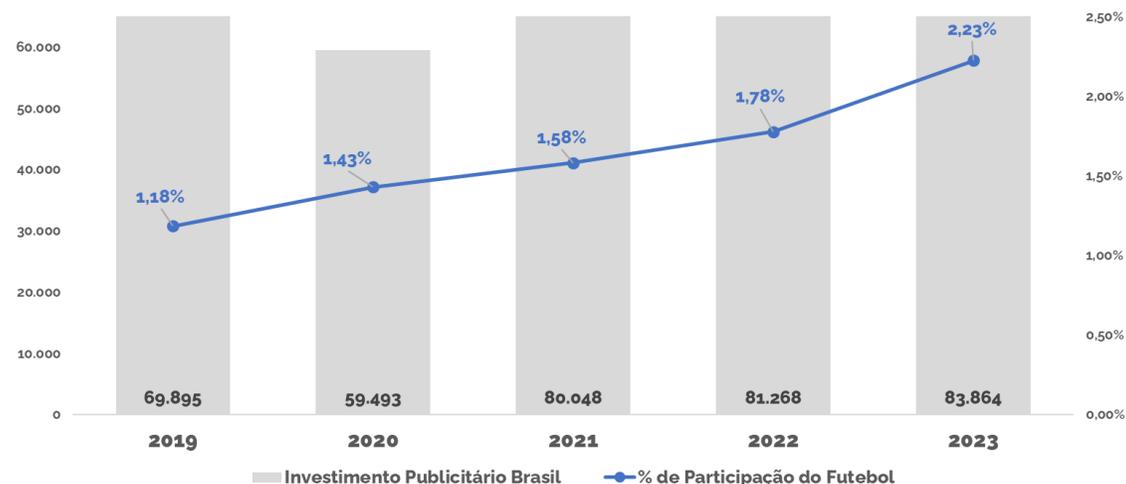
RB Bragantino: valores estimados

Comerciais

Participação do Futebol no Mercado

Participação do Futebol no Investimento Publicitário Brasileiro

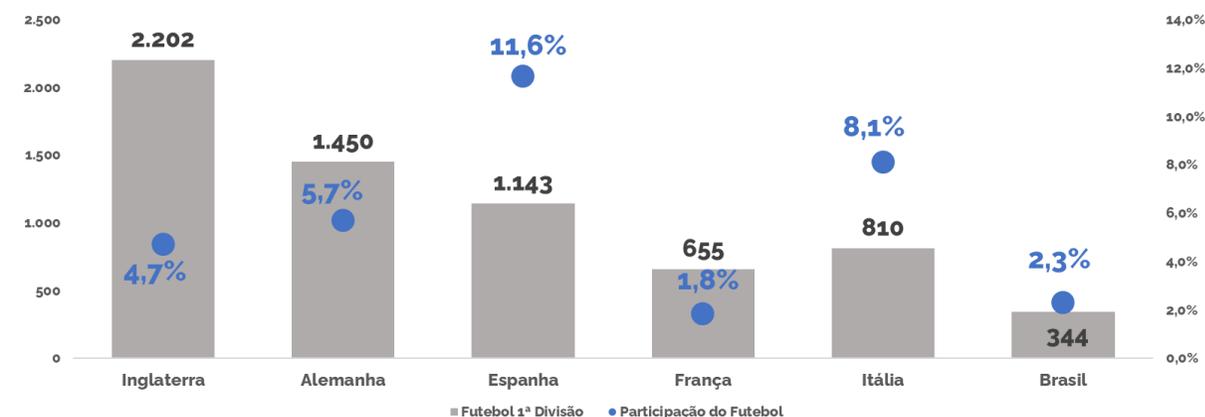
R\$ milhões - Fonte: eMarketer/Dentsu



Participação dos Clubes de Futebol no Investimento Publicitário Receitas Comerciais de Clubes de 1ª Divisão

Valores em milhões de € - 2024

Fonte: UEFA / Dentsu / WARC



O futebol aumentou consideravelmente sua participação no bolo publicitário brasileiro. Novamente, impulsionado pelas casas de apostas, mas que também têm aumentando a presença em outros meios.

Comparando com outros mercados é possível inferir que há espaço para crescimento, com a ressalva de que o Brasil é um mercado com outros veículos relevantes, como a TV e as possibilidades online.

No atual momento é risco é de dependência de uma indústria nova no país, em regulamentação e alvo de questionamentos que podem impactar investimentos futuros, e consequentemente menos receitas nos clubes de futebol.



Transferências de Atletas

Por Cesar Grafietti

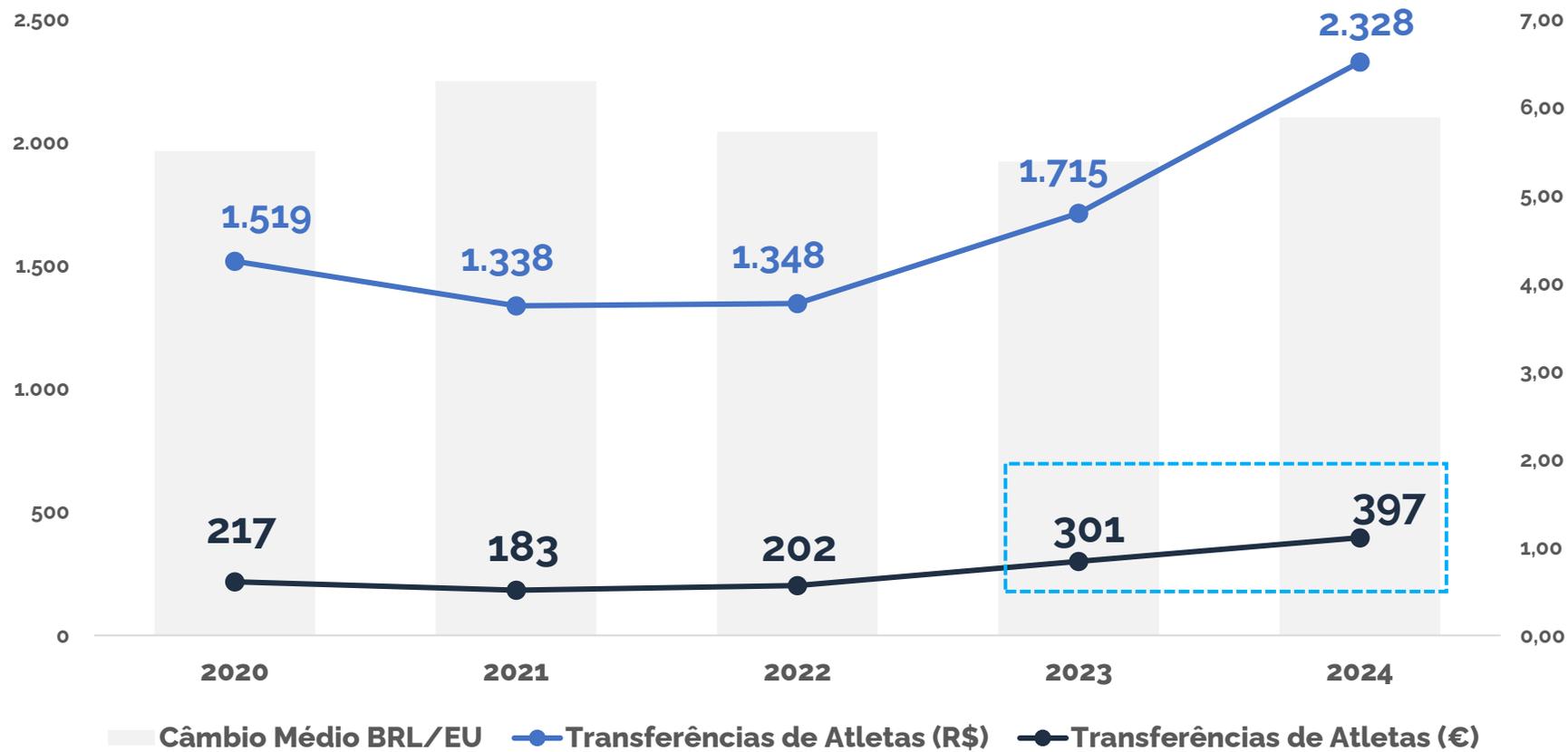
Transferências de Atletas

Série A

Receitas com Transferências de Atletas

Clubes da Série A -

R\$ corrigidos e Euros da época - em milhões



Crescimento em função do aumento de negociações em euros, com algum impacto de desvalorização cambial.

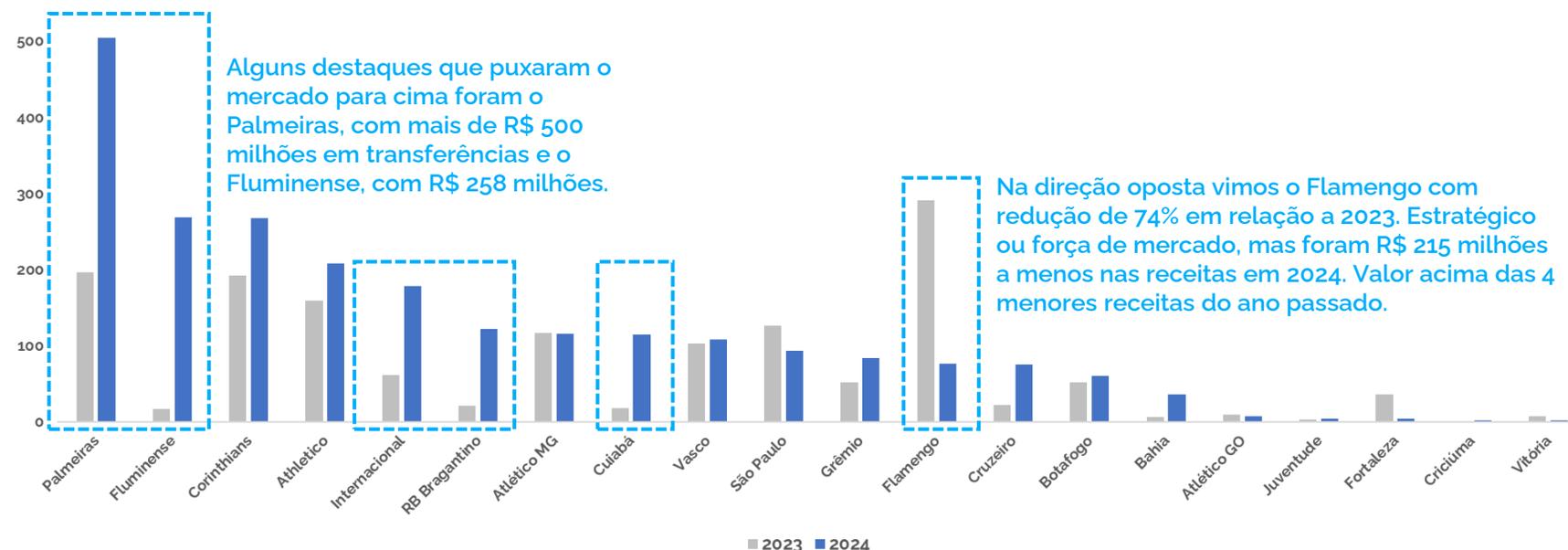
Transferências de Atletas

Série A – por Clube



Composição das Receitas com Transferências de Atletas por Clube

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Importante destacar que houve uma alteração na regra de contabilização das transferências de atletas. Anteriormente o clube alocava o valor total da receita como Operacional, e a baixa de Intangível dentro de outras despesas. Agora o clube precisa alocar apenas o valor líquido - receitas menos baixa - numa conta de Outras receitas. Para fins de comparação com os anos anteriores reclassificamos para o padrão anterior, e mantivemos o critério de deduzir os custos de negociação quando estiveram claramente associados à venda de direitos para terceiros.

| | | | Variação Anual | |
|---------------|------|------|----------------|--------|
| | 2023 | 2024 | Valor | % |
| Palmeiras | 196 | 504 | 308 | 157% |
| Fluminense | 17 | 268 | 251 | 1.489% |
| Corinthians | 192 | 267 | 76 | 39% |
| Athletico | 159 | 208 | 49 | 31% |
| Internacional | 61 | 178 | 117 | 192% |
| RB Bragantino | 21 | 122 | 101 | 482% |
| Atlético MG | 117 | 116 | (1) | (1%) |
| Cuiabá | 18 | 114 | 96 | 531% |
| Vasco | 103 | 108 | 5 | 5% |
| São Paulo | 127 | 93 | (33) | (26%) |
| Grêmio | 52 | 83 | 31 | 60% |
| Flamengo | 291 | 76 | (215) | (74%) |
| Cruzeiro | 22 | 75 | 53 | 245% |
| Botafogo | 52 | 60 | 8 | 15% |
| Bahia | 6 | 36 | 30 | 508% |
| Atlético GO | 9 | 7 | (2) | (21%) |
| Juventude | 3 | 4 | 1 | 43% |
| Fortaleza | 36 | 4 | (32) | (90%) |
| Criciúma | 1 | 2 | 1 | 262% |
| Vitória | 7 | 2 | (5) | (75%) |

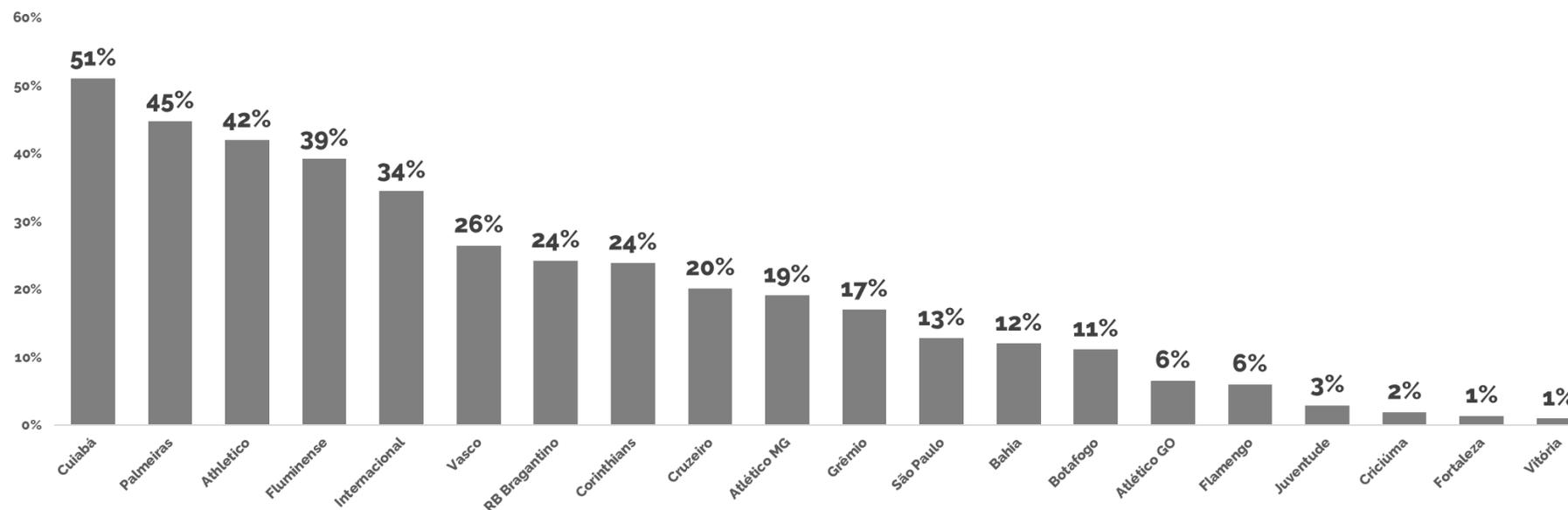
R\$ milhões

Receitas estimadas para Botafogo (2024) e RB Bragantino (23/24)

Transferências de Atletas

Relevância – Série A 2024

Relação entre Receitas com Transferências de Atletas e Receitas Totais 2024



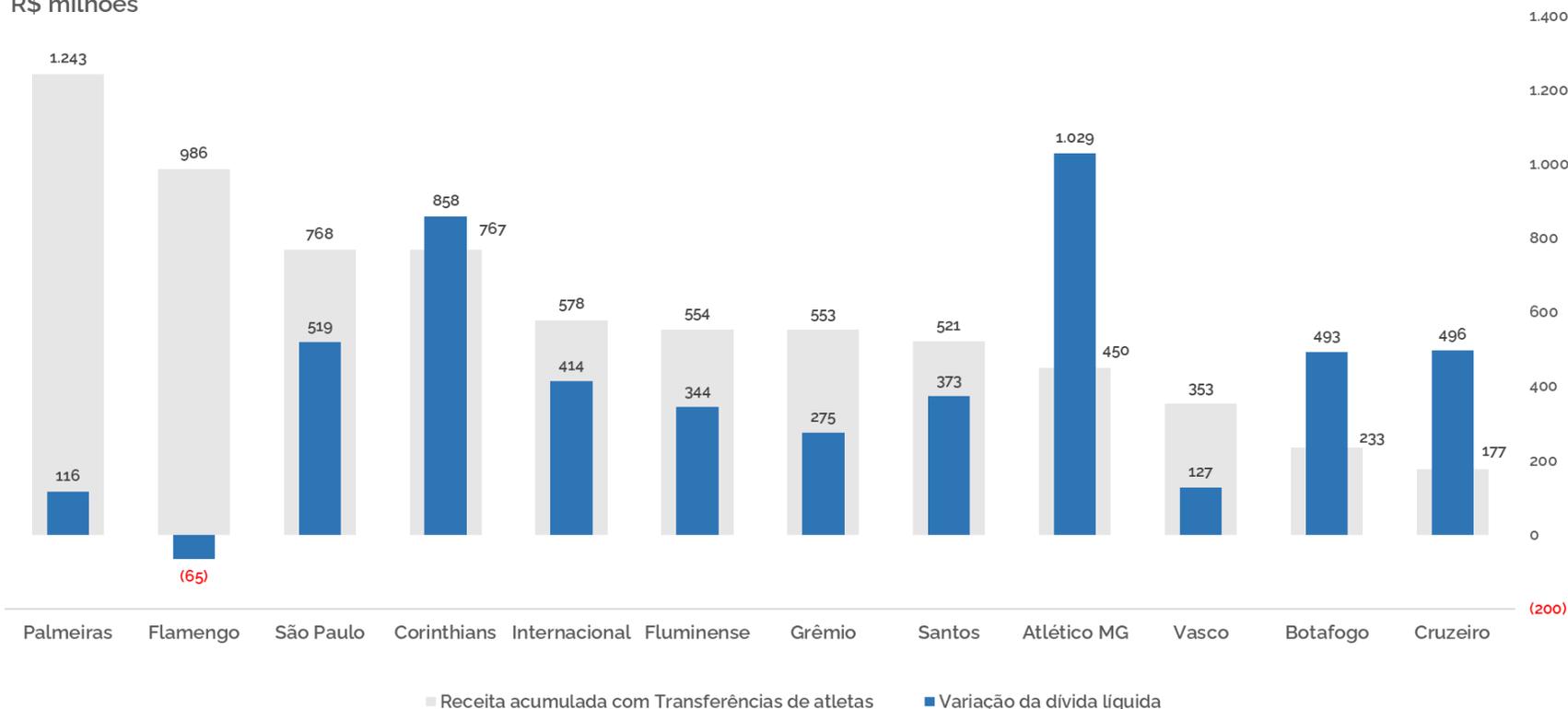
| | 2023 | 2024 |
|---------------|------|------|
| Cuiabá | 12% | 51% |
| Palmeiras | 23% | 45% |
| Athletico | 33% | 42% |
| Fluminense | 3% | 39% |
| Internacional | 14% | 34% |
| Vasco | 29% | 26% |
| RB Bragantino | 4% | 24% |
| Corinthians | 20% | 24% |
| Cruzeiro | 9% | 20% |
| Atlético MG | 25% | 19% |
| Grêmio | 11% | 17% |
| São Paulo | 18% | 13% |
| Bahia | 3% | 12% |
| Botafogo | 14% | 12% |
| Atlético GO | 30% | 6% |
| Flamengo | 21% | 6% |
| Juventude | 5% | 3% |
| Criciúma | 1% | 2% |
| Fortaleza | 13% | 1% |
| Vitória | 9% | 1% |

Valores estimados para RB Bragantino (2023/24) e Botafogo (2024)

Transferências de Atletas

Relação com as dívidas

Relação entre receitas acumuladas de 5 anos (2020-2024) com transferências de atletas e variação da dívida líquida (2020/2024) dos clubes com maiores receitas e dívidas
R\$ milhões



Este gráfico ajuda a explicar a diferença entre as gestões dos clubes. Palmeiras e Flamengo fizeram as maiores receitas acumuladas com transferências de atletas nos últimos 5 anos, e suas dívidas tiveram crescimento bastante módico (Palmeiras), ou mesmo foram reduzidas (Flamengo). Para os demais clubes as transferências não foram utilizadas para resolver as dívidas. Pelo contrário. Casos como o Atlético MG, Corinthians e Cruzeiro tiveram suas dívidas aumentadas acima das transferências. O São Paulo apresentou o 3º maior crescimento de dívidas no período, mesmo com a terceira maior receita com transferências de atletas. Recursos não recorrentes que se bem utilizados teriam ajudado a melhorar a vida financeira dos clubes.

Negociação de Atletas

O Mercado Mundial

Transferências de atletas entre confederações continentais em 2024

Em número de atletas transferidos

| | | | | | | | |
|----------------|--|----|--------------|--------------|-----|--------------|--------------|
| Clube Vendedor | UEFA <i>Europa</i> | 9 | 1.114 | 320 | 387 | 848 | 9.657 |
| | CONMEBOL <i>América do Sul</i> | 2 | 361 | 25 | 495 | 1.711 | 917 |
| | CONCACAF <i>América Central/Norte</i> | 1 | 87 | 18 | 444 | 343 | 357 |
| | CAF <i>África</i> | - | 609 | 1.696 | 19 | 37 | 874 |
| | AFC <i>Ásia</i> | 11 | 1.183 | 266 | 41 | 273 | 637 |
| | OFC <i>Oceania</i> | - | 24 | - | 3 | 2 | 8 |

| | | | | | |
|-----------------|-----|-----|----------|----------|------|
| OFC | AFC | CAF | CONCACAF | CONMEBOL | UEFA |
| Clube Comprador | | | | | |

Fonte: FIFA Global Transfer 2024

Transferências de atletas entre confederações continentais em 2024

Em milhões de euros

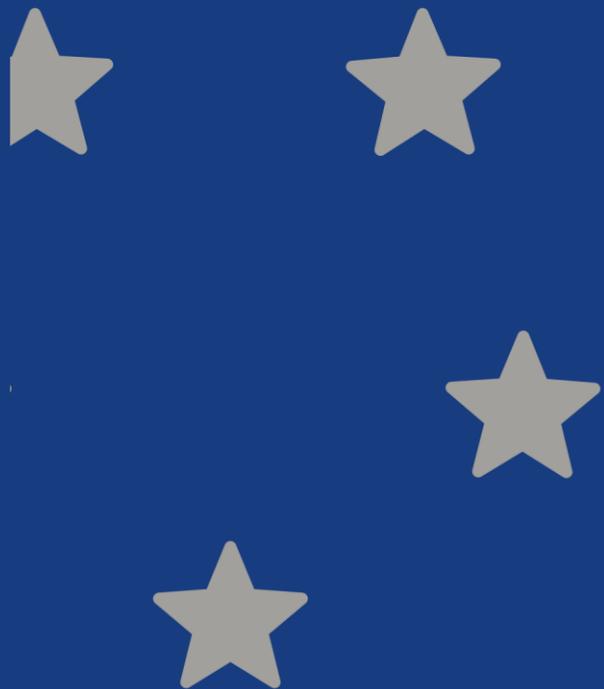
| | | | | | | | |
|----------------|--|--|------------|----|------------|------------|--------------|
| Clube Vendedor | UEFA <i>Europa</i> | | 553 | 16 | 213 | 14 | 5.960 |
| | CONMEBOL <i>América do Sul</i> | | 106 | 4 | 137 | 187 | 699 |
| | CONCACAF <i>América Central/Norte</i> | | 17 | - | 50 | 104 | 128 |
| | CAF <i>África</i> | | 4 | 12 | 2 | 3 | 94 |
| | AFC <i>Ásia</i> | | 16 | 2 | 2 | 17 | 69 |
| | OFC <i>Oceania</i> | | | | | | 3 |

| | | | | | |
|-----------------|-----|-----|----------|----------|------|
| OFC | AFC | CAF | CONCACAF | CONMEBOL | UEFA |
| Clube Comprador | | | | | |

Fonte: FIFA Global Transfer 2024

Os quadros acima mostram que o mercado de transferência de atletas acontece na Europa, em quantidade e volume financeiro envolvido. Observe que as movimentações dentro da Conmebol são a segunda em quantidade (1.711), mas apenas a quinta em volume financeiro (€ 187 milhões).

Por isso as estratégias de Multiclubes (MCOs) são importantes na valorização dos ativos, uma vez que os atletas são descobertos nos continentes de origem, mas transferidos com valorização na Europa. A propriedade da cadeia de formação e transferência agrega valor ao negócio.



Matchday

Por Cesar Grafietti & Outfield

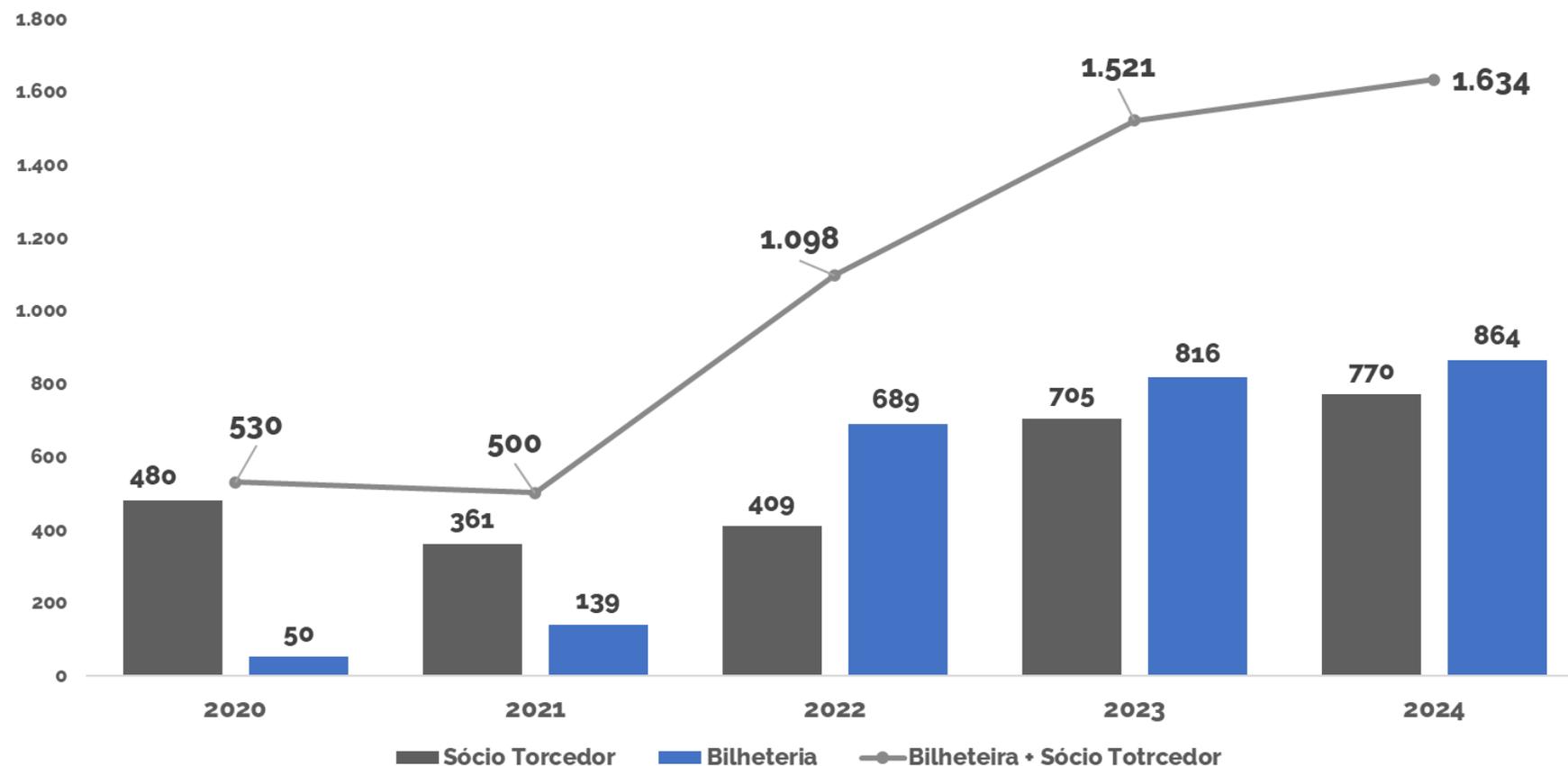
Apresentado por



Evolução das Receita de Matchday

Evolução das Receitas com Bilheteria e Sócio Torcedor

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



A receita de matchday dos clubes da Série A — composta principalmente por bilheteria e sócio torcedor — vem crescendo desde 2020, impulsionada pela retomada do público aos estádios. Após um salto médio de 74,4% entre 2021 e 2023, os números se estabilizaram em 2024, refletindo a normalização do cenário pós-pandemia.

O destaque recente é o avanço do sócio torcedor, que cresce em ritmo superior à bilheteria e já se aproxima em valor. Essa frente traz maior previsibilidade de receita aos clubes, reduzindo a dependência da performance esportiva e fortalecendo a relação com a base de fãs.

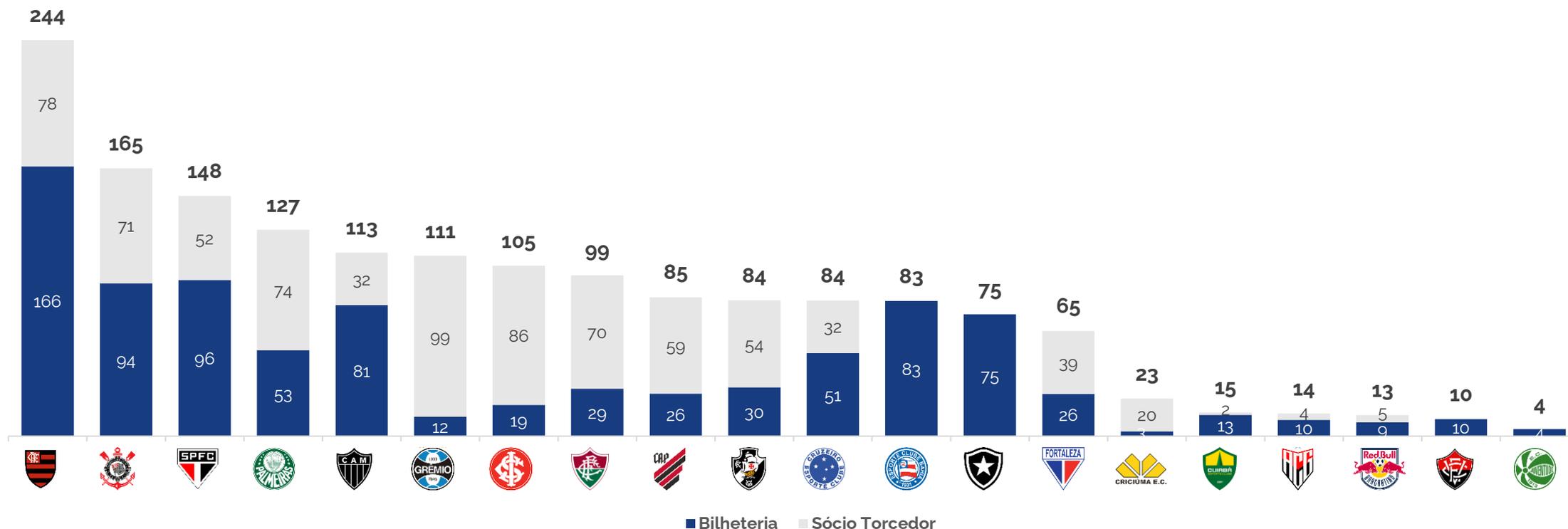
Fontes: Demonstrações divulgados pelos clubes | Receita de bilheteria também engloba receita com operação de estádio

Overview Receita Matchday por Clube

Tamanho da torcida é fator chave para geração de receita de matchday, impactando também na taxa de ocupação dos estádios

Quebra das Receitas de Matchday por Clube

R\$ Milhões corrigidos pelo IPCA



Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Atlético-MG lideraram a arrecadação de matchday em 2024 e estão entre as 8 maiores torcidas do país. A **ampla base de torcedores impulsiona tanto a bilheteria quanto os programas de sócio torcedor** — com maior potencial de conversão em receita recorrente.

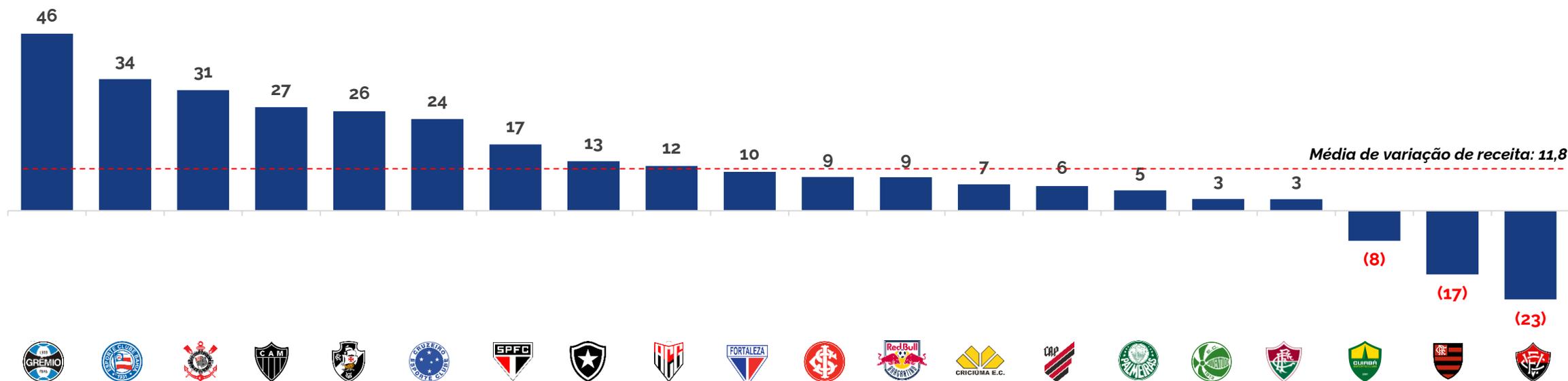
Além do que, esses clubes disputaram as fases eliminatórias de competições nacionais e internacionais, o que elevou o número de jogos e permitiu maior valorização dos ingressos. Todos registraram taxa média de ocupação acima de 59,7% no Brasileirão 2024, evidenciando a **correlação entre tamanho da torcida, taxa de ocupação no estádio e volume de receita gerada**.

*Flamengo faturou R\$ 118 milhões com bilheteria e R\$ 48 milhões de operação de estádio. | **Bahia não realiza distinção entre a receita de Sócio Torcedor e de Bilheteria, divulgando apenas o volume total combinando as duas linhas de receita. Fontes: Dados divulgados pelos clubes; InfoMoney | ***Botafogo e RB Bragantino não divulgaram suas receitas. Assim, foram assumidas premissas de acordo com clubes semelhantes e com projeções feitas.

Evolução da Receita de Matchday

Varição de Receitas com Matchday Entre 2023 e 2024

R\$ Milhões corrigidos pelo IPCA



As receitas de 2024 dos clubes que disputaram a Série B em 2023 — como Criciúma, Atlético-GO e Juventude — evidenciam a **importância da presença na elite do futebol nacional para a geração de receita com bilheteria**. Na temporada, o preço médio do ingresso na Série A foi de R\$ 52,7, mais que o dobro da média da Série B (R\$ 24,1), reforçando o impacto financeiro do acesso à primeira divisão.

Mesmo com o rebaixamento em 2024, o Athletico registrou crescimento nas receitas de bilheteria e sócio torcedor em relação a 2023, impulsionado por uma **média de ocupação** de 72% no Brasileirão — bem acima da média da Série A (59%).

Entre os clubes com maior variação positiva de receita, o Grêmio, desde sua volta à Série A do Brasileirão em 2023, registra números próximos a 100.000 sócios. Bahia e Corinthians se destacaram por melhores desempenhos esportivos e a classificação à pré-Libertadores. Já o Atlético-MG teve um crescimento de 52% em receitas de bilheteria, enquanto o Vasco aumentou em 69% sua receita com sócios em comparação a 2023.

*O Vitória não explicitou suas receitas vindas de sócio em 2024, por isso, aparece com uma variação negativa de receita.

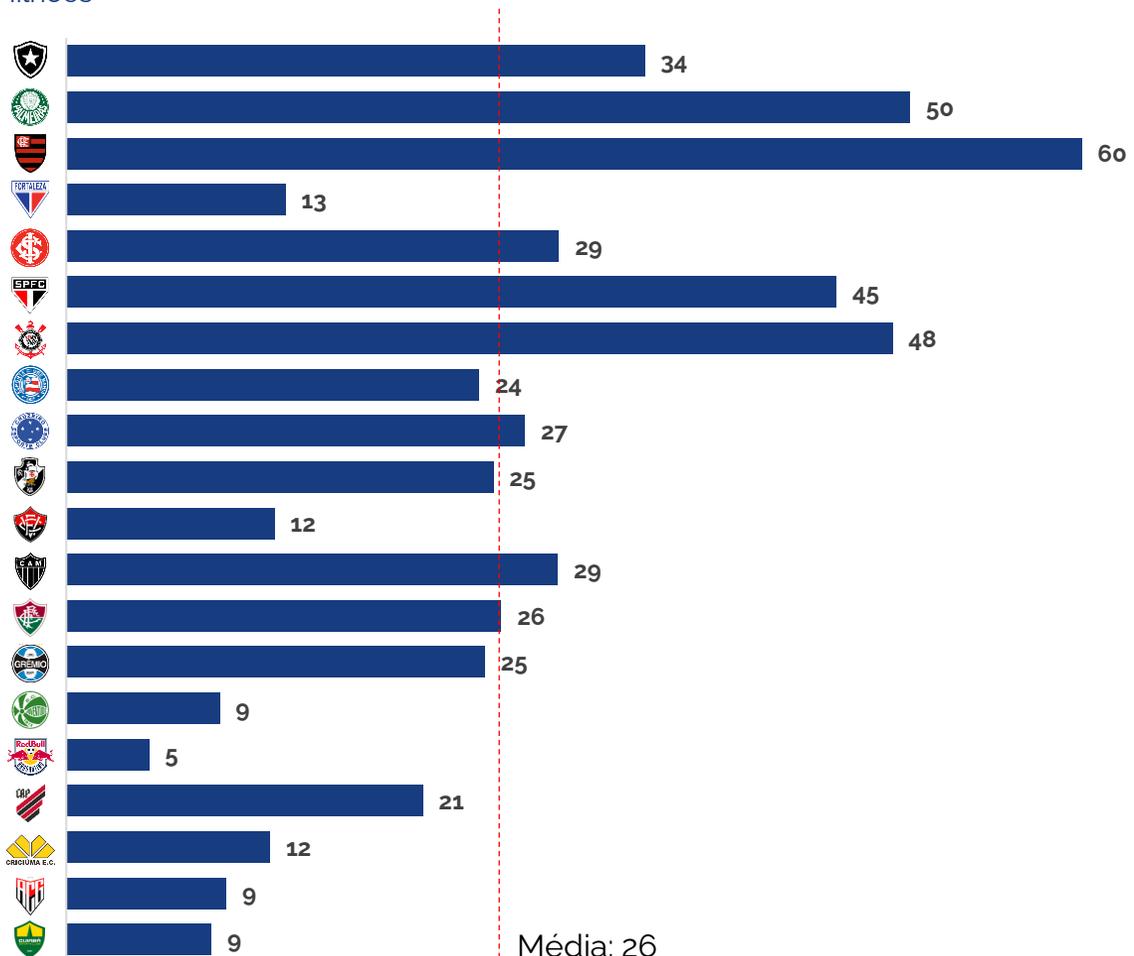
Fonte: Dados divulgados pelos clubes e Sr.Gool

Performance x Renda de Bilheteria

Relação do resultado esportivo com a receita de bilheteria

Colocação na Série A do Campeonato Brasileiro de 2024 x Receita Arrecadada no Brasileirão

R\$ Milhões



| | 2023 | 2024 |
|------------------------------|--------|--------|
| Jogos com Público | 368 | 376 |
| Torcedores no Estádio | 9,8 Mi | 9,7 Mi |
| Média de Torcedores Pagantes | 26.503 | 25.774 |

A análise da Série A 2024 mostra que, embora haja certa convergência entre os clubes com melhor desempenho esportivo e maior arrecadação com bilheteria, o resultado financeiro também depende de fatores como capacidade do estádio e ticket médio praticado.

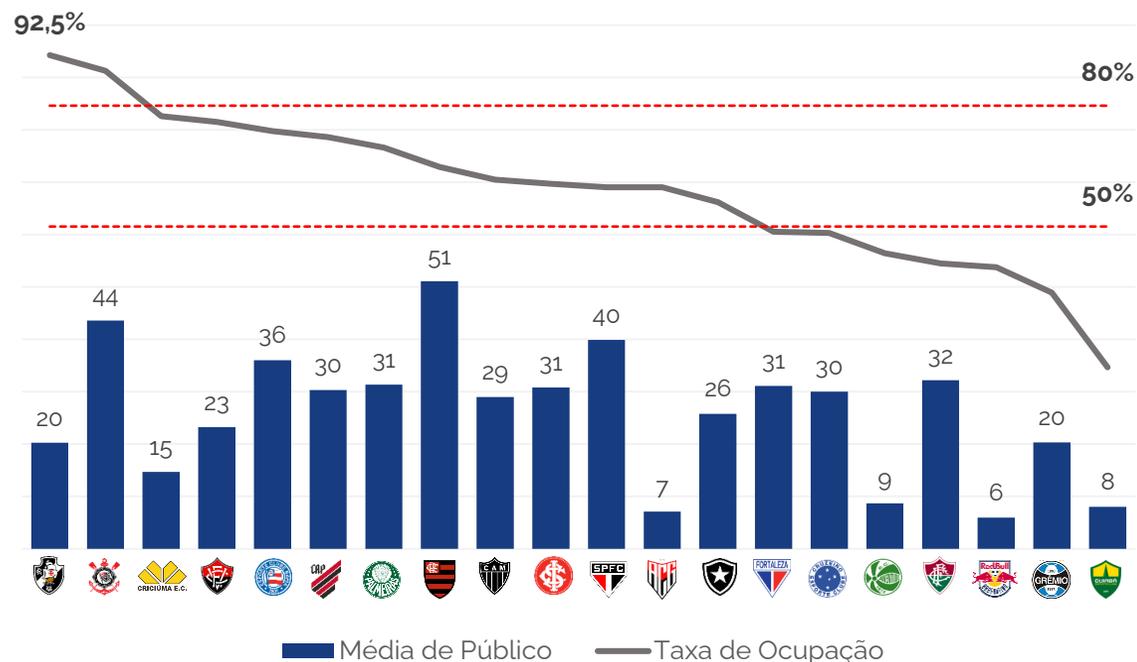
No total, **oito clubes arrecadaram acima da média com bilheteria**. Com exceção do Internacional, todos são da região Sudeste, onde o maior poder aquisitivo permite a prática de valores mais altos nos ingressos. Esses clubes também registraram média de público superior a 35 mil pessoas por jogo, o que reforça a **importância de uma combinação equilibrada entre desempenho esportivo, estrutura, estratégia de precificação e mercado consumidor**.

Média de Público e Taxa de Ocupação

Taxa de ocupação alavanca programa de sócio torcedor

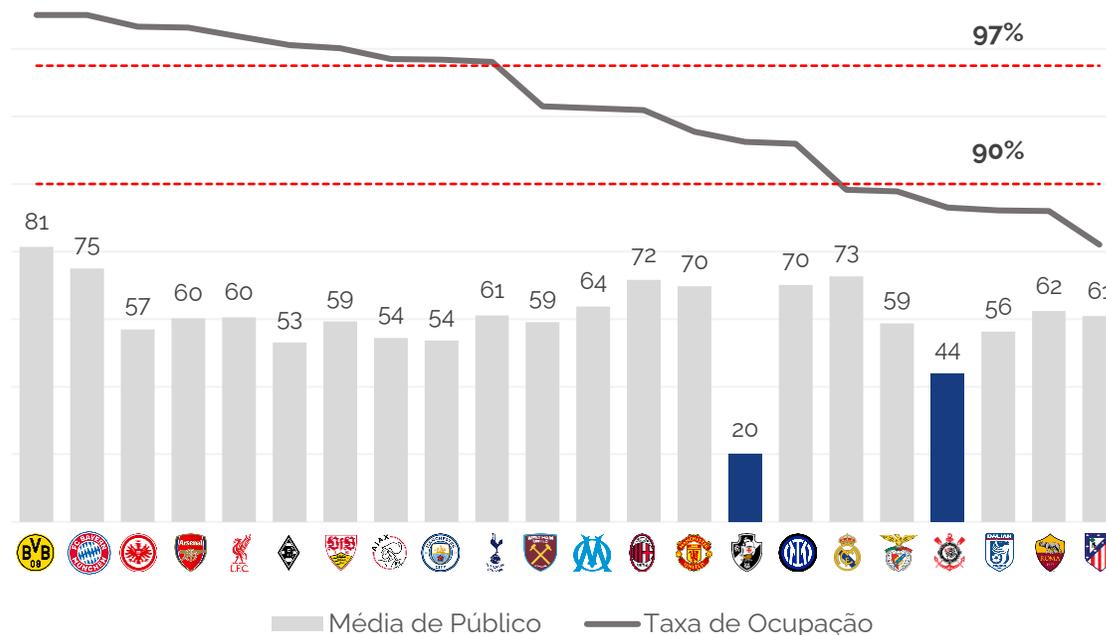
Taxa de Ocupação e Público Médio nos Estádios

Brasil



Taxa de Ocupação e Público Médio nos Estádios

Mundo



Apesar de nenhum clube brasileiro figurar entre as 20 maiores médias de público absolutas do mundo, Vasco e Corinthians aparecem no ranking global quando analisamos a **taxa média de ocupação dos estádios**. Esse dado revela um **potencial ainda não totalmente explorado** para a expansão dos programas de sócio torcedor, especialmente ao se oferecer benefícios como prioridade na compra de ingressos — algo valorizado em cenários de alta demanda.

Um exemplo de referência é o Bayern de Munique, que conta com mais de 400 mil sócios. A combinação entre base ampla e estádio com alta taxa de ocupação facilita o engajamento e a conversão de torcedores em sócios, criando um ciclo virtuoso de fidelização e presença constante nos jogos.

Overview Sócio Torcedor Global

Ranking de número de Sócios: Série A 2024 x Mundo



Embora os clubes brasileiros ofereçam programas de sócio torcedor, os números ainda estão distantes dos principais clubes europeus e sul-americanos, indicando um grande potencial de expansão. Clubes internacionais conseguem ativar sua base de sócios com mais eficiência, garantindo estádios cheios com maior frequência. **Segundo o Transfermarkt, Bayern de Munique, Boca Juniors e River Plate foram os únicos do grupo analisado a atingir 100% de ocupação em jogos de liga nacional.** Além disso, Bayern e Benfica são exemplos de clubes que ampliam sua base ao explorar sócios internacionais, oferecendo benefícios que vão além da prioridade de compra de ingressos. O Brasil ainda tem **espaço para evoluir nesse modelo**, diversificando a proposta de valor e fortalecendo o engajamento da torcida.

Coeficiente de Sócio Torcedor

Relação entre o número de vezes que um programa de sócio torcedor cabe no estádio do clube



**Torcedores
Recorrentes**

Representa o número máximo de torcedores autorizados a assistir presencialmente a uma partida, de acordo com as normas de segurança e infraestrutura do local.

O Coeficiente

O coeficiente de sócio torcedor é a relação entre o número de sócios torcedores ativos de um clube e a capacidade total de seu estádio. A métrica ajuda a mensurar o grau de engajamento da torcida e o **potencial de fidelização**, permitindo avaliar a relevância do programa para além da prioridade na compra de ingressos.

Torcedor que converte sua lealdade em benefícios recorrentes, como prioridade nos ingressos, descontos, brindes e conteúdos exclusivos.

**Capacidade do
Estádio**

Coeficiente de Sócio Torcedor

Séries A e B 2025

Coeficiente Sócio Torcedor



Um coeficiente de sócio torcedor acima de 1 indica que o clube possui mais sócios ativos do que a capacidade total de seu estádio. Na prática, **quanto maior esse índice, maior é o valor percebido na prioridade de compra de ingressos** — o que favorece a adesão a planos com ticket médio mais alto, que oferecem maior garantia de acesso aos jogos.

Atualmente, apenas clubes da Série A apresentam coeficiente superior a 1. Ainda assim, a maioria dos 40 clubes das Séries A e B opera com coeficiente inferior a 1, o que significa que, mesmo que todos os sócios decidissem ir ao estádio, a capacidade não seria totalmente ocupada — revelando um claro potencial de crescimento na base de sócios.

Coeficiente de Sócio Torcedor

Como se posicionar entre os melhores?

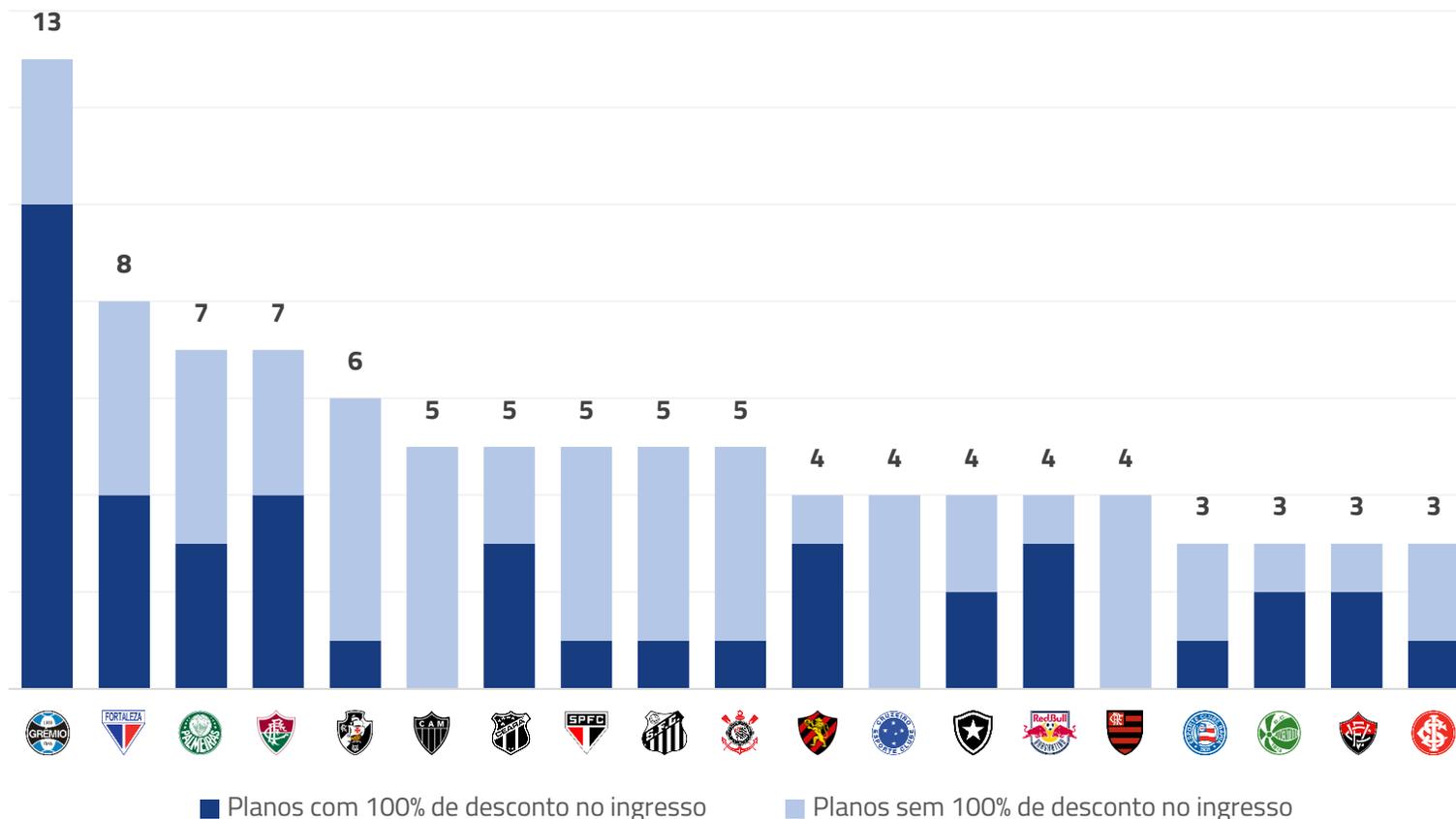


O coeficiente de sócio torcedor representa uma fotografia de um momento específico, já que é uma **métrica volátil e sensível** tanto ao desempenho esportivo dos clubes quanto às ações de engajamento promovidas. Os dados refletem o cenário de dezembro de 2024 e, acima, é possível observar exemplos de clubes que impulsionaram a adesão aos planos de sócio torcedor por meio de campanhas estratégicas e bons resultados em campo.

Programas de Sócio Torcedor em 2025

O que os clubes oferecem?

Quantidade de planos que isentam o pagamento de ingressos por clube



Raio-X dos programas de Sócio Torcedor

Em média, os clubes da Série A de 2025 oferecem **cinco planos** em seus programas de sócio torcedor. Já a média de planos que incluem isenção total do valor de ingressos são **de dois planos**.

Considerando todos os planos (excluindo categorias de nicho), o **valor médio mensal é de R\$ 152**. Já entre os primeiros planos que oferecem isenção do ingresso, o preço médio sobe para R\$ 185 — indicando que o **benefício da gratuidade está atrelado a planos de maior ticket médio**.

Dos 19 clubes com programas ativos, 11 (58%) oferecem planos infantis, com preço médio de R\$ 11. Essa estratégia fortalece o vínculo com torcedores desde cedo e representa um canal relevante para garantir engajamento e receita no longo prazo.

*Nessa análise, foram desconsiderados todos os planos de nicho, por exemplo, infantis, por gênero e por localização.

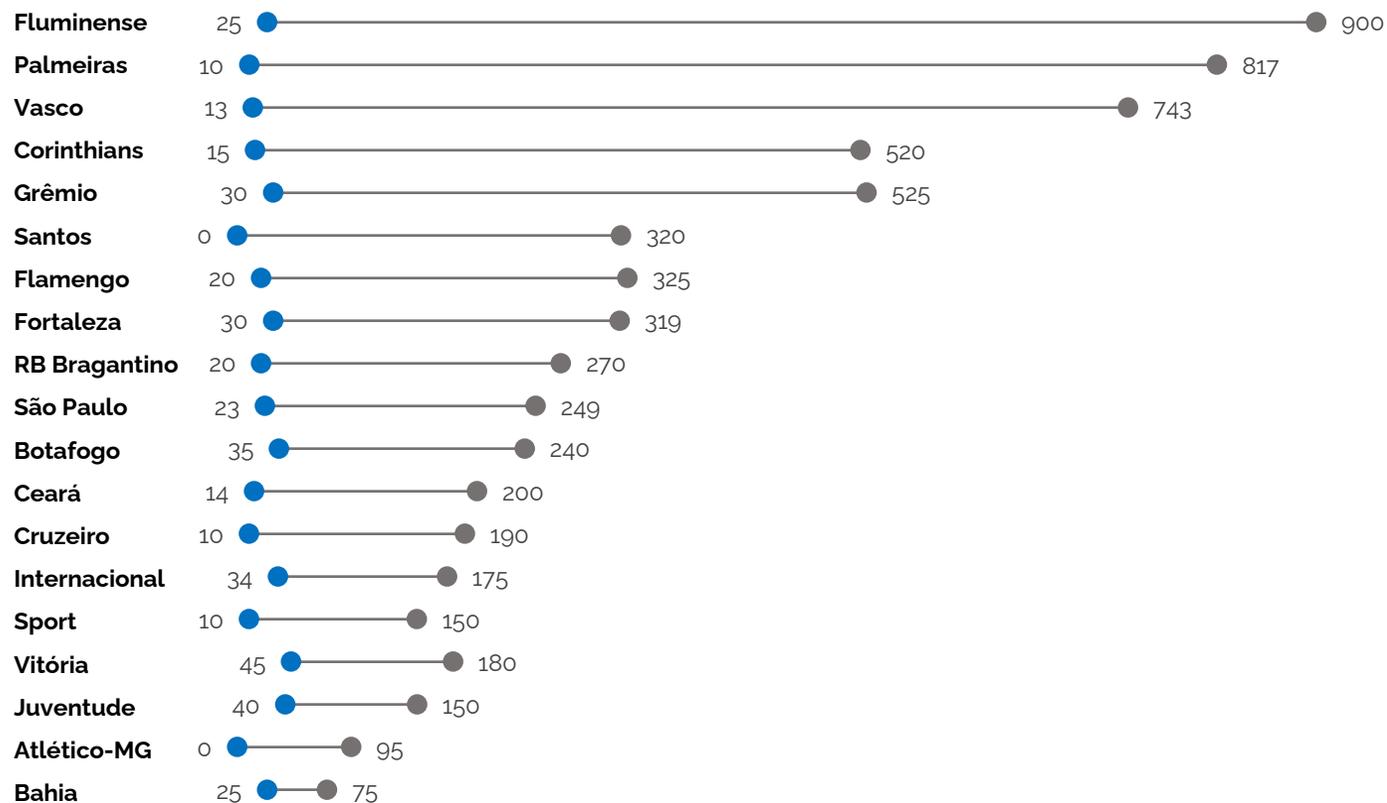
** O Mirassol não oferece programa de Sócio Torcedor, por isso, não se encontra na análise.

Fontes: Site dos Clubes (12/05/2025)

Programas de Sócio Torcedor em 2025

Níveis de planos

Diferença (delta) entre o plano mais caro e o mais barato de cada clube (em R\$)



*Nessa análise, foram desconsiderados todos os planos de nicho, por exemplo, infantis, por gênero e por localização.

** O Mirassol não oferece programa de Sócio Torcedor, por isso, não se encontra na análise.

Raio-X dos programas de Sócio Torcedor

Ao analisar o gráfico, observa-se que os clubes com **deltas maiores** (Grêmio, Corinthians, Vasco, Palmeiras e Fluminense) ofertam planos de entrada por um baixo valor e com poucos benefícios, mas também disponibilizam planos mais caros que garantem a presença do sócio mesmo em partidas com altas demandas. Com isso, esses programas **buscam atingir diferentes perfis** de torcedores,

Já os clubes com os **menores deltas, oferecem menos planos**. Dentre os planos mais caros de cada clube, Bahia e Atlético-MG cobram os menores valores, refletindo nessa pequena diferença. O clube mineiro não isenta o preço do ingresso (100% de desconto) em nenhum de seus planos, por isso, oferta assinaturas mais baratas.

Apesar de os programas com deltas maiores conseguirem conversar com diferentes perfis, há barreira para fazer um *upgrade* de plano, podendo comprometer o aumento do ticket médio gasto pelos sócios. **Cabe aos clubes entenderem suas prioridades**, o contexto em que está inserido e sua torcida para traçar a melhor estratégia.

Fonte: Site dos clubes (12/05/2025)



Custos e Despesas

Por Cesar Grafietti

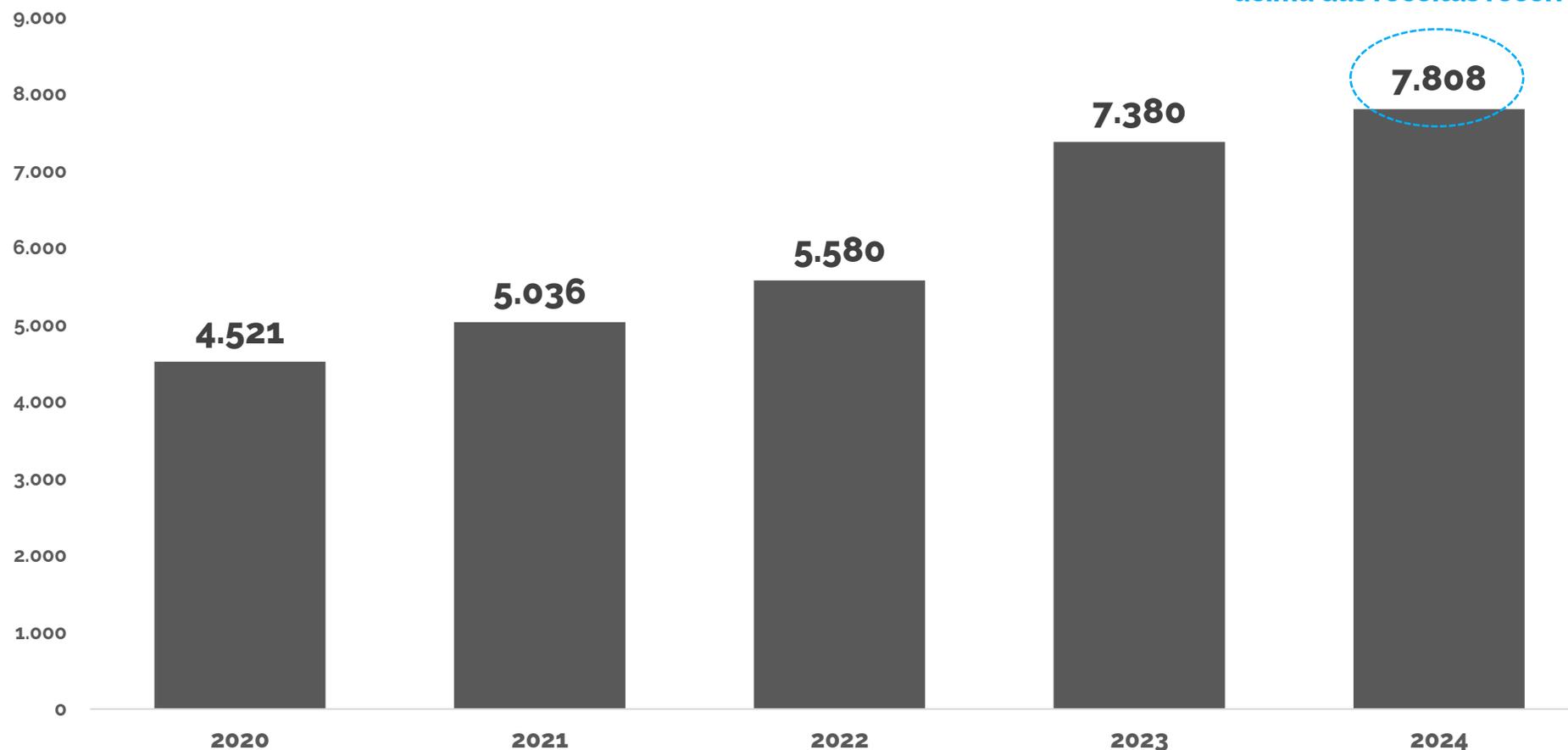
Custos e Despesas

Série A 2024



Evolução dos Custos e Despesas da Série A

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



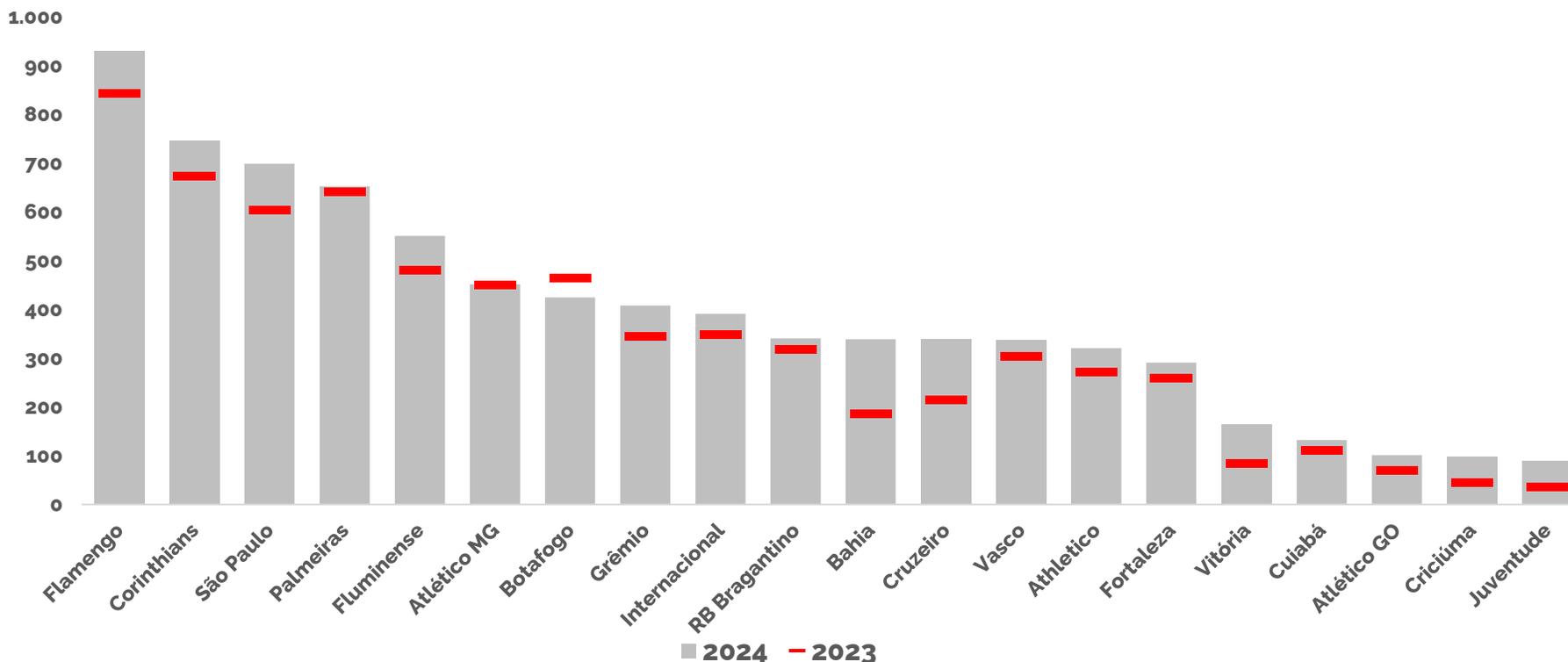
Crescimento de 6% sobre 2023, acima das receitas recorrentes.

Custos e Despesas

Série A 2024 – por Clube

Comparativo de Custos e Despesas: 2023/2024 Série A 2024

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



| | 2023 | 2024 | Var. Nom. | Var. % |
|---------------|------|------|-----------|--------|
| Flamengo | 843 | 931 | 88 | 10% |
| Corinthians | 675 | 747 | 72 | 11% |
| São Paulo | 604 | 699 | 95 | 16% |
| Palmeiras | 641 | 653 | 12 | 2% |
| Fluminense | 480 | 551 | 71 | 15% |
| Atlético MG | 450 | 452 | 2 | 0% |
| Botafogo | 465 | 425 | (40) | (9%) |
| Grêmio | 346 | 408 | 62 | 18% |
| Internacional | 349 | 391 | 42 | 12% |
| RB Bragantino | 319 | 341 | 22 | 7% |
| Bahia | 186 | 339 | 153 | 82% |
| Cruzeiro | 214 | 338 | 124 | 58% |
| Vasco | 304 | 337 | 33 | 11% |
| Athletico | 271 | 321 | 50 | 18% |
| Fortaleza | 260 | 291 | 31 | 12% |
| Vitória | 83 | 163 | 80 | 96% |
| Cuiabá | 111 | 132 | 21 | 18% |
| Atlético GO | 70 | 101 | 31 | 45% |
| Criciúma | 45 | 98 | 53 | 118% |
| Juventude | 36 | 90 | 54 | 148% |

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

Dados estimados para o Botafogo em 2024

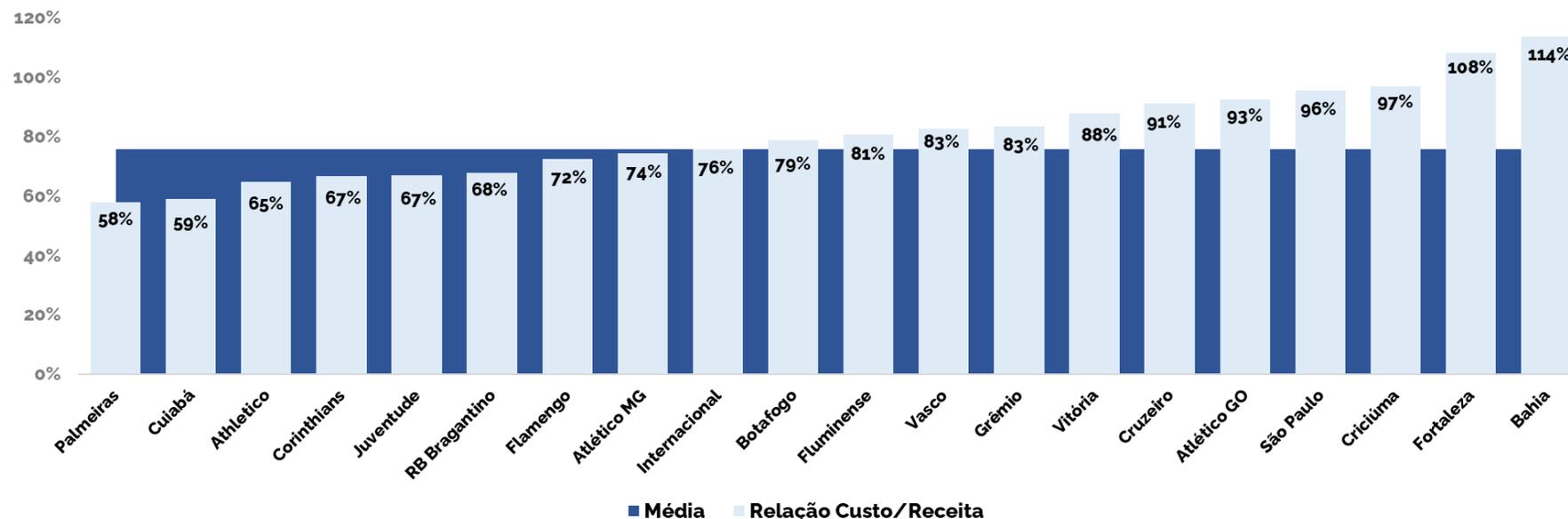
Apenas o Botafogo, que está com dados estimados, apresentou custos em 2024 abaixo de 2023. Todos os demais cresceram gastos. Veremos o impacto disso quando analisarmos resultado operacional (EBITDA) e Dívidas.

Custos e Despesas

Série A - Relação

Relação entre Custos/Despesas e Receitas Totais Série A 2024

R\$ milhões



A Série A operou em 2024 com média de 75% de custos e despesas em relação às receitas. Corinthians e Atlético MG operam abaixo dessa média, mas a dificuldade de ambos está no elevando montante de dívidas, como veremos mais adiante. Os demais abaixo da média são os clubes equilibrados e com dívidas controladas.

Na outra ponta temos o Bahia, com suporte do City Football Group e poucas dívidas, o Fortaleza, que entra num momento mais delicado em relação ao equilíbrio, o Criciúma, que por não ter dívidas pode esticar os gastos, assim como o Atlético GO. Já o São Paulo é o clube desse bloco que está fora de sintonia com a realidade: custos elevados, dívida elevadas, e riscos cada vez maiores.

| | Custos | Receitas |
|---------------|--------|----------|
| Flamengo | 931 | 1.287 |
| Corinthians | 747 | 1.120 |
| São Paulo | 699 | 732 |
| Palmeiras | 653 | 1.128 |
| Fluminense | 551 | 684 |
| Atlético MG | 452 | 607 |
| Botafogo | 425 | 540 |
| Grêmio | 408 | 490 |
| Internacional | 391 | 517 |
| RB Bragantino | 341 | 504 |
| Bahia | 339 | 298 |
| Cruzeiro | 338 | 372 |
| Vasco | 337 | 408 |
| Athletico | 321 | 497 |
| Fortaleza | 291 | 269 |
| Vitória | 163 | 186 |
| Cuiabá | 132 | 224 |
| Atlético GO | 101 | 110 |
| Criciúma | 98 | 101 |
| Juventude | 90 | 135 |

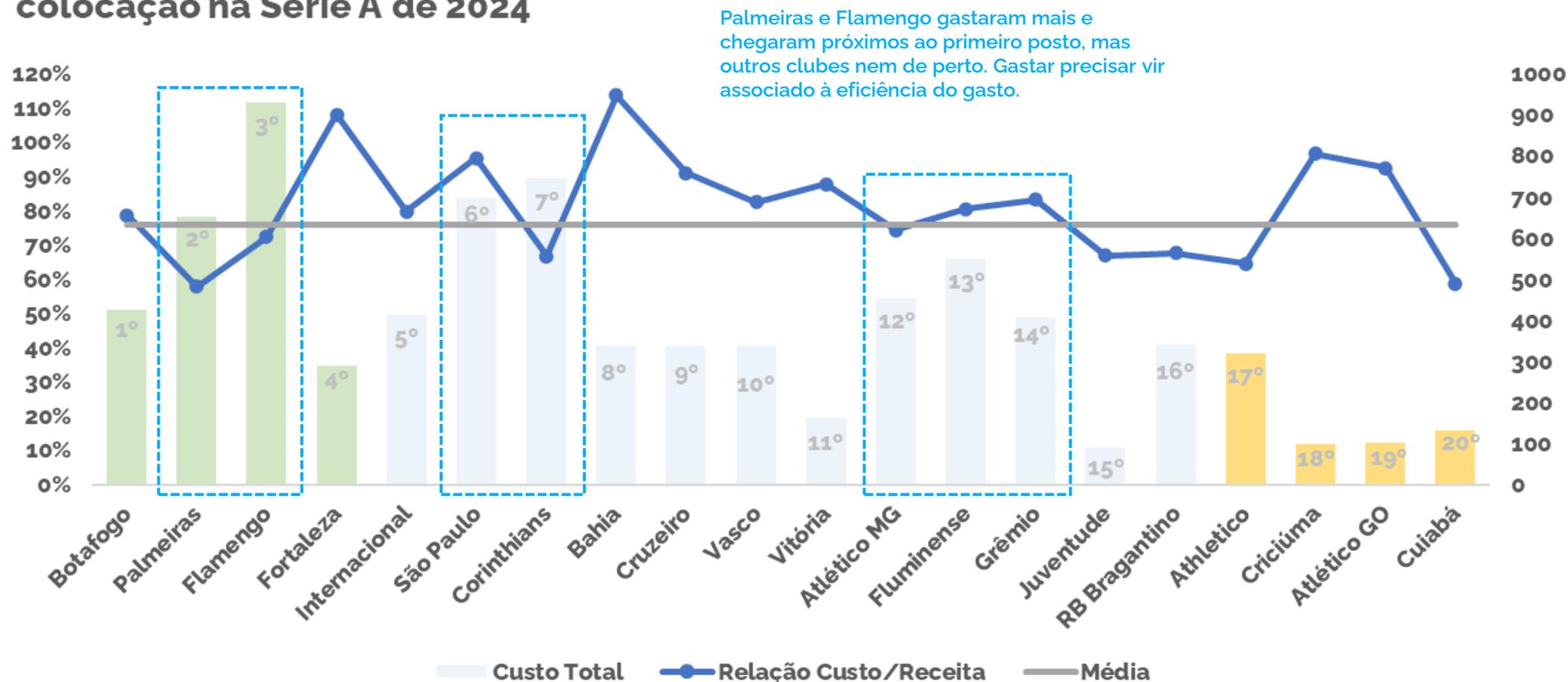
R\$ milhões

Dados do Botafogo são estimados

Custos e Despesas

Gastar mais traz resultados?

Comparativo entre custos totais, percentual de custos/receitas e colocação na Série A de 2024

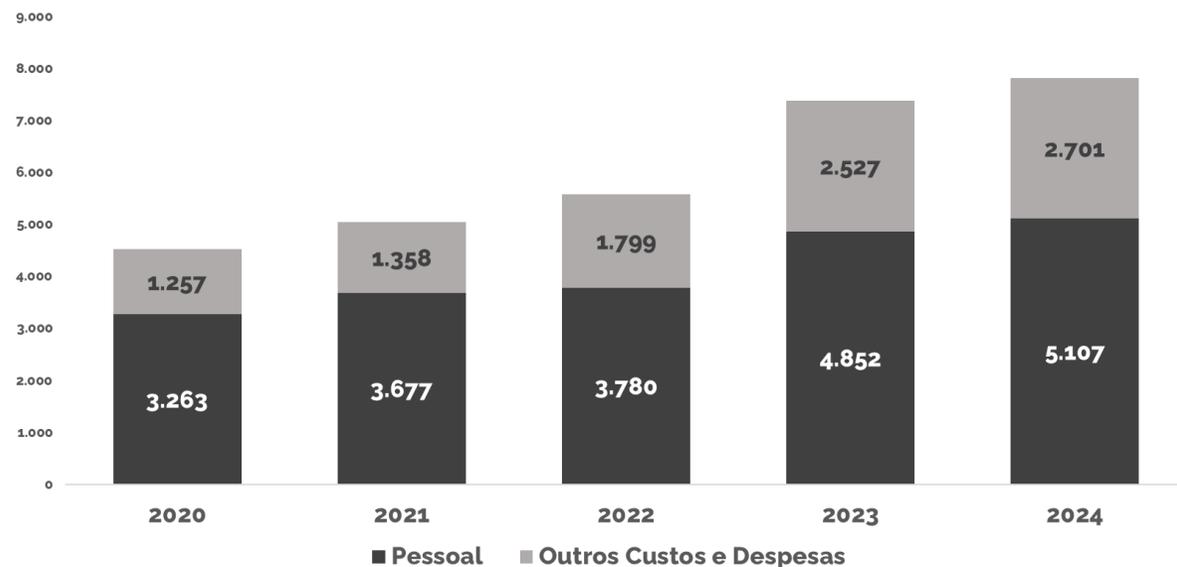


Custos e Despesas

Série A – por Origem

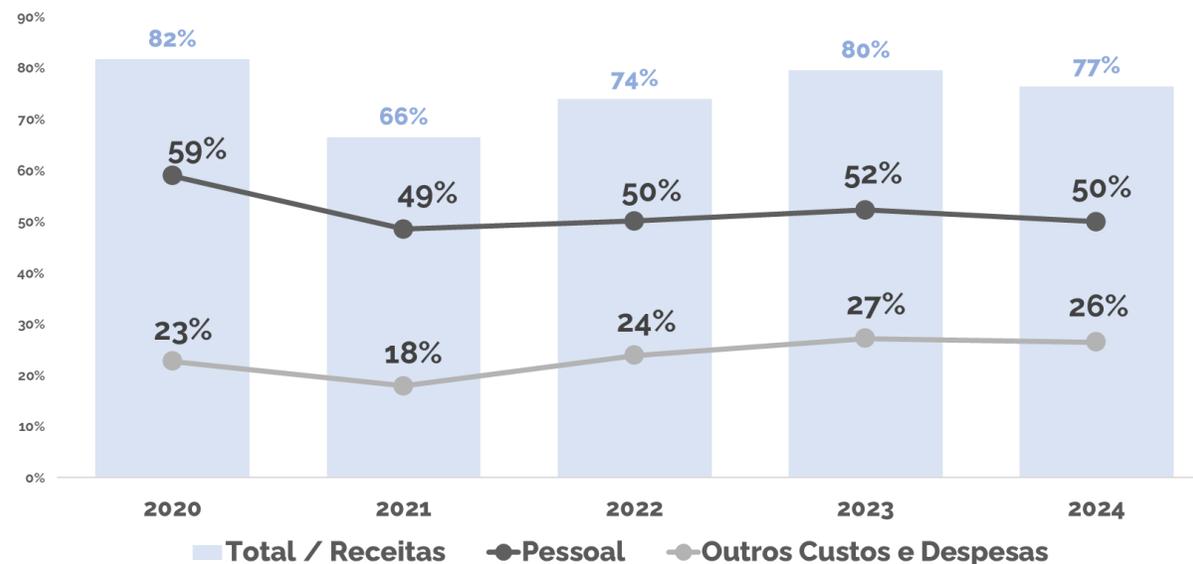
Evolução dos Custos e Despesas por Origem

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Relação dos Custos e Despesas com a Receita Total

Por Origem - R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Quando se fala em controlar os gastos com salários é preciso primeiro entender como os clubes gastam seu dinheiro. Note que nos últimos 4 anos a relação entre gastos com pessoal e receitas esteve muito próximo aos 50%, o que pode ser considerado bastante adequado. Não está aí nosso problema, mas nos outros custos e despesas. Estes vão dos custos com as competições às despesas associativas, com o clube social e as atividades olímpicas.

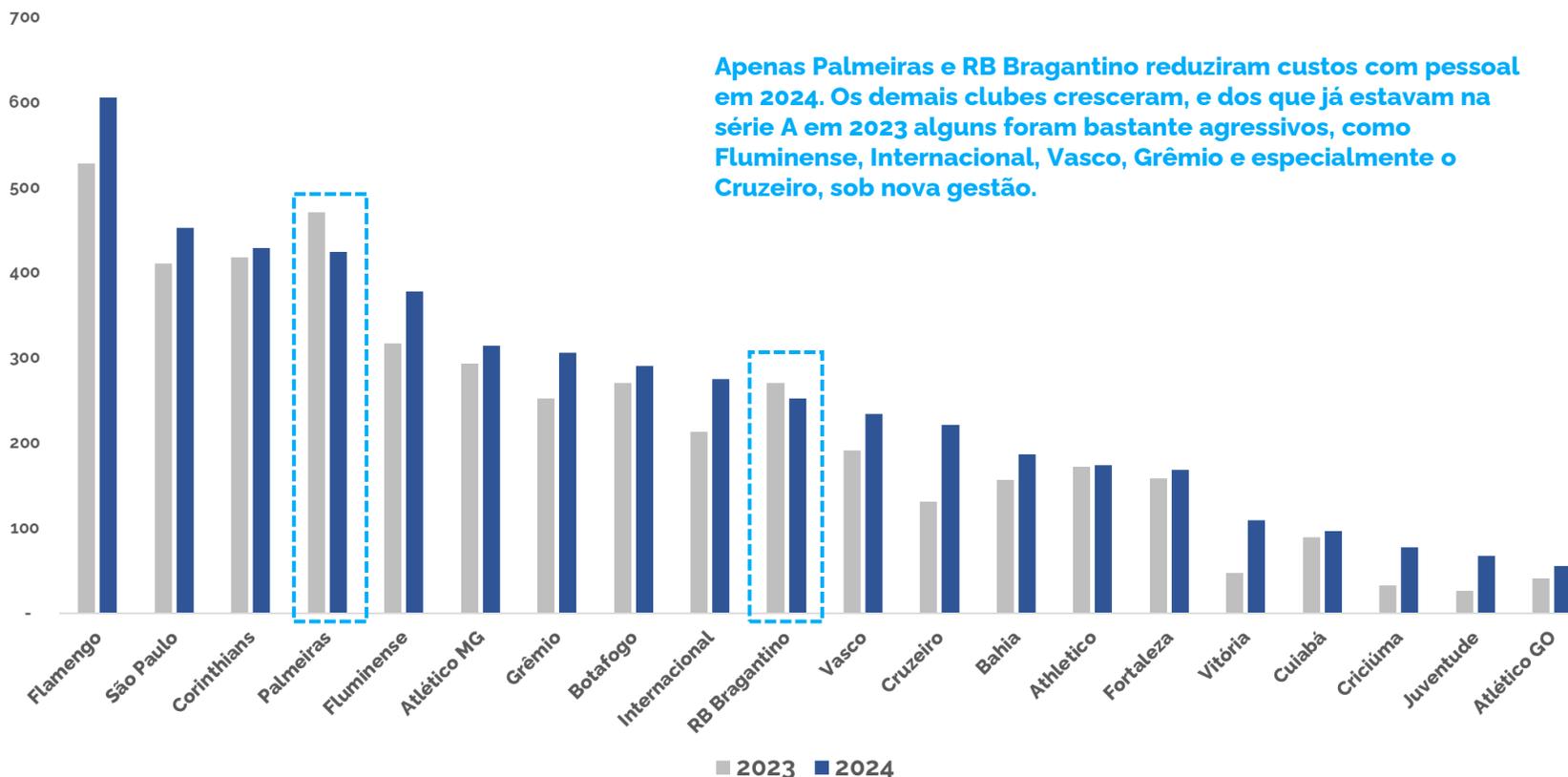
Por isso, quando falam em usar métricas europeias para controle de fair play financeira e falam em “70% de custos com pessoal sobre receita” como uma referência, ela é equivocada, porque a realidade no Brasil é outra.

Custos e Despesas

Série A – Pessoal

Comparativo de Gastos com Pessoal - Todas as Áreas

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Custos com Pessoal

| | 2023 | 2024 | Dif % | Dif. Valor |
|---------------|------|------|-------|------------|
| Flamengo | 528 | 605 | 15% | 77 |
| São Paulo | 411 | 452 | 10% | 42 |
| Corinthians | 418 | 429 | 3% | 11 |
| Palmeiras | 470 | 424 | (10%) | (46) |
| Fluminense | 316 | 378 | 19% | 61 |
| Atlético MG | 292 | 314 | 7% | 22 |
| Grêmio | 252 | 305 | 21% | 54 |
| Botafogo | 270 | 290 | 7% | 20 |
| Internacional | 212 | 274 | 29% | 62 |
| RB Bragantino | 270 | 251 | (7%) | (18) |
| Vasco | 191 | 234 | 23% | 43 |
| Cruzeiro | 131 | 221 | 69% | 90 |
| Bahia | 157 | 186 | 19% | 29 |
| Athletico | 172 | 173 | 1% | 2 |
| Fortaleza | 158 | 168 | 6% | 10 |
| Vitória | 47 | 109 | 131% | 62 |
| Cuiabá | 89 | 96 | 7% | 7 |
| Criciúma | 33 | 77 | 136% | 45 |
| Juventude | 26 | 67 | 156% | 41 |
| Atlético GO | 40 | 56 | 38% | 15 |

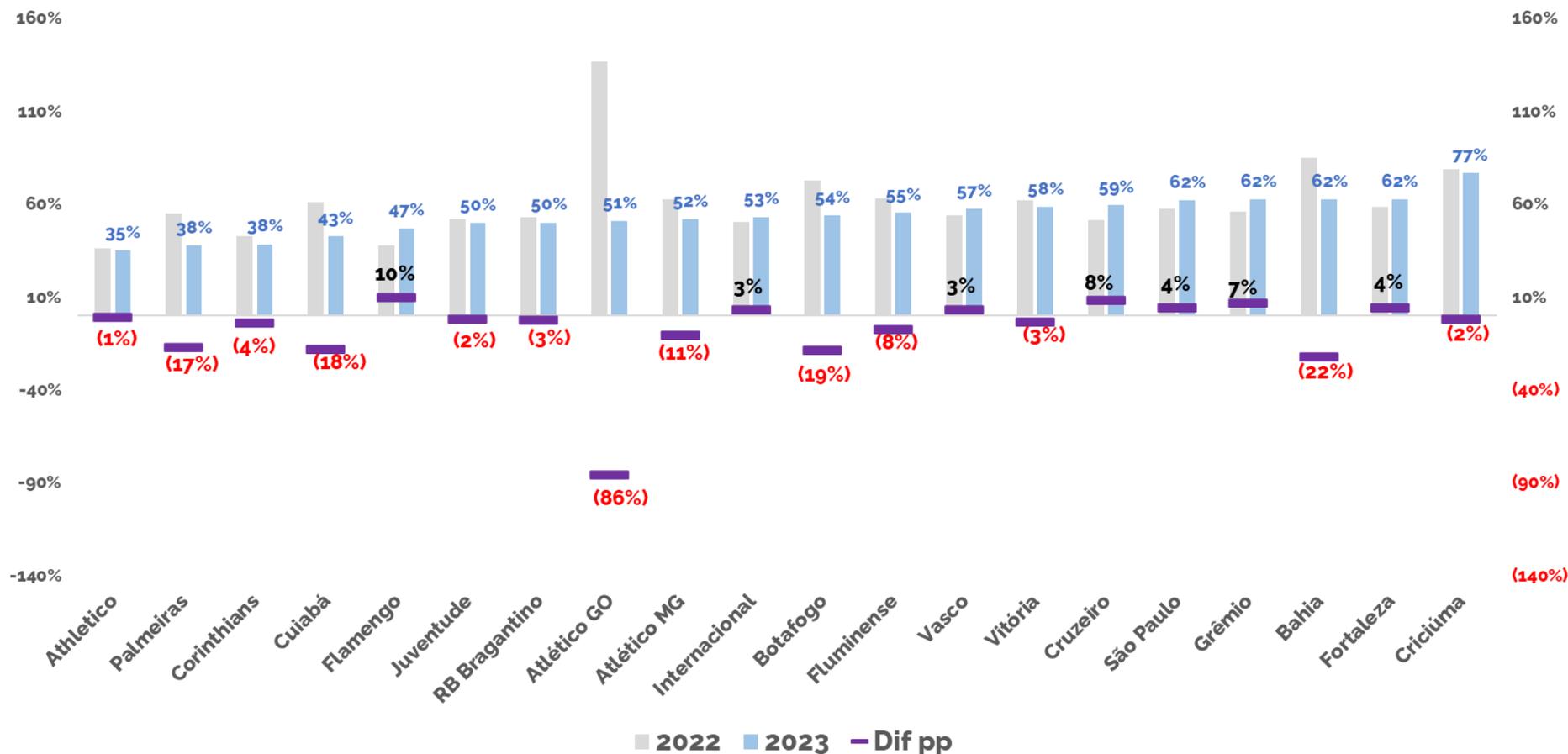
R\$ milhões

Dados estimados para o Botafogo (2024)

Custos e Despesas

Série A – Pessoal

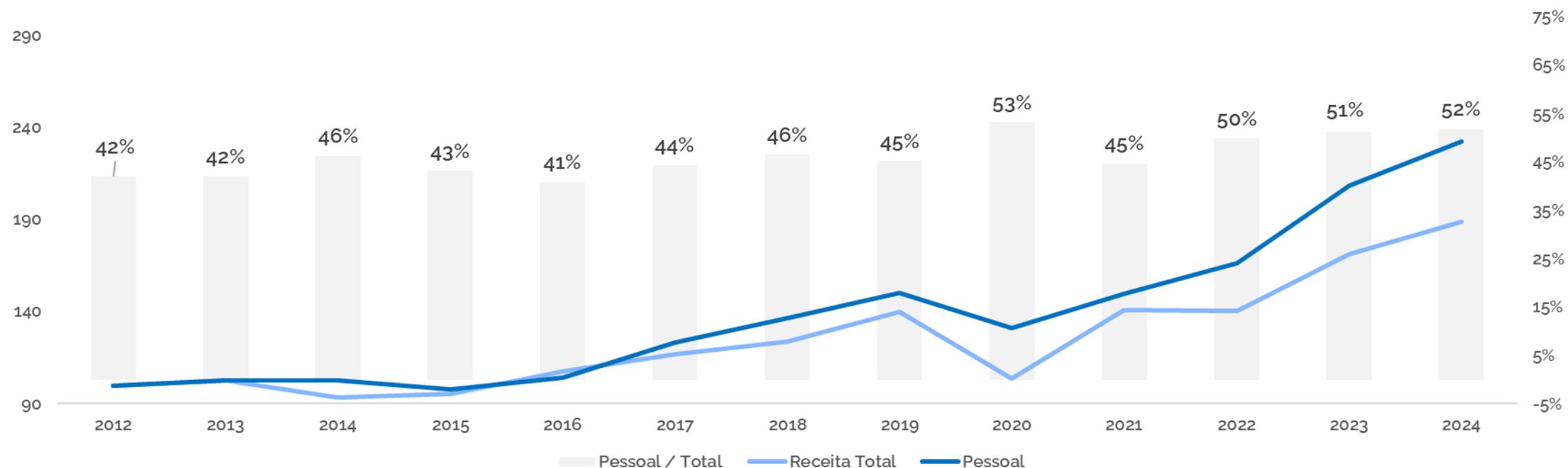
Percentual de Custos com Pessoal sobre as Receitas Totais e Variação em pontos percentuais entre 2023 e 2024



Pessoal x Performance

Série A

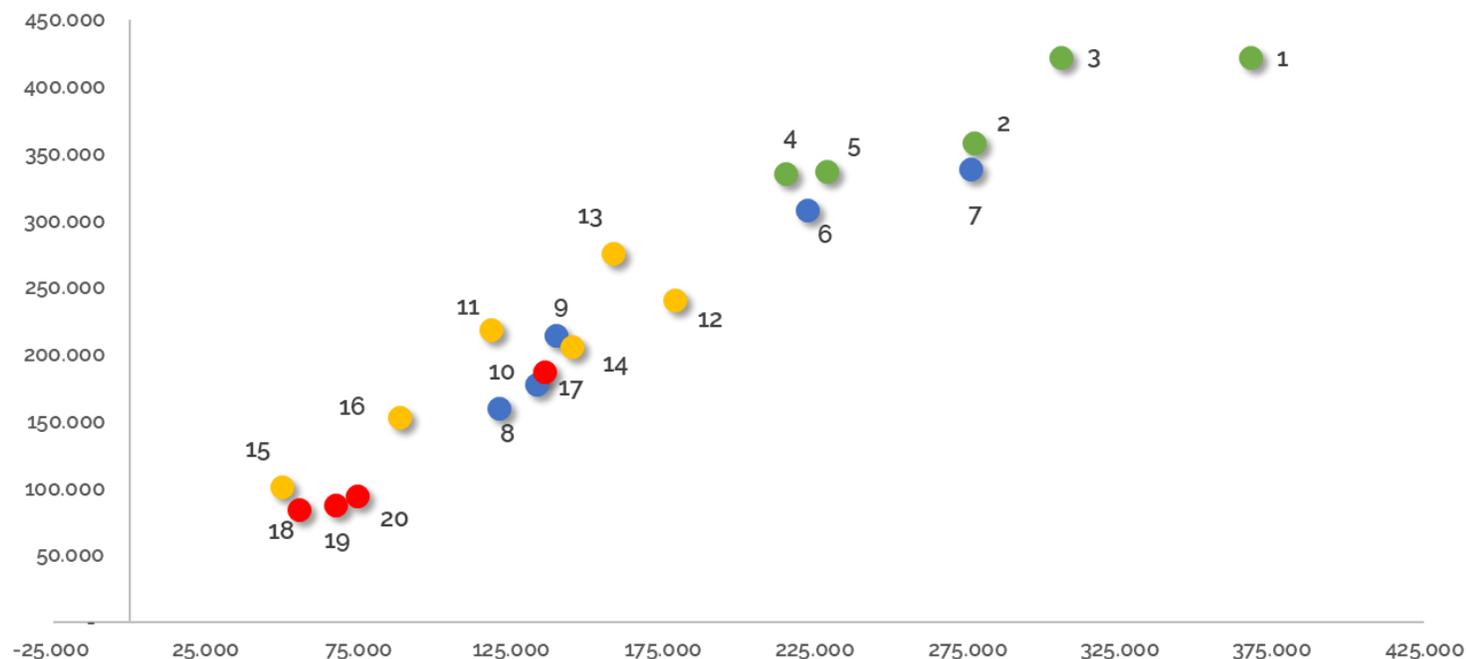
Evolução de Receitas Totais e Custos com Pessoal (totais) e relação entre custos e receitas
2012 = Base 100



Pessoal x Performance

Série A

Distribuição dos Intervalos de Confiança
Custos com Remuneração da Série A 2020/2024
Valores em R\$ milhões Base 2024



| | Intervalo de Confiança | | Série A 2024 | |
|----|------------------------|----------|--------------|---------------|
| | Inferior | Superior | | |
| 1 | 370.760 | 438.799 | 280.000 | Botafogo |
| 2 | 261.365 | 347.311 | 423.700 | Palmeiras |
| 3 | 302.230 | 457.617 | 604.600 | Flamengo |
| 4 | 288.413 | 411.920 | 168.100 | Fortaleza |
| 5 | 310.442 | 408.793 | 274.200 | Internacional |
| 6 | 257.515 | 361.826 | 452.200 | São Paulo |
| 7 | 325.197 | 383.398 | 428.600 | Corinthians |
| 8 | 151.905 | 176.501 | 186.000 | Bahia |
| 9 | 231.699 | 264.328 | 220.600 | Cruzeiro |
| 10 | 137.617 | 197.265 | 244.883 | Vasco |
| 11 | 188.542 | 290.382 | 108.800 | Vitória |
| 12 | 156.845 | 241.982 | 314.000 | Atlético MG |
| 13 | 192.751 | 320.794 | 377.500 | Fluminense |
| 14 | 176.107 | 244.977 | 305.200 | Grêmio |
| 15 | 61.137 | 128.135 | 66.700 | Juventude |
| 16 | 131.623 | 198.202 | 251.400 | RB Bragantino |
| 17 | 135.540 | 183.081 | 173.100 | Athletico |
| 18 | 63.754 | 71.817 | 77.300 | Criciúma |
| 19 | 62.635 | 99.605 | 55.500 | Atlético GO |
| 20 | 74.688 | 100.616 | 95.800 | Cuiabá |

R\$ mil

Mesmo exercício feito em relação às receitas, aqui tratados sob a visão dos custos com pessoal (remuneração). Nos últimos 5 anos, para ser campeão exige-se folha mais alta, e as folhas menores estão sob risco de rebaixamento. Entretanto, em 2024 dois clubes furaram o bloqueio: Botafogo e Fortaleza.

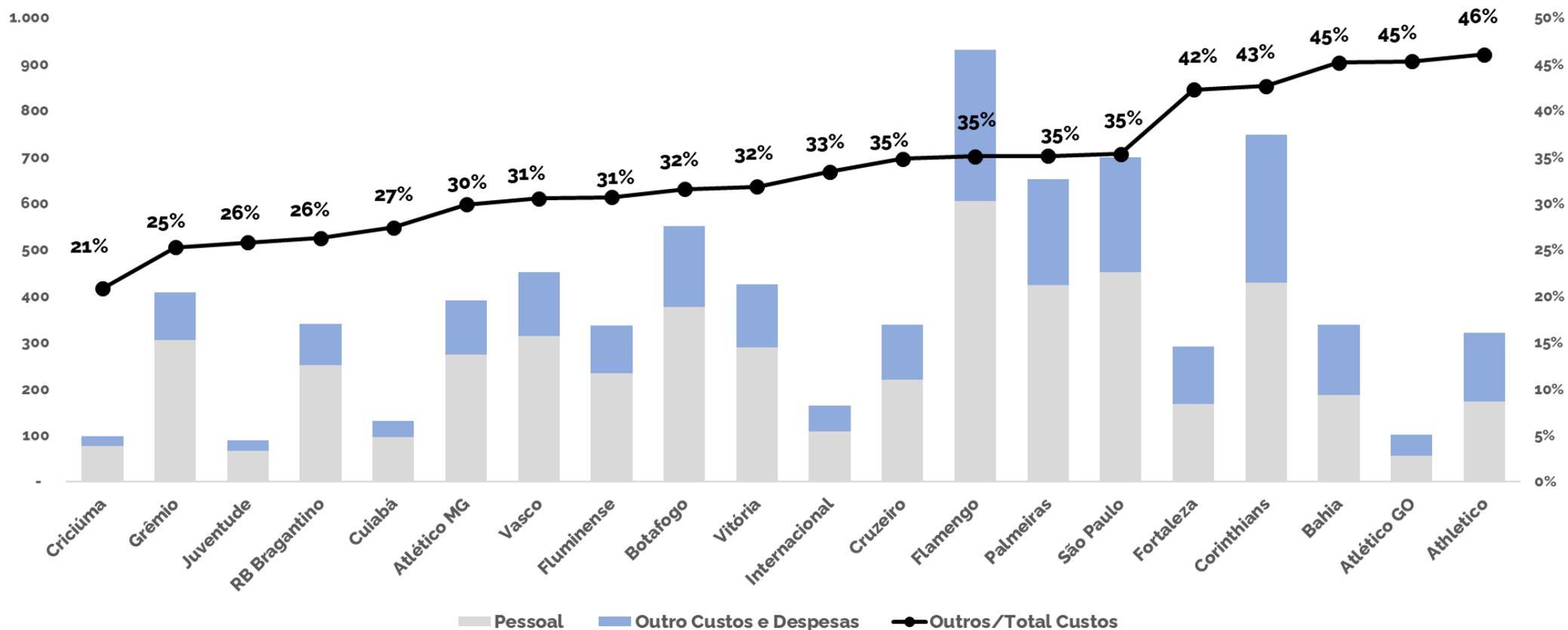
A maioria dos clubes gastou mais que o intervalo calculado pela média histórica. Ou seja, há uma inflação de salários no Brasil, e quando todos gastam mais, quem tem mais dinheiro tem maior capacidade de investir. Quem não tem, acaba se endividando para acompanhá-los.

Custos e Despesas

Outros Custos e Despesas

Representatividade de Outros Custos e Despesas sobre o Total de Custos
Série A 2024

R\$ milhões





Resultado Operacional: EBITDA

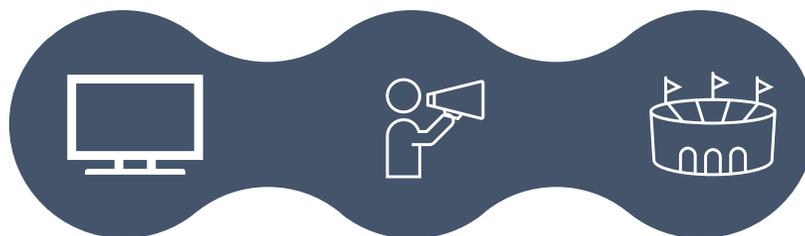
Por Cesar Grafietti

Resultado Operacional: EBITDA

Conceito

Receitas

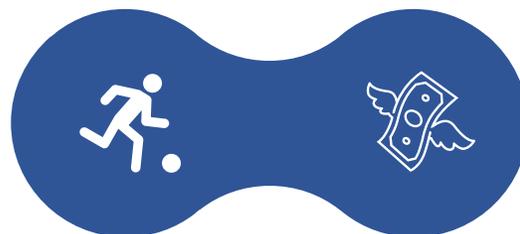
- Direitos de Transmissão
- Comerciais
- Matchday
- Transferências



(-)

Custos e Despesas

- Salários
- Encargos
- Custo das partidas
- Outros



=

EBITDA

O EBITDA – do inglês Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – é uma medida de criação de valor, geralmente utilizada como medida de Geração de Caixa, mas aqui trataremos mais como uma espécie de **Resultado da Operação**.

A ideia é simples: quanto o elenco e a estrutura física e operacional gerou de receitas? Essas receitas foram suficientes para cobrir os custos? Se sim, então gerou-se valor – ou o negócio «gerou caixa».

Teoricamente, o valor do EBITDA deveria servir para pagar dívidas e fazer investimentos. A realidade não é tão simples assim, pois parte das receitas não foi recebida, e parte dos custos e despesas ainda não foram pagos (gestão de capital de giro).

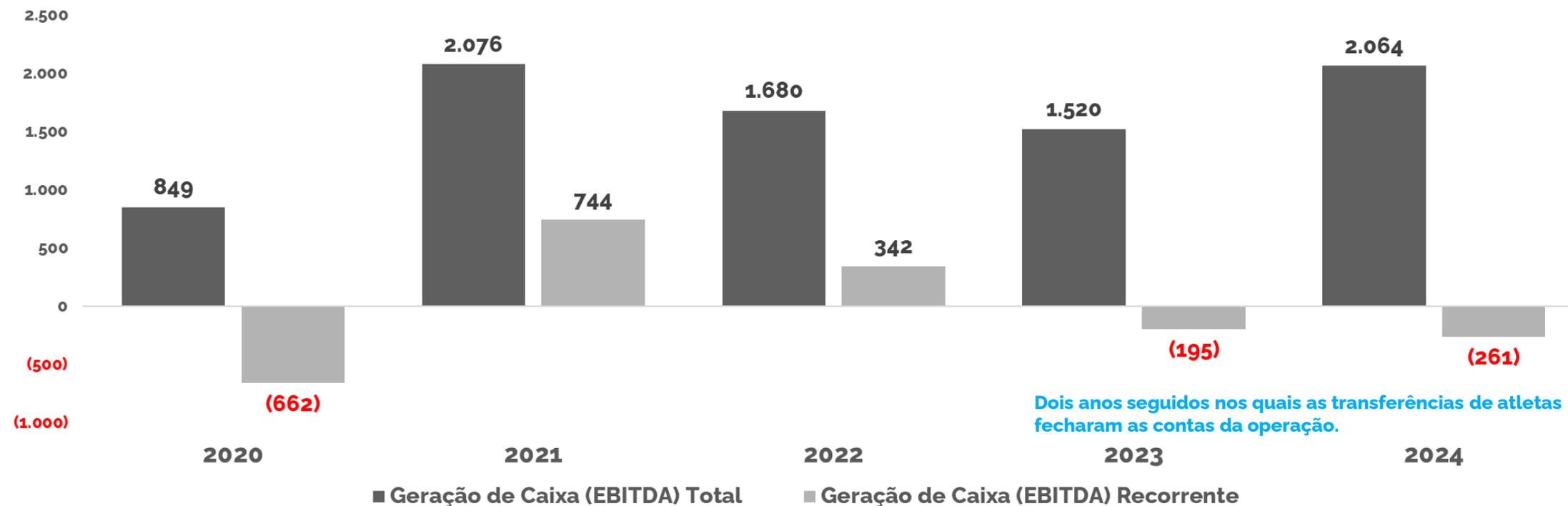
Mas é uma medida interessante para monitorar desempenho.

Geração de Caixa

Série A

Evolução da Geração de Caixa (EBITDA) da Série A

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

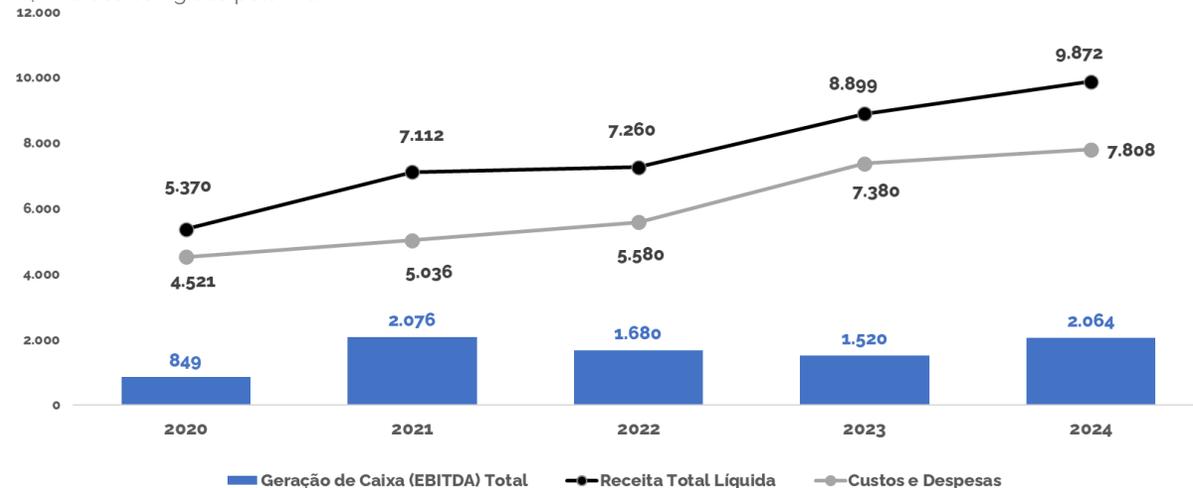


Geração de Caixa

Composição - Série A

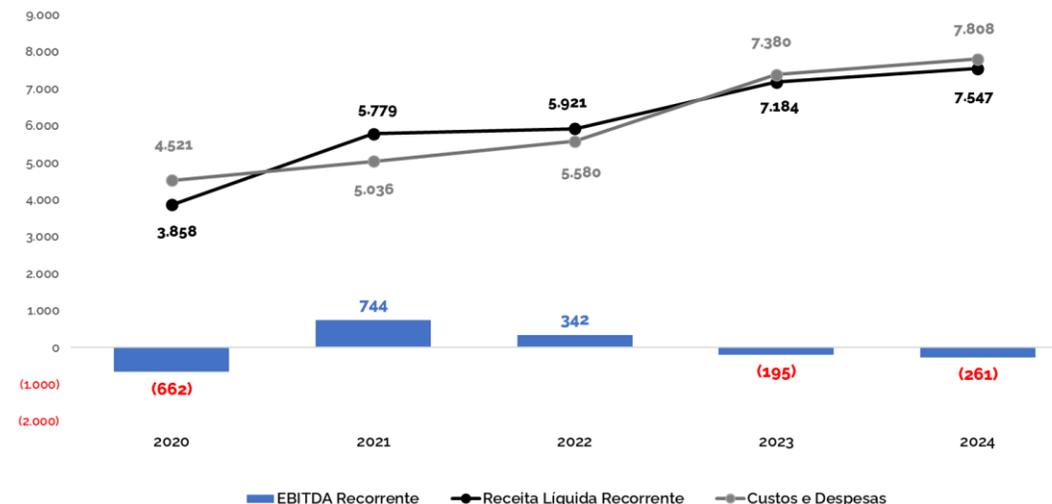
Formação do EBITDA Total

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Formação do EBITDA recorrente

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



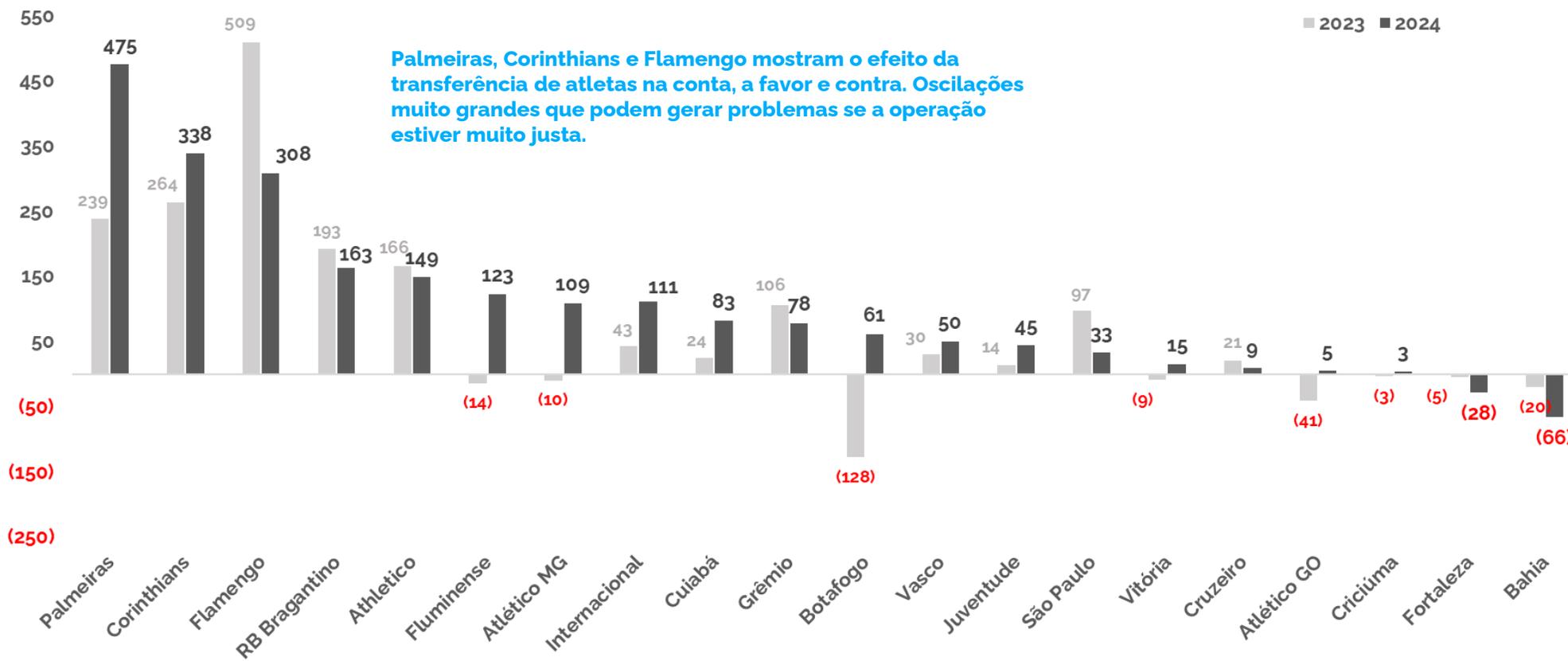
O modus operandi parece sempre se repetir: gasta-se contando com as transferências de atletas para fechar as contas da operação. Por isso a visão recorrente é sempre muito justa, e nos últimos dois anos foi negativa.

Resta recordar que esta é uma visão consolidada. Quando analisada clube a clube encontraremos aqueles que operam sob forte risco e os que estão equilibrados.

Geração de Caixa

Total - Série A 2024

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

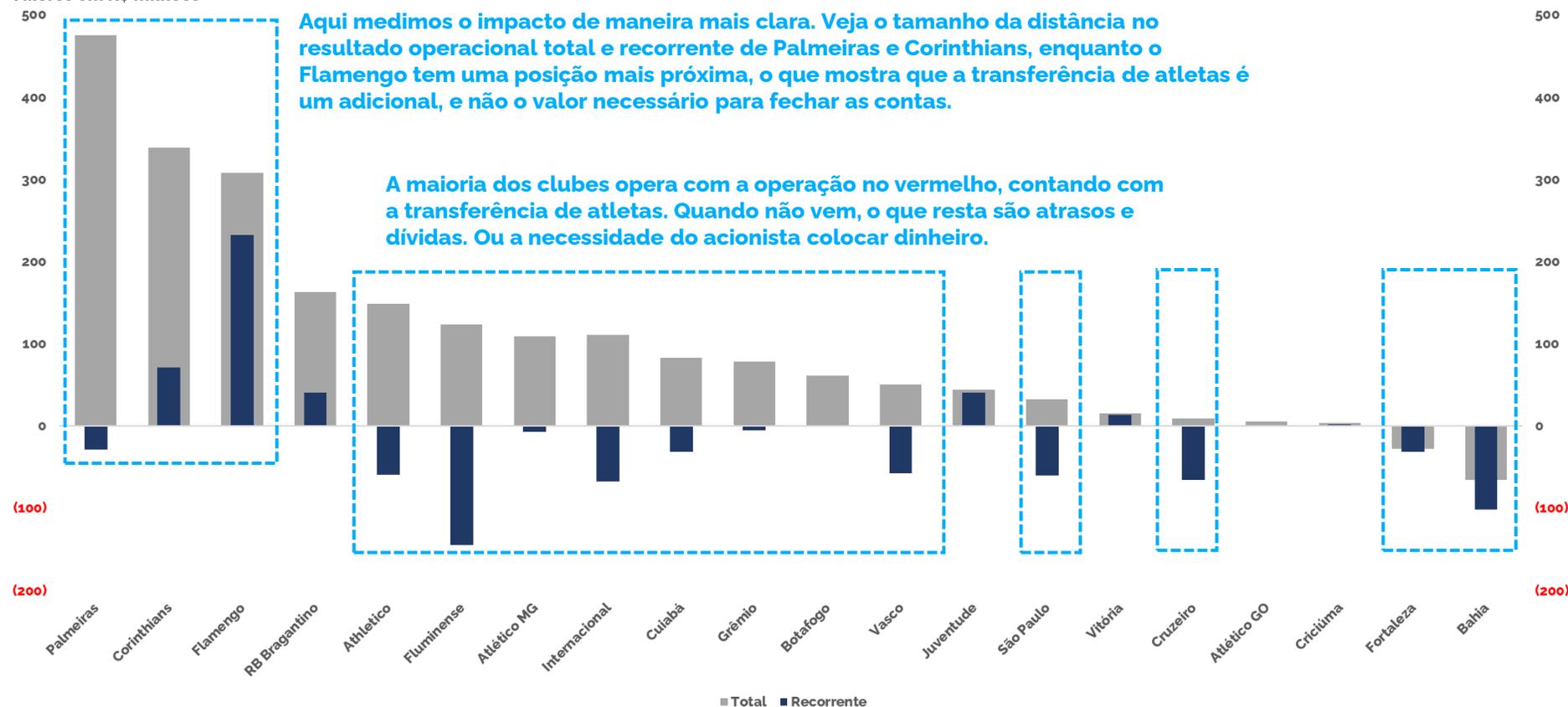


Geração de Caixa

Série A 2024 – por Clube

EBITDA Total e Recorrente - 2024

Valores em R\$ milhões



Comparativo de Geração de Caixa - Série A 2024

| | Total | Recorrente |
|---------------|-------|------------|
| Palmeiras | 475 | (29) |
| Corinthians | 338 | 71 |
| Flamengo | 308 | 232 |
| RB Bragantino | 163 | 41 |
| Athletico | 149 | (60) |
| Fluminense | 123 | (145) |
| Atlético MG | 109 | (7) |
| Internacional | 89 | (90) |
| Cuiabá | 83 | (32) |
| Grêmio | 78 | (5) |
| Botafogo | 61 | 1 |
| Vasco | 50 | (58) |
| Juventude | 45 | 41 |
| São Paulo | 33 | (61) |
| Vitória | 15 | 13 |
| Cruzeiro | 9 | (65) |
| Atlético GO | 5 | 1 |
| Criciúma | 3 | 2 |
| Fortaleza | (28) | (31) |
| Bahia | (66) | (101) |

Valores em R\$ milhões

Dados do Botafogo são estimados

Geração de Caixa

Série A 2024

Comportamento Histórico de EBITDA Recorrente

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------|------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| Flamengo | 54 | 138 | 161 | 182 | 172 | 156 | 135 | 63 | (32) | 234 | 260 | 218 | 232 |
| Corinthians | 156 | (11) | (58) | (31) | 1 | 39 | (4) | (46) | (51) | 144 | 78 | 72 | 71 |
| RB Bragantino | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (13) | (2) | 7 | 68 | 36 | 130 | 172 | 41 |
| Juventude | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (12) | (7) | (6) | (10) | 16 | 6 | 11 | 41 |
| Vitória | 8 | 1 | (8) | 32 | (9) | (36) | (15) | (35) | (4) | (7) | (4) | (16) | 13 |
| Criciúma | 7 | 23 | 3 | (14) | (14) | (10) | (7) | (3) | (8) | (1) | 6 | (4) | 2 |
| Atlético GO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | (4) | 4 | 14 | 42 | 17 | (49) | 1 |
| Botafogo | (38) | (116) | 51 | 29 | 11 | 27 | 13 | 3 | (46) | (31) | (218) | (180) | 1 |
| Atlético MG | 20 | (37) | (73) | 64 | (61) | (46) | (40) | (58) | (222) | 11 | (92) | (127) | (7) |
| Grêmio | 41 | (28) | (4) | 4 | 34 | 42 | 56 | 28 | (19) | (29) | (121) | 54 | (5) |
| Palmeiras | 47 | 30 | 26 | 81 | 224 | 246 | 58 | 70 | 73 | 251 | 75 | 43 | (29) |
| Fortaleza | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | (6) | (4) | 4 | (16) | 19 | 33 | (41) | (31) |
| Cuiabá | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (1) | 4 | 3 | 0 | (4) | 16 | 6 | (32) |
| Vasco | (29) | (17) | 11 | 22 | (74) | (41) | (44) | 19 | (17) | (26) | (81) | (73) | (58) |
| Athletico | (41) | (44) | (30) | (10) | (2) | 2 | 26 | 22 | (20) | 70 | 53 | 7 | (60) |
| São Paulo | 124 | (24) | (49) | (18) | 51 | 34 | (1) | (93) | (91) | (22) | 9 | (29) | (61) |
| Cruzeiro | (60) | (51) | (61) | (33) | 0 | (55) | (47) | (232) | (135) | (66) | (29) | (1) | (65) |
| Internacional | 25 | (104) | (65) | 8 | (31) | (37) | 10 | (23) | (91) | (65) | (40) | (18) | (68) |
| Bahia | 12 | (8) | (4) | 29 | (14) | 0 | 13 | (20) | (32) | (9) | (32) | (26) | (101) |
| Fluminense | (24) | 28 | 27 | (15) | (71) | (15) | (7) | (19) | (40) | (52) | (63) | (31) | (145) |

Valores em R\$ milhões

Dados de Botafogo em 2024 são estimados



Investimientos

Por Cesar Grafietti

Investimentos

Considerações

Houve uma mudança nas regras de registros contábeis dos investimentos em categorias de base. E a mudança terá impacto nas análises.

Como era

Os clubes registravam custos e despesas com as categorias de base e parte delas eram “ativadas”, ou seja, viravam uma receita e passavam a ser registradas no intangível.

O efeito na análise era uma redução de despesa, e encontrávamos o investimento nas categorias de base através do aumento do intangível.

Como passou a ser

Os clubes seguem registrando os custos e despesas, mas agora eles não são “ativados”. Ou seja, não há mais a transferência e registro no intangível.

Impactos em 2024

- i. Aumento das despesas, uma vez que anteriormente havia reversão de parte delas quando eram transferidas para o intangível.
- ii. Redução do intangível, pois os saldos que haviam em 2023 foram “retirados” do ativo, deduzidos do patrimônio líquido.

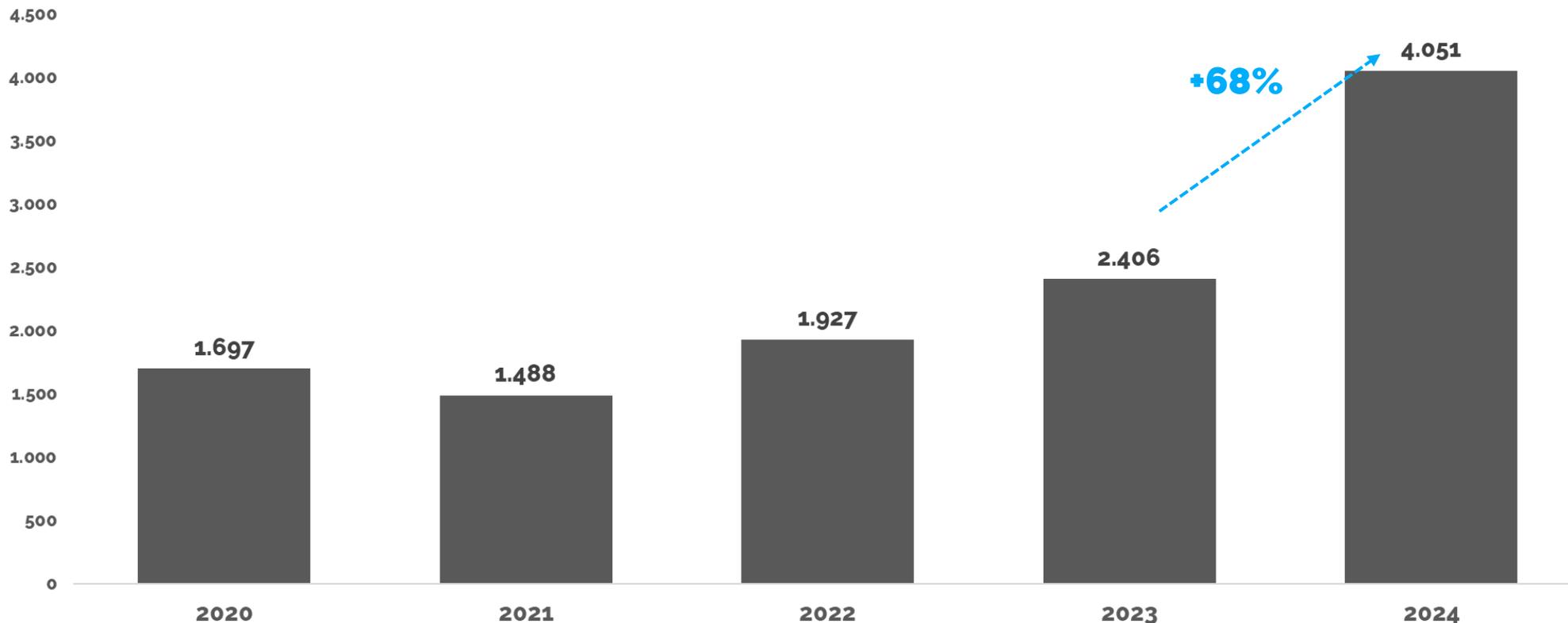
Problema: os clubes não divulgam separadamente quanto do custo é com as categorias de base, e deixamos de ter esse registro.

Investimentos

Série A

Evolução dos Investimentos dos Clubes da Série A

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



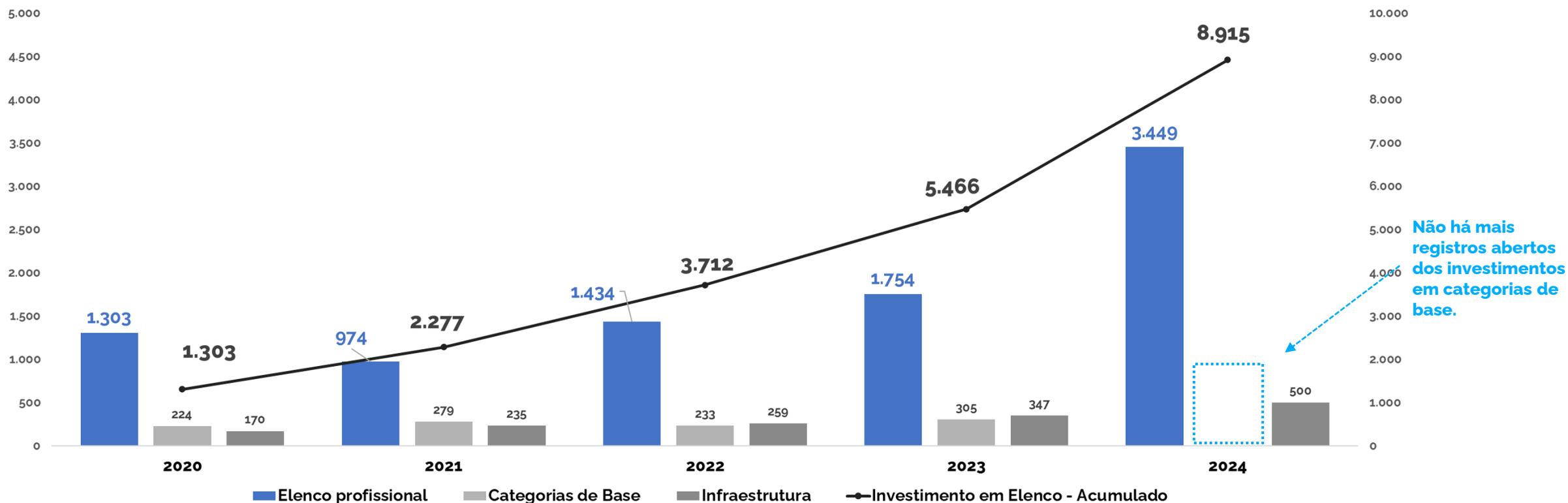
Recorde de investimentos no futebol brasileiro.

Investimentos

Série A - Destino

Evolução dos Investimentos na Série A - Por destino

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Em 2024 os clubes da Série A fizeram o equivalente a 45% do investimento acumulado nos últimos 5 anos. Prioritariamente em contratações de atletas profissionais.

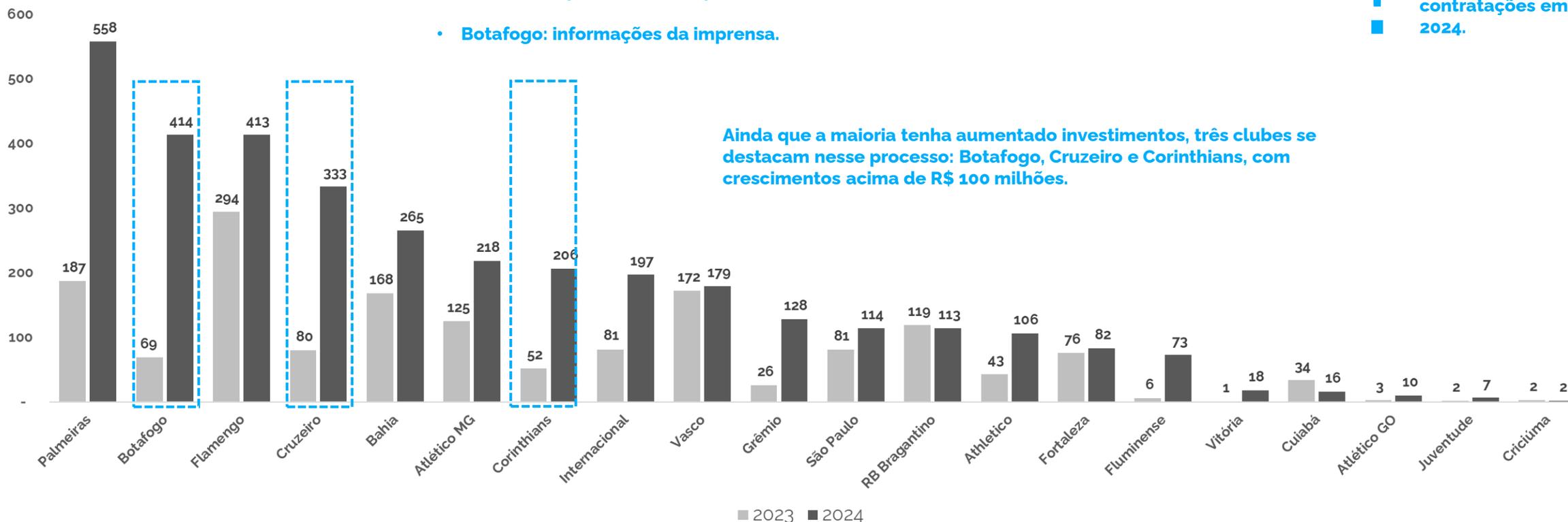
Investimentos

Elenco Profissional – por Clube

Comparação dos Investimentos em Elenco Profissional

Série A 2024

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



- **Palmeiras:** inclui contratações de final de temporada que aguardavam abertura da janela de inscrições.
- **Botafogo:** informações da imprensa.

Apenas Vasco, RB Bragantino, Fortaleza e Cuiabá reduziram contratações em 2024.

Ainda que a maioria tenha aumentado investimentos, três clubes se destacam nesse processo: Botafogo, Cruzeiro e Corinthians, com crescimentos acima de R\$ 100 milhões.

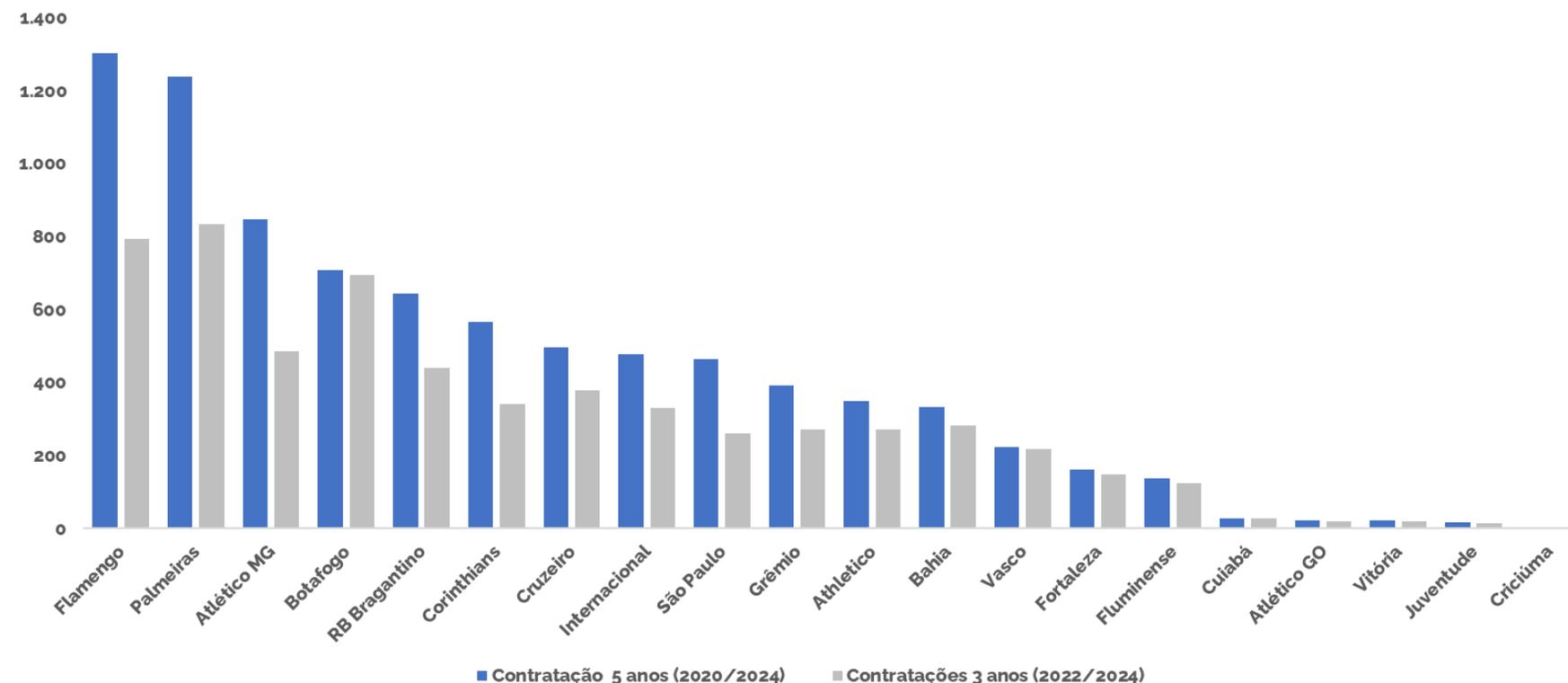
Investimentos

Elenco – Volume de Investimento

Investimento Acumulado em Contratação de Elenco Profissional

5 anos (2020/2024) e 3 anos (2022/2024)

R\$ milhões em valores de 2024



| | Contratação 5 anos (2020/2024) | Contratações 3 anos (2022/2024) |
|---------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Flamengo | 1.303 | 794 |
| Palmeiras | 1.238 | 834 |
| Atlético MG | 846 | 485 |
| Botafogo | 708 | 696 |
| RB Bragantino | 645 | 440 |
| Corinthians | 566 | 340 |
| Cruzeiro | 497 | 380 |
| Internacional | 477 | 332 |
| São Paulo | 466 | 261 |
| Grêmio | 393 | 272 |
| Athletico | 351 | 272 |
| Bahia | 333 | 284 |
| Vasco | 224 | 219 |
| Fortaleza | 163 | 147 |
| Fluminense | 139 | 123 |
| Cuiabá | 27 | 27 |
| Atlético GO | 24 | 20 |
| Vitória | 23 | 20 |
| Juventude | 18 | 15 |
| Criciúma | 5 | 5 |

R\$ milhões em moeda de 2024

Dados de 2024 do Botafogo são estimados.



Dívidas

Por Cesar Grafietti

Dívidas

Conceito e Perfis

Diferença entre Dívida e Liquidez

DÍVIDA: A dívida representa o total de obrigações financeiras de uma empresa, incluindo empréstimos, contas a pagar e outros compromissos.

LIQUIDEZ: A liquidez é a capacidade de converter ativos em dinheiro rapidamente para cobrir obrigações financeiras, especialmente as de curto prazo.

DIFERENÇA: A dívida é o que a empresa deve, enquanto a liquidez é a facilidade com que ela consegue honrar suas obrigações.

A relação entre dívida e liquidez é crucial para avaliar a saúde financeira de uma empresa, pois uma empresa com alta dívida e baixa liquidez pode estar em risco de insolvência.

Cálculo de Dívida no Futebol

ONEROSAS

- + Instituições Financeiras
- + Dívida com 3ºs Não Financeiros

OPERACIONAIS

- + Contas a Pagar a Federações
- + Contas a Pagar a Clubes
- + Contas a Pagar a Agentes
- + Fornecedores
- + Adiantamentos de TV
- + Adiantamentos de Publicidade
- + Salários e Encargos + Impostos
- + Direitos de Imagem a Pagar

IMPOSTOS / ACORDOS

- + Impostos Parcelados e Acordos

(-) Disponibilidades e Aplicações Financeiras

Cálculo de Liquidez

Ativo Circulante
(-) Passivo Circulante

Erro Comum

Calcular dívida como “Passivo circulante menos Ativo circulante”.

Tecnicamente isto é uma forma de liquidez, e no caso de um clube que tem mais passivos que ativos, significa que está mais próximo da insolvência, especialmente se o fluxo de caixa é negativo.

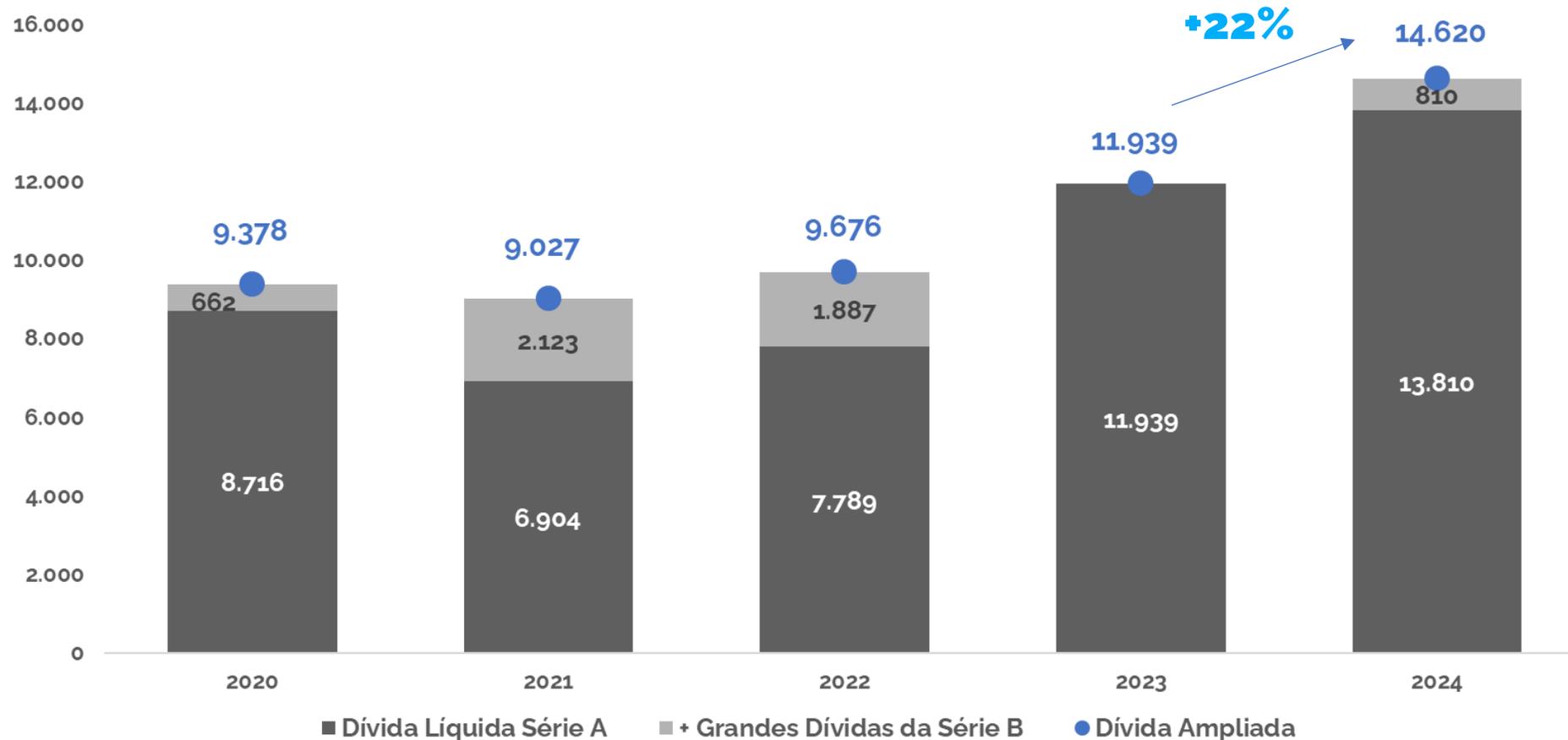
Outro erro: deduzir os valores a receber de transferência de atletas. Na Europa, com regras rígidas contra quem não paga, funciona. No Brasil, onde clubes contratam, não paga e ainda conseguem prazos longos, é um erro considerar o ativo como redutor de dívida.

Dívidas

Série A

Evolução da Dívida Líquida da Série A 2024

2019 a 2022 e 2024 incluem clubes da Série B com dívidas elevadas
R\$ milhões



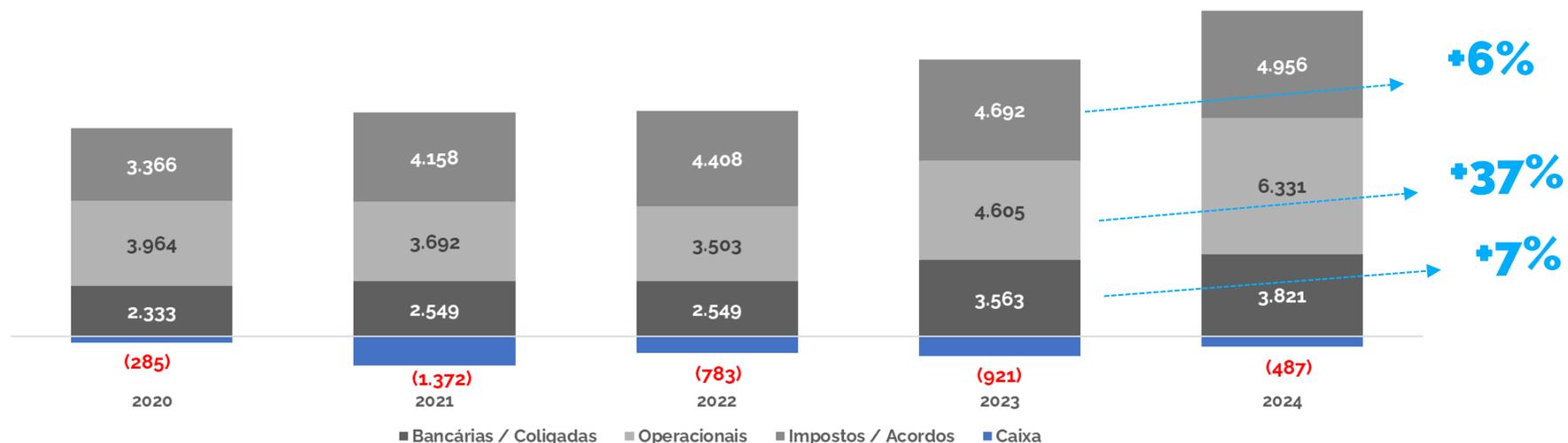
Desde 2023 iniciamos um novo ciclo de aumento das dívidas. Enquanto as receitas totais cresceram 10% e as recorrentes 4%, as dívidas tiveram um salto perigoso

Dívidas

Série A 2024 - Distribuição por tipo

Composição das Dívidas Brutas da Série A

R\$ milhões

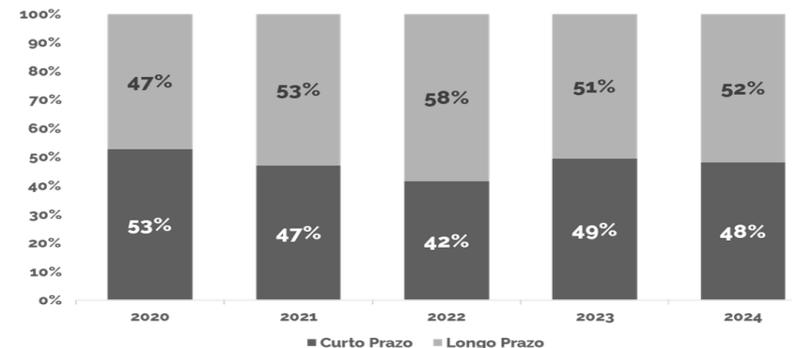


E o crescimento está muito pautado pelo aumento nas dívidas operacionais, que são as contratações de atletas – incluindo dívidas com agentes – salários e encargos.

Enquanto as demais linhas cresceram pouco acima da inflação, as operacionais apresentaram um salto de 37%, quase 4 vezes o tamanho de aumento nas receita totais e perto de 10 vezes o crescimento das receitas recorrentes.

Composição da Dívida Líquida por Prazo Série A 2024

R\$ milhões



Dívidas

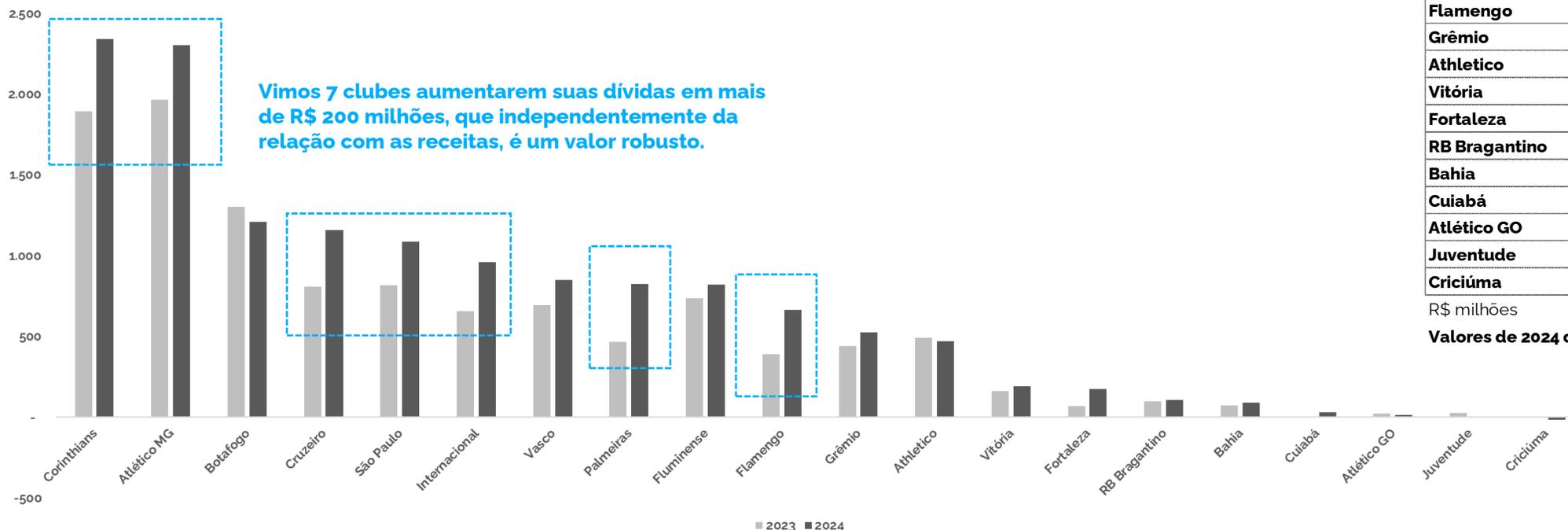
Série A 2024

Apenas os clubes de menor porte e o Atlético PR apresentaram redução nas dívidas. A informação sobre o Botafogo é estimada com base em informações de mercado, por isso precisa ser vista com ressalva.

Evolução da Dívida Líquida

2023 / 2024

R\$ milhões



| | 2023 | 2024 | Var. | Var. % |
|---------------|-------|-------|------|---------|
| Corinthians | 1.894 | 2.343 | 449 | 24% |
| Atlético MG | 1.963 | 2.304 | 341 | 17% |
| Botafogo | 1.301 | 1.210 | (91) | (7 %) |
| Cruzeiro | 807 | 1.158 | 351 | 44% |
| São Paulo | 814 | 1.088 | 274 | 34% |
| Internacional | 654 | 959 | 305 | 47% |
| Vasco | 696 | 851 | 155 | 22% |
| Palmeiras | 466 | 823 | 358 | 77% |
| Fluminense | 736 | 822 | 86 | 12% |
| Flamengo | 391 | 666 | 275 | 70% |
| Grêmio | 441 | 525 | 84 | 19% |
| Athletico | 492 | 468 | (23) | (5 %) |
| Vitória | 164 | 190 | 27 | 16% |
| Fortaleza | 67 | 176 | 109 | 163% |
| RB Bragantino | 97 | 105 | 8 | 8% |
| Bahia | 72 | 91 | 19 | 26% |
| Cuiabá | - | 4 | 32 | (855 %) |
| Atlético GO | 22 | 14 | (8) | (36 %) |
| Juventude | 26 | 1 | (26) | (98 %) |
| Criciúma | 2 | 15 | (17) | (786 %) |

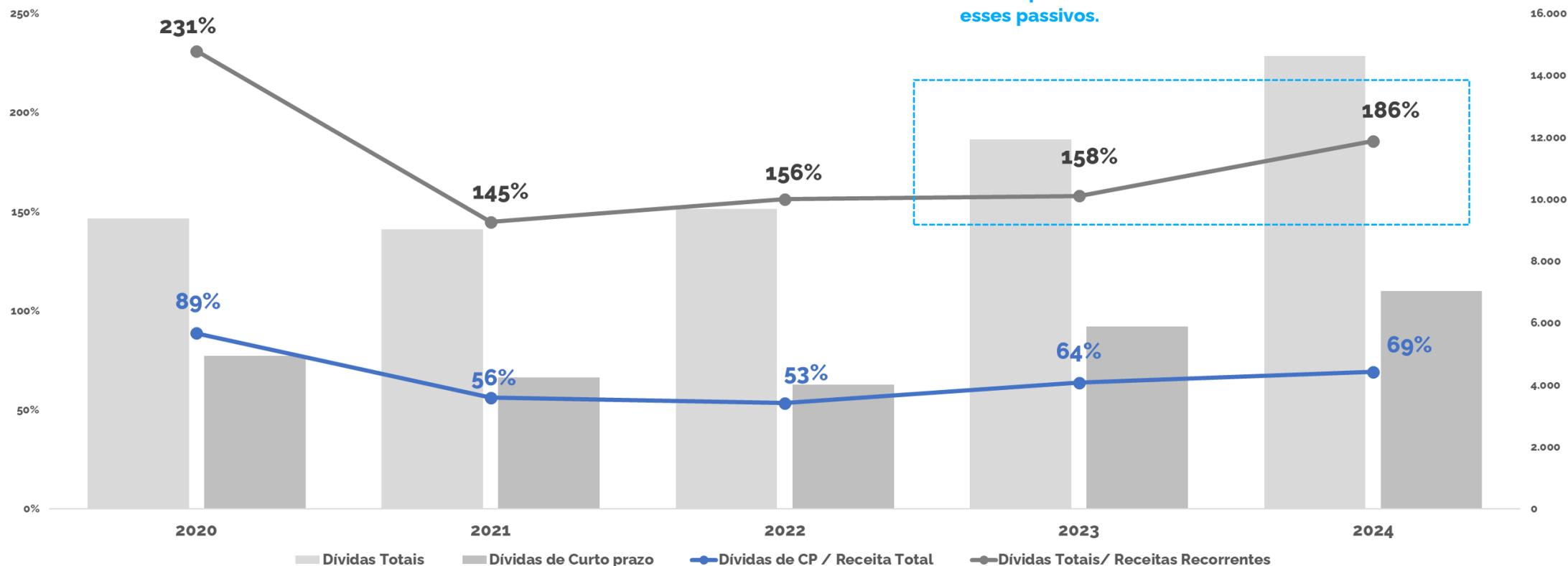
R\$ milhões

Valores de 2024 do Botafogo são estimados

Dívidas Alavancagem

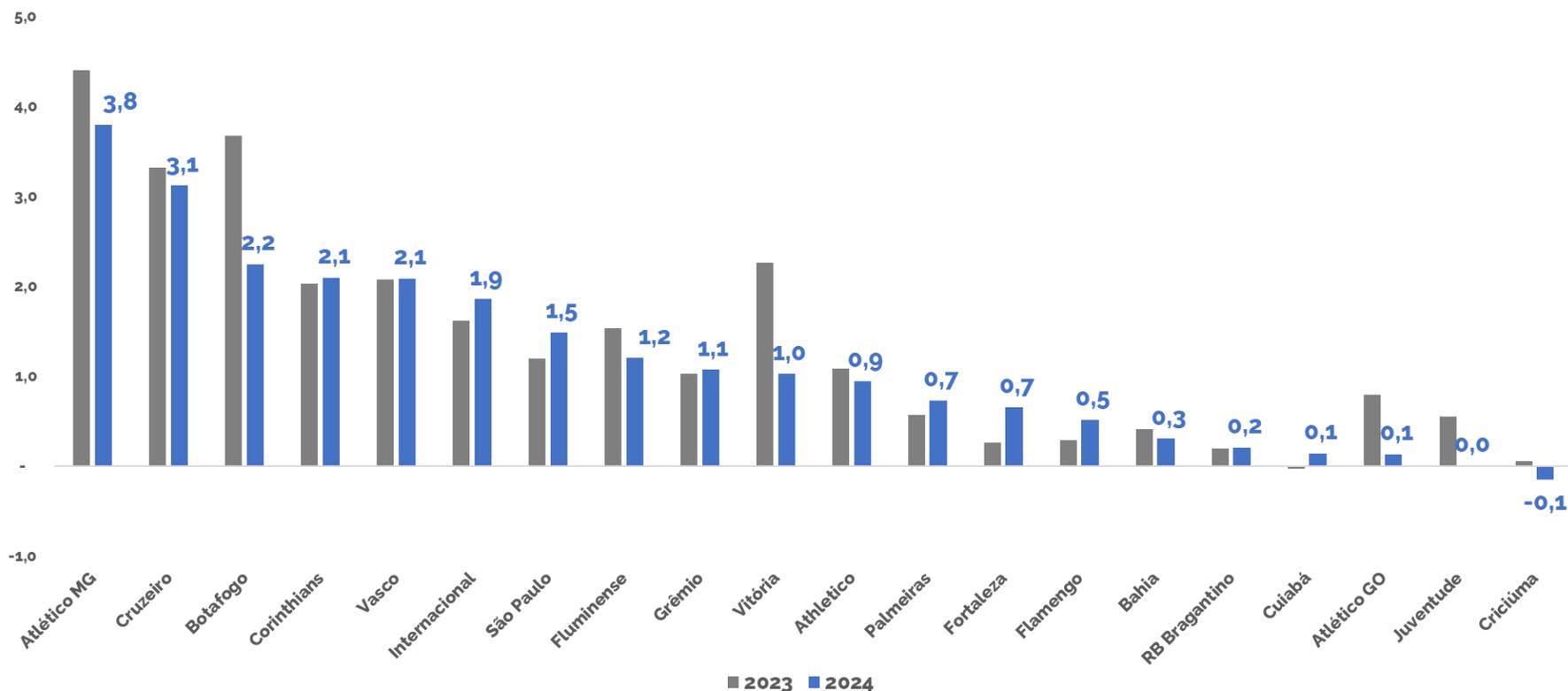
Aqui temos uma medida mais concreta do efeito do aumento das dívidas. Elas saltaram de 158% das receitas totais para 186%. Mesmo na porção de curto prazo o cenário mostrou crescimento, ainda que mais ameno. Indica que os clubes terão dificuldade em lidar com esses passivos.

Evolução da Alavancagem: Dívidas Líquidas / Receitas Totais



Dívidas Alavancagem

Alavancagem: Relação entre Dívida Líquida e Receitas Totais



| | 2023 | 2024 | Evolução | |
|---------------|------|------|----------|---|
| Atlético MG | 4,4 | 3,8 | ✓ | |
| Cruzeiro | 3,3 | 3,1 | ✓ | |
| Botafogo | 3,7 | 2,2 | ✓ | |
| Corinthians | 2,0 | 2,1 | ✗ | |
| Vasco | 2,1 | 2,1 | ✗ | |
| Internacional | 1,6 | 1,9 | ✗ | |
| São Paulo | 1,2 | 1,5 | ✗ | |
| Fluminense | 1,5 | 1,2 | ✓ | |
| Grêmio | 1,0 | 1,1 | ✗ | |
| Vitória | 2,3 | 1,0 | ✓ | |
| Athletico | 1,1 | 0,9 | ✓ | |
| Palmeiras | 0,6 | 0,7 | ✗ | |
| Fortaleza | 0,3 | 0,7 | ✗ | |
| Flamengo | 0,3 | 0,5 | ✗ | |
| Bahia | 0,4 | 0,3 | ✓ | |
| RB Bragantino | 0,2 | 0,2 | ▬ | |
| Cuiabá | - | 0,1 | ✗ | |
| Atlético GO | 0,8 | 0,1 | ✓ | |
| Juventude | 0,5 | 0,0 | ✓ | |
| Criciúma | 0,1 | - | 0,1 | ✓ |

Dados de 2024 do Botafogo são estimados

Temos um cenário em que cerca de metade dos clubes da Série A de 2024 encerraram o ano com alavancagem acima do ideal, que é 0,7x as receitas. Este número é o que indica a capacidade de pagamento a partir das receitas.

Dos clubes em situação mais delicada, apenas o Cruzeiro conseguiu reduzir alavancagem a partir de um aumento mais sustentável de receitas. Os demais aumentaram ou a redução veio por receitas variáveis de difícil execução (conquista de títulos e presença em finais).

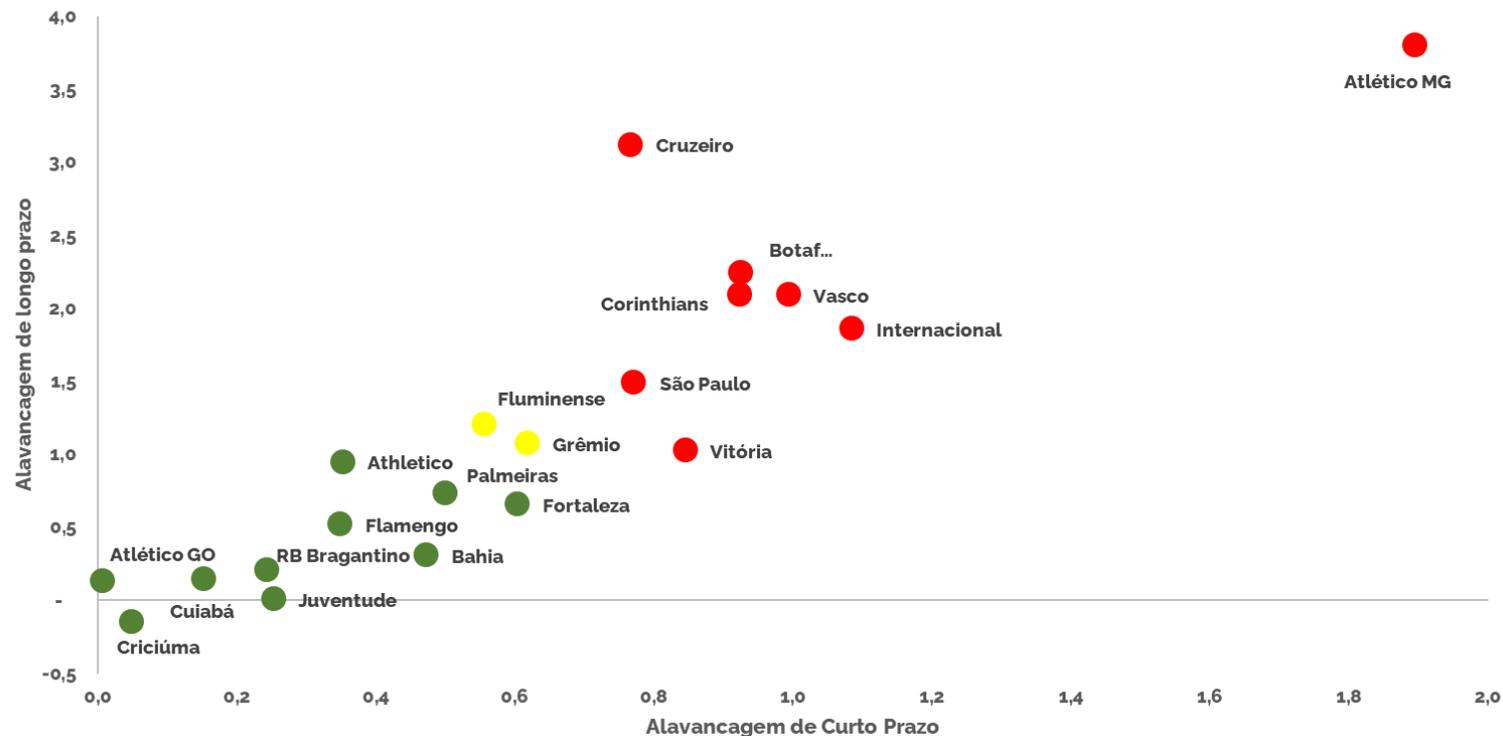
Dívidas

Avalancagem Total e de Curto Prazo

Alavancagem: relação entre dívidas e receitas

| | CURTO PRAZO | | DÍVIDA TOTAL | |
|---------------|-------------|------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Athletico | 0,29 | 0,35 | 1,1 | 0,9 |
| Atlético GO | 0,24 | 0,01 | 0,8 | 0,1 |
| Atlético MG | 2,29 | 1,90 | 4,4 | 3,8 |
| Bahia | 0,81 | 0,47 | 0,4 | 0,3 |
| Botafogo | 2,10 | 0,93 | 3,7 | 2,2 |
| Corinthians | 0,67 | 0,92 | 2,0 | 2,1 |
| Criciúma | 0,15 | 0,05 | 0,1 | 0,1 |
| Cruzeiro | 0,43 | 0,77 | 3,3 | 3,1 |
| Cuiabá | 0,06 | 0,15 | - | 0,0 |
| Flamengo | 0,26 | 0,35 | 0,3 | 0,5 |
| Fluminense | 0,67 | 0,56 | 1,5 | 1,2 |
| Fortaleza | 0,26 | 0,61 | 0,3 | 0,7 |
| Grêmio | 0,64 | 0,62 | 1,0 | 1,1 |
| Internacional | 0,82 | 1,09 | 1,6 | 1,9 |
| Juventude | 0,42 | 0,25 | 0,5 | 0,0 |
| Palmeiras | 0,47 | 0,50 | 0,6 | 0,7 |
| RB Bragantino | 0,23 | 0,25 | 0,2 | 0,2 |
| São Paulo | 0,77 | 0,77 | 1,2 | 1,5 |
| Vasco | 1,03 | 0,99 | 2,1 | 2,1 |
| Vitória | 1,54 | 0,85 | 2,3 | 1,0 |

Relação entre a alavancagem total e de curto prazo - 2024



Uma forma de controlar um endividamento elevado é alongando seu perfil. No gráfico e na tabela desta página vemos a relação entre a alavancagem total e a de curto prazo. Nenhum dos clubes em situação de maior risco tem a dívida devidamente alongada, reforçando o cenário de atenção.

Dados de 2024 do Botafogo são estimados

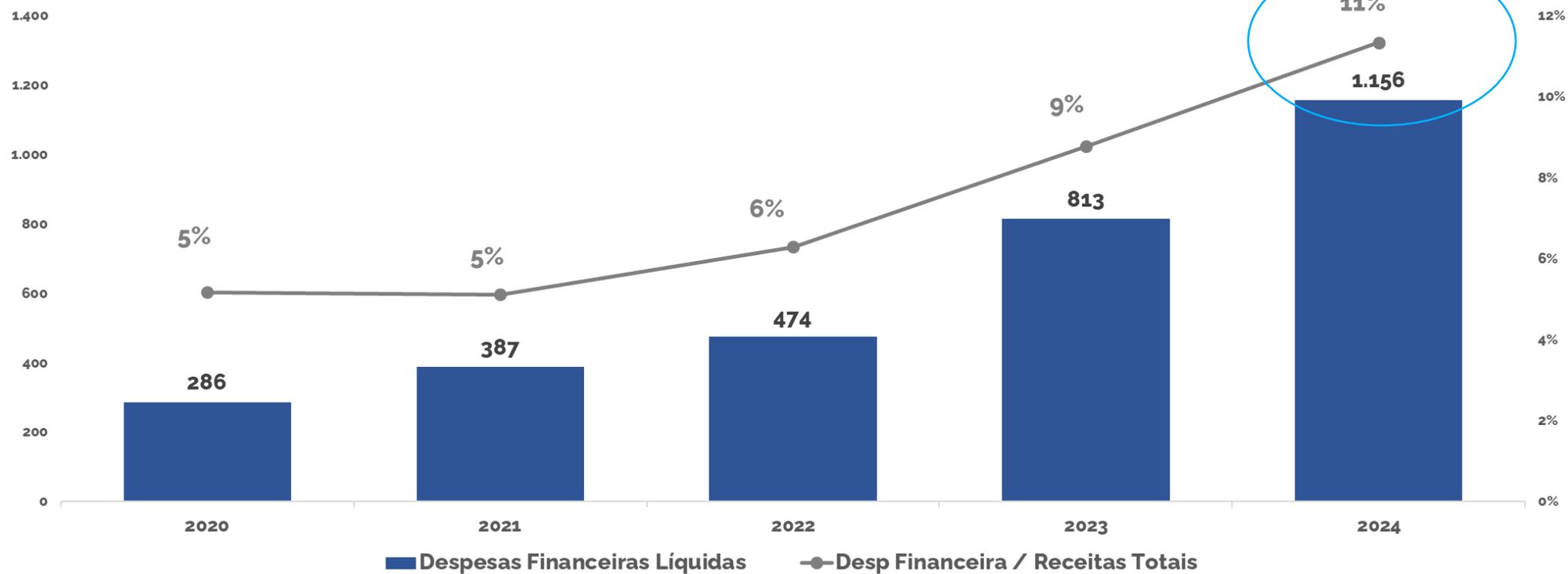
Dívidas

Despesas Financeiras



Dívidas elevadas, juros altos, risco cambial. Tudo isso fez com que as despesas financeiras dos clubes da Série A em 2024 chegassem a R\$ 1,2 bilhão, representando **11%** das receitas totais da divisão.

Evolução das Despesas Financeiras Líquidas dos Clubes da Série A
R\$ milhões



Dívidas

Despesas Financeiras

Despesas Financeiras Líquidas

| | 2023 | 2024 | Acumulado 5 anos | Acumulado 3 anos |
|---------------|-----------|-----------|---------------------|---------------------|
| Atlético GO | 1.630 | 2.262 | 2.446 | 4.547 |
| Cuiabá | (698) | 2.738 | 1.397 | 2.294 |
| RB Bragantino | (6.353) | 9.094 | 8.611 | 398 |
| Vitória | 4.044 | (5.971) | (5.352) | (2.908) |
| Criciúma | (1.753) | (1.259) | (4.987) | (4.219) |
| Juventude | (2.966) | (1.873) | (582) | (6.758) |
| Bahia | (2.113) | 3.340 | (60.419) | (16.013) |
| Fortaleza | (9.750) | (4.562) | (20.194) | (16.879) |
| Flamengo | 27.846 | (37.231) | (74.101) | (30.371) |
| Cruzeiro | (8.520) | (23.469) | (61.579) | (31.700) |
| Atlético PR | (17.468) | (29.485) | (28.577) | (36.699) |
| Botafogo | (57.197) | (50.000) | (141.917) | (112.720) |
| Santos | (21.740) | (51.204) | (94.816) | (87.912) |
| Grêmio | (54.951) | (60.893) | (127.393) | (116.130) |
| Fluminense | (45.178) | (68.658) | (162.659) | (137.695) |
| Palmeiras | (42.091) | (76.456) | (214.948) | (145.093) |
| Internacional | (51.937) | (33.693) | (219.995) | (146.936) |
| Vasco | (53.976) | (47.455) | (244.058) | (189.497) |
| São Paulo | (77.544) | (93.386) | (351.122) | (223.147) |
| Atlético MG | (167.586) | (219.483) | (536.980) | (490.824) |
| Corinthians | (225.182) | (368.616) | (779.378) | (655.370) |

R\$ mil

Dados de 2024 do Botafogo são estimados

O tamanho das despesas financeiras de Corinthians e Atlético MG em relação às receitas totais dos clubes da Série A em 2024

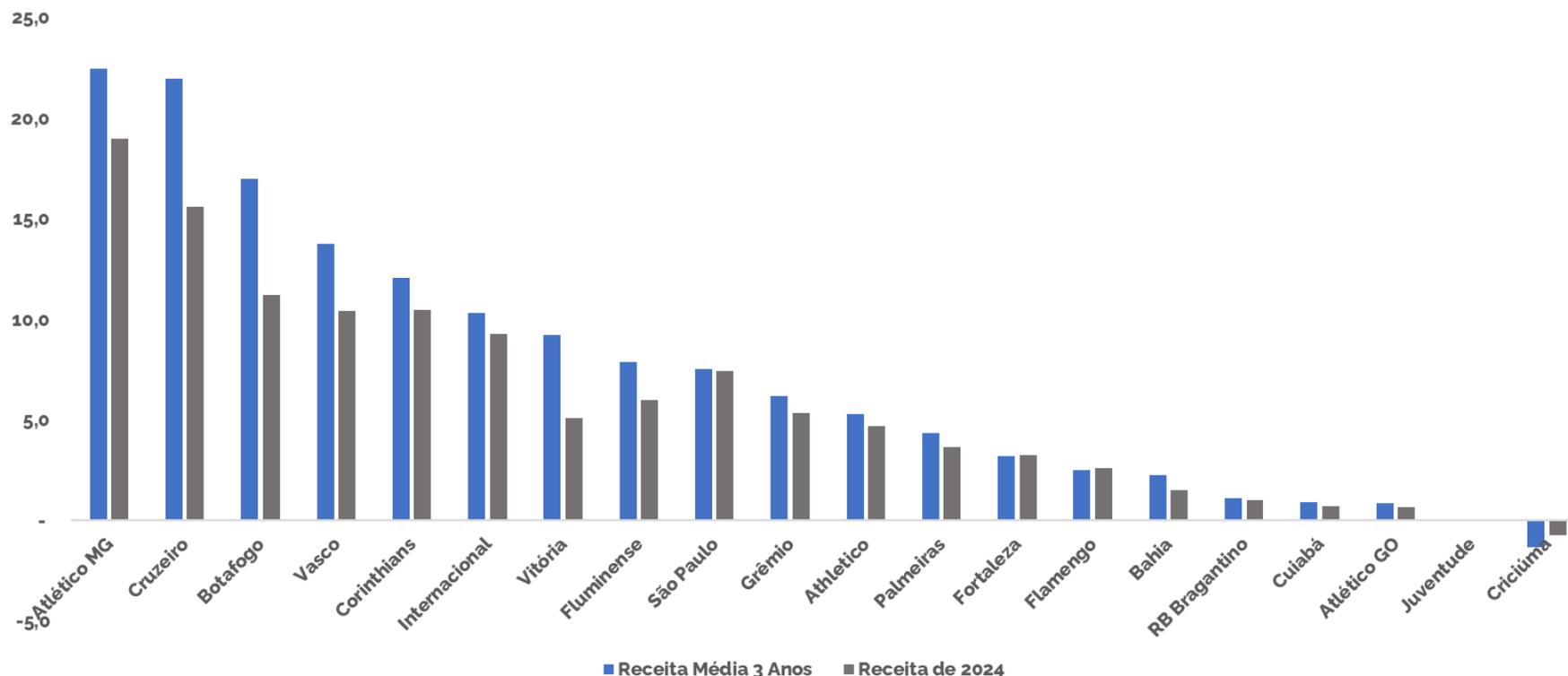
| | | |
|-----------------|------------------------------|-----|
| 12° | Vasco | 408 |
| 13 ^a | Cruzeiro | 372 |
| 14 ^a | Desp Financeiras Corinthians | 369 |
| 14° | Bahia | 298 |
| 15° | Fortaleza | 269 |
| 16° | Cuiabá | 224 |
| 16° | Desp Financeiras Atlético MG | 219 |
| 17° | Vitória | 186 |
| 18° | Juventude | 135 |
| 19° | Atlético GO | 110 |
| 20° | Criciúma | 101 |

R\$ milhões

Dívidas

Tempo para pagar as Dívidas

Tempo para pagamento da dívida
Utilização de 20% das receitas médias de 5 anos e de 2024
Medida em Anos



Quantidade de Anos

| | Receita Média 3 Anos | Receita de 2024 |
|---------------|----------------------|-----------------|
| Atlético MG | 22,5 | 19,0 |
| Cruzeiro | 21,9 | 15,6 |
| Botafogo | 17,0 | 11,2 |
| Vasco | 13,7 | 10,4 |
| Corinthians | 12,1 | 10,5 |
| Internacional | 10,3 | 9,3 |
| Vitória | 9,2 | 5,1 |
| Fluminense | 7,9 | 6,0 |
| São Paulo | 7,5 | 7,4 |
| Grêmio | 6,2 | 5,4 |
| Athletico | 5,3 | 4,7 |
| Palmeiras | 4,3 | 3,6 |
| Fortaleza | 3,2 | 3,3 |
| Flamengo | 2,5 | 2,6 |
| Bahia | 2,3 | 1,5 |
| RB Bragantino | 1,1 | 1,0 |
| Cuiabá | 0,9 | 0,7 |
| Atlético GO | 0,9 | 0,7 |
| Juventude | 0,0 | 0,0 |
| Criciúma | - | 0,7 |

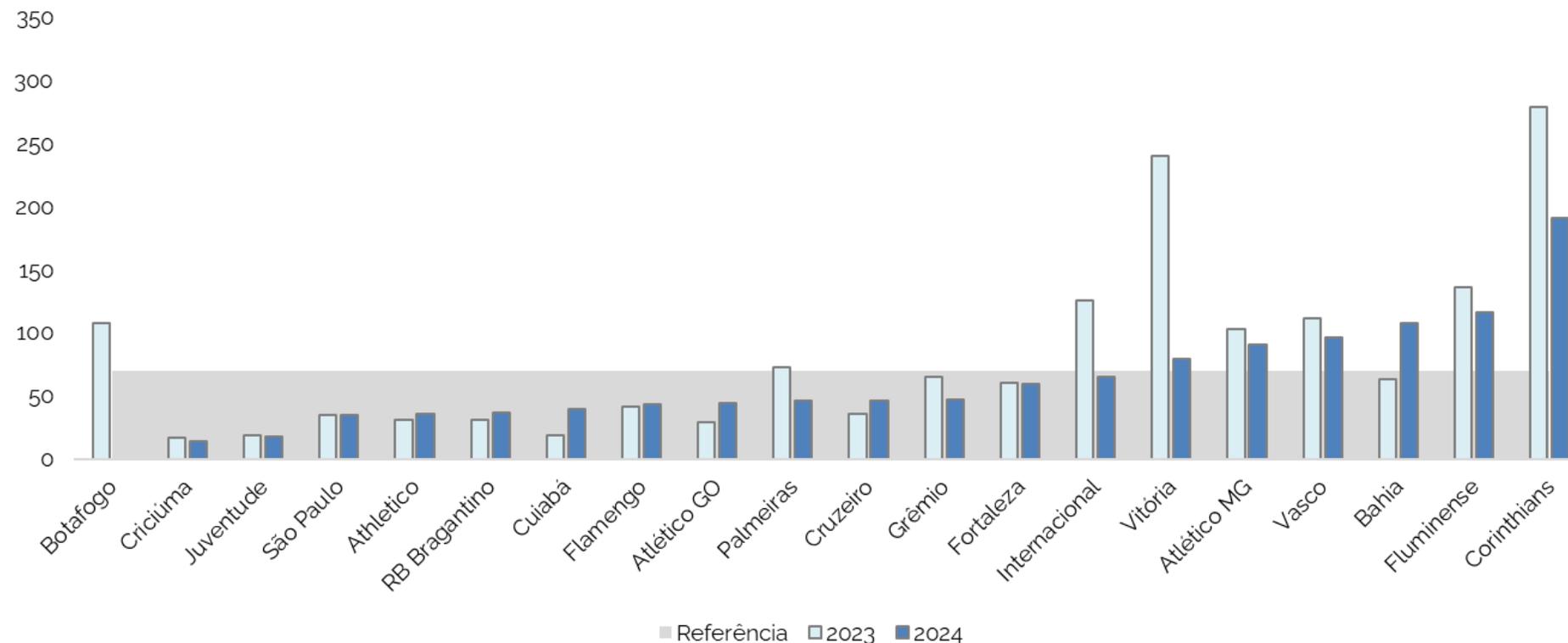
Dados de 2024 do Botafogo são estimados

Pagamento de Salários

Prazo de pagamento

Quantidade de Dias que o Clube leva para pagar as despesas com remuneração (salários, encargos, direitos de imagem)

Referência: 70 dias



| | 2023 | 2024 |
|---------------|------|------|
| Botafogo | 107 | 0 |
| Criciúma | 16 | 14 |
| Juventude | 19 | 17 |
| São Paulo | 34 | 35 |
| Athletico | 31 | 35 |
| RB Bragantino | 31 | 36 |
| Cuiabá | 19 | 39 |
| Flamengo | 41 | 43 |
| Atlético GO | 29 | 44 |
| Palmeiras | 72 | 46 |
| Cruzeiro | 36 | 46 |
| Grêmio | 66 | 47 |
| Fortaleza | 61 | 60 |
| Internacional | 126 | 65 |
| Vitória | 241 | 79 |
| Atlético MG | 103 | 91 |
| Vasco | 111 | 96 |
| Bahia | 64 | 108 |
| Fluminense | 136 | 116 |
| Corinthians | 279 | 191 |



Superavit / Deficit

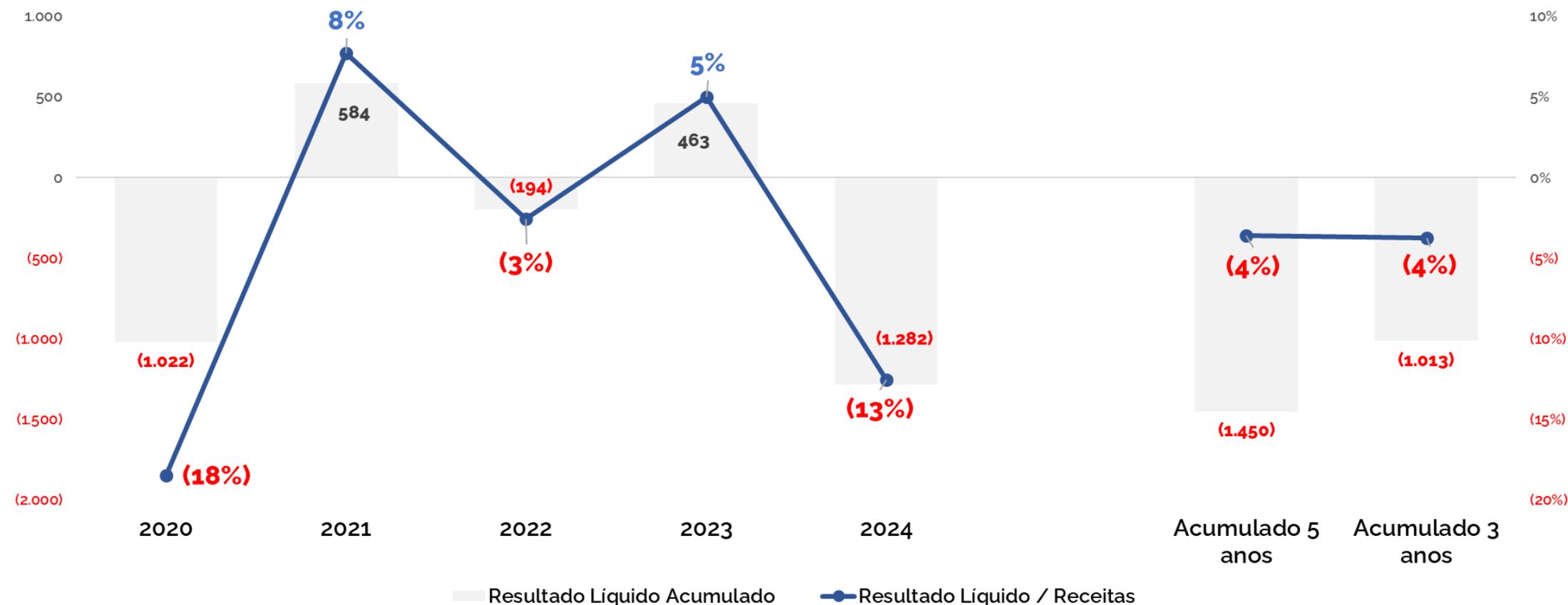
Por Cesar Grafietti

Superavit/Deficit

O lucro e prejuízo no futebol

Evolução do Resultado Líquido dos Clubes da Série A
Margem sobre as receitas Totais

R\$ milhões

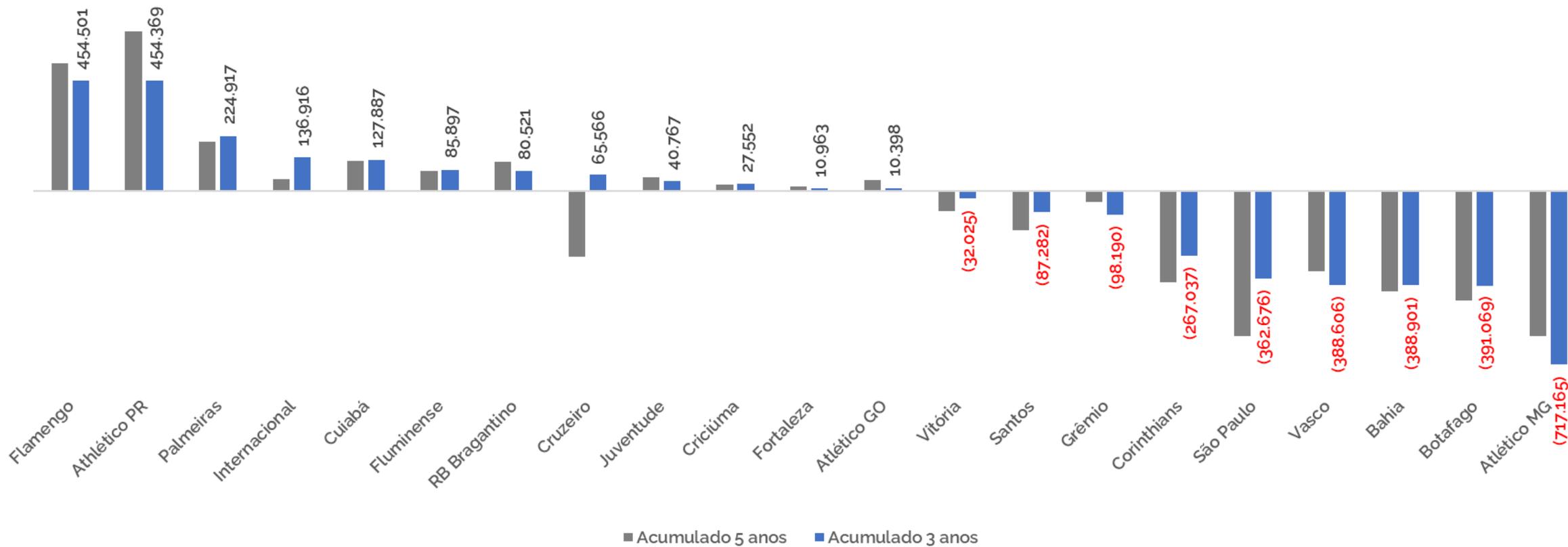


Quanto mais corporativos ficam os clubes, mais importante é a análise do resultado líquido, que representa a remuneração do capital. E os números são bastante frágeis.

Superavit/Deficit

Desempenho por clube

Resultado Líquido acumulado nos últimos 5 e 3 anos, em valores nominais
R\$ mil





Associações vs SAFs

Por Cesar Grafietti

Associações vs SAFs

Comparativo geral



As SAFs – Sociedades Anônimas do Futebol – são um veículo recente de controle acionário de clubes de futebol. As primeiras SAFs originadas a partir das cisões das associações sem fins lucrativos são de 2022, e nasceram como uma necessidade para alguns clubes que estavam com riscos reais de insolvência, como o Cruzeiro, Vasco da Gama e Botafogo. Depois tivemos uma série de clubes na mesma direção, com mais ou menos problemas, como Bahia e Coritiba, sem contar as empresas que já operavam clubes, como o Cuiabá e o Red Bull Bragantino.

Em 2024 completamos o terceiro ano de operações das mais antigas, e qualquer análise definitiva sobre elas é prematura, para o bem e para o mal. De um lado ainda temos SAFs altamente endividadas por conta dos passivos recebidos das associações, de outro há SAFs que já pagaram suas dívidas, mas em todos os casos o processo de reorganização e reforço da operação ainda está em curso.

Nas próximas páginas traremos um comparativo entre dados das associações e SAFs que disputaram a Série A de 2023 e 2024, considerando como SAF todas as estruturas corporativas, e excluindo as SAFs que são detidas integralmente por associações, como o América MG e o Fortaleza.

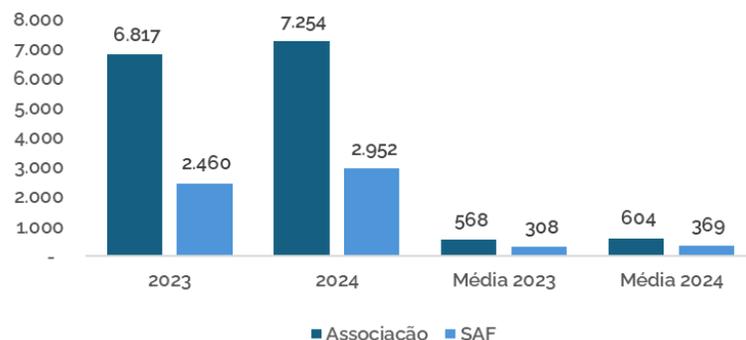
Para as análises, importante lembrar que em 2023 havia 8 SAFs na Série A, e o número caiu para 7 em 2024.

Associações vs SAFs

Comparativo geral

RECEITAS TOTAIS da Série A

Associações vs SAFs
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

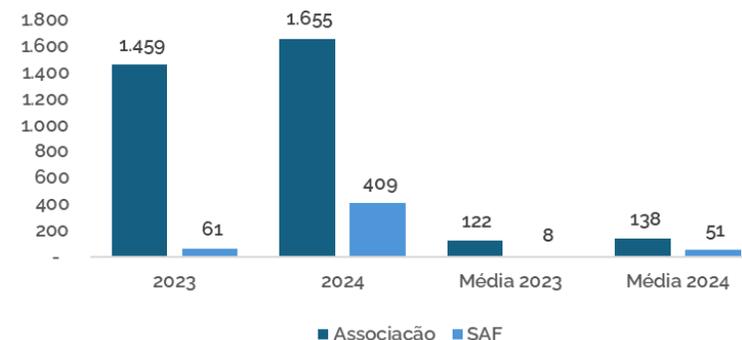


A receita média das SAFs cresceu 20%, enquanto a das associações aumentou 6% em 2024.

Natural, porque as SAFs estão passando por processos mais profundos de reorganização, e isso tende a gerar impactos positivos no curto prazo.

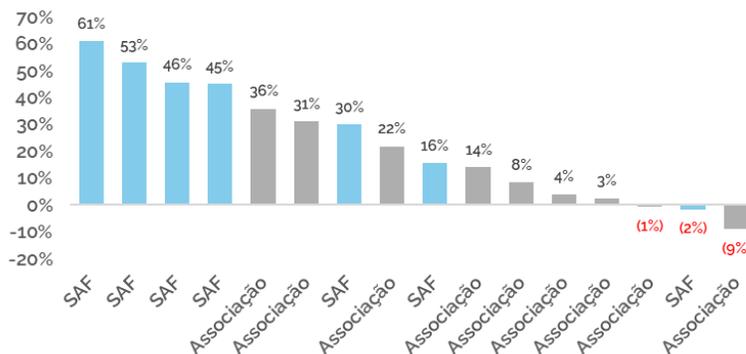
EBITDA TOTAL da Série A

Associações vs SAFs
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



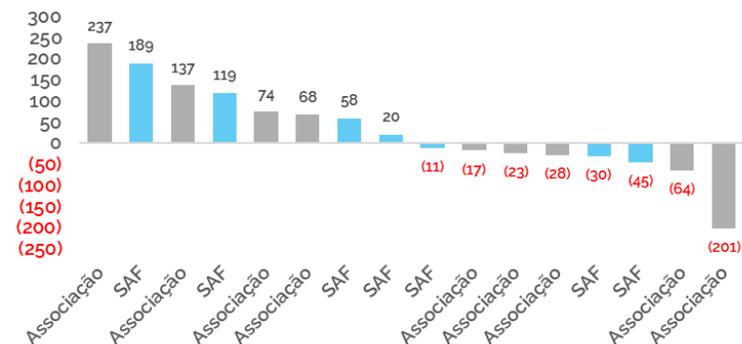
As SAFs conseguiram crescimento de EBITDA acima das associações. O que é natural, à medida em que 2023 foi o primeiro ano de operação completa das SAFs, e muita coisa ainda estava por ser feita.

Crescimento de Receita em 2024 de clubes que permaneceram na Série A



Os maiores crescimentos de receitas vieram de SAFs, notadamente Bahia, Cuiabá, Botafogo, e Cruzeiro. Mas dois deles tiveram impacto de desempenho esportivo e um apresentou transferências de atletas relevantes.

Varição Nominal de EBITDA 2023 / 2024



Quando analisamos a variação clube a clube, vemos que há um mistura entre associações e SAFs, o que indica que o comportamento não está associado ao modelo de controle acionário, mas ao modelo de gestão e ao momento de cada clube.

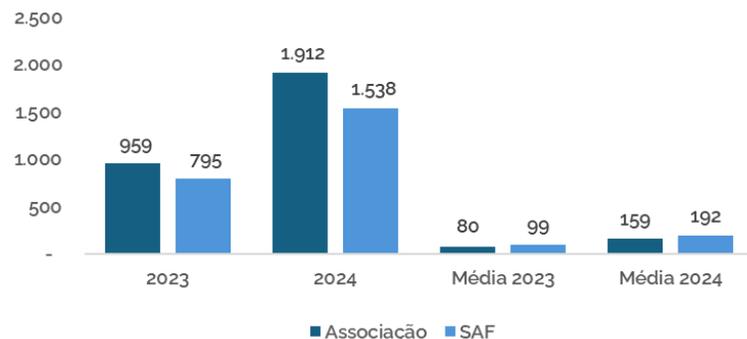
Associações vs SAFs

Comparativo geral

INVESTIMENTOS EM ELENCO da Série A

Associações vs SAFs

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

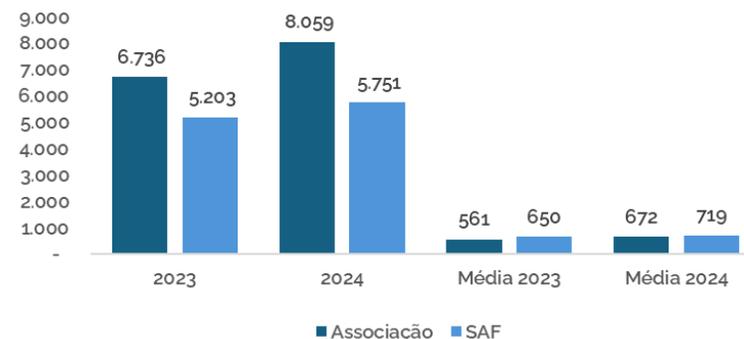


As SAFs seguem investindo acima das associações, na média, o que é bastante razoável à medida em que estão em fase de reestruturação de elencos. Ativos adquiridos costumam ser alvo de processos de reorganização, ainda mais nos casos em que estavam estressados ou precisando de modernização.

DÍVIDA LÍQUIDA TOTAL da Série A

Associações vs SAFs

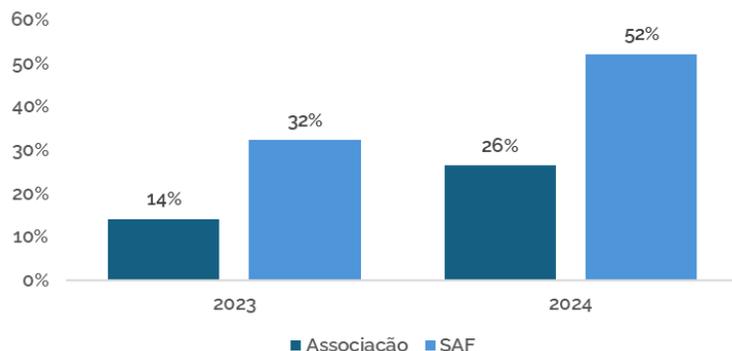
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



As SAFs seguem com dívida média maior que as associações, mas cresceram 10% em 2024 contra 20% das associações.

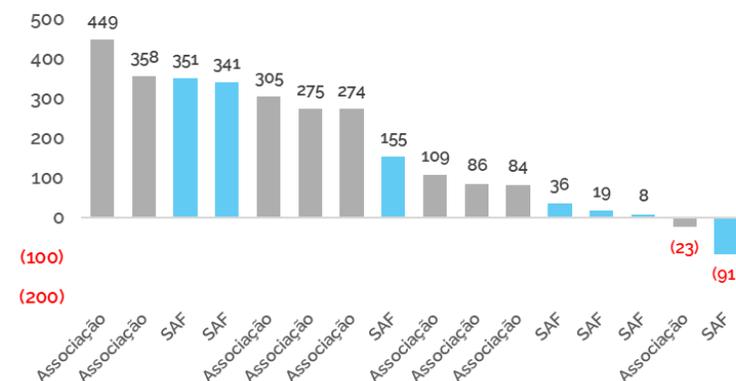
Movimento natural, pois partiram de valores maiores e que foram fruto da transformação de associação em SAF, em boa parte dos casos.

Relação entre investimentos em elenco e receitas



Quando analisamos os valores de investimentos frente às receitas isso fica mais claro. Um efeito colateral para o sistema é o do incentivo: clubes com receitas menores investindo muito levam a clubes maiores aumentarem seus investimentos.

Variação da Dívida entre 2023 e 2024



Mas note que a maior parte do aumento das dívidas em 2024 veio de associações, enquanto a maior redução veio de uma SAF.

Associações vs SAFs

Considerações

Os dados apresentados indicam exatamente o que se espera do momento: ainda não é possível avaliar o efeito prático das SAFs. Alguns sinais que podem levar a este engano:

Conquistas esportivas do Botafogo e presença do Atlético MG em duas finais de copas em 2024

Não temos os números oficiais do Botafogo para confrontar o resultado em campo com o desempenho fora dele. Claramente em campo observa-se resultado. Mas o Atlético MG segue com o mesmo panorama pré-SAF, com a mesma gestão inclusive. Precisamos aguardar mais.

O Bahia perdeu muito dinheiro em 2024, por isso a SAF é ruim.

Faz parte do projeto do CFG, que é investir em reformulação de elenco. O clube não tem dívidas relevantes, melhorou seu desempenho esportivo e já não é visto como clube "rebaixável". A parte financeira precisa ser tratada no tempo, dentro do planejamento.

O Vasco quebrou após virar SAF.

O Vasco tinha um problema pré-SAF, que se agravou pela escolha equivocada do parceiro. Precisa recolher os cacos e se reestruturar, como tantos outros negócios de outras indústrias que trocaram de dono e não performaram bem.

Ainda teremos SAFs com problemas, outras se destacarão positivamente, assim como associações. O modelo societário não é decisivo, mas o modelo estratégico e a capacidade de ser ágil e entender os cenários é que farão a diferença.



2024: Conclusões e Ideias

Por Cesar Grafietti

O que vimos

- ✓ **Aumento das receitas totais, ainda que suportado pelas receitas com transferências de atletas.**



O que deu certo



O que não funcionou

- ✗ **Aumento de custos acima do aumento das receitas recorrentes.**
- ✗ **Segundo ano consecutivo com resultado operacional (EBITDA) recorrente consolidado negativo.**
- ✗ **Aumento de investimentos em níveis incomuns.**
- ✗ **Aumento das dívidas e da alavancagem.**

Caminhos para o Ajuste

Como dar um salto de qualidade

4 ações para um futuro sustentável

1

Sistema de Fair Play Financeiro é urgente para reequilibrarmos o futebol brasileiro.

2

Gastar dentro das possibilidades e fazer frente às dívidas é fundamental para ganharmos sustentabilidade e consistência.

3

Buscar eficiência nos gastos.

4

Deixar de usar velhos discursos que não traduzem a realidade: Gastar melhor ao invés de gastar mais; reconhecer o real tamanho da dívida; abandonar a ideia de que as conquistas trazem mais dinheiro de premiação.



Série B

Por Cesar Grafietti

Receitas

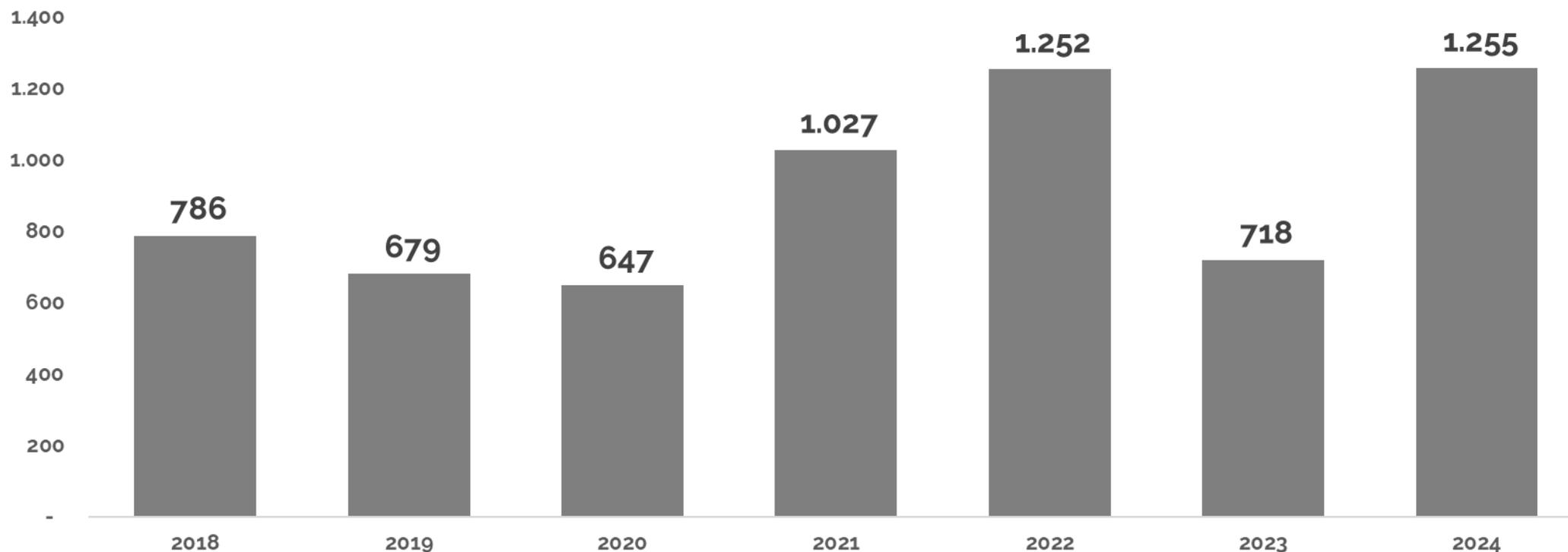
Série B

Evolução das Receitas Totais da Série B

Números Estimados

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA

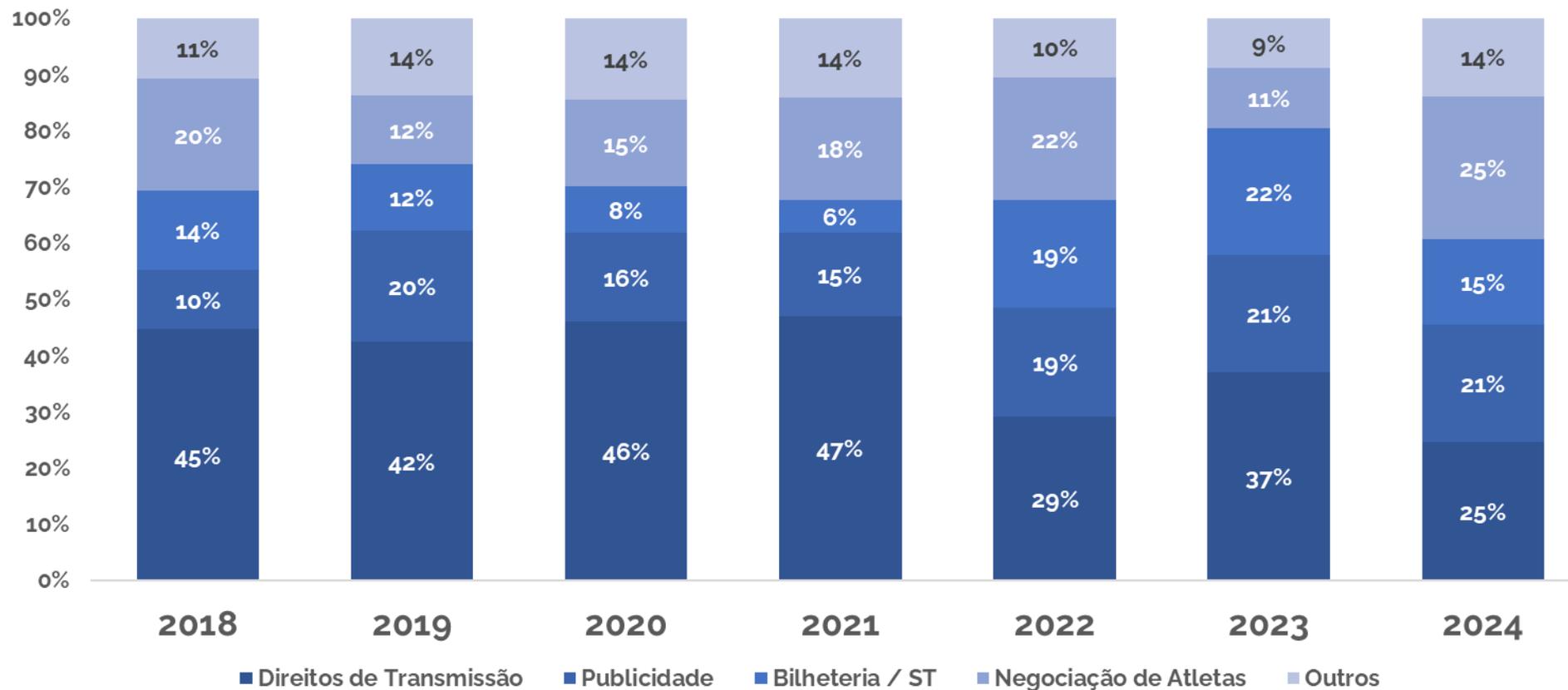
Números da Série B são estimados porque alguns clubes não divulgaram as demonstrações financeiras.



Breakdown de Receitas

Série B

Breakdown de Receitas da Série B

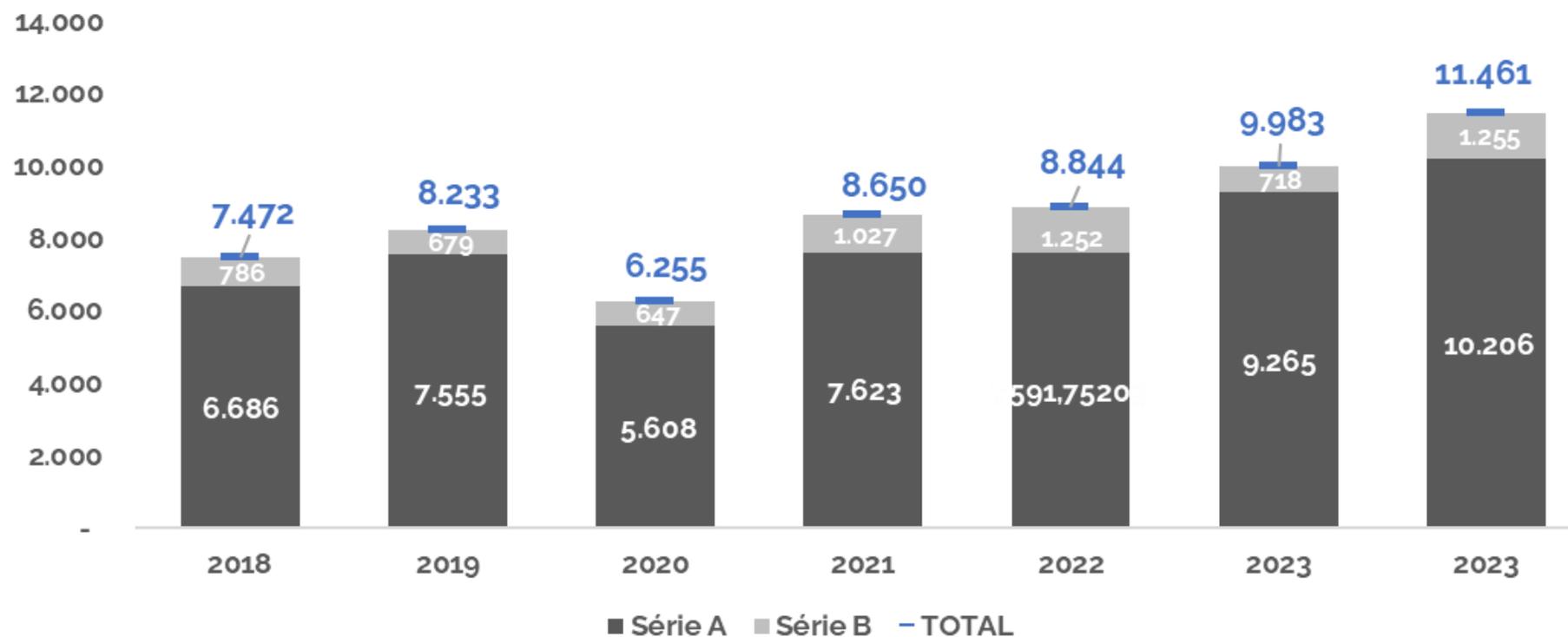


Série A x Série B

Comparativo

Receitas Totais das Séries A e B

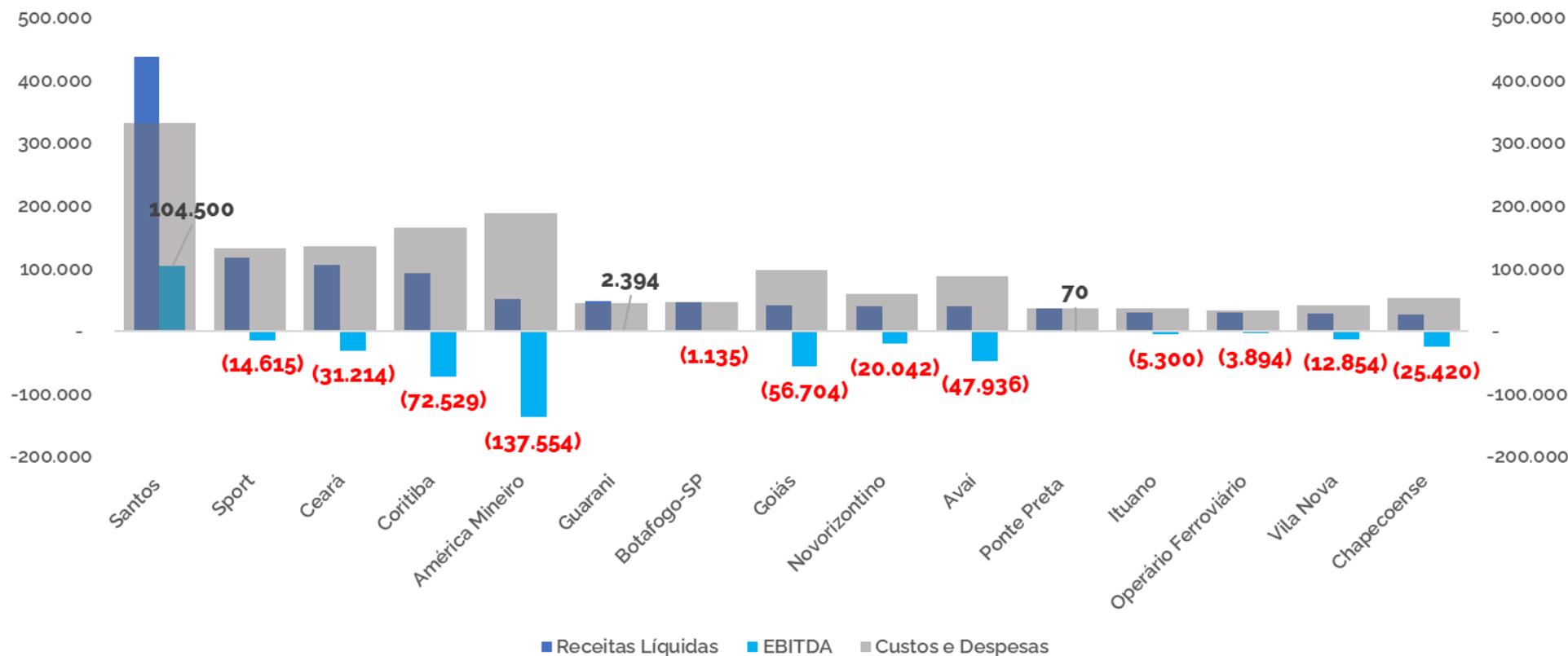
R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Os clubes da Série B

A competição do prejuízo

Receitas, custos e Resultado Operacional (EBITDA) dos Clubes da Série B 2024
R\$ milhões



Alguns dados da Série B 2024 (ex-Santos)

Receita Média
R\$ 52 milhões

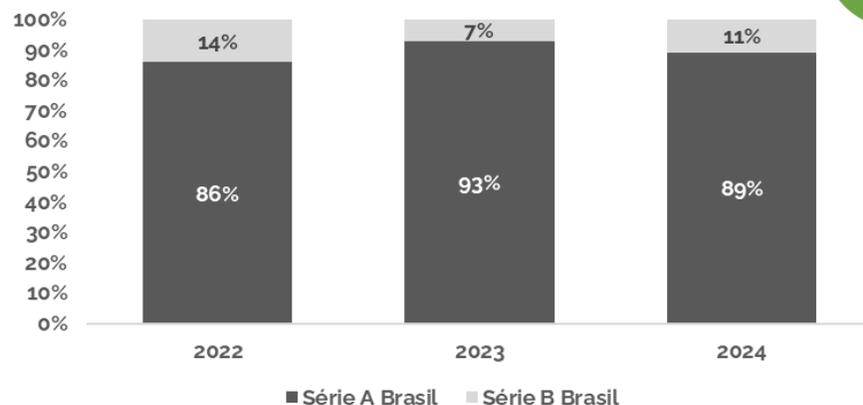
Custo Médio
R\$ 82,5 milhões

Série A x Série B

Comparativo

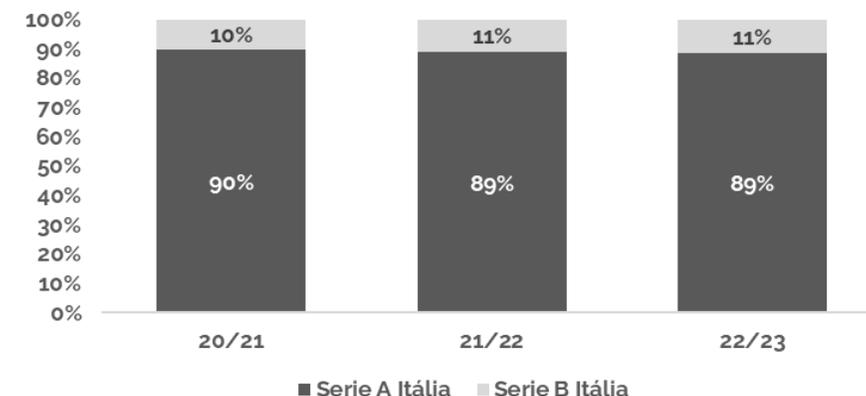


Distribuição entre Série A e Série B: Brasil



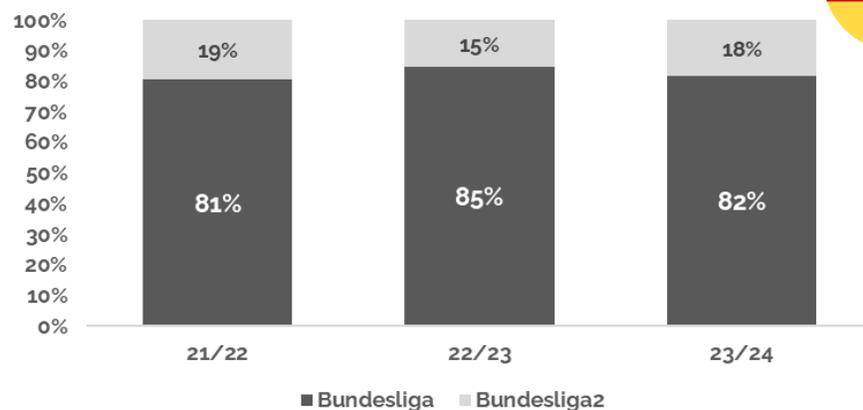
Distribuição entre Serie A e Serie B: Itália

Fonte: FIGC



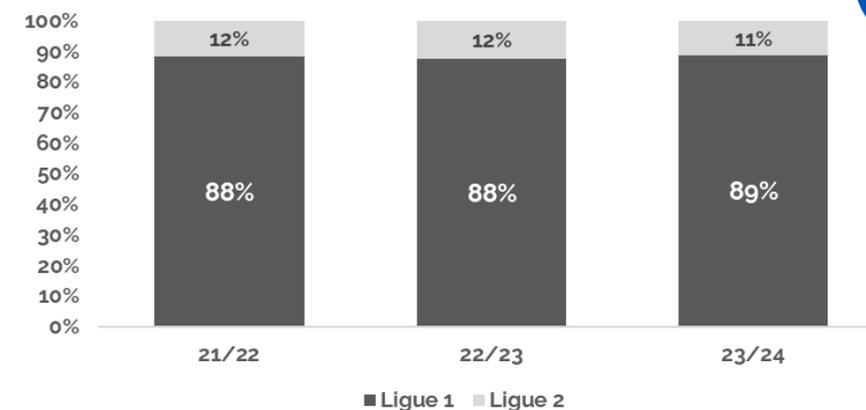
Distribuição entre Bundesliga 1 e 2: Alemanha

Fonte: Bundesliga



Distribuição entre Ligue 1 e 2: França

Fonte: DNCG





Rating Convocados

Por Cesar Grafietti

Rating Convocados

Avaliação de Status Eco Financeiro dos Clubes

A base do modelo vem das Demonstrativos Financeiros oficiais e auditadas, publicados anualmente pelos clubes. A partir deles foram desenvolvidos índices de monitoramento e controle capazes de avaliar a qualidade da condição econômico-financeira dos clubes. Qualidade que pode ser traduzida como Equilíbrio.

Demonstrações Financeiras



A técnica adotada na construção do modelo foi a do Rating, que é um conceito amplamente conhecido no mercado de capitais, e que a partir da combinação de resultados dos índices, gera uma nota final.

A avaliação é feita aplicando-se a nota obtida a uma régua, onde o objetivo é estar acima de uma nota de corte que representa o equilíbrio econômico-financeiro da demonstração financeira.

Por que o Rating?

Optamos por seguir por este caminho considerando dois aspectos: i) a volatilidade da economia brasileira, que acaba por gerar diferentes impactos nos demonstrativos financeiros das empresas, e por isso demanda uma forma mais ampla de controle das informações. Oscilações de câmbio, renda, inflação, PIB, geram impactos em diversos itens das demonstrações, e a melhor forma de ter uma avaliação completa é combinando as diversas peças através dos índices; ii) a grande maioria dos clubes brasileiros chega a este momento em situação econômico-financeira profundamente desequilibrada, e a melhor forma de avaliá-los e contribuir para sua recuperação é justamente fazendo uma avaliação e monitoramento completos.

Como chegamos aos índices?

Foram feitos testes usando os balanços dos clubes brasileiros dos últimos 12 anos. A partir dessa base de dados os índices foram sendo definidos considerando o que é preciso ser monitorado: gastos compatíveis com as receitas, endividamento compatível com a capacidade de pagamento, investimentos dentro das possibilidades dos clubes.

Rating Convocados

Composição

Receitas Totais indicam o porte e a capacidade de geração de recursos por parte dos clubes.

Receitas

Os custos nos apontam quando dos recursos gerados está sendo alocado diretamente na operação.

Custos

RATING

Capex

Os clubes estão investindo o que podem em contratações, ou o processo está desequilibrado?

Dívidas

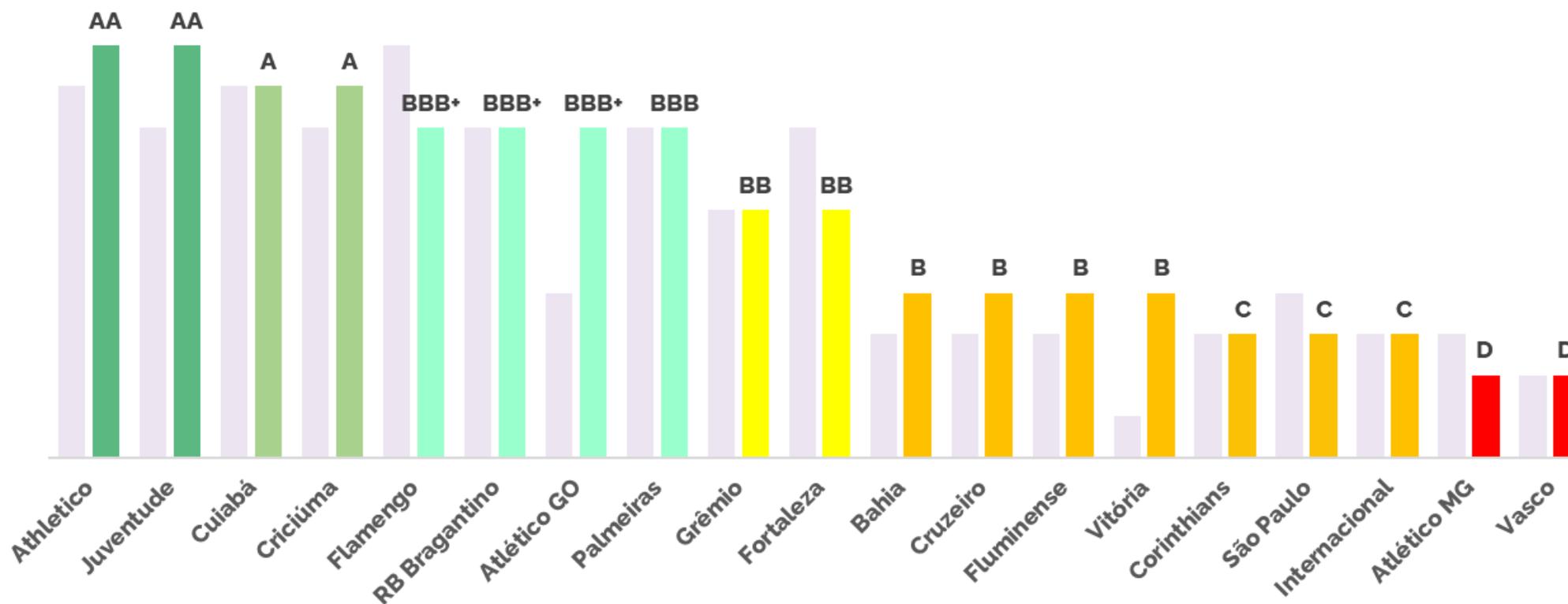
É preciso sobrar dinheiro para reduzir as dívidas, que não podem ultrapassar níveis de segurança.

Rating Convocados

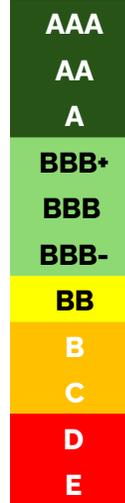
Avaliação de Status Eco Financeiro dos Clubes



Rating Convocados 2024 Comparativo 2023 vs 2024



Escala





Os Clubes – Série A 2024

Por Cesar Grafietti



O que deu certo

- Receitas totais cresceram com negociação de atletas.
- Resultado operacional e lucro líquido positivos.

O que não funcionou

- Desempenho esportivo.
- Queda da receita recorrente e resultado operacional (EBITDA) recorrente negativo.

No geral...

Financeiramente foi mais um ano competente, arranhado pelo desempenho esportivo, abaixo das possibilidades do clube.

Breakdown de Receitas Brutas

| | | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 21/22 | 22/23 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 83,7 | 57,6 | (33%) | (31%) | 18% | 12% |
| Publicidade e Patrocínio | 119,0 | 109,3 | 55% | (8%) | 25% | 22% |
| Transação de Atletas | 159,0 | 208,3 | 189% | 31% | 33% | 42% |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 83,2 | 85,5 | (16%) | - | 17% | 17% |
| Estádio | 17,5 | 22,9 | - | 31% | 4% | 5% |
| Outros | 14,9 | 13,0 | 1.031% | (13%) | 3% | 3% |
| Receita Total | 477,3 | 496,6 | 33% | 4% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 318,3 | 288,3 | 5% | (9%) | 67% | 58% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

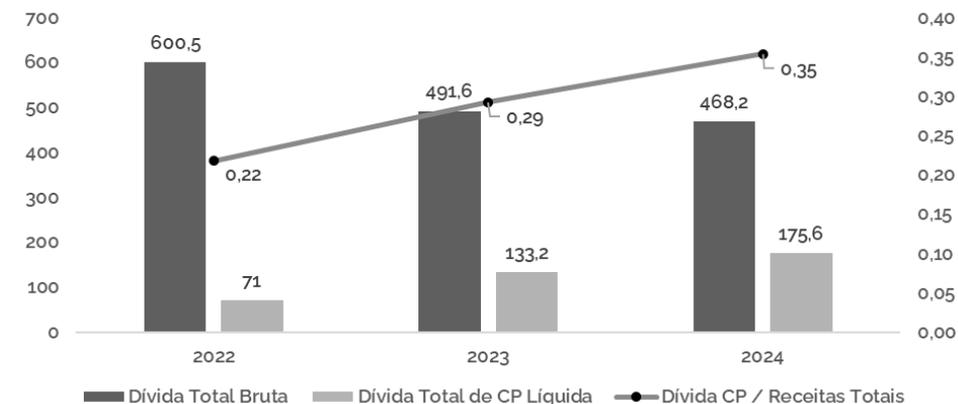
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------|------------|------------|-------------|
| Receita Total | 358 | 437 | 470 |
| Receita Recorrente | 303 | 278 | 261 |
| Custos & Despesas | 249 | 271 | 321 |
| EBITDA | 108 | 166 | 149 |
| EBITDA Recorrente | 53 | 7 | (60) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

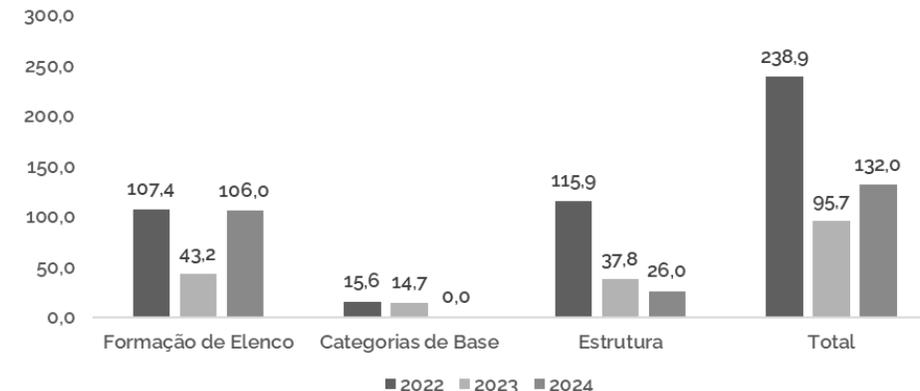
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 469.559 |
| Custos e Despesas | (320.829) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 148.730

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 53.827 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (18.996) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 476 |

Caixa das Atividades 184.037

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (106.405) |
| Dívida por Contratação de Atletas | (33.940) |
| Capex | (25.970) |

Caixa Após Contratações / Capex 17.722

| | |
|--|--------|
| Parcelamentos | 10.927 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | 759 |
| Outras Movimentações de Caixa | 0 |

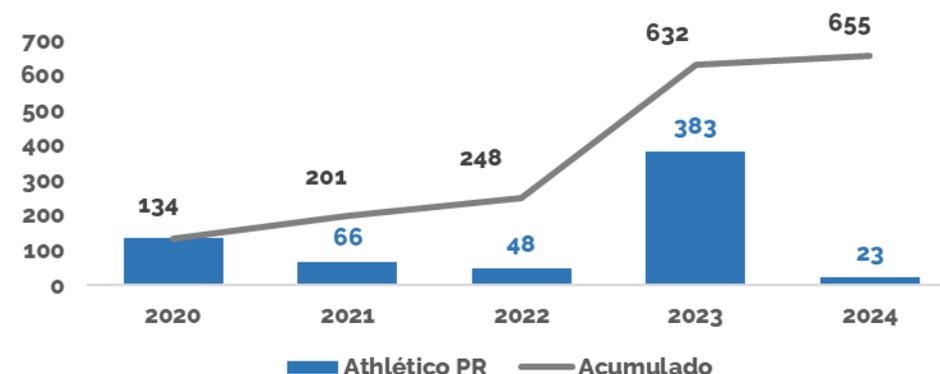
Fluxo de Caixa da Operação 29.408

| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (29.485) |
| Pagamento de Dívidas | (3.033) |
| Resultado não operacional | (18.703) |

Fluxo de Caixa Final (21.813)

R\$ milhões

Evolução do Resultado Líquido R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional positivo por conta do bom desempenho operacional e da entrada de valores de transferências de atletas, que permitiram contratações e investimentos.

Posteriormente consumido para o pagamento de despesas financeiras e outras despesas, sem aumentar dívidas bancárias.

Auditoria: BDO RCS Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

- Jogar a Série A trouxe mais receitas.
- Operou dentro da capacidade financeira.
- Manteve dívidas controladas.

O que não funcionou

- Desempenho esportivo.
- Prejuízo de R\$ 45 milhões, ainda que sem efeito caixa.

No geral...

Desempenho dentro das possibilidades, mantendo o equilíbrio financeiro.

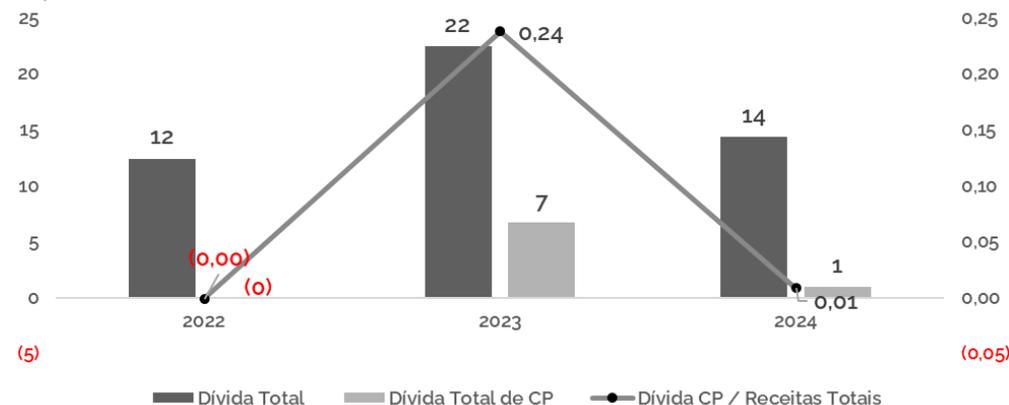
Breakdown de Receitas Brutas

| | | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 21/22 | 22/23 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 11,3 | 58,1 | (85%) | 413% | 38% | 53% |
| Publicidade e Patrocínio | 4,6 | 14,2 | (16%) | 208% | 16% | 13% |
| Transação de Atletas | 9,0 | 7,1 | (44%) | (21%) | 30% | 6% |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 2,5 | 13,6 | (73%) | - | 9% | 12% |
| Outros | 2,1 | 16,6 | (13%) | 692% | 7% | 15% |
| Receita Total | 29,6 | 109,6 | (73%) | 271% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 20,5 | 102,5 | (78%) | 399% | 70% | 94% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



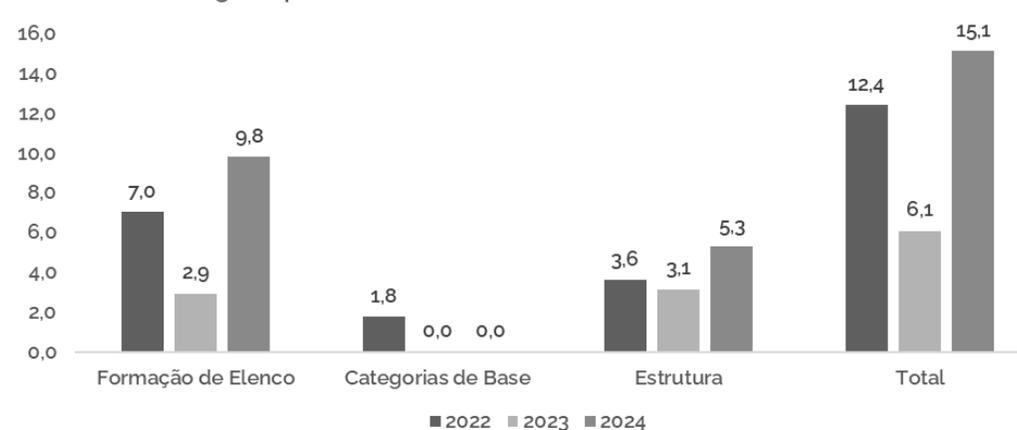
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------|-------------|---------------|------------|
| Receita Total | 99,4 | 28,6 | 106,7 |
| Receita Recorrente Líq | 93,6 | 20,5 | 102,5 |
| Custos & Despesas | 76,8 | 69,9 | 101,4 |
| EBITDA | 22,6 | (41,3) | 5,3 |
| EBITDA Recorrente | 16,8 | (49,4) | 1,1 |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 106.742 |
| Custos e Despesas | (101.435) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 5.307

| | |
|--|---------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | (4.039) |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | 1.813 |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 0 |

Caixa das Atividades 3.081

| | |
|--|----------|
| Formação de Elenco profissional + Base | (10.168) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 0 |
| Capex | (5.252) |

Caixa Após Contratações / Capex (12.339)

| | |
|--|---------|
| Parcelamentos | (2.384) |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (23) |
| LFU | 16.324 |

Fluxo de Caixa da Operação 1.578

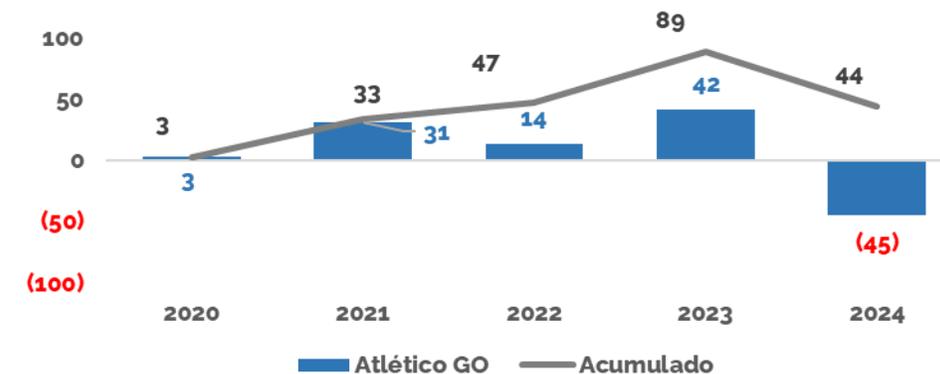
| | |
|-------------------------------|-------|
| Despesas Financeiras Líquidas | 2.262 |
| Pagamento de Dívidas | 431 |
| Resultado não operacional | 0 |

Fluxo de Caixa Final 4.271

R\$ milhões

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional negativo em função das contratações e investimentos.

Buscou recursos na LFU para fechar as contas.

Parecer da Auditoria: Moore
Abstenção por falta de informação sobre diversos itens.



O que deu certo

- Crescimento das receitas.
- Resultado operacional positivo.
- Desempenho esportivo.

O que não funcionou

- Operacional só fechou com negociação de atletas.
- Dívida seguiu elevada, com redução de alavancagem por aumento de receitas.
- Investimentos elevados.

No geral...

Esportivamente fez duas finais relevantes, mas fora de campo segue alavancado, as dívidas não cedem, e as receitas só cresceram por negociação de atletas e desempenho, que é incerto.

Breakdown de Receitas Brutas

| | | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|----------------|------------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 170,1 | 247,7 | 0% | 46% | 36% | 41% |
| Publicidade e Patrocínio | 56,6 | 58,6 | (25%) | 4% | 12% | 10% |
| Transação de Atletas | 116,9 | 115,9 | 22% | (1%) | 25% | 19% |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 89,5 | 112,9 | 20% | - | 19% | 19% |
| Estádio | 0,0 | 59,9 | - | - | 0% | 10% |
| Social | 17,5 | 0,0 | 24% | (100%) | 4% | 0% |
| Outros | 16,8 | 12,2 | (48%) | (27%) | 4% | 2% |
| Receita Total | 467,4 | 607,2 | 1% | 30% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 350,6 | 491,3 | (4%) | 40% | 75% | 81% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

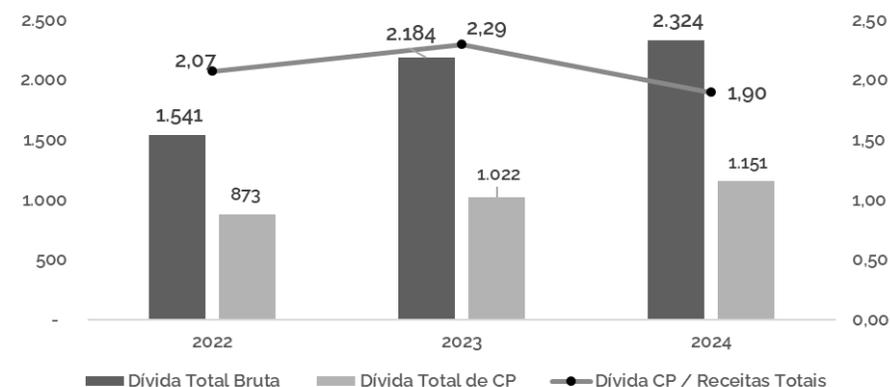
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------|-------------|--------------|------------|
| Receita Total | 432 | 440 | 561 |
| Receita Recorrente | 336 | 323 | 445 |
| Custos & Despesas | 428 | 450 | 452 |
| EBITDA | 4 | (10) | 109 |
| EBITDA Recorrente | (92) | (127) | (7) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

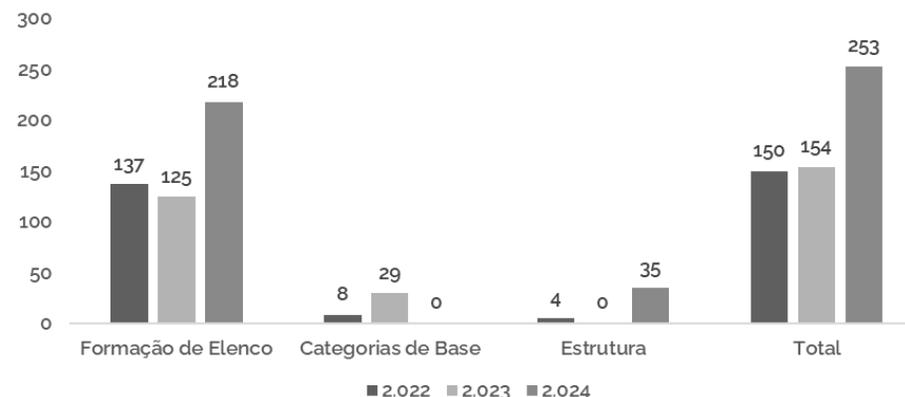
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 560.567 |
| Custos e Despesas | (451.879) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 108.688

| | |
|--|-----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | (63.856) |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (124.500) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 21.142 |

Caixa das Atividades (58.526)

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (218.268) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 129.720 |
| Capex | (34.918) |

Caixa Após Contratações / Capex (181.992)

| | |
|--|----------|
| Parcelamentos | 63.213 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (25.934) |
| Outras Movimentações de Caixa | 14.984 |

Fluxo de Caixa da Operação (129.729)

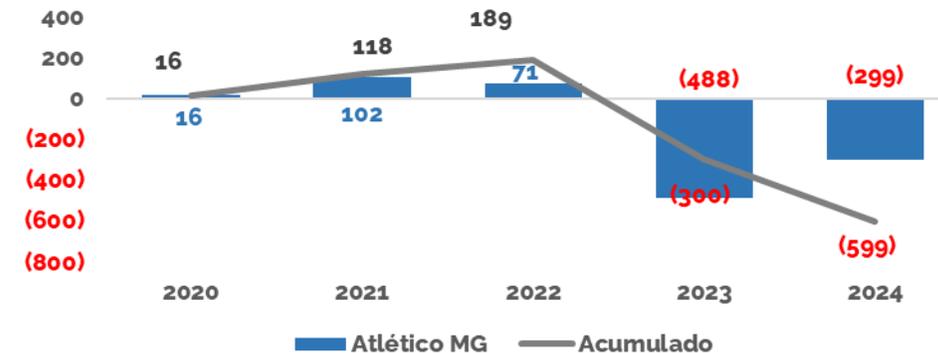
| | |
|-------------------------------|-----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (219.483) |
| Pagamento de Dívidas | 8.052 |
| Aumento de Capital | 140.000 |

Fluxo de Caixa Final (201.160)

R\$ milhões

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional negativo por conta do recebimento parcelado das receitas com transferências de atletas e das contratações de novos, além de pagamento de outras operações de capital de giro operacional.

Parte se transformou em novos parcelamentos, houve pagamento expressivo de despesas financeiras e necessidade de aumento de capital.

Auditoria (SAF): BDO RCS Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

- Aumento de receitas.
- Desempenho esportivo em patamar superior ao passado recente.
- Redução contínua de dívidas.

O que não funcionou

- Operacional negativo, gastando acima das receitas. Resultado líquido acompanhando o movimento.

No geral...

Precisamos analisar dentro do contexto de um MCO com poderio financeiro, experiência e uma estratégia de reestruturação do ativo. Justifica alguns dados ruins e não preocupa.

Breakdown de Receitas Brutas

| | | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|----------------|------------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 80,2 | 112,8 | 239% | 41% | 43% | 38% |
| Publicidade e Patrocínio | 32,6 | 57,1 | 64% | 75% | 18% | 19% |
| Transação de Atletas | 5,9 | 35,7 | (73%) | 508% | 3% | 12% |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 51,6 | 83,0 | 160% | 61% | 28% | 28% |
| Outros | 14,8 | 9,5 | 43% | (36%) | 8% | 3% |
| Receita Total | 185,0 | 298,1 | 58% | 61% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 179,2 | 262,4 | 88% | 46% | 97% | 88% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

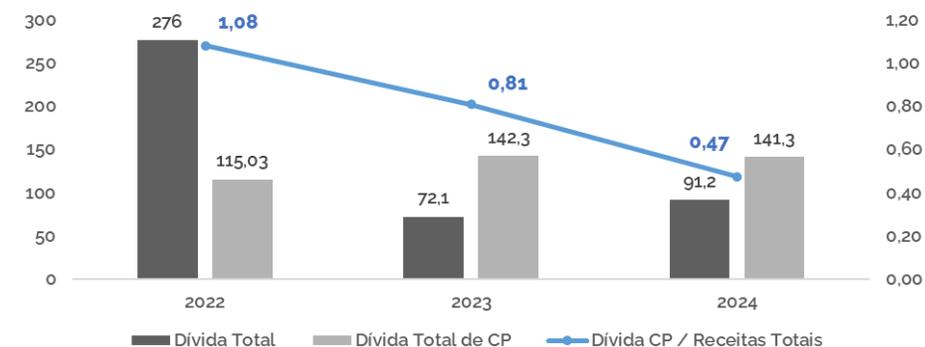
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Receita Total Líq | 110 | 166 | 273 |
| Receita Recorrente Líq | 88 | 160 | 238 |
| Custos & Despesas | 120 | 186 | 339 |
| EBITDA | (10) | (20) | (66) |
| EBITDA Recorrente | (32) | (26) | (101) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

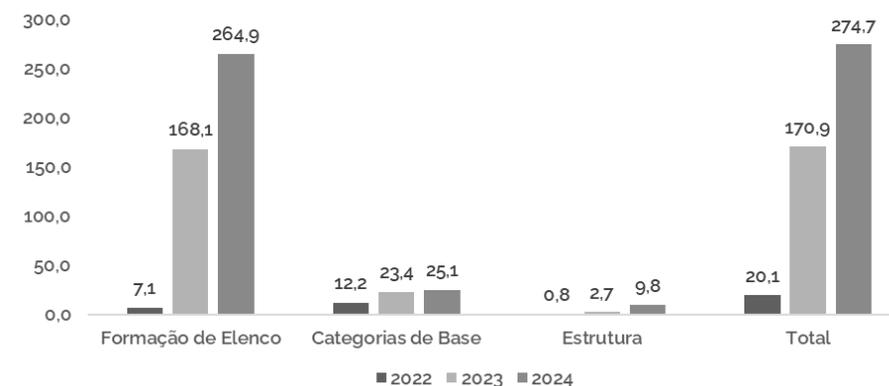
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 273.347 |
| Custos e Despesas | (399.408) |

Desempenho Operacional (EBITDA) (126.061)

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 59.899 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (14.308) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 47.641 |

Caixa das Atividades (32.829)

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (264.588) |
| Dívida por Contratação de Atletas | (3.421) |
| Capex | (9.814) |

Caixa Após Contratações / Capex (310.652)

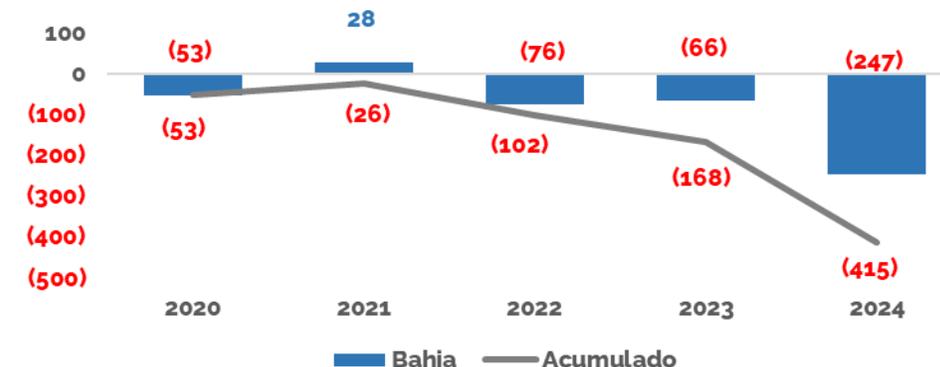
| | |
|--|----------|
| Parcelamentos | 24.143 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (18.811) |
| Outras Movimentações de Caixa | 182 |

Fluxo de Caixa da Operação (305.138)

| | |
|-------------------------------|---------|
| Despesas Financeiras Líquidas | 3.340 |
| Pagamento de Dívidas | 0 |
| Coligadas | 386.511 |

Fluxo de Caixa Final 84.713

R\$ milhões

Evolução do Resultado Líquido
R\$ milhões

Fluxo de caixa operacional negativo desde o resultado operacional (EBITDA), e acentuado pelas contratações.

Compensado pelos recursos de Coligadas.

Auditoria (SAF): RSM Brasil Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

-

O que não funcionou

-

No geral...

O clube não divulgou demonstrações financeiras de 2024. Os dados utilizados na análise geral foram estimados a partir de informações de mercado.



O que deu certo

- Aumento de receitas.
- Resultado operacional seguiu positivo e robusto.

O que não funcionou

- As dívidas continuam elevadas.
- Despesas financeiras altíssimas.
- Investimentos elevados para o cenário de dívidas.

No geral...

O clube aumentou receitas, tem resultado operacional robusto, mas o volume de dívidas é tão grande que a gestão perde a capacidade operacional. Mas não deixou de investir. A cada ano o risco de travamento aumenta.

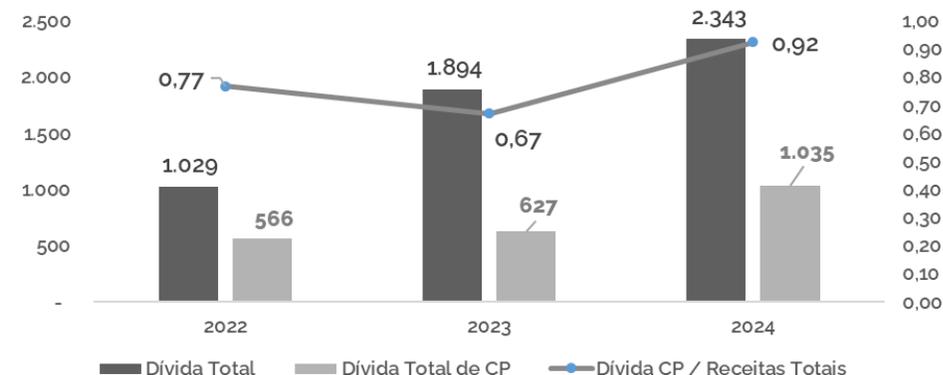
Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | 2024 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|----------------|-------|------------|----------------|-------------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 334,3 | 295,1 | (4%) | (12%) | 34% | 26% | | |
| Publicidade e Patrocínio | 163,5 | 289,9 | 8% | 77% | 17% | 26% | | |
| Transação de Atletas | 191,8 | 267,4 | 68% | 39% | 20% | 24% | | |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 139,8 | 139,2 | (1%) | (0%) | 14% | 12% | | |
| Estádio | 70,0 | 75,6 | - | 8% | 7% | 7% | | |
| Social | 26,6 | 27,0 | (49%) | 1% | 3% | 2% | | |
| Outros | 54,6 | 25,6 | - | (53%) | 6% | 2% | | |
| Receita Total | 980,8 | 1.119,8 | - | 14% | 100% | 100% | | |
| Receita Recorrente | 789,0 | 852,4 | - | 8% | 80% | 76% | | |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



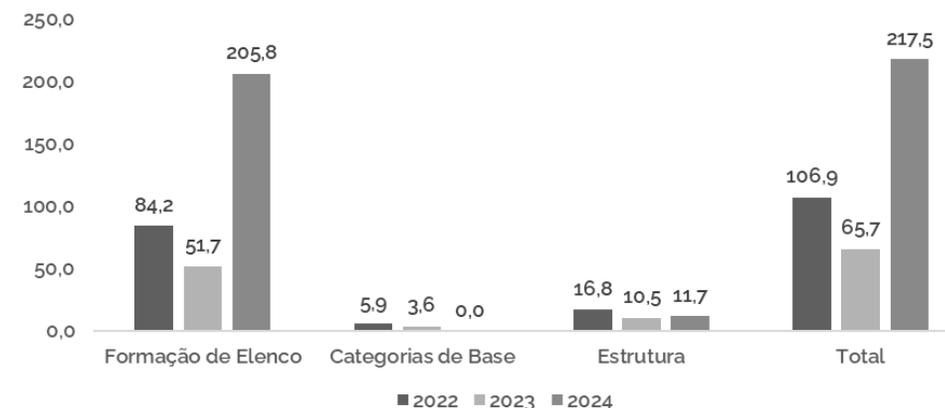
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| Receita Total Líquida | 768 | 938 | 1.085 |
| Receita Recorrente Líq | 654 | 746 | 818 |
| Custos & Despesas | 576 | 675 | 747 |
| EBITDA | 193 | 264 | 338 |
| EBITDA Recorrente | 78 | 72 | 71 |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 1.085.133 |
| Custos e Despesas | (747.389) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 337.744

| | |
|---|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 139.833 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (35.180) |
| Registros e Adiantamentos TV / Comerciais | (63.533) |

Caixa das Atividades 378.864

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (205.800) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 128.742 |
| Capex | (11.696) |

Caixa Após Contratações / Capex 290.110

| | |
|--|-----------|
| Parcelamentos | 76.486 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (8.858) |
| Outras Movimentações de Caixa | (124.608) |

Fluxo de Caixa da Operação 233.130

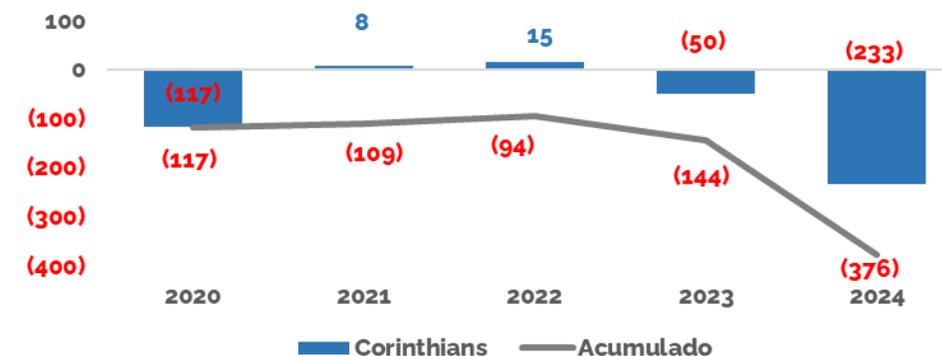
| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (368.616) |
| Pagamento de Dívidas | 113.267 |
| Resultado não operacional - Doações | 34.182 |

Fluxo de Caixa Final 11.963

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional positivo, com resultado operacional (EBITDA) relevante, reforçado pelo aumento na linha de impostos e encargos a pagar, e que foram parcialmente consumido pelas contratações (também suportadas por dívidas).

Há muitas movimentações não explicadas, como aumento de Outras Contas a Receber alocadas em Outras Movimentações de Caixa. No final, é um número positivo lastreado em R\$ 458 milhões em dívidas.

Parecer da Auditoria: GF Brasil

Com ressalvas. Referentes ao reconhecimento de contingências. Apontada a falta de DFs consolidadas com a arena.



O que deu certo

- Aumento de receitas.
- Resultado operacional positivo.
- Manutenção do endividamento em níveis baixos.

O que não funcionou

- Resultado líquido negativo por conta de fatores de ajustes contábeis.

No geral...

O clube teve o desempenho possível considerando suas receitas. Manteve as finanças controlados, não tentou inflar a competitividade artificialmente, e manteve o clube saudável para buscar o retorno em 2026.

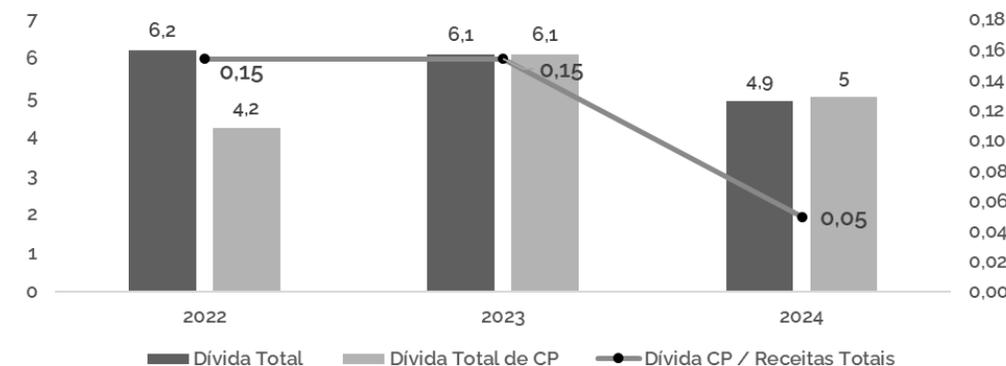
Breakdown de Receitas Brutas

| | | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 14,7 | 60,4 | 18% | 312% | 35% | 60% |
| Publicidade e Patrocínio | 5,6 | 11,2 | 45% | 102% | 13% | 11% |
| Transação de Atletas | 0,5 | 1,9 | (52%) | 262% | 1% | 2% |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 17,1 | 23,1 | 77% | - | 41% | 23% |
| Outros | 3,7 | 4,3 | 24% | 17% | 9% | 4% |
| Receita Total | 41,5 | 100,9 | 39% | 143% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 41,0 | 99,0 | 42% | 142% | 99% | 98% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



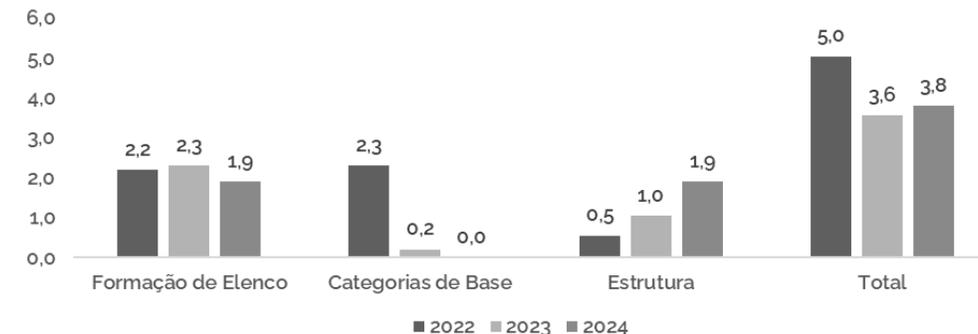
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|----------|------------|----------|
| Receita Total Líquida | 30 | 41 | 101 |
| Receita Recorrente Líquida | 29 | 41 | 99 |
| Custos & Despesas | 23 | 45 | 98 |
| EBITDA | 7 | (3) | 3 |
| EBITDA Recorrente | 6 | (4) | 2 |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|----------|
| Receitas Líquidas | 100.972 |
| Custos e Despesas | (93.432) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 7.540

| | |
|--|--------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 13.493 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | 0 |
| Adiantamentos TV / Comerciais | (395) |

Caixa das Atividades 20.638

| | |
|-----------------------------------|---------|
| Formação de Elenco profissional | (750) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 0 |
| Capex | (3.964) |

Caixa Após Contratações / Capex 15.924

| | |
|--|-------|
| Parcelamentos | 0 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (92) |
| Outras Movimentações de Caixa | 1.603 |

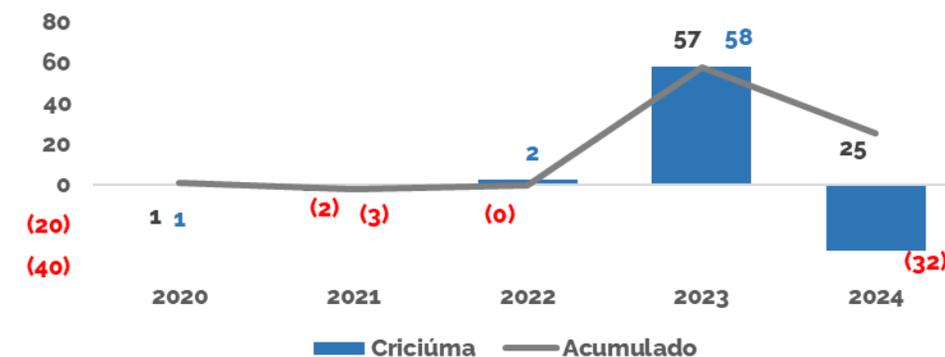
Fluxo de Caixa da Operação 17.435

| | |
|-------------------------------|---------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (1.260) |
| Pagamento de Dívidas | 0 |
| Resultado não operacional | 0 |

Fluxo de Caixa Final 16.175

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional positivo, com movimentações dentro das expectativas de um clube organizado.

Auditoria: Linear Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

- Aumento de receitas.

O que não funcionou

- Resultado operacional (EBITDA) muito baixo, e recorrente negativo.
- Dívidas cresceram, considerando inclusive impactos positivos da associação (em recuperação judicial).

No geral...

Desempenho frágil considerando o aumento de receitas e os aportes de capital. Tudo foi direcionado ao futebol, mas é preciso ter atenção ao crescimento das dívidas, porque as receitas terão sempre um limite de expansão.

Breakdown de Receitas Brutas

| | | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|----------------|------------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 106,6 | 138,1 | 239% | 30% | 42% | 37% |
| Publicidade e Patrocínio | 63,3 | 73,2 | 34% | 16% | 25% | 20% |
| Transação de Atletas | 21,7 | 74,8 | 22% | 245% | 9% | 20% |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 62,5 | 83,5 | (9%) | 34% | 24% | 22% |
| Outros | 0,9 | 1,9 | - | 101% | 0% | 1% |
| Receita Total | 255,1 | 371,5 | 55% | 46% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 233,4 | 296,7 | 59% | 27% | 91% | 80% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

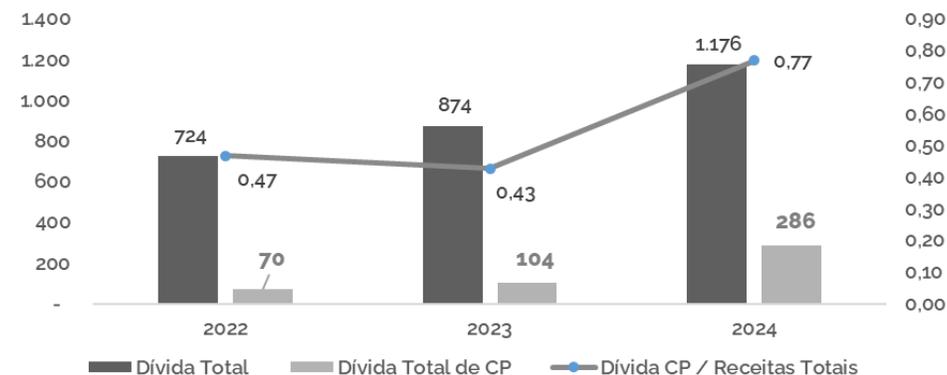
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|-------------|------------|-------------|
| Receita Total Líquida | 132 | 235 | 348 |
| Receita Recorrente Líquida | 114 | 214 | 273 |
| Custos & Despesas | 144 | 214 | 338 |
| EBITDA | (11) | 21 | 9 |
| EBITDA Recorrente | (29) | (1) | (65) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

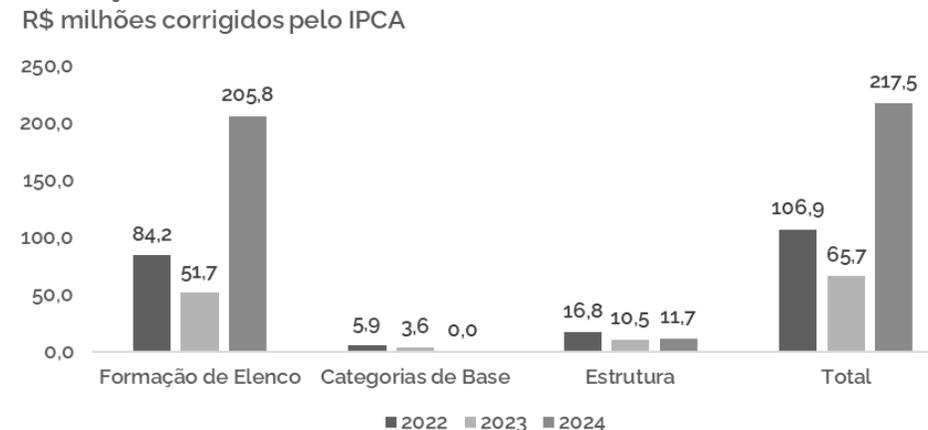
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhão corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 346.691 |
| Custos e Despesas | (338.311) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 8.380

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 43.572 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (38.664) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | (18.769) |

Caixa das Atividades (5.481)

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (333.006) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 213.875 |
| Capex | (64.013) |

Caixa Após Contratações / Capex (188.625)

| | |
|---|----------|
| Parcelamentos | 12.595 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (566) |
| Outras Movimentações de Caixa (inclui Associação) | (71.558) |

Fluxo de Caixa da Operação (248.154)

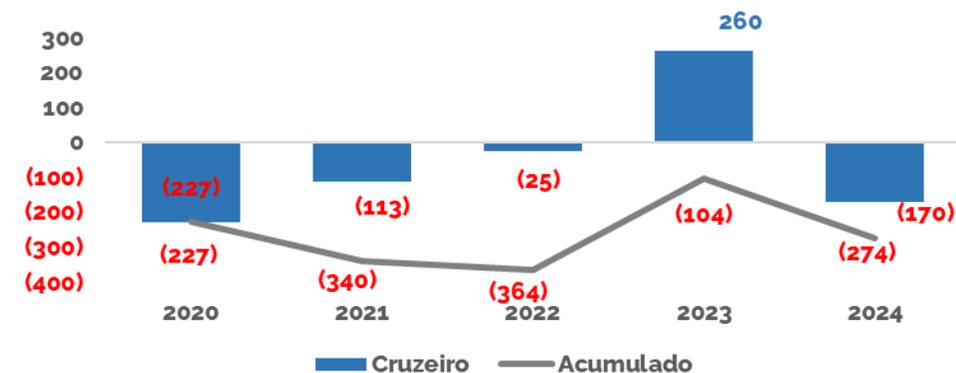
| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (23.469) |
| Pagamento de Dívidas | 22.320 |
| Aumento de Capital | 200.765 |

Fluxo de Caixa Final (48.538)

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional negativo, impactado pelo elevado volume de contratações de atletas.

Fechou as contas parcialmente com aumento de capital, e consumiu caixa do ano anterior.

Auditoria: Villela e Associados. Com ressalva: tratamento do ágio de formação da SAF. Ênfase na contabilização de relações entre SAF e Associação



O que deu certo

- Negociações de atletas.
- Resultado operacional positivo.
- Manutenção do endividamento em níveis baixos.

O que não funcionou

- Dependeu da negociação de atletas para fechar as contas, e como não recebeu em dia preciso se endividar.

No geral...

Fez mais um ano dentro do possível, mantendo as finanças em ordem. As dívidas aumentaram mas seguem dentro de limites confortáveis. Entra 2025 em condições para retornar rapidamente à Série A.

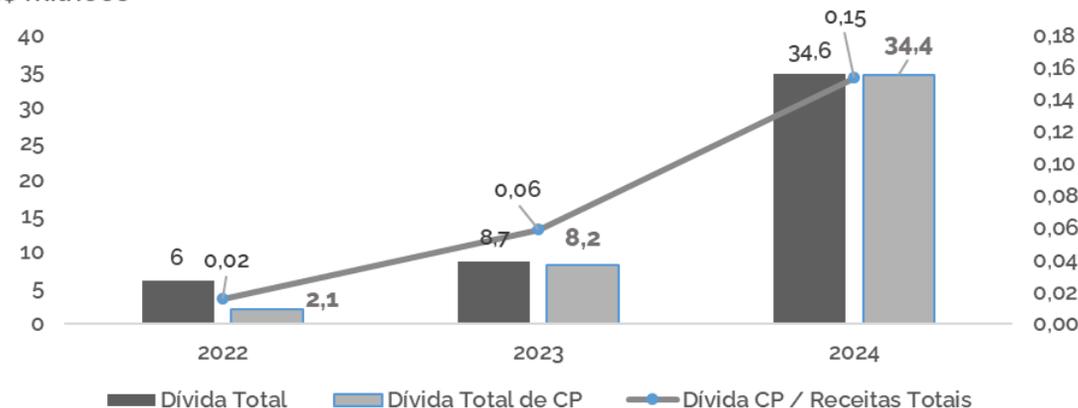
Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | 2024 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|----------------|-------------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 78,4 | 56,1 | (18%) | (28%) | 54% | 25% | | |
| Publicidade e Patrocínio | 21,6 | 30,9 | 258% | 43% | 15% | 14% | | |
| Transação de Atletas | 18,1 | 114,4 | 25% | 531% | 12% | 51% | | |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 23,6 | 14,7 | - | (38%) | 16% | 7% | | |
| Outros | 4,8 | 8,1 | (84%) | 68% | 3% | 4% | | |
| Receita Total | 146,6 | 224,2 | 0,2% | 53% | 100% | 100% | | |
| Receita Recorrente | 128,4 | 109,8 | (3%) | (14%) | 88% | 49% | | |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



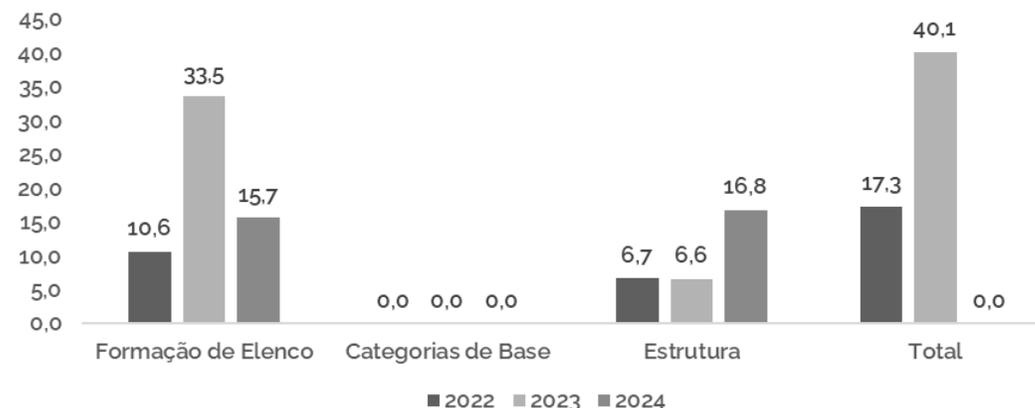
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|-----------|-----------|-------------|
| Receita Total Líquida | 136 | 135 | 214 |
| Receita Recorrente Líquida | 121 | 117 | 100 |
| Custos & Despesas | 105 | 111 | 132 |
| EBITDA | 31 | 24 | 83 |
| EBITDA Recorrente | 16 | 6 | (32) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 214.414 |
| Custos e Despesas | (131.942) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 82.472

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | (4.602) |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (63.610) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 0 |

Caixa das Atividades 14.260

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Formação de Elenco profissional | (15.668) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 0 |
| Capex | (16.789) |

Caixa Após Contratações / Capex (18.197)

| | |
|--|---------|
| Parcelamentos | 0 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | 261 |
| Outras Movimentações de Caixa | (9.704) |

Fluxo de Caixa da Operação (27.640)

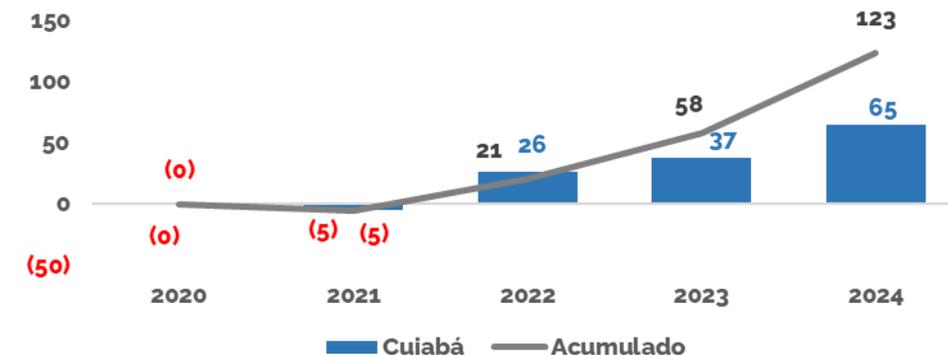
| | |
|-------------------------------|--------|
| Despesas Financeiras Líquidas | 2.738 |
| Pagamento de Dívidas | 14.983 |
| Resultado não operacional | 0 |

Fluxo de Caixa Final (9.919)

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional negativo em função do parcelamento das receitas com transferência de atletas e das contratações.

Fechou as contas com recursos de dívidas e consumindo caixa do ano anterior.

Auditoria: BDO. Com ressalvas: i) registro da vida útil dos ativos; ii) não atendimento à ITG 2003 (R2); iii) falta de informação sobre o ano de 2023..



O que deu certo

- Manutenção do bom desempenho operacional.
- Conquista da Copa do Brasil.
- Aumento de 64% nas receitas comerciais.
- Aumento nas receitas recorrentes.

O que não funcionou

- Aumento das dívidas, especialmente com contratações, ainda que mantida em níveis confortáveis.
- Redução do caixa, utilizado para o projeto do estádio.

No geral...

Foi um bom ano, mas inferior aos anteriores, seja porque negociou menos atletas, seja porque aumentou investimentos e dívidas, consumindo caixa num projeto de grande porte. Segue sendo equilibrado, mas atenção é sempre bom.

Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | 2024 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 442,7 | 453,5 | (15%) | 2% | 31% | 35% | | |
| Publicidade e Patrocínio | 254,0 | 417,7 | (11%) | 64% | 18% | 32% | | |
| Transação de Atletas | 291,0 | 76,3 | 109% | (74%) | 21% | 6% | | |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 271,5 | 243,6 | 24% | (10%) | 19% | 19% | | |
| Social | 134,8 | 25,3 | 30% | (81%) | 10% | 2% | | |
| Outros | 19,1 | 70,2 | 8% | 268% | 1% | 5% | | |
| Receita Total | 1.413,1 | 1.286,6 | 10% | (9%) | 100% | 100% | | |
| Receita Recorrente | 1.122,1 | 1.210,3 | (2%) | 8% | 79% | 94% | | |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

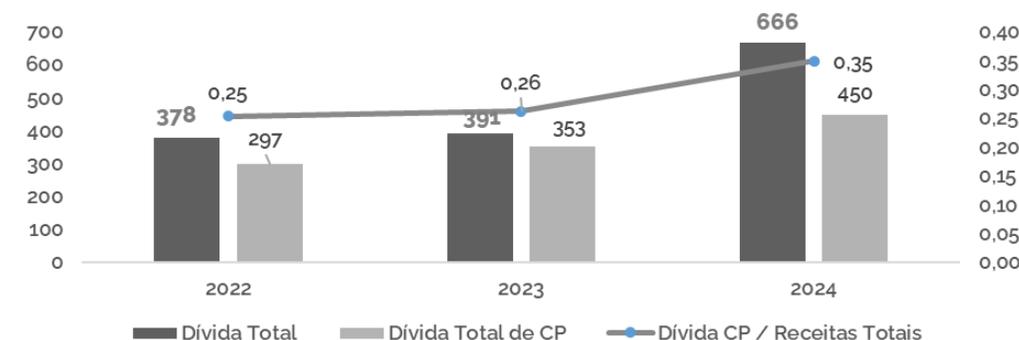
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|------------|------------|------------|
| Receita Total Líquida | 1.213 | 1.352 | 1.239 |
| Receita Recorrente Líquida | 1.074 | 1.061 | 1.163 |
| Custos & Despesas | 813 | 843 | 931 |
| EBITDA | 400 | 509 | 308 |
| EBITDA Recorrente | 260 | 218 | 232 |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

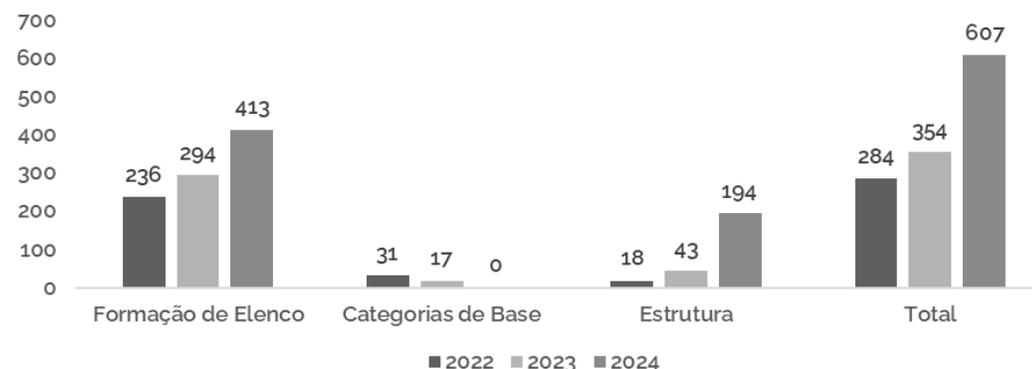
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 1.239.444 |
| Custos e Despesas | (930.251) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 309.193

| | |
|--|---------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | (9.077) |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | 28.586 |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 16.216 |

Caixa das Atividades 344.918

| | |
|--|-----------|
| Formação de Elenco profissional / Base | (416.349) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 135.051 |
| Capex | (194.010) |

Caixa Após Contratações / Capex (130.390)

| | |
|--|----------|
| Parcelamentos | (14.346) |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | 8.811 |
| Outras Movimentações de Caixa | 22.815 |

Fluxo de Caixa da Operação (113.110)

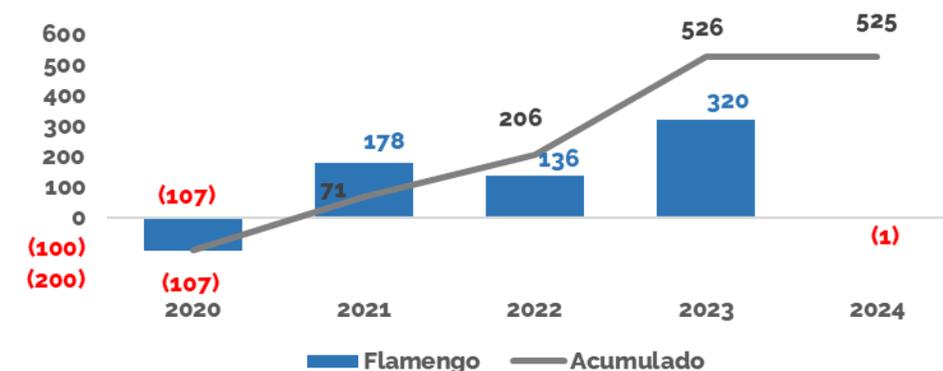
| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (37.231) |
| Pagamento de Dívidas | 0 |
| Resultado não operacional | 0 |

Fluxo de Caixa Final (150.341)

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional negativo em função do volume de investimentos em contratações e pela compra do terreno do futuro estádio.

Fechou as contas do ano consumindo caixa do ano anterior.

Auditoria: EY. Sem ressalvas



O que deu certo

- Receitas crescem amparadas pela negociação de atletas, que foi o destaque entre as receitas, junto com as comerciais.

O que não funcionou

- Dívidas cresceram, e a alavancagem só diminuiu por conta do aumento pontual de receitas.
- Resultado operacional (EBITDA recorrente) bastante negativo.

No geral...

Ano em que a negociação de atletas evitou o pior, mas ainda assim o resultado não é animador, com aumento de dívidas, reflexo de investimentos elevados e aumento de custos.

Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | 2024 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|----------------|-------------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 290,6 | 166,7 | 75% | (43%) | 58% | 24% | | |
| Publicidade e Patrocínio | 52,0 | 78,3 | 45% | 51% | 10% | 11% | | |
| Transação de Atletas | 16,9 | 268,2 | (82%) | 1.489% | 3% | 39% | | |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 100,7 | 99,1 | 97% | (2%) | 20% | 14% | | |
| Social | 23,2 | 22,5 | 36% | (3%) | 5% | 3% | | |
| Outros | 20,7 | 49,5 | 162% | 140% | 4% | 7% | | |
| Receita Total | 504,0 | 684,3 | 36% | 36% | 100% | 100% | | |
| Receita Recorrente | 487,1 | 416,1 | 75% | (15%) | 97% | 61% | | |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

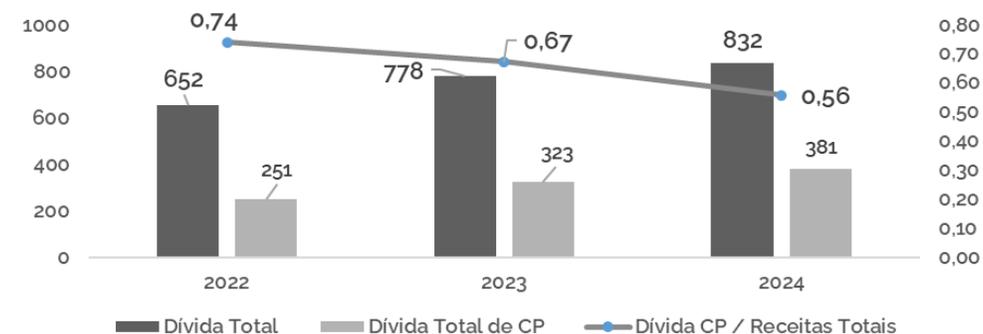
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Receita Total Líquida | 352 | 466 | 674 |
| Receita Recorrente Líquida | 258 | 450 | 406 |
| Custos & Despesas | 321 | 480 | 551 |
| EBITDA | 31 | (14) | 123 |
| EBITDA Recorrente | (63) | (31) | (145) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

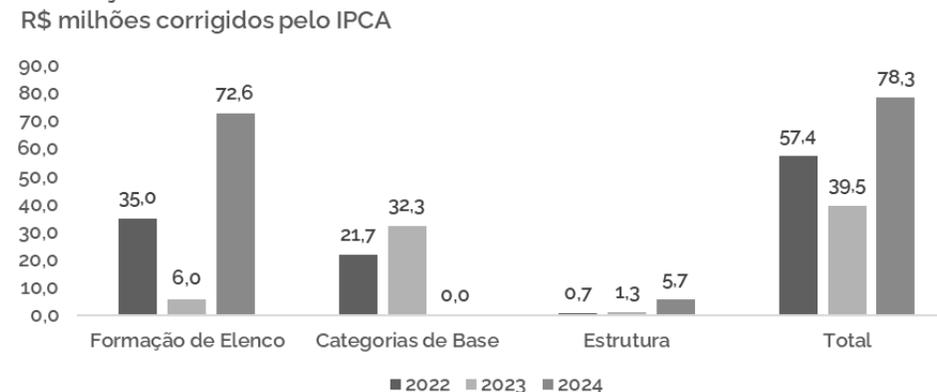
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 674.151 |
| Custos e Despesas | (551.153) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 122.998

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 47.360 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (78.030) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | (24.940) |

Caixa das Atividades 67.388

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Formação de Elenco profissional | (72.642) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 41.290 |
| Capex | (5.747) |

Caixa Após Contratações / Capex 30.289

| | |
|--|----------|
| Parcelamentos | 42.413 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (18.880) |
| Outras Movimentações de Caixa | 1.322 |

Fluxo de Caixa da Operação 55.144

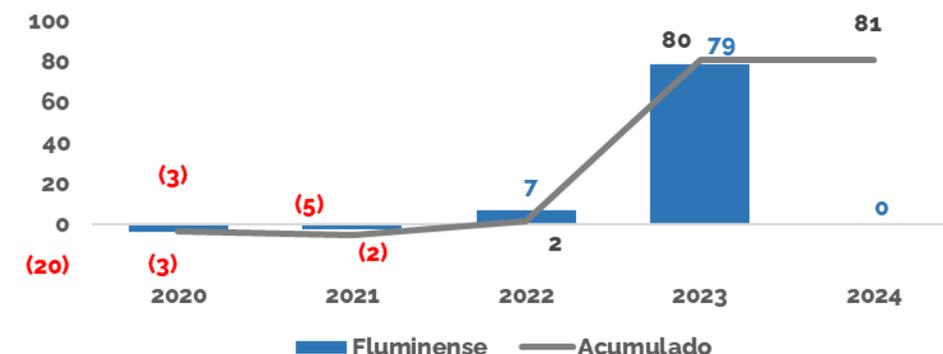
| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (68.658) |
| Pagamento de Dívidas | (17.790) |
| Resultado não operacional | 0 |

Fluxo de Caixa Final (31.304)

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional positivo, equilibrado entre as atividades operacionais e de investimentos. Parte do saldo pode ter sido gerado a partir de novos parcelamentos, que aumentaram em 2024, mas não é possível identificar este ponto.

Reduziu dívidas onerosas, pagou despesas financeiras e consumiu caixa do ano anterior para fechar as contas.

Auditoria: BDO. Sem ressalvas.



O que deu certo

- Aumento das receitas recorrentes.

O que não funcionou

- Crescimento das dívidas.
- Desempenho operacional.
- Resultado líquido.

No geral...

Segundo ano de desempenho fraco fora dos campos. Seguiu operando em negativo, aumentou as dívidas manteve política de investimentos. Precisa estar atento ao caminho que está tomando.

Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | 2024 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|----------------|-------------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 116,6 | 118,2 | (10%) | 1% | 43% | 44% | | |
| Publicidade e Patrocínio | 38,4 | 43,6 | 48% | 14% | 14% | 16% | | |
| Transação de Atletas | 36,0 | 3,6 | 67% | (90%) | 13% | 1% | | |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 57,1 | 64,6 | (7%) | 13% | 21% | 24% | | |
| Outros | 23,0 | 39,0 | (50%) | 70% | 8% | 14% | | |
| Receita Total | 271,0 | 269,0 | (5%) | (1%) | 100% | 100% | | |
| Receita Recorrente | 235,0 | 265,4 | (11%) | 13% | 87% | 99% | | |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

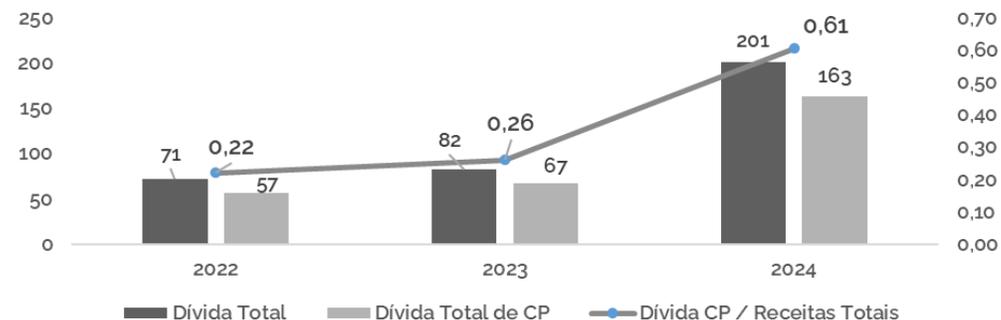
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|-----------|-------------|-------------|
| Receita Total Líquida | 257 | 256 | 263 |
| Receita Recorrente Líquida | 236 | 220 | 260 |
| Custos & Despesas | 202 | 260 | 291 |
| EBITDA | 55 | (5) | (28) |
| EBITDA Recorrente | 33 | (41) | (31) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

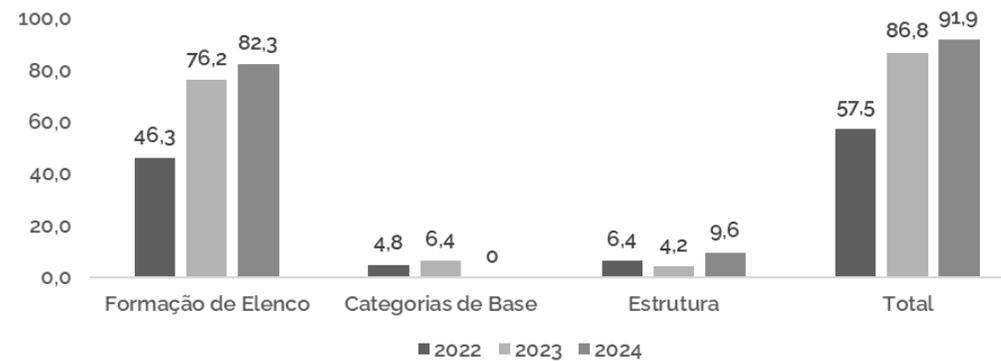
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 263.354 |
| Custos e Despesas | (290.993) |

Desempenho Operacional (EBITDA) (27.639)

| | |
|--|--------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 12.219 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | 2.937 |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 50.315 |

Caixa das Atividades 37.832

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Formação de Elenco profissional | (82.292) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 30.039 |
| Capex | (9.612) |

Caixa Após Contratações / Capex (24.033)

| | |
|--|-------|
| Parcelamentos | 0 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | 8.214 |
| Outras Movimentações de Caixa | 8.714 |

Fluxo de Caixa da Operação (7.105)

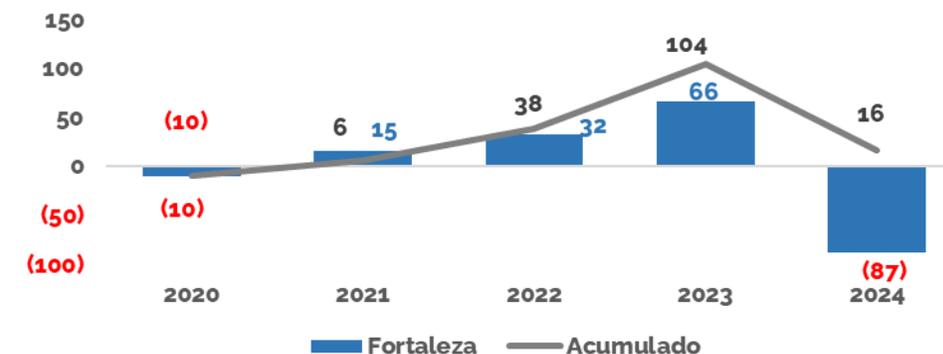
| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (4.562) |
| Pagamento de Dívidas | 52.983 |
| Coligadas | (31.695) |

Fluxo de Caixa Final 9.621

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional negativo, partindo do desempenho operacional. Foi ajustado positivamente com a entrada de adiantamentos, consumidos com contratações de atletas.

Fecha o ano com a tomada de dívidas onerosos.

Auditoria: BDO RCS Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

- Aumento das receitas, com retomada da bilheteria e aumento na negociação de atletas.
- Desempenho operacional em base total.
- Resultado líquido positivo.

O que não funcionou

- Crescimento de dívidas, com manutenção da alavancagem.
- Montante de investimentos elevado para a situação do clube.

No geral...

Foi um ano sem destaques, pois as evoluções nas receitas foram compensadas com aumento de dívidas. A negociação de atletas aliviou o ano, mas não mudou a estrutura.

Breakdown de Receitas Brutas

| | | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|----------------|-----------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 202,4 | 178,6 | 164% | (12%) | 45% | 36% |
| Publicidade e Patrocínio | 109,8 | 99,3 | 82% | (10%) | 24% | 20% |
| Transação de Atletas | 51,9 | 83,2 | (54%) | 60% | 11% | 17% |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 68,6 | 111,0 | 17% | 62% | 15% | 23% |
| Outros | 19,4 | 17,7 | (4%) | (9%) | 4% | 4% |
| Receita Total | 452,0 | 489,8 | 38% | 8% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 400,1 | 406,6 | 85% | 2% | 89% | 83% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

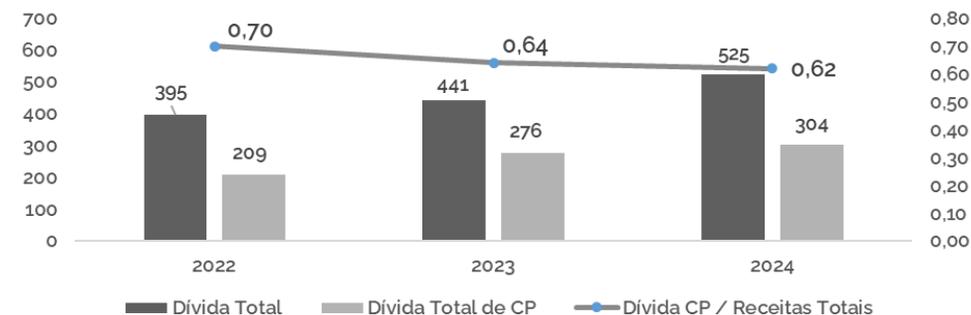
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|--------------|------------|------------|
| Receita Total Líquida | 328 | 452 | 486 |
| Receita Recorrente Líquida | 216 | 400 | 403 |
| Custos & Despesas | 338 | 346 | 408 |
| EBITDA | (10) | 106 | 78 |
| EBITDA Recorrente | (121) | 54 | (5) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

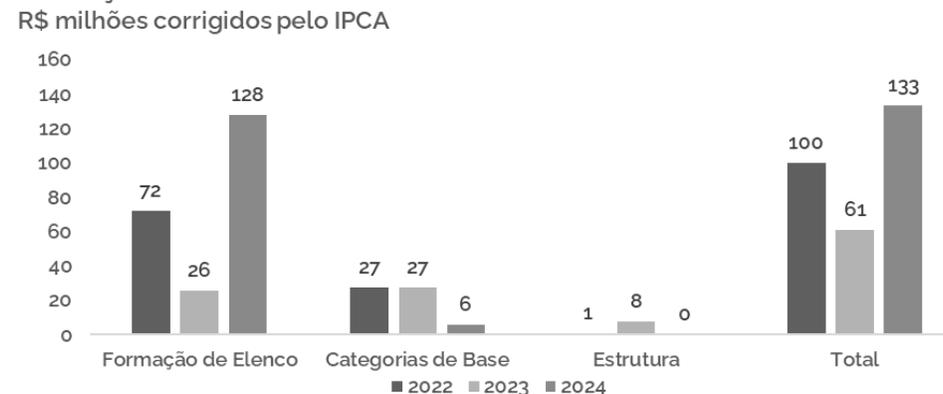
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 486.234 |
| Custos e Despesas | (408.227) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 78.007

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | (33.644) |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (13.661) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 46.594 |

Caixa das Atividades 77.296

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (127.565) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 50.985 |
| Capex | (5.818) |

Caixa Após Contratações / Capex (5.102)

| | |
|--|---------|
| Parcelamentos | (6.915) |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | 3.531 |
| Outras Movimentações de Caixa | 11.212 |

Fluxo de Caixa da Operação 2.726

| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (60.893) |
| Pagamento de Dívidas | 42.530 |
| Resultado não operacional | 0 |

Fluxo de Caixa Final (15.637)

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional negativo em função dos investimentos em contratações de atletas. Conseguiu reduzir o impacto por conta de adiantamentos recebidos.

Fluxo de caixa negativo, consumindo caixa do ano anterior, por conta de pagamentos de juros, mesmo após tomar dívidas onerosas.

Auditoria: Baker Tilly Brasil Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

- Crescimento das receitas com negociação de atletas.
- Resultado operacional (EBITDA) positivo.
- Resultado líquido positivo.

O que não funcionou

- Queda nas receitas recorrentes.
- Segue dependendo da negociação de atletas para fechar a conta operacionalmente.
- Dívidas cresceram, puxadas por investimentos elevados.

No geral...

Foi um ano no limite de aceitável, porque o clube não mudou seu modus operandi, não reduziu dívidas, e ainda viu as receitas recorrentes caírem. Há que se ponderar os riscos desse modelo de gestão.

Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | 2024 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|----------------|-------------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 176,7 | 142,1 | 5% | (20%) | 42% | 28% | | |
| Publicidade e Patrocínio | 81,6 | 87,8 | 25% | 8% | 19% | 17% | | |
| Transação de Atletas | 61,0 | 178,2 | (59%) | 192% | 14% | 34% | | |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 100,8 | 104,9 | 50% | 4% | 24% | 20% | | |
| Outros | 4,0 | 3,7 | 4% | (7%) | 1% | 1% | | |
| Receita Total | 424,1 | 516,7 | (7%) | 22% | 100% | 100% | | |
| Receita Recorrente | 363,1 | 338,5 | 19% | (7%) | 86% | 66% | | |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

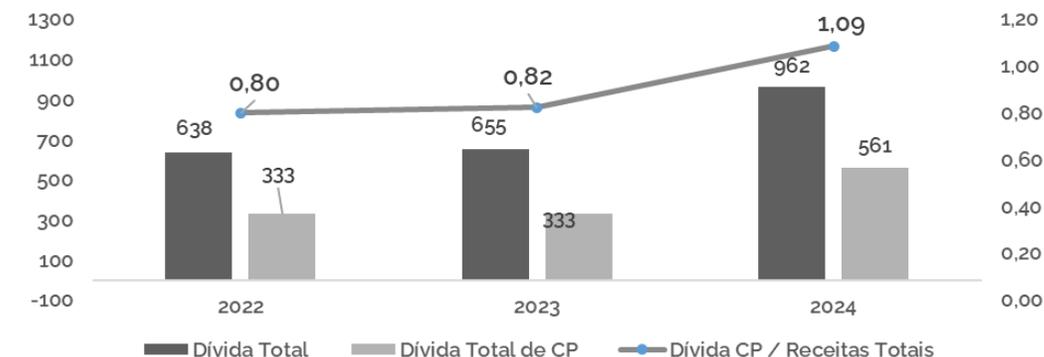
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Receita Total Líquida | 429 | 392 | 502 |
| Receita Recorrente Líquida | 279 | 331 | 324 |
| Custos & Despesas | 319 | 349 | 391 |
| EBITDA | 110 | 43 | 111 |
| EBITDA Recorrente | (40) | (18) | (68) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

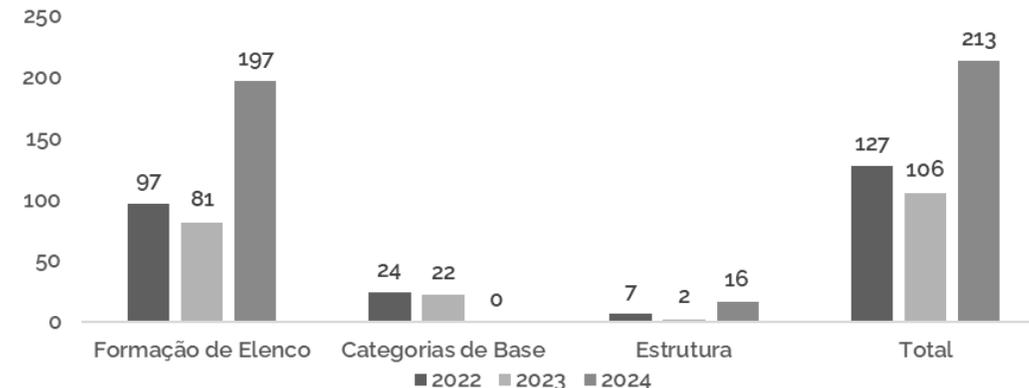
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 501.715 |
| Custos e Despesas | (391.020) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 110.695

| | |
|--|-----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 49.008 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (121.592) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | (52.987) |

Caixa das Atividades (14.876)

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (196.986) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 136.477 |
| Capex | (16.108) |

Caixa Após Contratações / Capex (91.493)

| | |
|--|--------|
| Parcelamentos | 30.114 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | 8.123 |
| Outras Movimentações de Caixa | 3.023 |

Fluxo de Caixa da Operação (50.233)

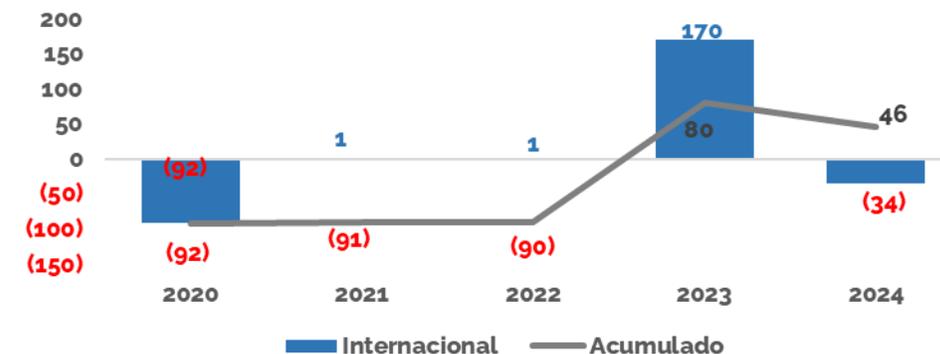
| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (33.693) |
| Pagamento de Dívidas | 65.105 |
| Resultado não operacional | 21.652 |

Fluxo de Caixa Final 2.831

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional negativo em função dos parcelamento no recebimento das transferências de atletas e dos investimentos em contratações de atletas. Além disso, vemos o efeito dos adiantamentos e receitas diferidas de outros períodos consumindo receitas em 2024.

Posição de caixa fechada por aumento de parcelamentos e novas dívidas onerosas, além de resultado não operacional esporádico.

Auditoria: BDR RCS Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

- Aumento das receitas.
- Desempenho operacional.
- Resultado líquido positivo.
- Redução de dívidas

O que não funcionou

- -

No geral...

Ano positivo, com permanência na Série A e manutenção de equilíbrio fora de campo.

Breakdown de Receitas Brutas

| | | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 33,7 | 94,1 | (39%) | 180% | 67% | 70% |
| Publicidade e Patrocínio | 7,5 | 25,9 | (46%) | 243% | 15% | 19% |
| Transação de Atletas | 2,7 | 3,9 | (62%) | 43% | 5% | 3% |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 1,4 | 4,3 | (11%) | 216% | 3% | 3% |
| Social | 4,4 | 5,8 | (7%) | 32% | 9% | 4% |
| Outros | 0,7 | 0,5 | (44%) | (32%) | 1% | 0% |
| Receita Total | 50,4 | 134,5 | (40%) | 167% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 47,7 | 130,6 | (38%) | 174% | 95% | 97% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

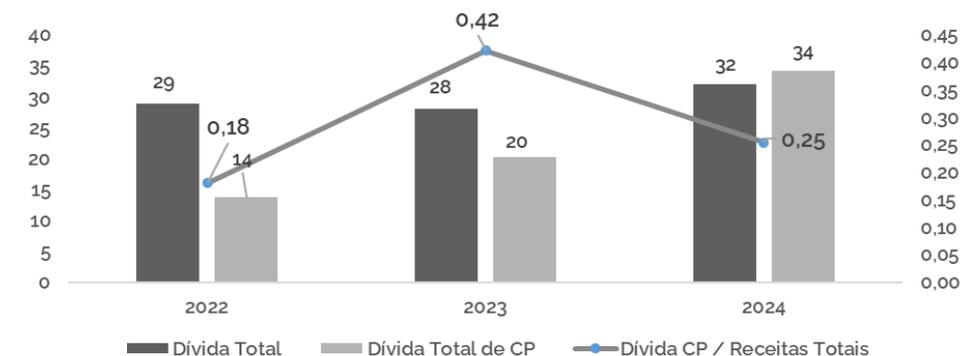
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Receita Total Líquida | 84 | 50 | 135 |
| Receita Recorrente Líquida | 76 | 48 | 131 |
| Custos & Despesas | 70 | 36 | 90 |
| EBITDA | 13 | 14 | 45 |
| EBITDA Recorrente | 6 | 11 | 41 |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

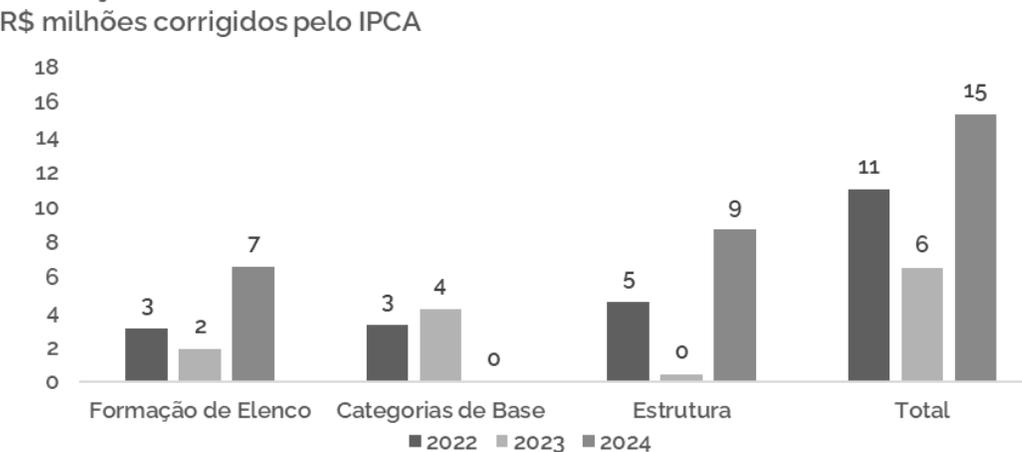
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|----------|
| Receitas Líquidas | 134.462 |
| Custos e Despesas | (90.021) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 44.441

| | |
|--|-------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 7.039 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | 478 |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 4.939 |

Caixa das Atividades 56.897

| | |
|-----------------------------------|---------|
| Formação de Elenco profissional | (6.642) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 806 |
| Capex | (8.695) |

Caixa Após Contratações / Capex 42.366

| | |
|--|---------|
| Parcelamentos | (4.002) |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (3.399) |
| Outras Movimentações de Caixa | (568) |

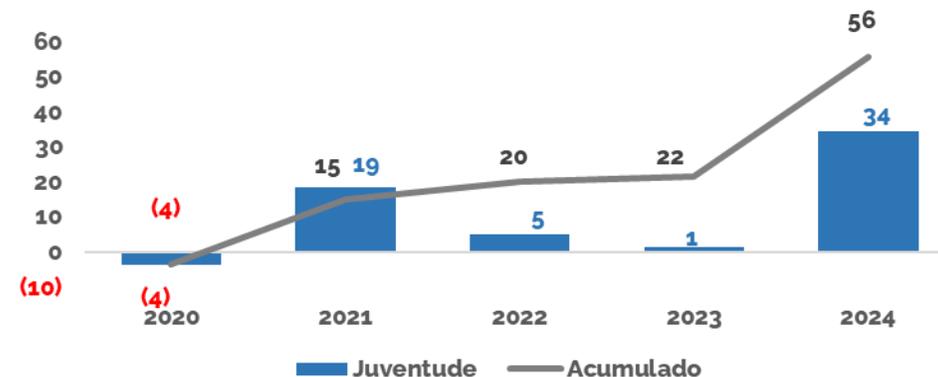
Fluxo de Caixa da Operação 34.397

| | |
|-------------------------------|---------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (1.873) |
| Pagamento de Dívidas | (2.682) |
| Resultado não operacional | 0 |

Fluxo de Caixa Final 29.842

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional positivo, com desempenho operacional robusto, e pouco consumo nas atividades operacionais.

Pagou dívidas e fechou o ano com boa posição de caixa.

Auditoria: HLB Brasil. Com ressalvas: ausência de documentos referentes a parcelamentos de FGTS.



O que deu certo

- Crescimento das receitas com negociação de atletas.
- Resultado operacional (EBITDA) positivo.
- Resultado líquido positivo.

O que não funcionou

- Queda nas receitas recorrentes, com resultado operacional recorrente negativo.
- Aumento da dependência na negociação de atletas.
- Dívidas cresceram, puxadas por investimentos em atletas.

No geral...

O clube opera no limite, e em 2024 os números indicam que o limite foi esticado. Há que se estar atento aos riscos de operar sempre dessa forma.

Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | 2024 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 275,5 | 243,6 | (4%) | (12%) | 32% | 22% | | |
| Publicidade e Patrocínio | 164,3 | 179,6 | (5%) | 9% | 19% | 16% | | |
| Transação de Atletas | 196,0 | 504,3 | 3% | 157% | 23% | 45% | | |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 127,6 | 126,7 | 10% | (1%) | 15% | 11% | | |
| Social | 59,9 | 68,4 | 9% | 14% | 7% | 6% | | |
| Outros | 36,2 | 5,0 | (20%) | (86%) | 4% | 0% | | |
| Receita Total | 859,4 | 1.127,6 | (1%) | 31% | 100% | 100% | | |
| Receita Recorrente | 663,4 | 623,3 | (2%) | (6%) | 77% | 55% | | |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

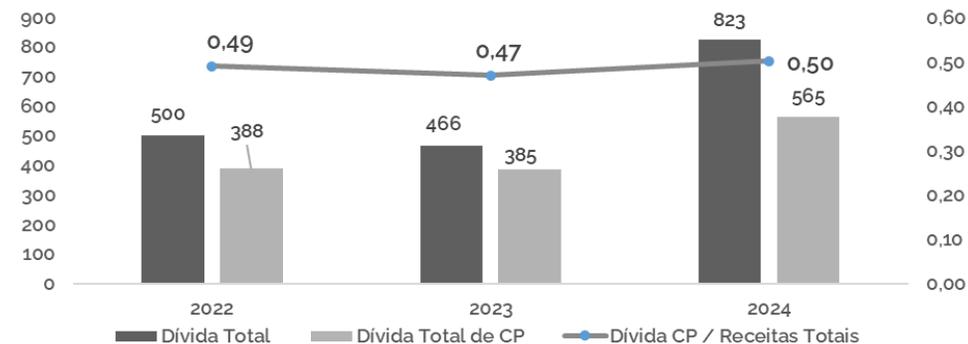
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|------------|------------|-------------|
| Receita Total Líquida | 867 | 880 | 1.128 |
| Receita Recorrente Líquida | 676 | 684 | 623 |
| Custos & Despesas | 602 | 641 | 653 |
| EBITDA | 265 | 239 | 475 |
| EBITDA Recorrente | 75 | 43 | (29) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

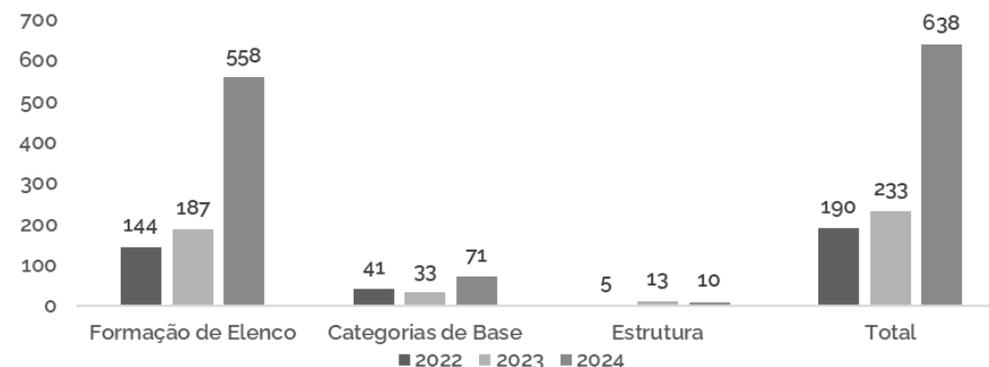
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 1.127.669 |
|-------------------|-----------|

| | |
|-------------------|-----------|
| Custos e Despesas | (652.623) |
|-------------------|-----------|

Desempenho Operacional (EBITDA) 475.046

| | |
|---------------------------------|--------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 53.034 |
|---------------------------------|--------|

| | |
|--|-----------|
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (237.892) |
|--|-----------|

| | |
|-------------------------------|--------|
| Adiantamentos TV / Comerciais | 95.693 |
|-------------------------------|--------|

Caixa das Atividades 385.881

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (557.569) |
|---------------------------------|-----------|

| | |
|-----------------------------------|---------|
| Dívida por Contratação de Atletas | 293.543 |
|-----------------------------------|---------|

| | |
|-------|---------|
| Capex | (9.622) |
|-------|---------|

Caixa Após Contratações / Capex 112.233

| | |
|---------------|-------|
| Parcelamentos | (794) |
|---------------|-------|

| | |
|--|-------|
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | 3.827 |
|--|-------|

| | |
|-------------------------------|--------|
| Outras Movimentações de Caixa | 43.444 |
|-------------------------------|--------|

Fluxo de Caixa da Operação 158.710

| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (76.456) |
|-------------------------------|----------|

| | |
|----------------------|----------|
| Pagamento de Dívidas | (33.048) |
|----------------------|----------|

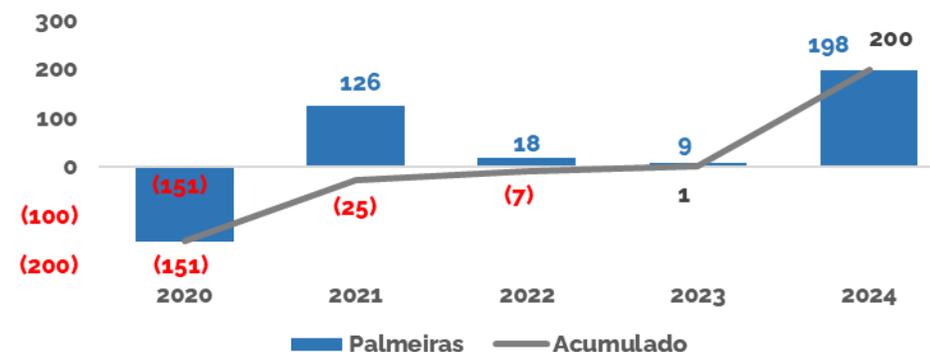
| | |
|-----------|----------|
| Coligadas | (24.971) |
|-----------|----------|

Fluxo de Caixa Final 24.235

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Fluxo de caixa operacional positivo. Nasce com desempenho operacional robusto, sofre ajustes relacionados às transferências e contratações de atletas, e as contas operacionais fecham porque recebeu adiantamentos e fôlego via contas de capital de giro.

Adicionado de valores recebidos relacionados à arena, entre outros, conseguiu reduzir dívidas e pagar juros, mantendo caixa para a temporada 2025.

Auditoria: BDO RCS Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

- Resultado operacional (EBITDA) segue robusto.
- Aumento na receita com negociação de atletas.
- Dívidas estáveis.
- Resultado líquido consistente.

O que não funcionou

- Redução das receitas.

No geral...

Clube segue equilibrado, financiado em grande parte por recursos do controlador.

Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | 2024 | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|
| | | | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 89,9 | 80,6 | 26% | (10%) | 18% | 16% |
| Publicidade e Patrocínio | 393,2 | 213,1 | 38% | (46%) | 77% | 42% |
| Transação de Atletas | 21,0 | 122,0 | (24%) | 482% | 4% | 24% |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 4,5 | 7,0 | - | 55% | 1% | 1% |
| Outros | 3,1 | 81,0 | (4%) | 2.476% | 1% | 16% |
| Receita Total | 511,8 | 503,7 | 32% | (2%) | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 490,8 | 381,7 | 36% | (22%) | 96% | 76% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

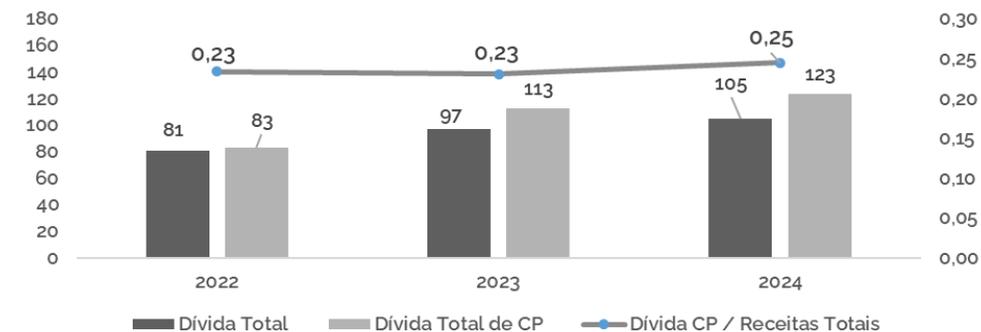
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|------------|------------|------------|
| Receita Total Líquida | 387 | 512 | 504 |
| Receita Recorrente Líquida | 360 | 491 | 382 |
| Custos & Despesas | 229 | 319 | 341 |
| EBITDA | 158 | 193 | 163 |
| EBITDA Recorrente | 130 | 172 | 41 |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

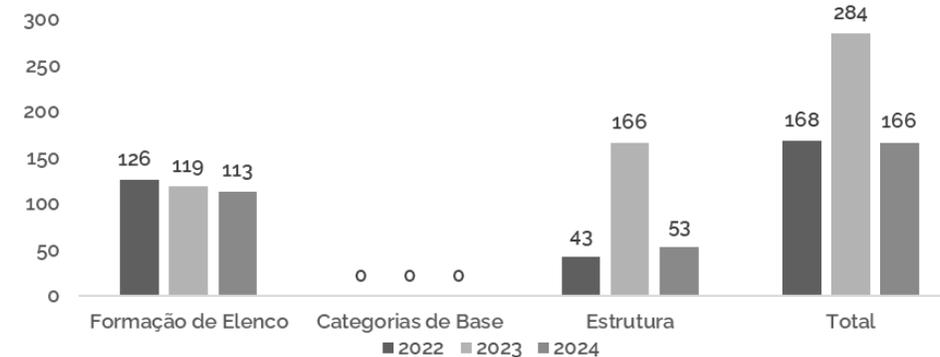
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



Red Bull Bragantino

FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 503.716 |
| Custos e Despesas | (340.806) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 162.910

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | (42.414) |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | 0 |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 56.185 |

Caixa das Atividades 176.681

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (113.446) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 7.851 |
| Capex | (52.938) |

Caixa Após Contratações / Capex 18.148

| | |
|--|----------|
| Parcelamentos | (18.776) |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | 0 |
| Outras Movimentações de Caixa | 2.500 |

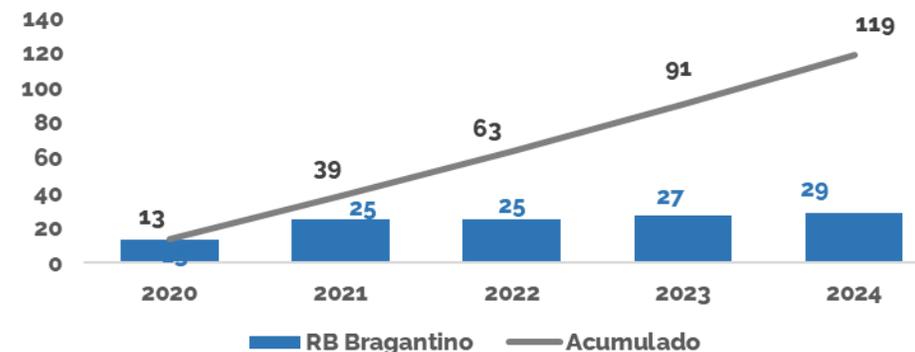
Fluxo de Caixa da Operação 1.872

| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | 9.094 |
| Pagamento de Dívidas | (876) |
| Coligadas | (15.440) |

Fluxo de Caixa Final (5.350)

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido R\$ milhões



Faltam detalhes para fechar completamente o fluxo de caixa, pois o clube não apresenta as notas explicativas, mas aparentemente a operação fecha com caixa operacional positivo em função das receitas com a controladora.

Auditoria: BDO RCS Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

- Mesmo jogando a Série B conseguiu manter as receitas próximas ao habitual.
- Com negociação de atletas conseguiu resultado operacional (EBITDA) positivo.
- Controlou investimentos.

O que não funcionou

- Dependeu de negociação de atletas.
- As dívidas aumentaram.
- O resultado líquido foi ruim.

No geral...

Poderia ter sido pior por conta de jogar a Série B, mas soube equilibrar os pratos, mas não deixou de apresentar feridas que precisam ser curadas, especialmente em relação às dívidas.

Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | 2024 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|----------------|-------------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 101,2 | 55,5 | (12%) | (45%) | 24% | 13% | | |
| Publicidade e Patrocínio | 81,3 | 89,8 | 11% | 10% | 19% | 21% | | |
| Transação de Atletas | 164,1 | 183,6 | 158% | 12% | 38% | 42% | | |
| Bilheteria/Sócio Torcedor | 26,7 | 34,3 | - | 28% | 6% | 8% | | |
| Social | 20,1 | 28,0 | (6%) | 39% | 5% | 6% | | |
| Outros | 33,7 | 44,4 | (15%) | 32% | 8% | 10% | | |
| Receita Total | 427,1 | 435,6 | 18% | 2% | 100% | 100% | | |
| Receita Recorrente | 263,0 | 252,0 | (12%) | (4%) | 62% | 58% | | |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

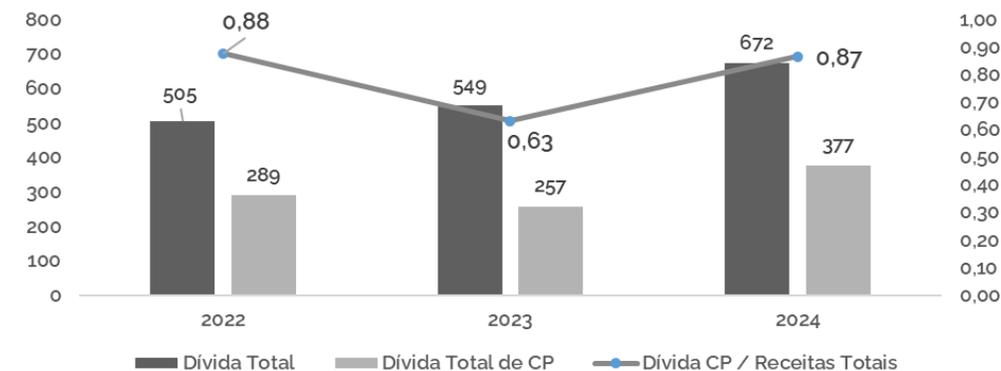
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|------------|--------------|-------------|
| Receita Total Líquida | 361 | 427 | 436 |
| Receita Recorrente Líquida | 298 | 263 | 252 |
| Custos & Despesas | 242 | 383 | 333 |
| EBITDA | 119 | 44 | 103 |
| EBITDA Recorrente | 55 | (120) | (81) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

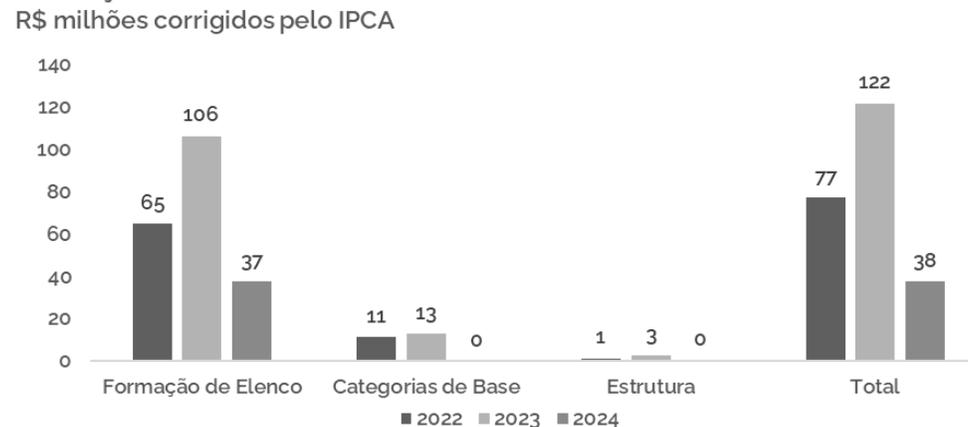
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 435.593 |
| Custos e Despesas | (332.716) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 102.877

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | (38.739) |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (96.591) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 50.154 |

Caixa das Atividades 17.701

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Formação de Elenco profissional | (37.379) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 14.041 |
| Capex | (254) |

Caixa Após Contratações / Capex (5.891)

| | |
|--|---------|
| Parcelamentos | 24.480 |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (235) |
| Outras Movimentações de Caixa | (2.916) |

Fluxo de Caixa da Operação 15.438

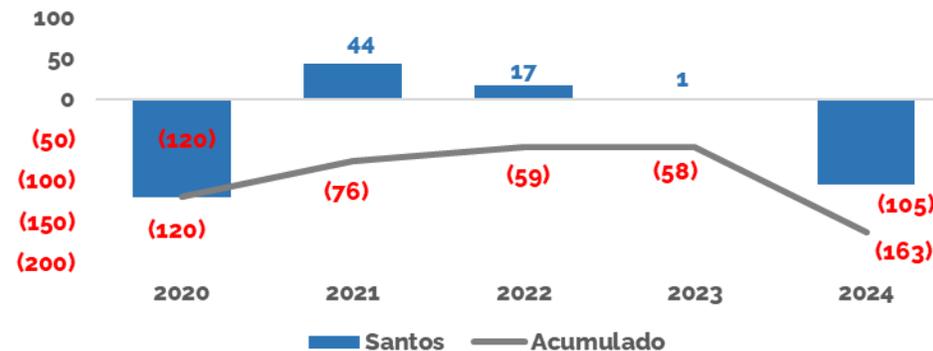
| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (51.204) |
| Pagamento de Dívidas | 54.972 |
| Resultado não operacional | 0 |

Fluxo de Caixa Final 19.206

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Caixa operacional ligeiramente negativo, e positivamente impactado por volume de adiantamentos. Parte disso vem de novos parcelamentos, que associado ao aumento de dívidas onerosas permitiu fechar o ano com caixa positivo.

Auditoria: M Legate. Sem ressalvas



O que deu certo

- Aumento de receitas, em destaque as comerciais e com o estádio.

O que não funcionou

- Aumento das dívidas.
- Resultado Operacional (EBITDA) fraco e na visão recorrente negativo.
- Seguiu investindo valores relevantes.
- Quinto ano com resultado líquido negativo.

No geral...

O efeito positivo do aumento de receitas foi ofuscado pelo aumento de custos, de dívida e pelo resultado líquido negativo. Uma espiral perigosa que coloca o clube numa posição delicada e precisando de uma solução mais arrojada para solucionar seus problemas.

Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | 2024 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|-----------|----------------|-------------|--------------|------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 271,9 | 239,4 | 21% | (12%) | 38% | 33% | | |
| Comerciais | 67,7 | 99,1 | (14%) | 46% | 9% | 14% | | |
| Negociação de Atletas | 126,5 | 93,4 | (50%) | (26%) | 18% | 13% | | |
| Matchday | 137,0 | 147,8 | 51% | 8% | 19% | 20% | | |
| Estádio | 45,5 | 73,5 | 69% | 62% | 6% | 10% | | |
| Social | 59,4 | 73,0 | 17% | 23% | 8% | 10% | | |
| Outros | 5,3 | 5,8 | 187% | 8% | 1% | 1% | | |
| Receita Total | 713,5 | 732,0 | (2%) | 3% | 100% | 100% | | |
| Receita Recorrente | 586,9 | 638,6 | 24% | 9% | 82% | 87% | | |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

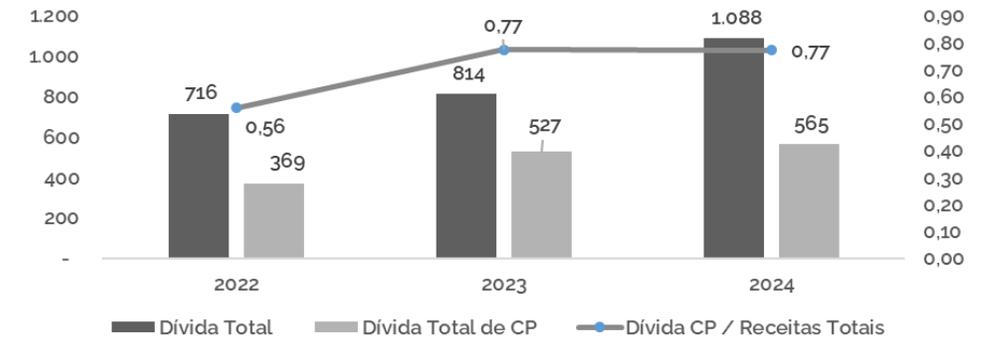
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|------------|-------------|-------------|
| Receita Total Líquida | 714 | 701 | 732 |
| Receita Recorrente Líquida | 463 | 575 | 639 |
| Custos & Despesas | 454 | 604 | 699 |
| EBITDA | 260 | 97 | 33 |
| EBITDA Recorrente | 9 | (29) | (61) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

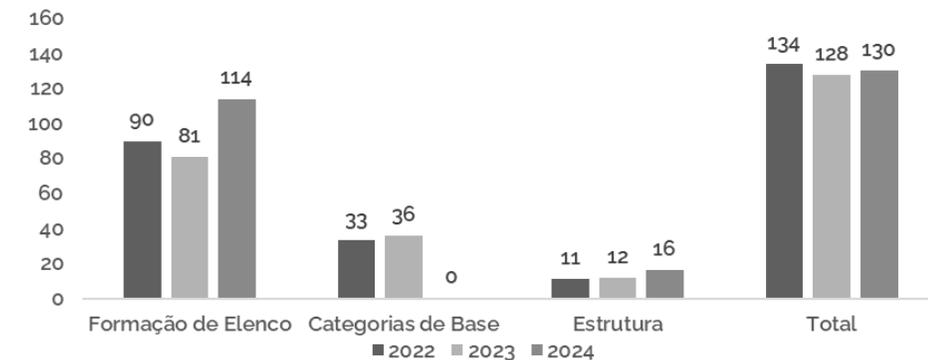
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 731.898 |
| Custos e Despesas | (699.101) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 32.797

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | (80.152) |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | 92.825 |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 130.419 |

Caixa das Atividades 175.889

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (113.838) |
| Dívida por Contratação de Atletas | (25.049) |
| Capex | (16.050) |

Caixa Após Contratações / Capex 20.952

| | |
|--|----------|
| Parcelamentos | (18.887) |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (11.835) |
| Outras Movimentações de Caixa | 9.855 |

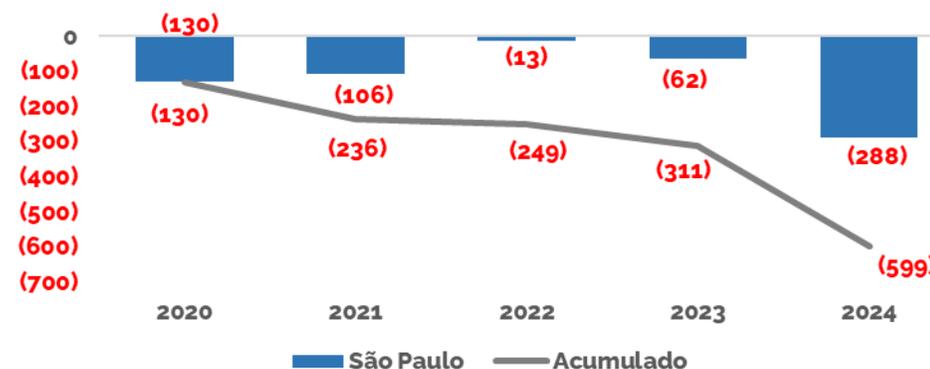
Fluxo de Caixa da Operação 85

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (102.295) |
| Pagamento de Dívidas | 149.083 |
| Resultado não operacional | (26.194) |

Fluxo de Caixa Final 20.679

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido R\$ milhões



Caixa operacional positivo em função do recebimento de receitas passadas por transferência de atletas e por um volume expressivo de adiantamentos, que recuperaram um desempenho operacional pouco representativo e um volume de investimentos relevante.

Para fechar o caixa do ano precisou recorrer a novas dívidas onerosas, que geraram volume relevante de despesas financeiras.

Auditoria: RSM Brasil Auditores. Sem ressalvas



O que deu certo

- Aumento de receitas.
- Resultado operacional (EBITDA) positivo após negociação de atletas.

O que não funcionou

- Aumento das dívidas.
- Resultado Operacional (EBITDA) negativo na visão recorrente.
- Seguiu investindo valores relevantes.
- Resultado líquido negativo.

No geral...

Por mais que tenha aumentando marginalmente a receita, os custos seguiram subindo, o clube investiu valores desproporcionais à condição financeira e o resultado foi aumento de dívidas que levaram o clube ao pedido de Recuperação Judicial. Reconstruir não será fácil.

Breakdown de Receitas Brutas

| | 2023 | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|--------------|--------------|----------------|------------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2023 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2023 |
| Direitos de TV | 124,2 | 146,1 | 176% | 18% | 35% | 36% |
| Comerciais | 60,4 | 58,8 | 55% | (3%) | 17% | 14% |
| Transação de Atletas | 102,5 | 107,8 | 251% | 5% | 29% | 26% |
| Matchday | 60,1 | 83,6 | 76% | 39% | 17% | 21% |
| Outros | 5,3 | 11,4 | 62% | 113% | 2% | 3% |
| Receita Total | 352,5 | 407,7 | 110% | 16% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 250,0 | 299,9 | 80% | 20% | 71% | 74% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

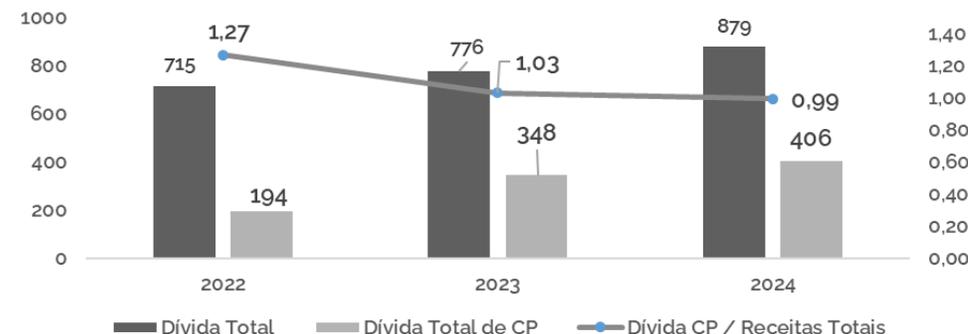
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Receita Total Líquida | 157 | 333 | 387 |
| Receita Recorrente Líquida | 128 | 231 | 279 |
| Custos & Despesas | 209 | 304 | 337 |
| EBITDA | (52) | 30 | 50 |
| EBITDA Recorrente | (81) | (73) | (58) |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

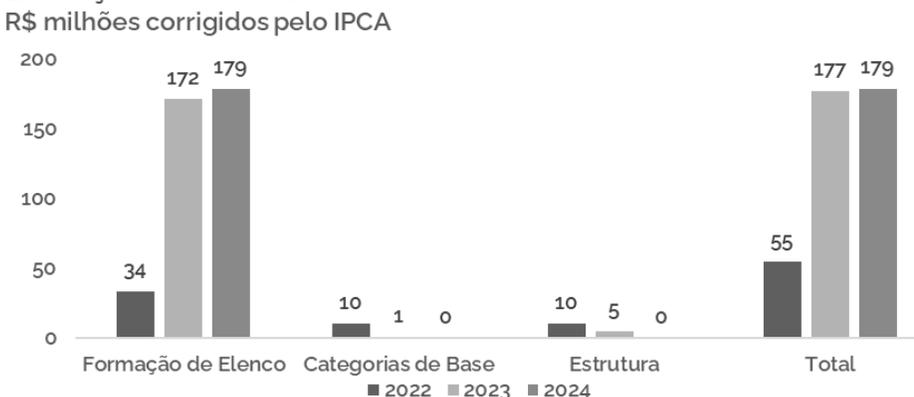
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 386.814 |
| Custos e Despesas | (336.846) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 49.968

| | |
|--|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | 115.212 |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | (54.890) |
| Adiantamentos TV / Comerciais | 10.940 |

Caixa das Atividades 121.230

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Formação de Elenco profissional | (178.996) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 155.051 |
| Capex | 741 |

Caixa Após Contratações / Capex 98.026

| | |
|--|----------|
| Parcelamentos | (35.691) |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | 502 |
| Outras Movimentações de Caixa | 2.557 |

Fluxo de Caixa da Operação 65.394

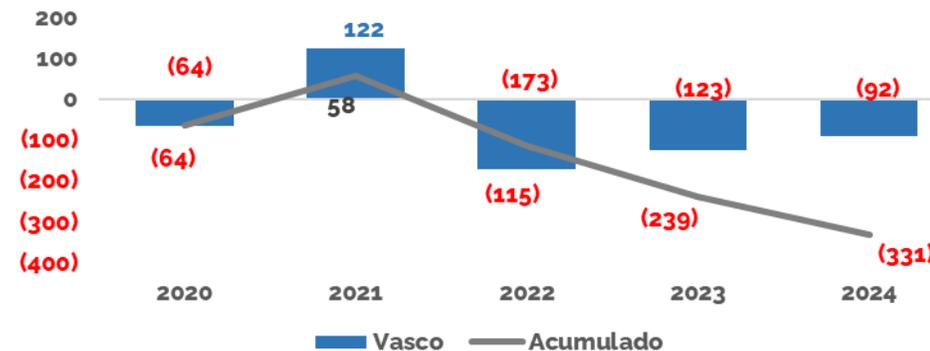
| | |
|-------------------------------|----------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (47.455) |
| Pagamento de Dívidas | (54.930) |
| Coligadas | (14.412) |

Fluxo de Caixa Final (51.403)

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



O Vasco não publicou demonstrações completas, o que dificulta a análise. Aparentemente o caixa operacional foi positivo, fruto movimentações de contas de capital de giro, sem detalhes que nos ajudem a entendê-las.

Utilizou caixa de 2023 para ajudar a pagar dívidas e custos financeiros.

Auditoria: não auditado.



O que deu certo

- Aumento de receitas.
- Resultado operacional (EBITDA) positivo.

O que não funcionou

- Aumento das dívidas, mesmo com mais receitas.
- Resultado líquido negativo.

No geral...

Foi um ano de extremos, com mais receitas pela volta à Série A, mas também mais investimentos, que culminaram em mais dívidas. A situação geral não piorou.

Breakdown de Receitas Brutas

| | | | Variação Anual | | Participação | |
|---------------------------|-------------|--------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| | 2023 | 2024 | 22/23 | 23/24 | 2023 | 2024 |
| Direitos de TV | 20,8 | 90,6 | 93% | 336% | 27% | 49% |
| Comercial | 11,0 | 42,4 | 52% | 285% | 14% | 23% |
| Transação de Atletas | 6,8 | 1,7 | (40%) | (75%) | 9% | 1% |
| Matchday | 6,9 | 10,5 | - | 52% | 9% | 6% |
| Outros | 30,5 | 41,0 | 109% | 34% | 40% | 22% |
| Receita Total | 76,0 | 186,2 | 58% | 145% | 100% | 100% |
| Receita Recorrente | 69,2 | 184,5 | 88% | 167% | 91% | 99% |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

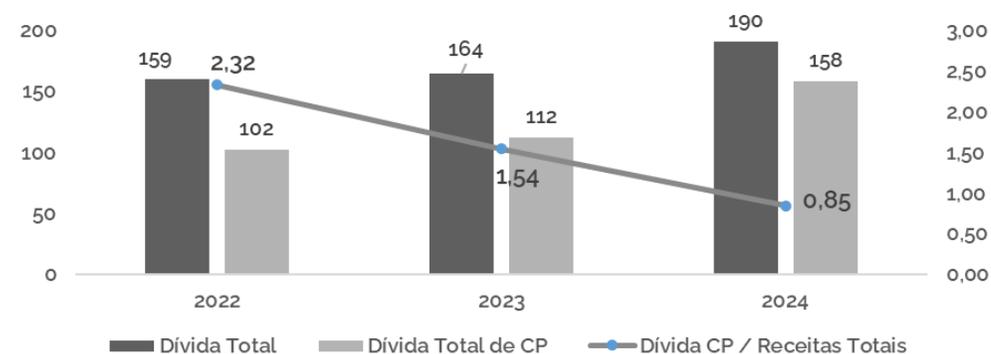
Formação de Resultado Operacional (EBITDA)

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------|------------|-------------|-----------|
| Receita Total Líquida | 47 | 74 | 179 |
| Receita Recorrente Líquida | 35 | 67 | 177 |
| Custos & Despesas | 39 | 83 | 163 |
| EBITDA | 7 | (9) | 15 |
| EBITDA Recorrente | (4) | (16) | 13 |

R\$ milhões - Corrigidos pelo IPCA

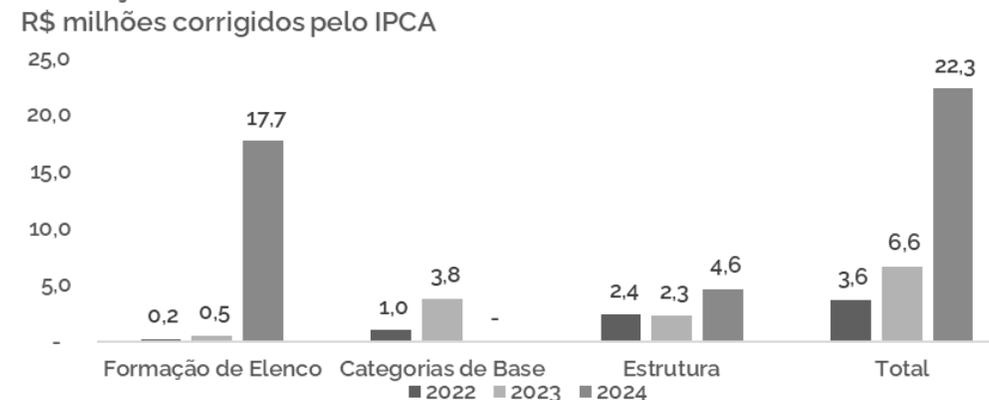
Evolução das Dívidas Total e de Curto Prazos e Alavancagem

R\$ milhões



Evolução dos Investimentos

R\$ milhões corrigidos pelo IPCA



FLUXO DE CAIXA SINTÉTICO

Ano de 2024

| | |
|-------------------|-----------|
| Receitas Líquidas | 178.537 |
| Custos e Despesas | (163.430) |

Desempenho Operacional (EBITDA) 15.107

| | |
|---|----------|
| Giro: Pagamentos e recebimentos | (97.914) |
| Negociação de Atletas: Valores a receber | 0 |
| Registros e Adiantamentos TV / Comerciais | 113.647 |

Caixa das Atividades 30.840

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Formação de Elenco profissional | (18.346) |
| Dívida por Contratação de Atletas | 0 |
| Capex | (4.605) |

Caixa Após Contratações / Capex 7.889

| | |
|--|----------|
| Parcelamentos | (3.527) |
| Depósitos Judiciais / Prov Contingências | (10.643) |
| Outras Movimentações de Caixa | 6 |

Fluxo de Caixa da Operação (6.275)

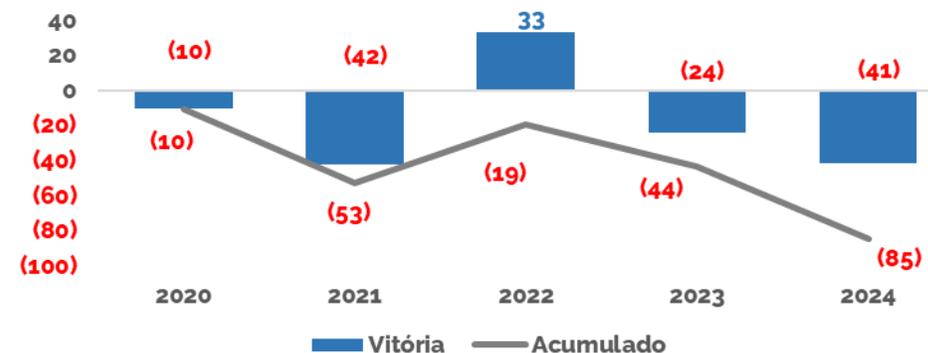
| | |
|-------------------------------|---------|
| Despesas Financeiras Líquidas | (5.971) |
| Pagamento de Dívidas | 12.463 |
| Resultado não operacional | 0 |

Fluxo de Caixa Final 217

R\$ mil

Evolução do Resultado Líquido

R\$ milhões



Caixa operacional positivo, reforçado pelas movimentações de contas de capital de giro, notadamente adiantamentos recebidos.

Encerrou o ano com caixa positivo.

Auditoria: RSM Brasil. Sem ressalvas



2016-2024: Despesas Financeiras

Por Cesar Grafietti

Análise histórica: Despesas Financeiras

O que aconteceu com seu time



Nesta edição trazemos uma análise mais longa sobre o comportamento das despesas financeiras em clubes com endividamento mais relevante.

Trata-se de uma análise que nos permite verificar o tamanho do impacto que dívidas elevadas causam nos clubes, muitas vezes de forma silenciosa para a maioria dos torcedores.

Para os cálculos fazemos uma série de ajustes, excluindo valores que não representam saída efetiva de caixa, quando isto está claro nas demonstrações financeiras. Ainda que alguma parte possa ter entrado na conta, geralmente trata-se de correções de passivos, cujo efeito é aumentar as dívidas, gerando um problema futuro.

Bahia

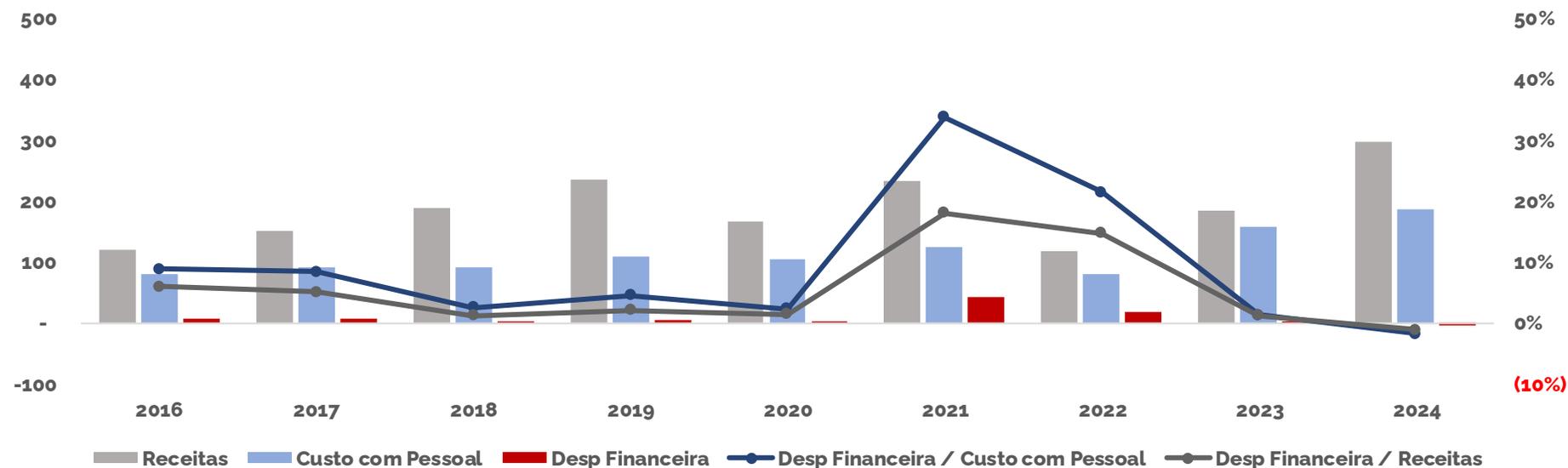
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 120 | 150 | 189 | 234 | 167 | 232 | 117 | 185 | 298 | 1.693 |
| Custo com Pessoal | 81 | 90 | 92 | 109 | 105 | 124 | 81 | 157 | 186 | 1.024 |
| Desp Financeira | 7 | 8 | 2 | 5 | 2 | 42 | 17 | 2 | (3) | 82 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 9% | 8% | 3% | 4% | 2% | 34% | 21% | 1% | (2%) | 8% |
| Desp Financeira / Receitas | 6% | 5% | 1% | 2% | 1% | 18% | 15% | 1% | (1%) | 5% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal

BAHIA

Valores em R\$ milhões nominais



Exceto pelo período pré-SAF, quando gastou mais para buscar competitividade, o Bahia apresentou volumes comportados de despesas financeiras face ao baixo endividamento.

Athlético PR

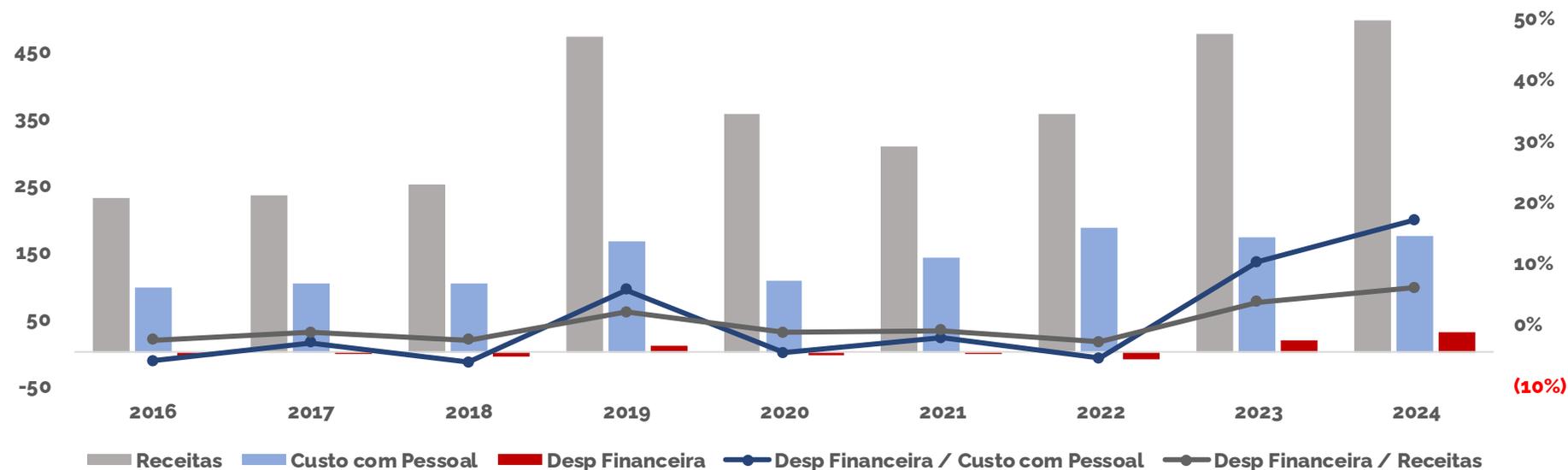
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 231 | 235 | 251 | 473 | 357 | 307 | 358 | 477 | 497 | 3.184 |
| Custo com Pessoal | 98 | 103 | 103 | 165 | 106 | 142 | 186 | 172 | 173 | 1.246 |
| Desp Financeira | (6) | (3) | (6) | 9 | (5) | (3) | (10) | 17 | 29 | 23 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | (6%) | (3%) | (6%) | 6% | (5%) | (2%) | (6%) | 10% | 17% | 2% |
| Desp Financeira / Receitas | (3%) | (1%) | (3%) | 2% | (1%) | (1%) | (3%) | 4% | 6% | 1% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal

ATHLÉTICO PR

Valores em R\$ milhões nominais



Apesar da dívida elevada em função da construção da Arena da Baixada, o Atlético costuma operar com volumes relevantes de caixa, o que levou a ter receitas financeiras.

Atenção à mudança de perfil dos últimos 2 anos.

Atlético MG

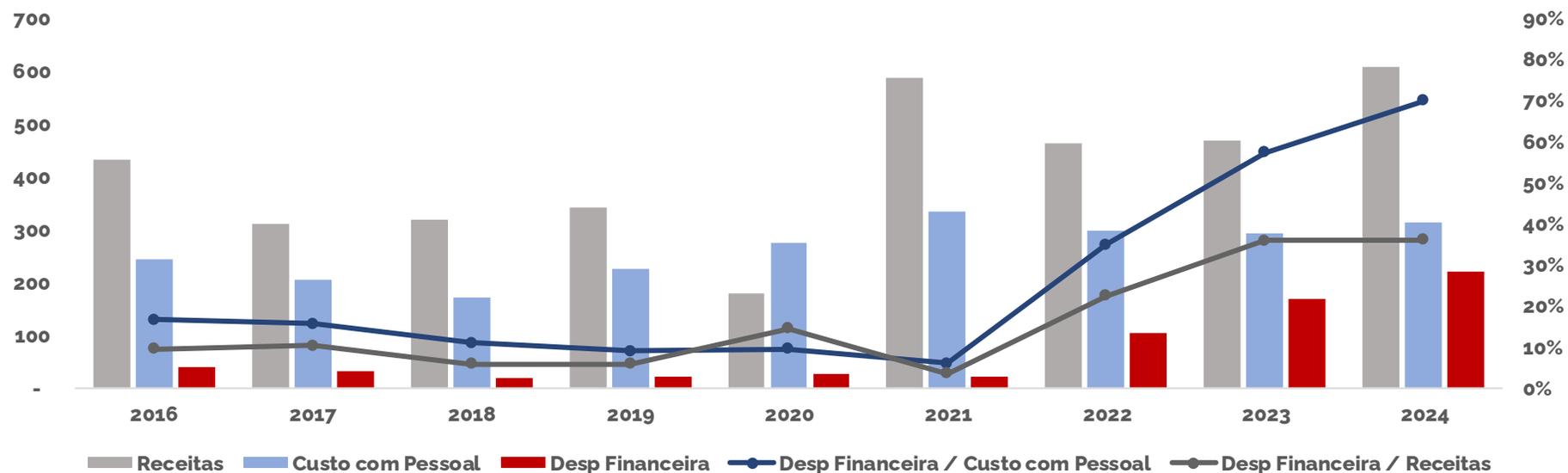
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 433 | 310 | 320 | 342 | 179 | 587 | 463 | 467 | 607 | 3.708 |
| Custo com Pessoal | 244 | 204 | 171 | 225 | 274 | 335 | 298 | 292 | 314 | 2.358 |
| Desp Financeira | 41 | 32 | 19 | 20 | 26 | 20 | 104 | 168 | 219 | 649 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 17% | 16% | 11% | 9% | 9% | 6% | 35% | 57% | 70% | 28% |
| Desp Financeira / Receitas | 9% | 10% | 6% | 6% | 15% | 3% | 22% | 36% | 36% | 17% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal

ATLÉTICO MINEIRO

Valores em R\$ milhões nominais



As despesas financeiras eram mais controladas, assim como as dívidas, antes da nova gestão, ainda como associação. Mudança de perfil, com aumento de gastos e construção da arena gerou aumento substancial nos valores.

Demanda ajuste forte e rápido;

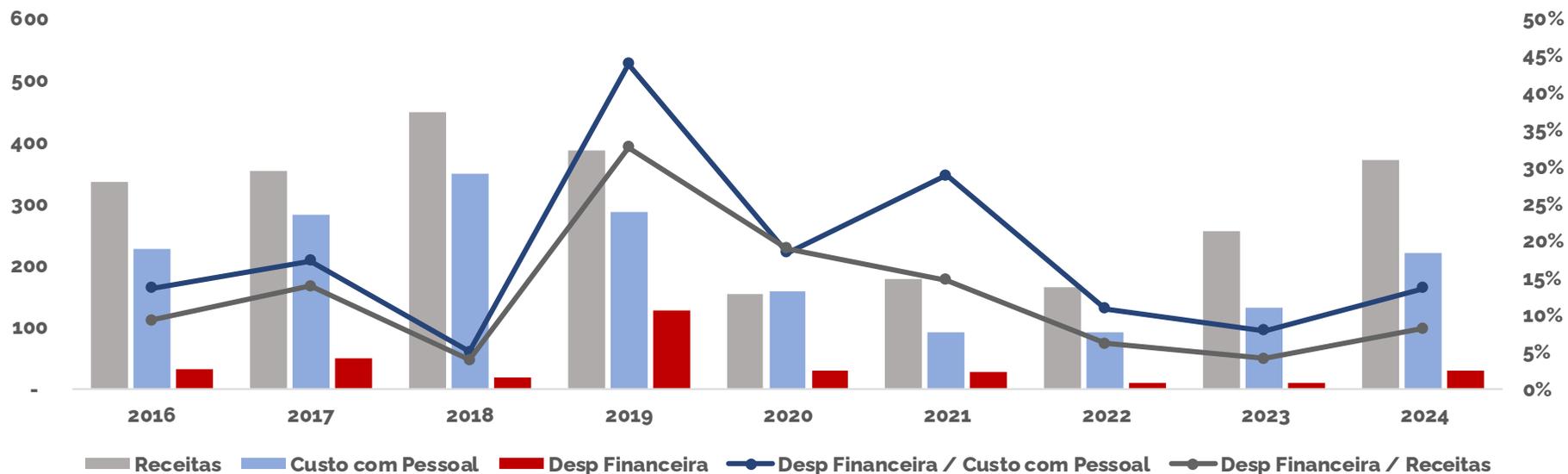
Cruzeiro

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 335 | 353 | 448 | 386 | 154 | 178 | 165 | 255 | 372 | 2.645 |
| Custo com Pessoal | 227 | 283 | 348 | 287 | 158 | 90 | 92 | 131 | 221 | 1.838 |
| Desp Financeira | 31 | 49 | 17 | 126 | 29 | 26 | 10 | 10 | 30 | 329 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 14% | 17% | 5% | 44% | 18% | 29% | 11% | 8% | 14% | 18% |
| Desp Financeira / Receitas | 9% | 14% | 4% | 33% | 19% | 15% | 6% | 4% | 8% | 12% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal CRUZEIRO

Valores em R\$ milhões nominais



Período pré-SAF foi o mais agressivo em termos de despesas financeiras. Após isso e considerando recuperação judicial da associação a estrutura passou a operar de forma mais equilibrada e com menos despesas.

Atenção para o aumento de dívidas por contratações, que correm risco de variação cambial.

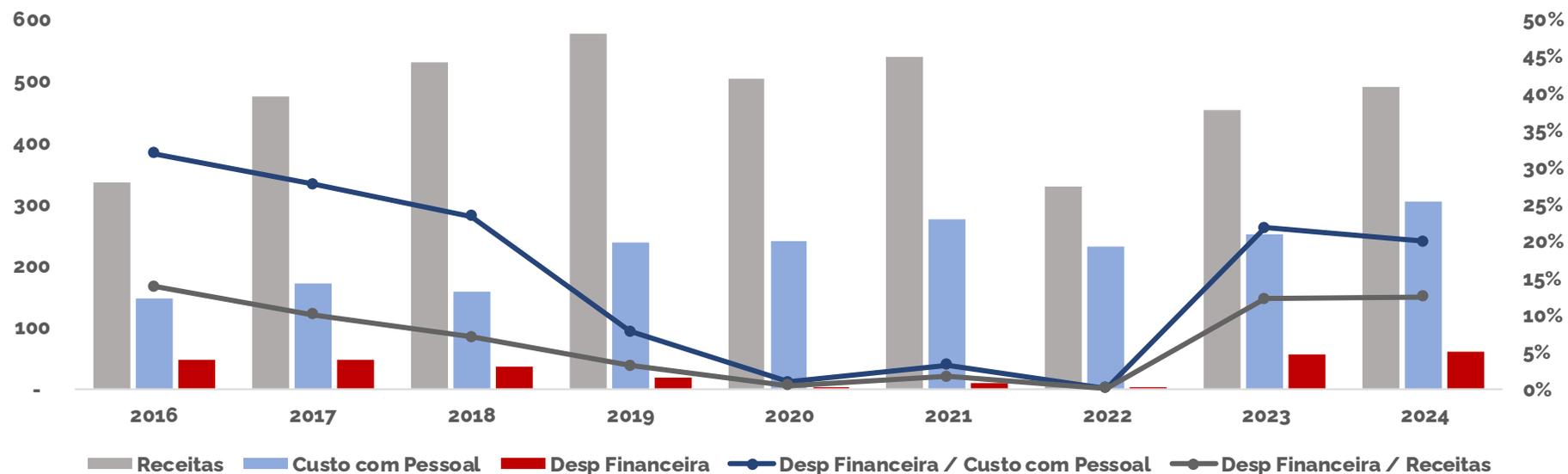
Grêmio

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 335 | 475 | 530 | 577 | 504 | 540 | 328 | 452 | 490 | 4.230 |
| Custo com Pessoal | 146 | 172 | 159 | 238 | 239 | 276 | 231 | 252 | 305 | 2.017 |
| Desp Financeira | 46 | 48 | 37 | 18 | 2 | 9 | 0 | 55 | 61 | 277 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 32% | 28% | 23% | 8% | 1% | 3% | 0% | 22% | 20% | 14% |
| Desp Financeira / Receitas | 14% | 10% | 7% | 3% | 0% | 2% | 0% | 12% | 12% | 7% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal GRÊMIO

Valores em R\$ milhões nominais



A queda para a Série B mudou o perfil estrutural do clube, que passou a dever mais e isso levou ao aumento das despesas financeiras.

Importante estar atento para que esses valores não descontrolarem e impactem ainda mais as finanças.

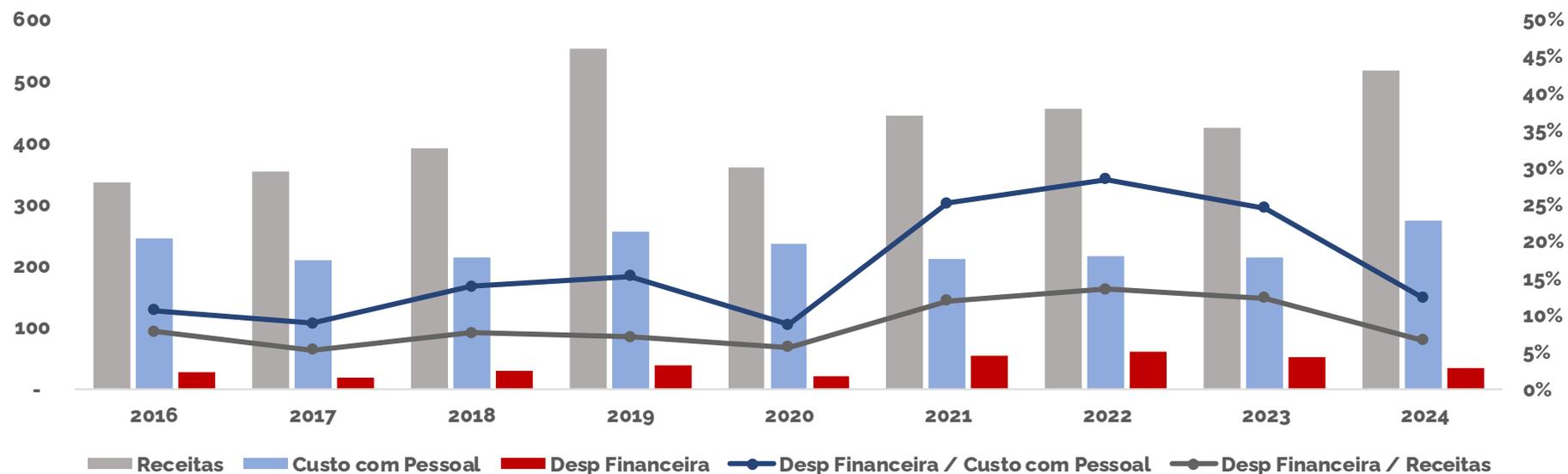
Internacional

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 336 | 353 | 390 | 553 | 359 | 443 | 455 | 424 | 517 | 3.830 |
| Custo com Pessoal | 245 | 208 | 213 | 256 | 235 | 210 | 217 | 212 | 274 | 2.071 |
| Desp Financeira | 26 | 18 | 29 | 39 | 20 | 53 | 61 | 52 | 34 | 333 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 11% | 9% | 14% | 15% | 9% | 25% | 28% | 24% | 12% | 16% |
| Desp Financeira / Receitas | 8% | 5% | 8% | 7% | 6% | 12% | 13% | 12% | 7% | 9% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal INTERNACIONAL

Valores em R\$ milhões nominais



Clube opera em níveis historicamente elevado de despesas financeiras, mas que tem diminuído nos últimos 2 anos. Parte pela redução nominal, e parte pelo aumento das receitas.

Atenção para que o ciclo positivo não mude de direção em caso de redução nas transferências de atletas.

Corinthians

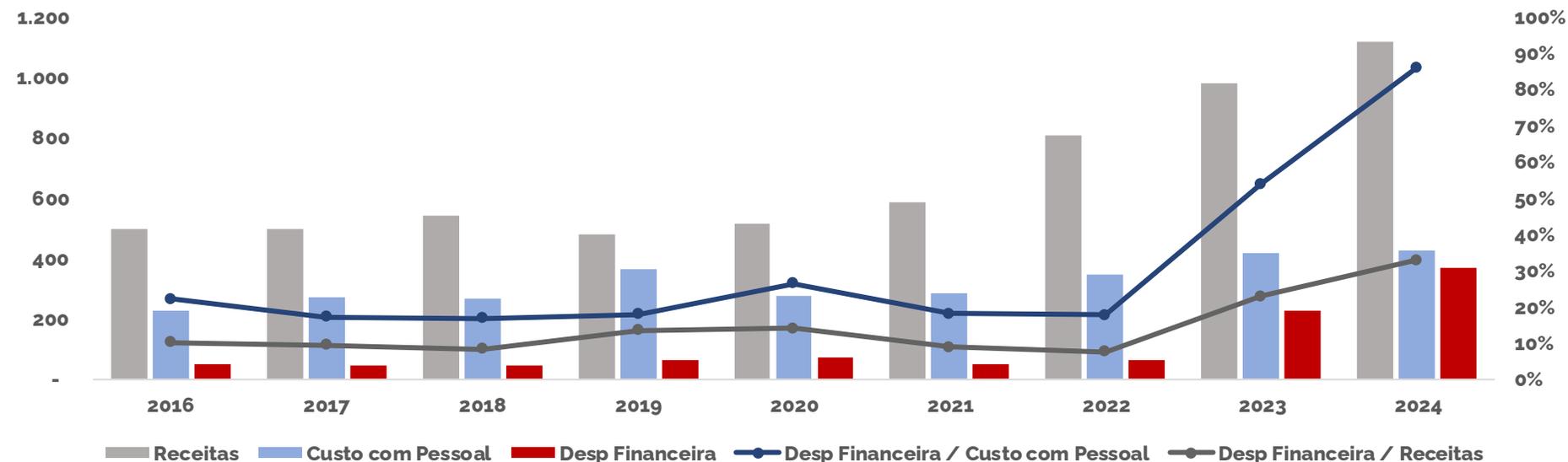
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-----------|
| Receitas | 497 | 497 | 541 | 480 | 515 | 586 | 808 | 981 | 1.120 | 6.024 |
| Custo com Pessoal | 226 | 273 | 269 | 363 | 275 | 284 | 347 | 418 | 429 | 2.882 |
| Desp Financeira | 50 | 47 | 45 | 65 | 72 | 52 | 62 | 225 | 369 | 987 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 22% | 17% | 17% | 18% | 26% | 18% | 18% | 54% | 86% | 34% |
| Desp Financeira / Receitas | 10% | 9% | 8% | 13% | 14% | 9% | 8% | 23% | 33% | 16% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal

CORINTHIANS

Valores em R\$ milhões nominais



Carrega volumes historicamente elevados de despesas financeiras, mas que foram potencializados a partir de 2023, quando os números da dívida da arena entraram no cálculo, e a dívida do clube aumentou consideravelmente. Se tivéssemos sempre os dados da arena a média histórica seria maior.

Custo financeiro elevado inviabiliza muito da gestão.

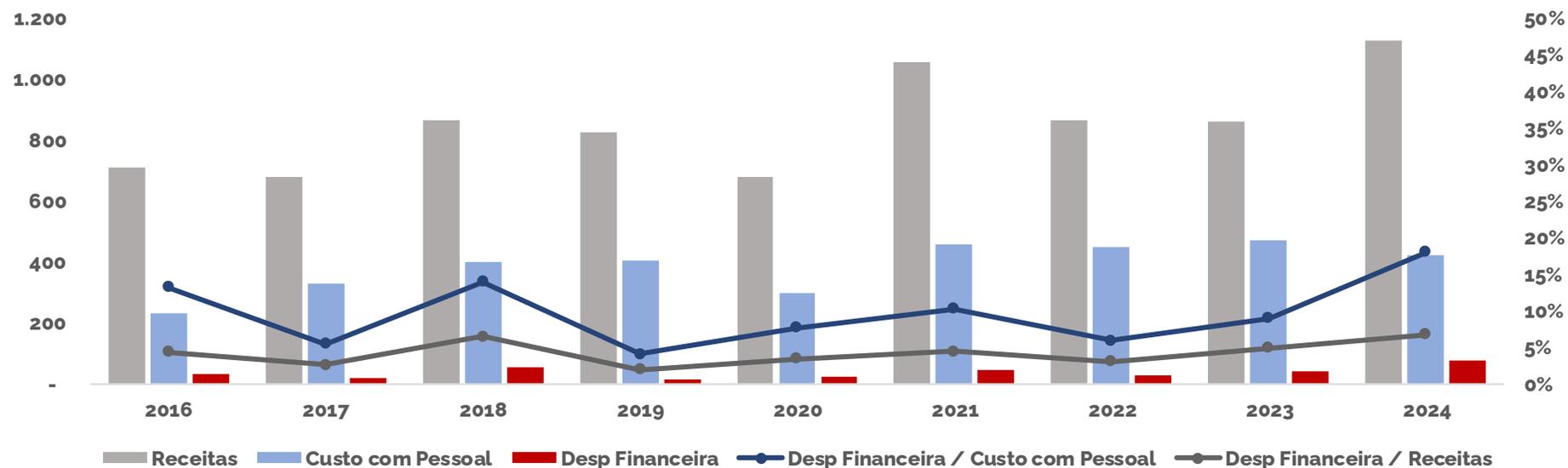
Palmeiras

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|-----------|
| Receitas | 710 | 681 | 867 | 827 | 679 | 1.056 | 867 | 859 | 1.128 | 7.675 |
| Custo com Pessoal | 232 | 329 | 398 | 404 | 300 | 458 | 450 | 470 | 424 | 3.466 |
| Desp Financeira | 31 | 18 | 56 | 16 | 23 | 47 | 27 | 42 | 76 | 335 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 13% | 5% | 14% | 4% | 8% | 10% | 6% | 9% | 18% | 10% |
| Desp Financeira / Receitas | 4% | 3% | 6% | 2% | 3% | 4% | 3% | 5% | 7% | 4% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal PALMEIRAS

Valores em R\$ milhões nominais



Proporcionalmente opera com números comportados, em boa parte impactados por variação cambial de contratações.

Atenção para este dado a partir de 2024, com aumento justamente de contratações e maior risco cambial.

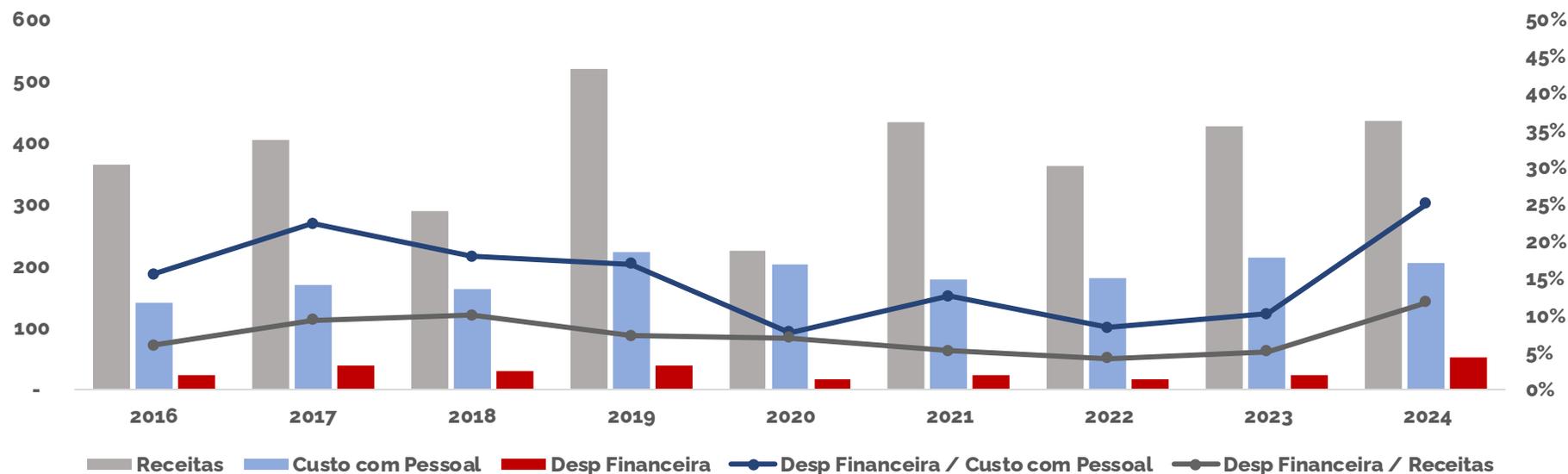
Santos

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 364 | 403 | 290 | 520 | 225 | 432 | 361 | 427 | 436 | 3.457 |
| Custo com Pessoal | 140 | 169 | 161 | 222 | 202 | 178 | 179 | 213 | 204 | 1.669 |
| Desp Financeira | 22 | 38 | 29 | 37 | 16 | 22 | 15 | 22 | 51 | 252 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 16% | 22% | 18% | 17% | 8% | 13% | 8% | 10% | 25% | 15% |
| Desp Financeira / Receitas | 6% | 9% | 10% | 7% | 7% | 5% | 4% | 5% | 12% | 7% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal SANTOS

Valores em R\$ milhões nominais



Pré-pandemia o clube tinha maior dificuldade com as despesas financeiras, que voltaram quando o cenário voltou a se estabilizar.

Atenção, pois em 2024 o número cresceu demais.

São Paulo

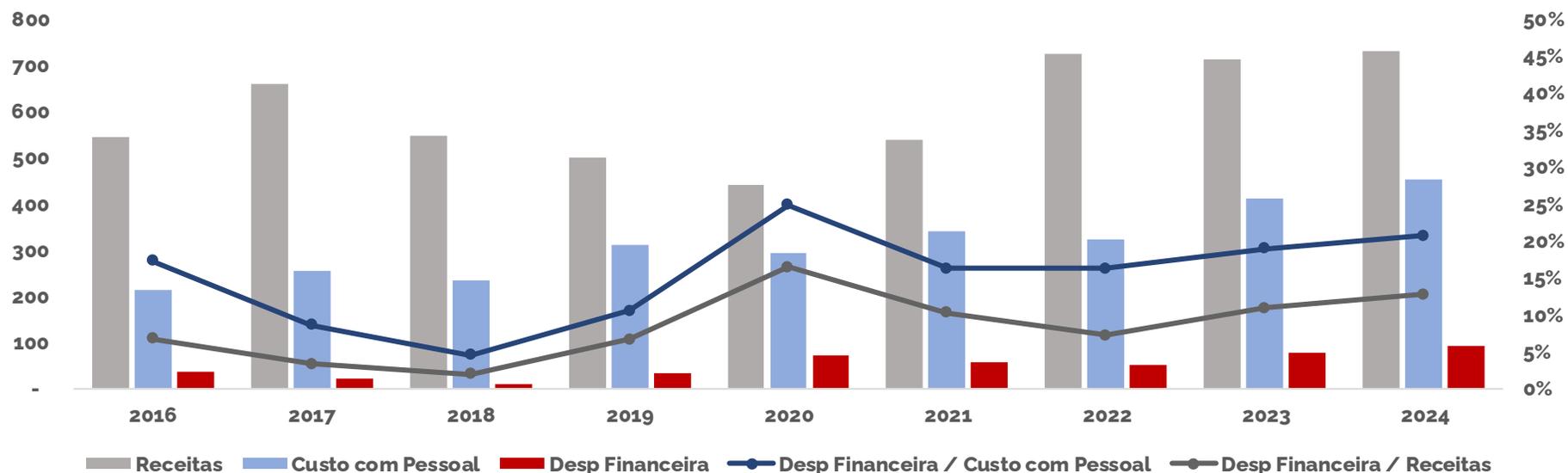
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 545 | 659 | 549 | 499 | 442 | 540 | 725 | 713 | 732 | 5.403 |
| Custo com Pessoal | 213 | 254 | 234 | 312 | 292 | 342 | 322 | 411 | 452 | 2.832 |
| Desp Financeira | 37 | 22 | 11 | 33 | 72 | 56 | 52 | 78 | 93 | 453 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 17% | 9% | 5% | 11% | 25% | 16% | 16% | 19% | 21% | 16% |
| Desp Financeira / Receitas | 7% | 3% | 2% | 7% | 16% | 10% | 7% | 11% | 13% | 8% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal

SÃO PAULO

Valores em R\$ milhões nominais



Grande pagador de despesas financeiras, fruto do elevado montante de dívidas onerosas, com bancos e mercado financeiro. Custo alto e que tem se perpetuado pelas dificuldades do clube em ser austero.

Demanda ajuste forte e rápido.

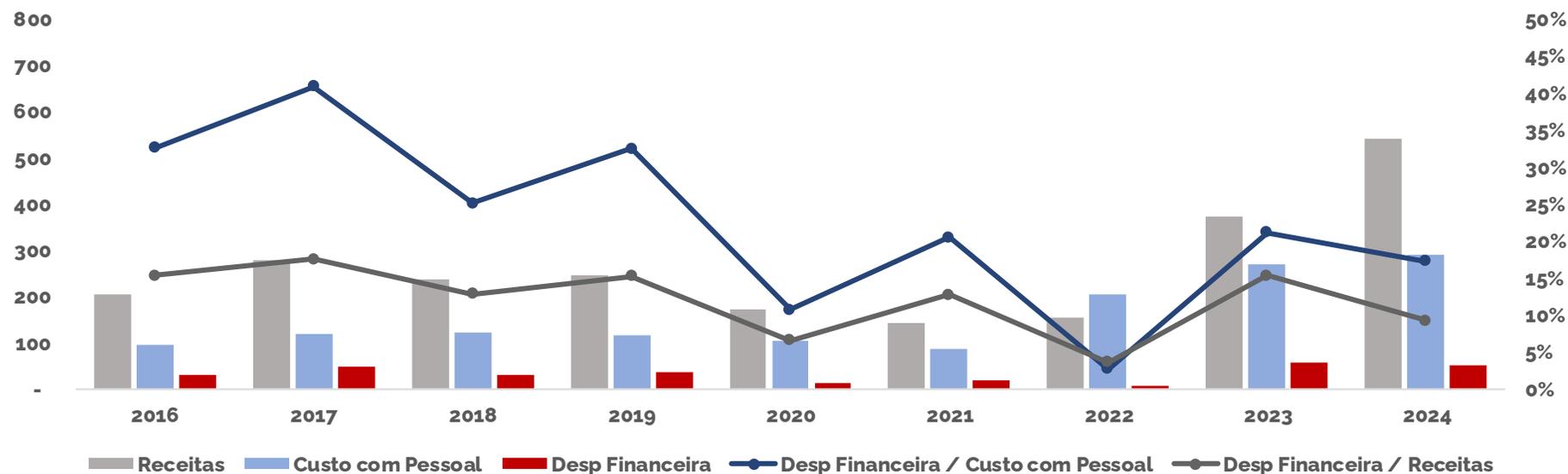
Botafogo

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 203 | 280 | 237 | 247 | 172 | 141 | 155 | 372 | 540 | 2.348 |
| Custo com Pessoal | 95 | 120 | 121 | 116 | 105 | 87 | 206 | 270 | 290 | 1.411 |
| Desp Financeira | 31 | 49 | 30 | 38 | 11 | 18 | 6 | 57 | 50 | 290 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 33% | 41% | 25% | 32% | 11% | 21% | 3% | 21% | 17% | 21% |
| Desp Financeira / Receitas | 15% | 18% | 13% | 15% | 7% | 13% | 4% | 15% | 9% | 12% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal BOTAFOGO

Valores em R\$ milhões nominais



Números de 2024 são estimativas, pois não há demonstrações financeiras.

Já passou por momentos mais difíceis, e a reestruturação de passivos na associação, junto com o aumento de receitas pós-SAF ajuda a diminuir o impacto das despesas financeiras.

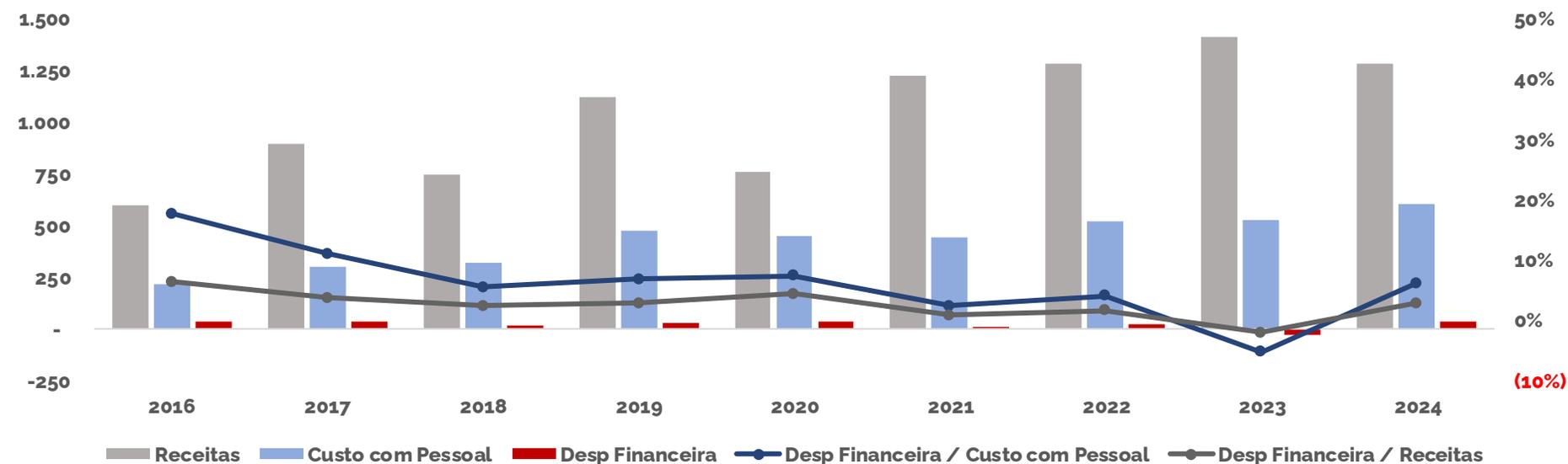
Flamengo

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Receitas | 601 | 895 | 746 | 1.123 | 760 | 1.222 | 1.284 | 1.413 | 1.287 | 9.331 |
| Custo com Pessoal | 217 | 300 | 319 | 478 | 448 | 441 | 521 | 528 | 605 | 3.856 |
| Desp Financeira | 38 | 33 | 18 | 32 | 33 | 10 | 21 | (28) | 37 | 196 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 18% | 11% | 6% | 7% | 7% | 2% | 4% | (5%) | 6% | 5% |
| Desp Financeira / Receitas | 6% | 4% | 2% | 3% | 4% | 1% | 2% | (2%) | 3% | 2% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal FLAMENGO

Valores em R\$ milhões nominais



Posição muito confortável no cenário pós-reestruturação. Com a diminuição do caixa e o aumento de investimentos o cenário pode ser mais desafiador, mas não a ponto de criar dificuldades.

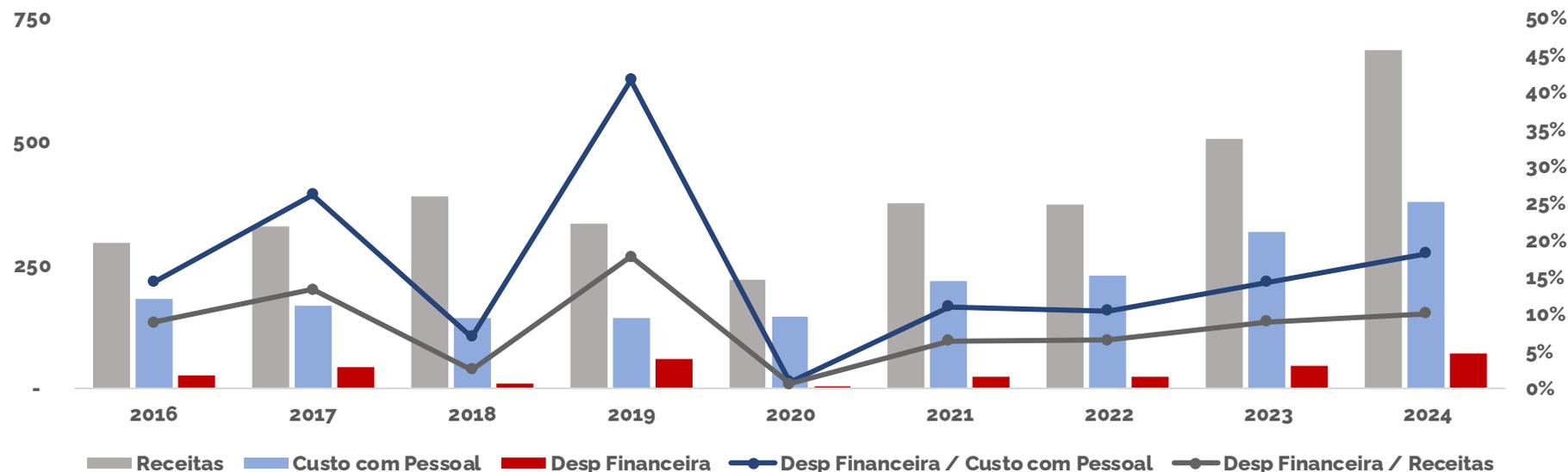
Fluminense

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 295 | 326 | 388 | 332 | 220 | 375 | 372 | 504 | 684 | 3.497 |
| Custo com Pessoal | 181 | 166 | 141 | 141 | 144 | 216 | 229 | 316 | 378 | 1.912 |
| Desp Financeira | 26 | 43 | 10 | 59 | 1 | 24 | 24 | 45 | 69 | 301 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 14% | 26% | 7% | 42% | 1% | 11% | 10% | 14% | 18% | 16% |
| Desp Financeira / Receitas | 9% | 13% | 3% | 18% | 1% | 6% | 6% | 9% | 10% | 9% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal FLUMINENSE

Valores em R\$ milhões nominais



Reduziu a volatilidade pós-pandemia, mas o números tem crescido de maneira consistente e perigosa. É preciso atenção, porque parte da suposta redução está mais associada ao aumento de receitas, de caráter não-recorrente, que à redução das despesas.

Vasco

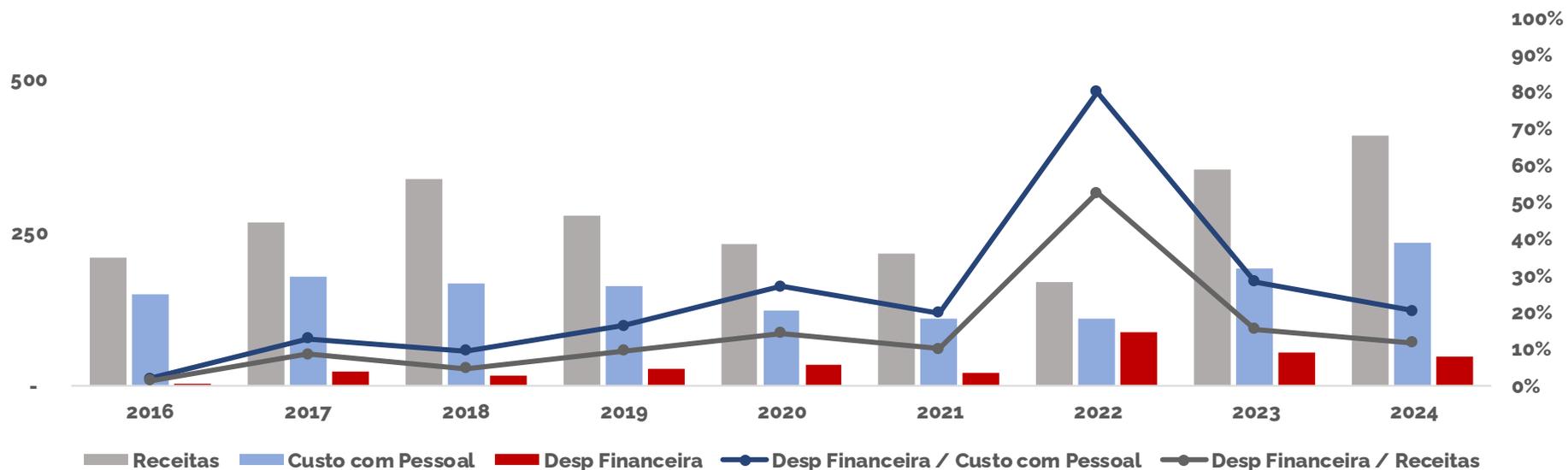
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Acumulado |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| Receitas | 209 | 267 | 338 | 279 | 232 | 216 | 168 | 353 | 408 | 2.469 |
| Custo com Pessoal | 149 | 178 | 167 | 162 | 123 | 109 | 110 | 191 | 234 | 1.422 |
| Desp Financeira | 3 | 23 | 16 | 26 | 33 | 22 | 88 | 54 | 47 | 311 |
| Desp Financeira / Custo com Pessoal | 2% | 13% | 9% | 16% | 27% | 20% | 80% | 28% | 20% | 22% |
| Desp Financeira / Receitas | 1% | 8% | 5% | 9% | 14% | 10% | 52% | 15% | 12% | 13% |

R\$ milhões nominais

Evolução das Despesas Financeiras frente às Receitas e Custo com Pessoal

VASCO DA GAMA

Valores em R\$ milhões nominais



Não temos detalhes de 2024, mas o clube tem sofrido com volumes relevantes de despesas financeiras. O impacto de 2022 está associado à redução de receitas e aumento de dívidas na Série B.

Com a recuperação judicial em curso tende a reduzir os valores.



Brasil x Europa

Por Cesar Grafietti

Finanças do Futebol no Mundo

Comparativo



Highlights das finanças dos clubes das principais ligas do mundo

| | Série A | Premier League | LaLiga | Bundesliga | Seria A | Ligue 1 |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Brasil | Inglaterra | Espanha | Alemanha | Itália | França |
| Receitas Líquidas | 1.676 | 8.669 | 5.049 | 4.802 | 3.791 | 3.265 |
| Custos e Despesas | (1.334) | (7.793) | (4.627) | (3.969) | (3.074) | (2.852) |
| Resultado Operacional | 342 | 876 | 422 | 833 | 717 | 413 |
| <i>Margem</i> | <i>20%</i> | <i>10%</i> | <i>8%</i> | <i>17%</i> | <i>19%</i> | <i>13%</i> |
| Dívidas | 2.274 | 6.128 | 3.016 | 2.147 | 4.600 | 3.477 |
| <i>Dívida / Receita</i> | <i>1,36</i> | <i>0,71</i> | <i>0,60</i> | <i>0,45</i> | <i>1,21</i> | <i>1,06</i> |

Valores em € milhões

Cotação de Conversão R\$/€: Final: 6,43 / Médio: 5,35

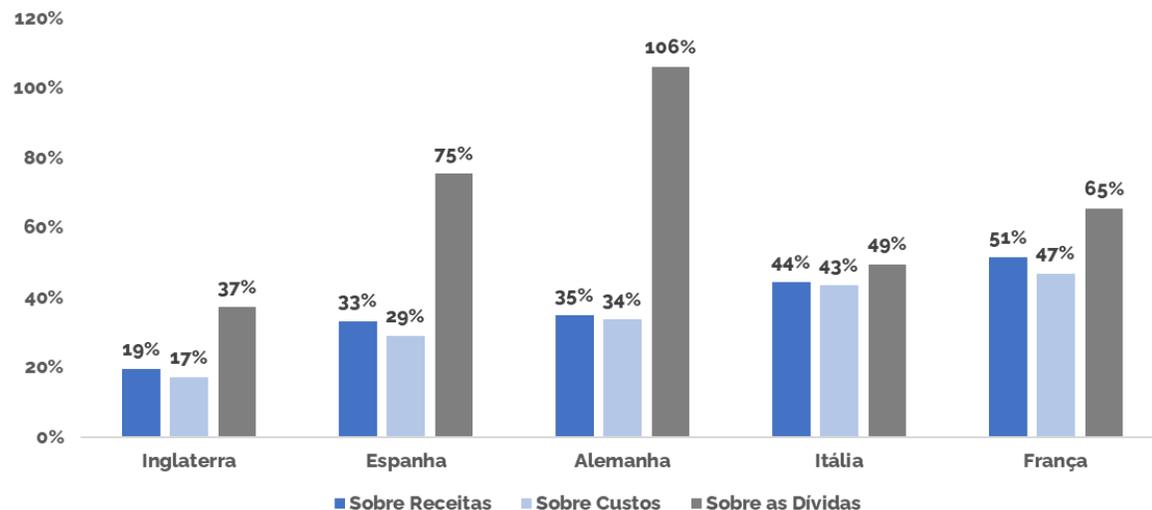
Fonte: Relatórios das ligas / DFs dos clubes brasileiros

Finanças do Futebol no Mundo

Comparativo

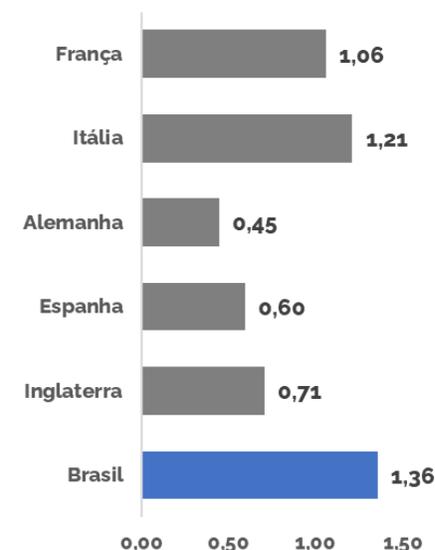
Comparativos com as ligas europeias

Tamanho das receitas, custos e dívidas brasileiros frente aos europeus



Exemplo de leitura: na Série A os clubes brasileiro têm 19% das receitas da Premier League, 17% dos custos e 37% das dívidas.

Relação entre Dívida / Receita em 2024



Dados Macroeconômicos

| País | PIB 2024 | PIB per capita 2024 | Renda Média Mensal |
|-------------|----------|---------------------|--------------------|
| Brasil | 2,18 | 9.560 | 577 |
| Alemanha | 4,71 | 44.425 | 4.667 |
| Reino Unido | 3,84 | 52.423 | 4.050 |
| França | 3,17 | 39.352 | 3.583 |
| Itália | 2,38 | 40.000 | 3.225 |
| Espanha | 1,72 | 28.500 | 2.783 |

Valores em USD: PIB em trilhões e demais em unidades

Fontes: ONS, Oyester HR, Trading Economics

Seja pela questão cambial ou pela econômica, os números no Brasil ainda são uma fração das principais ligas europeias. Tratamos o Brasil pelo tamanho do mercado, mas ignoramos que nosso PIB em 2024 foi inferior ao da Alemanha, Reino Unido, França e Itália. E quando analisamos sob PIB per capita, a distância aumenta.

Ampliando o tema, quando analisamos a renda média nacional bruta, o abismo segue grande, e isso dificulta a expansão da indústria. Precisamos trazer mais pessoas para dentro do negócio, pois o crescimento de valores dificulta acessar mais público. É preciso um estudo mais profundo sobre a relação da indústria do futebol com a economia nacional para explorarmos melhor as possibilidades de crescimento.



Investimentos

Por Outfield



Deep-dive na apreciação dos investimentos em equity no esporte global

Por OutField

2024 Confirmou o Esporte Como Ativo Relevante e Revelou Crescimento de Investimentos Institucionais

Principais Deals dos Setores Esportivo e Entretenimento em 2024



Fontes: Website das empresas; Forbes;

2025 Iniciou Aquecido e Reforça a Crescente Entrada de Investidores Institucionais no Setor Esportivo

Principais Deals dos Setores Esportivo e Entretenimento em 2025*



Consócio de investidores que conta com a subsidiária da Ariel Investments adquire a 16ª franquia da NWSL por USD 110 milhões



Consócio de investidores liderado por Bill Chisholm e Sixth Street realizou a maior transação da história do setor esportivo norte-americano ao comprar a franquia da NBA Boston Celtics por USD 6,1 bilhões

Janeiro

Março

Fevereiro

Abril

O fundo de investimentos Sixth Street faz aquisição de 10% da franquia San Francisco Giants da MLB. Último valuation do time foi de USD 3,8 bilhões via Forbes

Luka Modric faz investimento minoritário no Swansea, clube da 2ª divisão inglesa. Valores



* Não exaustivo. Dados até abril/2025
Fontes: Oaklink; Mergermarket

Evolução dos Investimentos Institucionais nos Setores Esportivo e Entretenimento

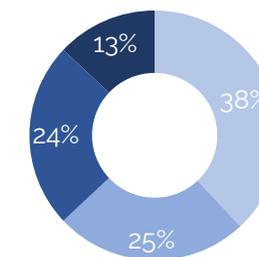


Por muito tempo o setor esportivo era desconsiderado como ativo interessante pelos fundos de investimento privado por ser considerado de altíssimo risco.

Com a maior profissionalização do setor, crescimento acelerado do engajamento com a torcida, maior estabilidade das receitas - principalmente através de negociações pelos direitos de transmissão com valores cada vez mais altos - os **ativos estão se tornando cada vez mais atrativos para esse perfil de investidor.**

Para 2025 a projeção é a manutenção crescente da entrada dos fundos no esporte, valorizando cada vez mais os ativos, além de possibilitar e demandar melhoria contínua dos produtos.

Investimentos no setor em 2024



- Clubes e Organizações Esportivas
- Produtores de aparelhos e roupas esportivas
- Mídia e Tecnologia Esportiva
- Outros

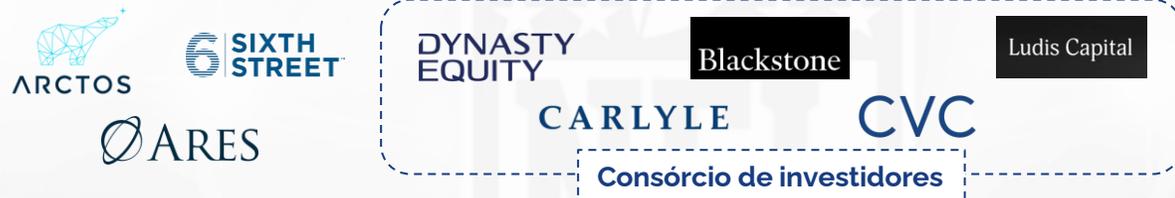
Fundos de Investimentos na NFL: Priorização do Produto Frente à Disponibilidade de Capital

A nova Era da NFL: as Regras Para Mudar o Jogo

Há cinco anos, a NFL passou a discutir a entrada de fundos de investimento, com **foco em manter o equilíbrio financeiro entre as franquias**. Já havia abertura para investidores externos, desde que o controlador mantivesse pelo menos 30% do clube e o número total de investidores não ultrapassasse 25.

Em agosto de 2024, a NFL anunciou a liberação da entrada de capital privado proveniente de fundos de investimentos, sendo que 4 grupos estão liberados para realizar os aportes. A **participação dos fundos deverá ser passiva**, ou seja, não terão direito a votos e não poderão ter impacto significativo em decisões.

Fundos aprovados para serem investidores



Política de Investimentos

- USD 2 bilhões** deve ser o tamanho mínimo do fundo
- Proprietários de franquias** e familiares diretos podem investir em 3% do fundo, no máximo
- 20% do fundo** é o máximo a ser direcionado a um único time
- Atletas e comissão técnica são vetados** de investir nos fundos

A expectativa é que a aprovação da entrada dos fundos de investimentos proporcione liquidez para as franquias, possibilitando investimentos em estádios, movimentação no quadro de investidores e valorização da liga como um todo.

Fontes: NFL; Sportico;

Regras Gerais Para Investimento Privado nas Ligas Americanas

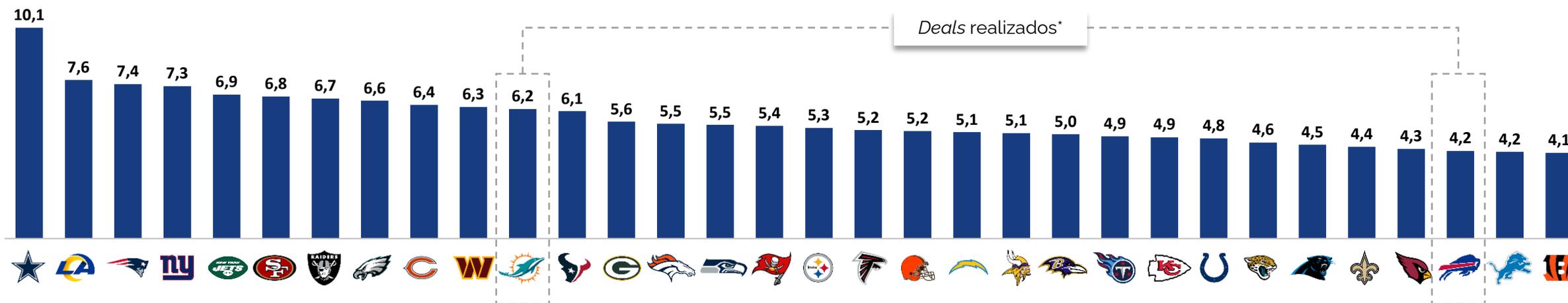
| |  |  |  |  |  |
|--|---|---|---|---|---|
| Ano de liberação | 2024 | 2021 | 2019 | 2021 | 2020 |
| % Equity máximo que uma equipe pode vender para fundos | 10% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| % Equity máximo que um único fundo pode possuir de uma equipe | 10% | 20% | 15% | 20% | 20% |
| # máximo de franquias em que um único fundo pode investir | 6 | 5 | Ilimitado | 5 | 4 |
| Investimento Mínimo | 3% | 1% | N/A | USD20MM | USD20MM |
| Prazo mínimo de investimento | 6 anos | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Valuation médio das franquias (USD bilhão) | 5.9 | 4.6 | 2.6 | 1.3 | 0.7 |

O Potencial de Injeção de Capital na NFL

Seguindo a Política de Investimentos da NFL, estima-se que os Fundos de Investimento poderão injetar a partir de 5 milhões de dólares na liga e extrapolar 18 bilhões via compra minoritária das franquias

Valuation das Franquias NFL

Bilhões de dólares – 2024



Valuations estimados e valores considerados em negociações podem variar por diversos fatores, incluindo ativos em negociação, como por exemplo, o *deal* do Miami Dolphins incluía, além dos 10% de participação na franquia, *shares* do Hard Rock Stadium e do Grand Prix de Fórmula 1 de Miami.

Em um cenário que os *deals* ocorressem considerando os valuations acima, a permissão da entrada de fundos de investimentos na NFL poderia destravar a injeção de capital entre **USD 5,5 bilhões e USD 18 bilhões** na liga via compra minoritária das franquias. A depender da liquidez proporcionada com essa nova regra frente à oportunidade de alocação dos fundos de investimento, o destravamento de valores pode ser ainda maior do que o estimado com os valuations apresentados acima.

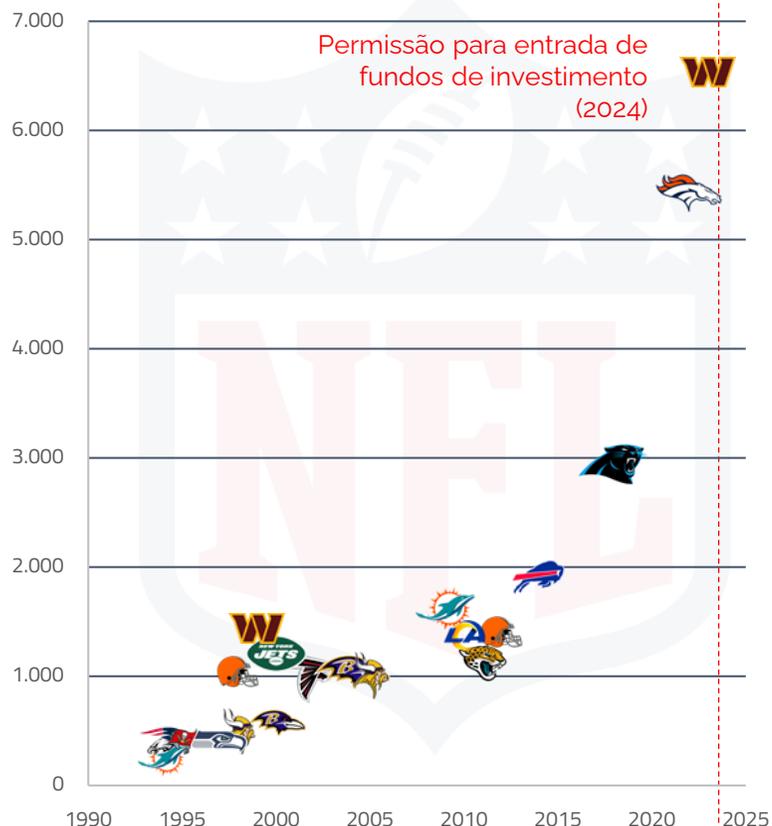
| | % de participação | Capital Equivalente (USD Bilhões) |
|--------------|-------------------|-----------------------------------|
| Stake Mínimo | 3% | 5,46 |
| Stake Máximo | 10% | 18,2 |

* Dados até abril 2025;
Fontes: Forbes

Forte Valorização dos Ativos Esportivos no Mundo

Evolução do valor de venda das franquias das principais ligas americanas, a partir de 1990 | em USD milhões

NFL [média de USD1,5B por transação]



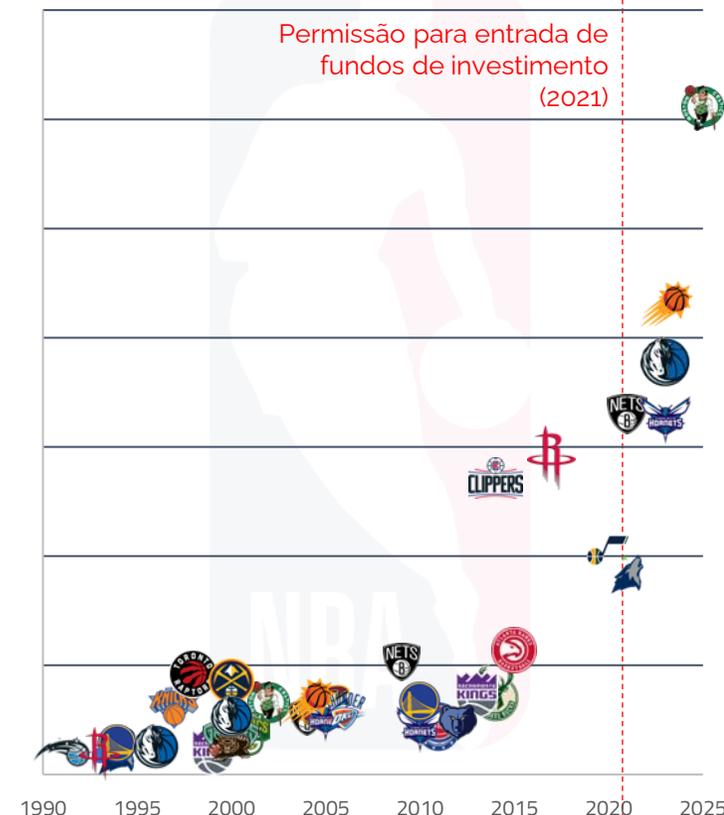
Aquisições Majoritárias no Período (1990 – 2024)

22

Valor total movimentado nas transações

USD33,4B

NBA [média de USD1,3B por transação]



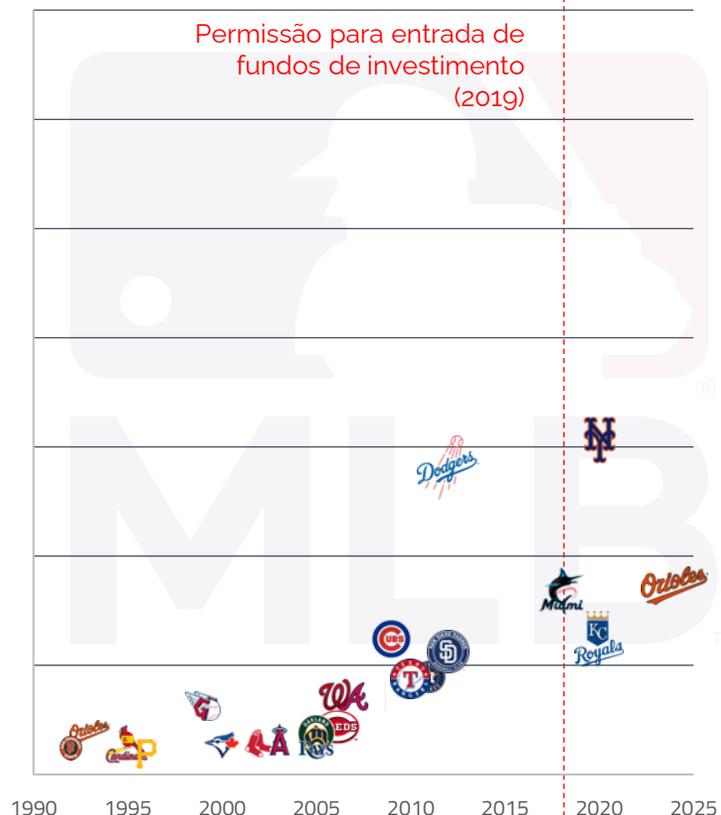
Aquisições Majoritárias no Período (1990 – 2024)

38

Valor total movimentado nas transações

USD47,5B

MLB [média de USD0,8 B por transação]



Aquisições Majoritárias no Período (1990 – 2024)

27

Valor total movimentado nas transações

USD22,7B

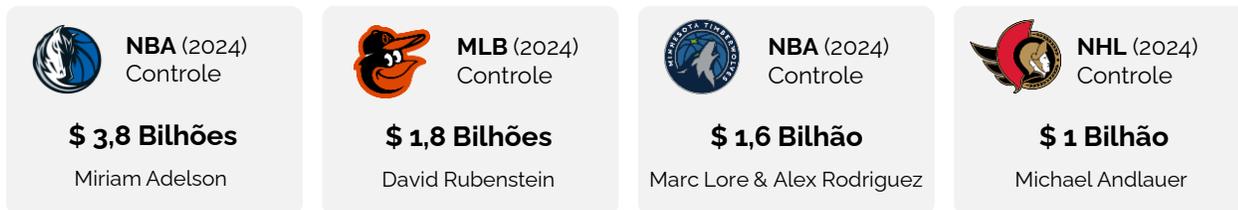
*Valores corrigidos pela inflação

Principais Transações e Retornos nas Ligas Americanas

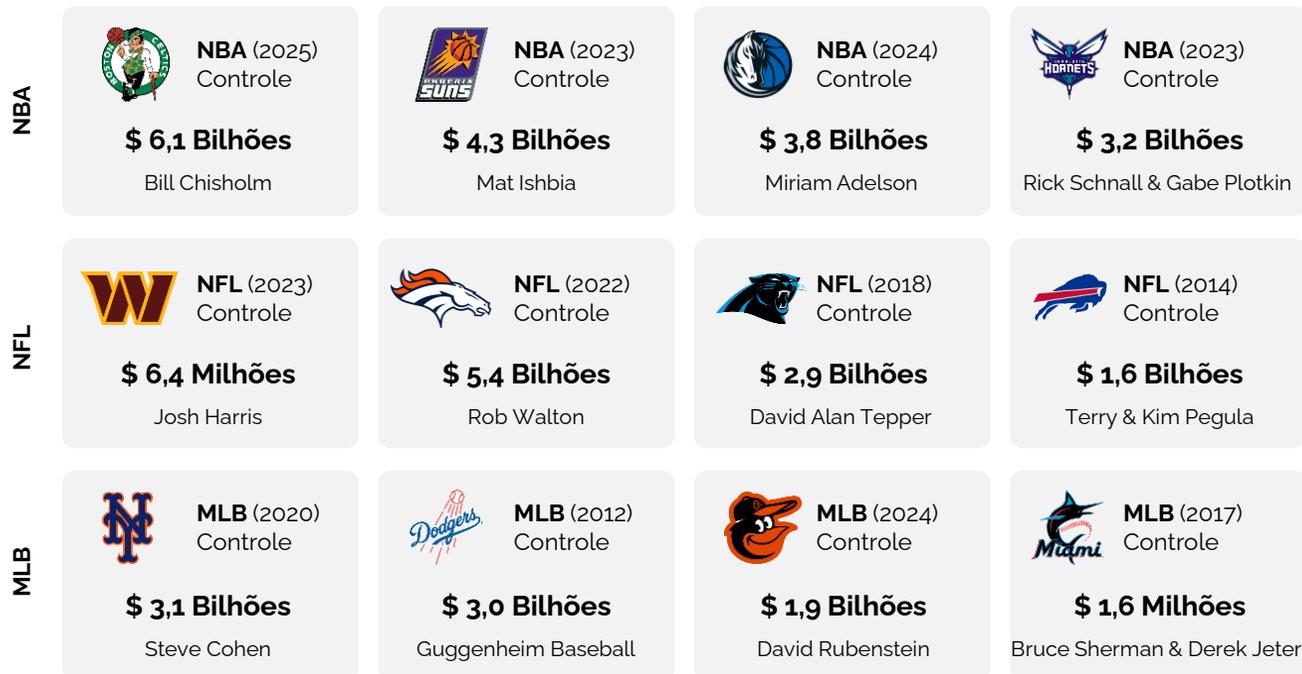


Análise das maiores transações de ativos esportivos e seus respectivos retornos financeiros

Maiores Transações Financeiras Ligas Americanas - 2024



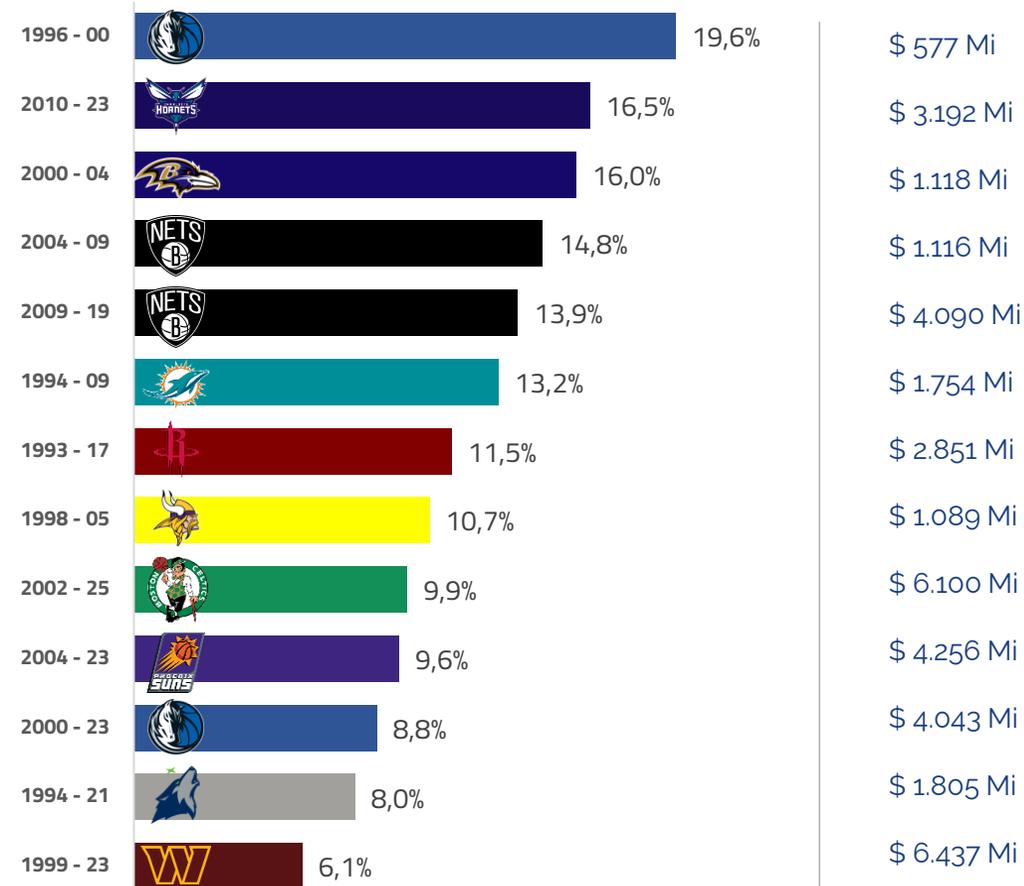
Maiores Transações Financeiras Ligas Americanas - All Time



Principais Retornos Médios Anuais

(ano de investimento / desinvestimento)

Valor de Venda

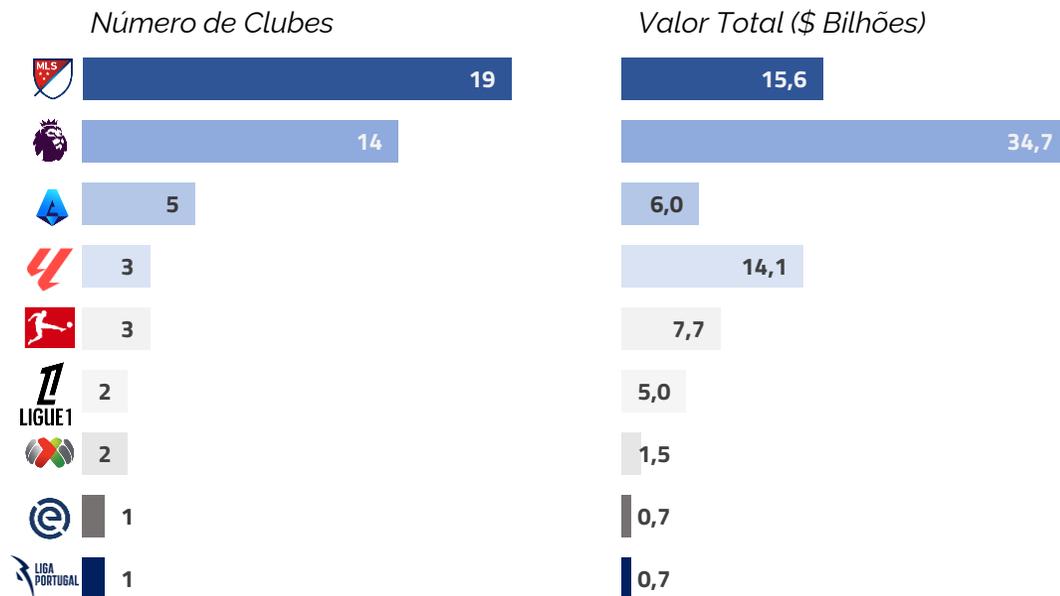


*Valores corrigidos pela inflação

Os Clubes Mais Valiosos do Mundo

Os 50 Clubes de Futebol Mais Valiosos do Mundo 2025

[divisão por liga]



Entre 2024 e 2025, a Premier League teve um crescimento notável, passando de 9 para 14 clubes entre os mais valiosos, impulsionada pelo aumento de aproximadamente £2 bilhões nos direitos de transmissão para o ciclo 2025-2029. A MLS, apesar de perder um clube, manteve sua relevância, com todos os 19 clubes de 2025 valendo mais do que os 20 do ano anterior, refletindo o aumento das expansion fees e o crescimento do futebol nos EUA.

Por outro lado, ligas como a Serie A, Bundesliga e Liga MX perderam espaço. O Brasileirão desapareceu do ranking, destacando desafios na geração de receita e valorização de ativos em comparação com ligas europeias e a MLS, além da desvalorização da moeda.

Os 20 Clubes de Futebol Mais Valiosos do Mundo 2025

| Liga | Time | Valor (\$ Bilhões) |
|------------|---------------------|--------------------|
| La Liga | Real Madrid | 6,5 |
| EPL | Manchester United | 6,1 |
| La Liga | Barcelona | 5,7 |
| EPL | Liverpool | 5,6 |
| Bundesliga | Bayern Munchen | 5,2 |
| EPL | Manchester City | 5,1 |
| EPL | Arsenal | 4,5 |
| Ligue 1 | Paris Saint-Germain | 4,3 |
| EPL | Tottenham Hotspurs | 3,7 |
| EPL | Chelsea | 3,6 |
| La Liga | Atlético de Madrid | 1,9 |
| Bundesliga | Borussia Dortmund | 1,8 |
| Serie A | Juventus | 1,8 |
| Serie A | AC Milan | 1,3 |
| Serie A | Inter Milan | 1,3 |
| MLS | Los Angeles FC | 1,3 |
| MLS | Inter Miami CF | 1,2 |
| MLS | LA Galaxy | 1,1 |
| MLS | Atlanta United FC | 1,1 |
| MLS | New York City FC | 1,0 |

Valorização de Ativos: Expansion Fees na MLS e NWSL ao Longo dos Anos

As expansion fees na MLS e NWSL são taxas pagas por investidores para adquirir o direito de criar um novo time e ingressar na liga. Elas funcionam como uma "porta de entrada" ao campeonato e refletem o valor de mercado da liga.

Distinção Entre as Fases

Fase 1

Introdução do futebol para a maioria dos americanos, com a **liga masculina sendo criada para que a Copa do Mundo da FIFA pudesse ser sediada nos Estados Unidos em 1994**. O campeonato começou com 10 equipes competindo.

Fase 2

O bom desempenho na Copa do Mundo de 2002 **aumentou o interesse geral pelo futebol nos EUA**. A regra do "jogador designado", implementada em 2007, permitiu que os times da MLS contratassem estrelas como David Beckham e Thierry Henry sem restrições de teto salarial, colocando o país no mapa para atrair talentos de alto nível.

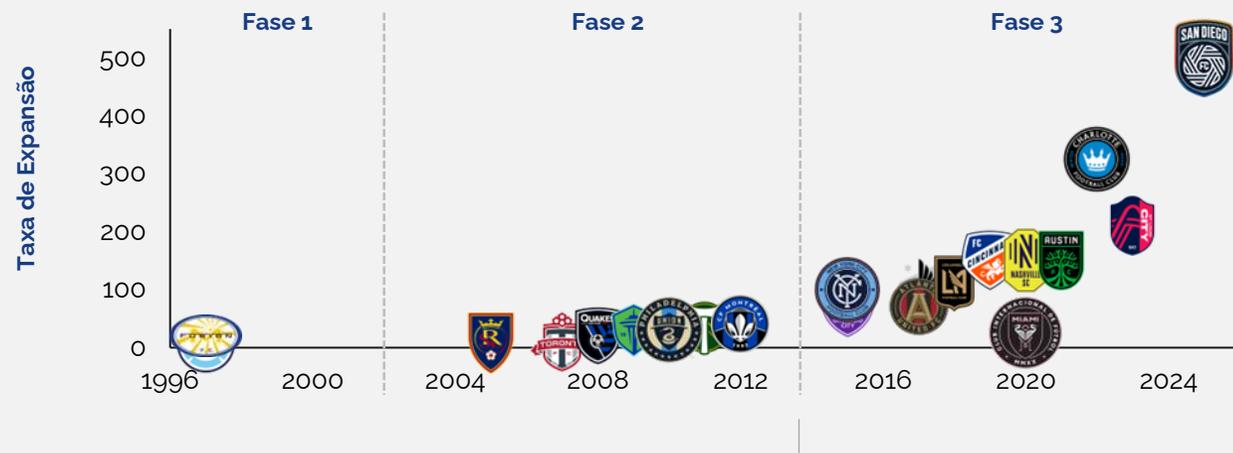
Fase 3

A MLS entrou em uma nova fase de crescimento a partir de 2015, com foco no desenvolvimento consistente e de longo prazo do futebol nos EUA. Desde então, **a liga expandiu de 19 equipes em 2014 para 30 equipes em 2025**, enquanto as taxas de franquia saltaram de \$ 40 milhões em 2012 para \$ 500 milhões em 2025.

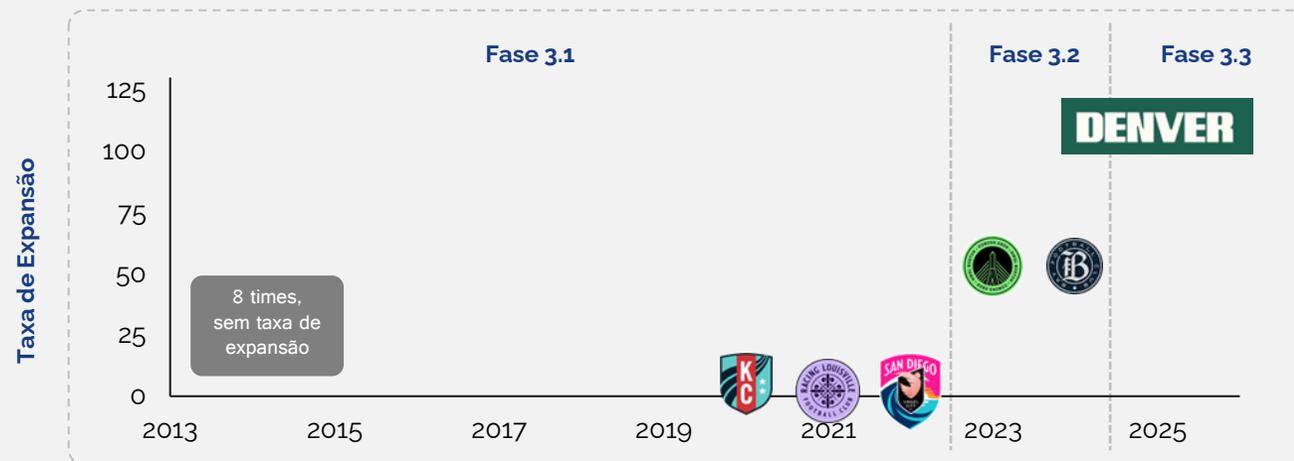
De forma semelhante, a NWSL começou em 2013 com oito equipes que entraram sem pagar taxas de expansão, apoiadas por subsídios federativos. **Até 2022, as poucas expansões envolviam valores simbólicos**, abaixo de \$ 5 milhões, priorizando a estabilidade. A partir de 2023, o cenário mudou: **investidores institucionais impulsionaram as taxas rapidamente** para \$50–60 milhões — e hoje já se projetam cifras acima de US\$ 100 milhões.

Esse avanço reflete o fortalecimento do interesse comercial, o crescimento da competitividade e da audiência global, consolidando o futebol feminino como um mercado estratégico e em rápida valorização.

Taxa de Expansão MLS 1996-2025 | \$ Milhões



Taxa de Expansão NWSL 2013-2025 | \$ Milhões



Fonte: Sportico, Spotrac, Newsrun

Principal Produto do Futebol Global

Evolução do valor das vendas majoritárias dos clubes da Premier League a partir de 1990 | em USD milhões

English Premier League (EPL)

Outlier
\$ 4,2 Bi




Aquisições Majoritárias no Período (1990 a 2025)

34

Valor total movimentado nas transações

USD 15,5B

[média de USD 430 MM por transação]

Entre 2024 e 2025, a única movimentação relevante de investimento na English Premier League foi a entrada de um novo investidor no Everton — transação iniciada em 2023 e concluída no final de 2024.

O cenário atual indica uma fase de consolidação: os principais grupos que tinham apetite por ativos na liga já concretizaram suas aquisições e, agora, estão focados na gestão e no desenvolvimento estratégico desses clubes. Com a Premier League praticamente tomada por investidores, o foco se desloca para as segundas e terceiras divisões inglesas e outras ligas com maior espaço para crescimento e menor custo de entrada.

*Valores corrigidos pela inflação

Forte Valorização dos Ativos Esportivos no Mundo Chegou ao Futebol nos Últimos 5 Anos

Evolução do valor das vendas majoritárias de clubes de futebol ao redor do mundo a partir de 1990 | em USD Milhões

Ligue 1, Serie A, La Liga, MLS e Brasileirão Série A



Aquisições Majoritárias no Período (1990 a 2025)

51

Valor total movimentado nas transações

USD 11,2 Bi

[média de USD 220 MM por transação]

Nas últimas temporadas, observamos um aumento gradual no volume de investimentos em clubes das ligas francesa, italiana, espanhola, brasileira e da MLS. Embora os valores ainda estejam significativamente abaixo dos patamares da Premier League, referência em atratividade e retorno financeiro, nota-se um movimento de maior atividade recente, especialmente no Brasil com o avanço do modelo de SAF.

Apesar do crescimento, os valores investidos em clubes brasileiros ainda são baixos, em parte devido à desvalorização cambial, o que reduz o valor de entrada para investidores internacionais. Além disso, muitos dos aportes têm se concentrado em clubes fora da primeira divisão, dado o menor custo de aquisição e o maior potencial de valorização, principalmente em estruturas com modelo multi-clube (MCO).

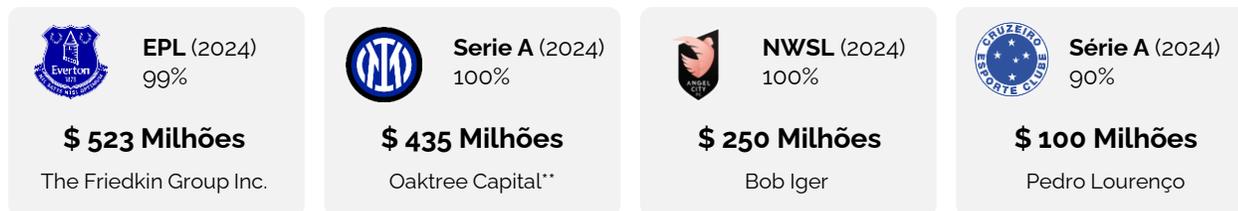
Também tem crescido o número de aquisições minoritárias, mostrando uma estratégia de entrada mais gradual no futebol e de diversificação de portfólio por parte dos investidores.

*Valores corrigidos pela inflação

Principais Transações e Retornos no Futebol

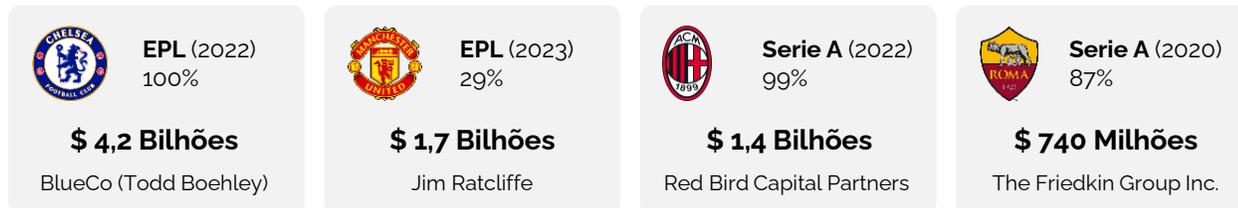
Análise das maiores transações de ativos esportivos e seus respectivos retornos financeiros

Maiores Transações Financeiras no Futebol - 2024

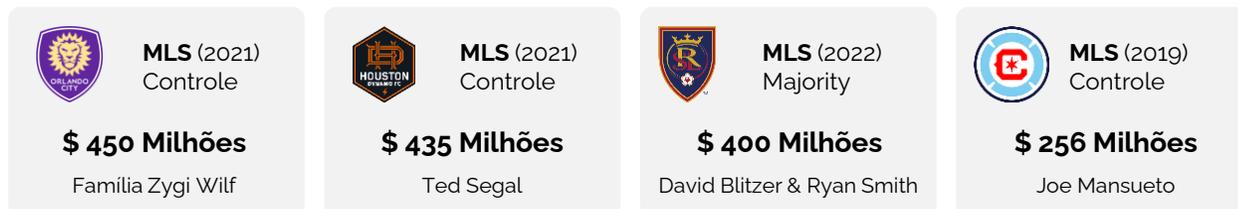


Maiores Transações Financeiras no Futebol - All Time

Big 5 Leagues



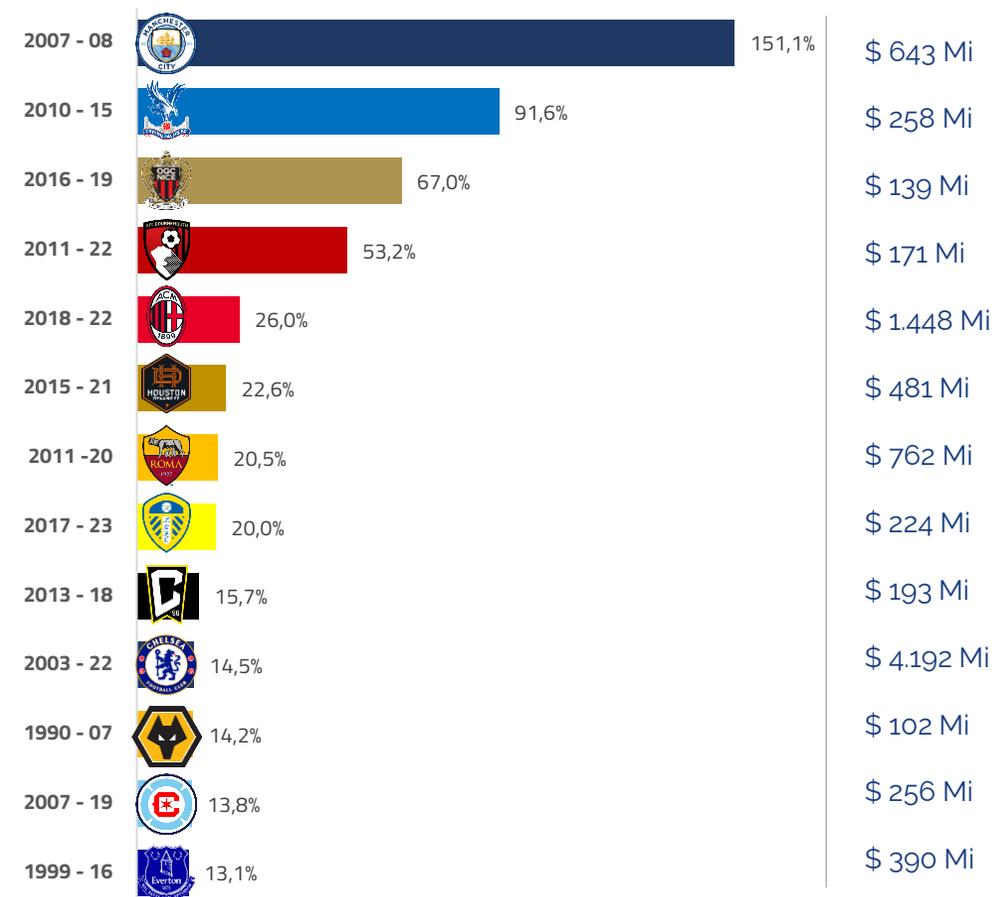
Fora das Big 5 Leagues



Principais Retornos Médios Anuais

(ano de investimento / desinvestimento)

Valor de Venda



*Valores corrigidos pela inflação | ** A Oaktree assumiu o controle do Inter de Milão após a Suning não pagar o empréstimo

Ritmo Acelerado de Investimentos Privados no Futebol

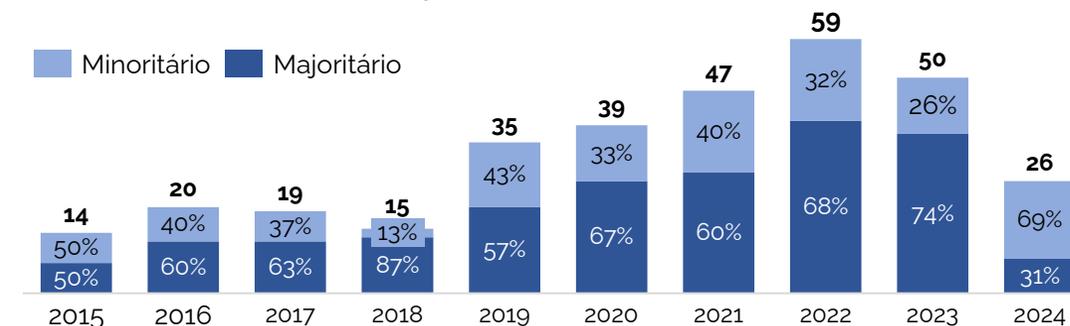
Estratégia de Multi Club Ownership (MCO) prevalece entre as opções de investimento, mesmo com desaceleração do número de transações realizadas em 2024

Clubes da "Big 5" em Conexão com Capital Privado

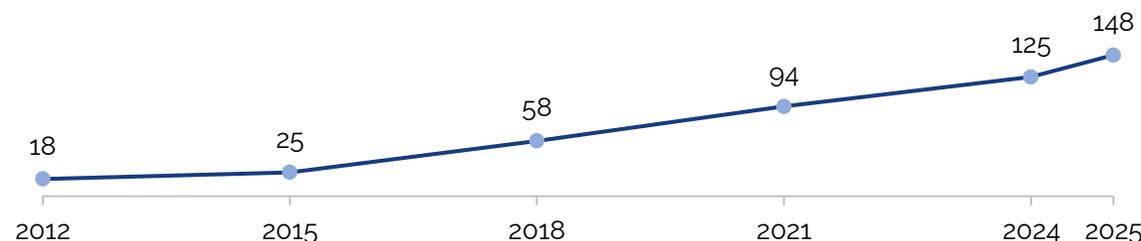


Número de Transações de MCOs por Tipo de Investimento

(Em volume absoluto de transações)



Evolução no Número de Grupos MCOs no Mundo



Mais do que 1/3 dos clubes que disputam as principais ligas europeias contam com investimentos privados, sendo **36 clubes** conectados a **Fundos de Capital Privado, Venture Capital ou Crédito Privado**.

A **regra de 50+1 da Bundesliga** desencoraja alguns investidores por limitar o nível de controle, porém, com o **aumento das transações minoritárias**, os **ativos alemães** podem receber mais **atenção dos investidores** no curto prazo.

* Dados até abril 2025; ** Clubes com empresas investidoras prévias à regra do 50+1 não estão contabilizadas;

Fontes: Sport Business, Play the Game; UEFA

Investimentos Exclusivos ao Futebol Feminino



A entrada de capital privado focado no desenvolvimento das equipes femininas pode ser o início de uma tendência para essa classe de ativos esportivos

Michele Kang: Pontapé Inicial Para os MCOs no Futebol Feminino



Michele Kang, empresária do setor de saúde, inicia seus investimentos no futebol feminino ao fazer aquisição minoritária do Washington Spirit, clube da NWSL

2020



Michele faz aquisição do London City Lionesses, único clube independente nas 2 primeiras divisões inglesas (não ligado a uma equipe masculina)

Dezembro 2023



MCO de Kang é oficialmente nomeado Kynisca Sports International

Julho 2024



London City Lionesses é promovido à WSL, primeira divisão do campeonato inglês, tornando-se o primeiro clube não-filiado a um clube masculino na WSL

Maio 2025

Março 2022

Kang compra o controle do Washington Spirit por USD 35 milhões, se tornando a primeira mulher proprietária majoritária de um time da NWSL



Fevereiro 2024

Justiça francesa aprova a aquisição de 52,9% de participação da Kang no Olympique Lyonnais Feminin



Julho 2024

Kynisca anuncia investimento de USD 50 milhões para a criação do Kynisca Innovation Hub, plataforma de pesquisa e inovação para treinamento de atletas mulheres



Maio 2025

Rebranding do Olympique Lyonnais Feminin para OL Lyonnais para reforçar a independência do clube masculino e anúncio de estádio próprio para a equipe



Movimentos Inspirados em Kang

Venda do Chelsea Feminino

BlueCo, empresa proprietária do Chelsea realizou a venda da equipe feminina por USD 257 milhões para o próprio portfólio, tornando a equipe feminina independente da masculina. O movimento realizado possibilitará a entrada de investidores somente na equipe feminina, como Kang realizou no seu acordo com a Eagle Football, proprietária do Olympique Lyon. A venda está em aprovação pela Premier League.



MERCURY/13

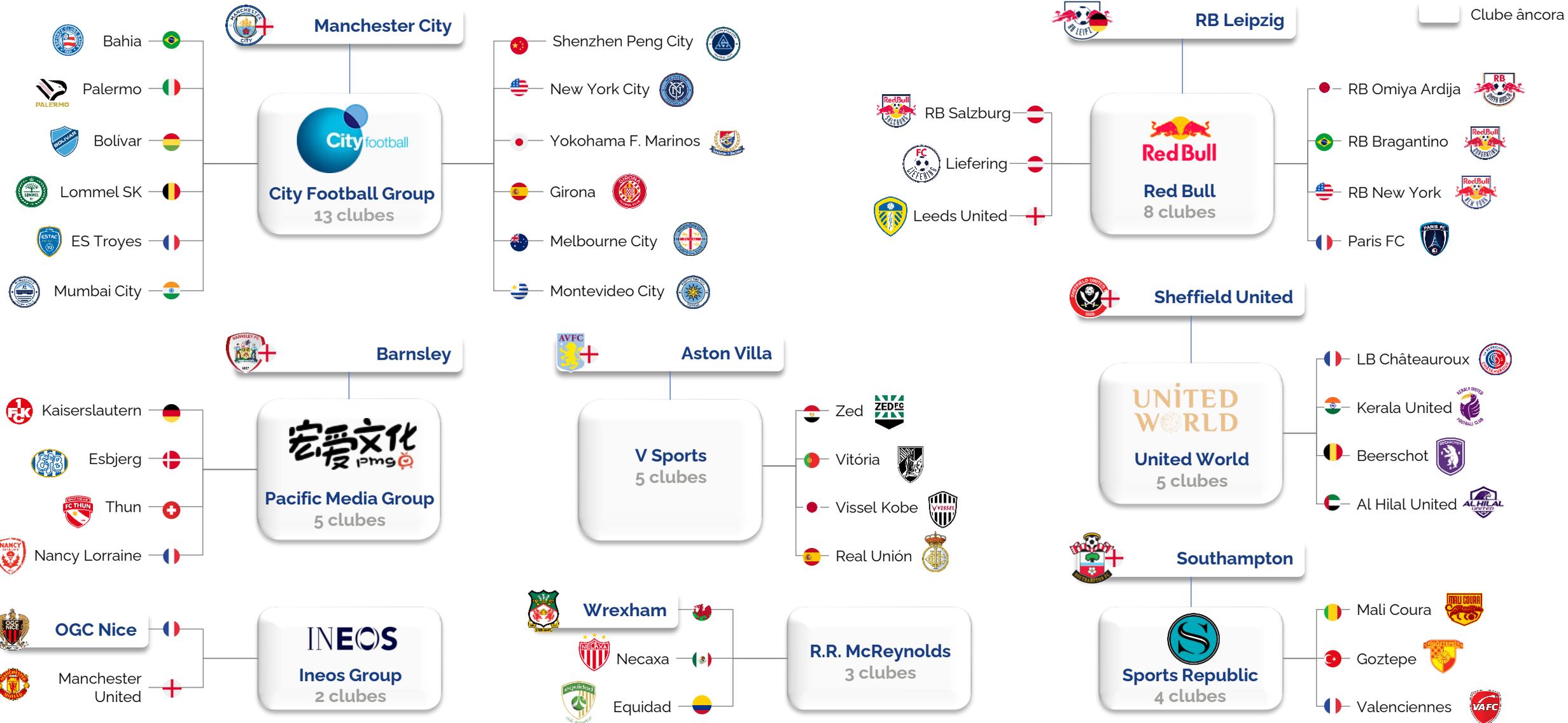


Formação de novo MCO dedicado ao futebol feminino

Victoire Cogevina Reynal, empresária que construiu a carreira na indústria do futebol, fundou em fevereiro de 2024 a Mercury13, um MCO com USD 100 milhões comprometidos a serem investidos no futebol feminino. Em março 2024, a empresa anunciou a compra de seu primeiro clube, o F.C. Como Women da primeira divisão da liga Italiana.

Fontes: Sportico; NY Times; Hogan Lovells, Website dos Clubes

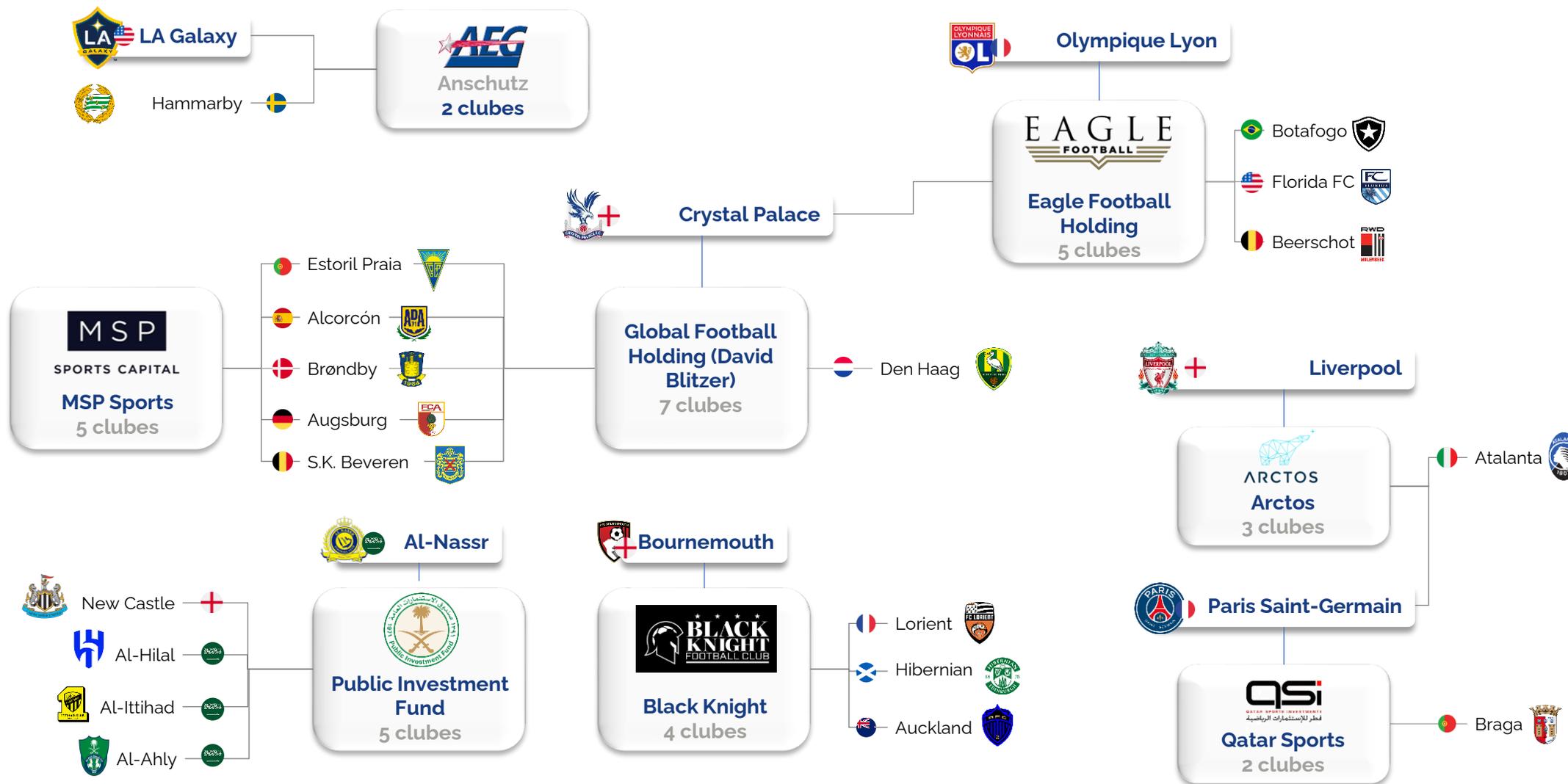
Multi Club Ownership | Principais Grupos



Multi Club Ownership | Principais Grupos



Clube âncora

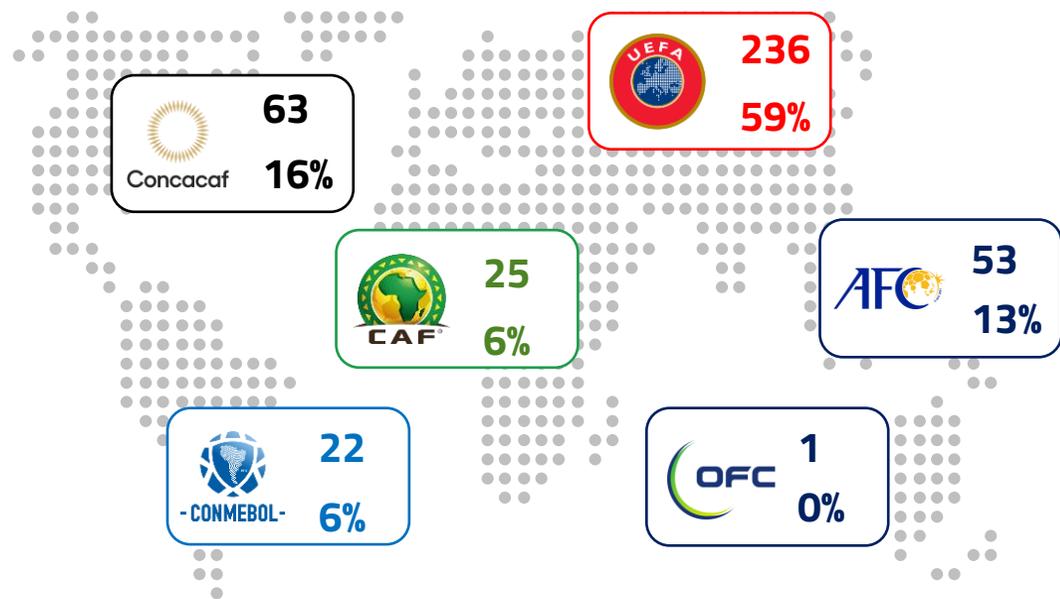


As Estruturas de MCO Estão Concentradas na Europa

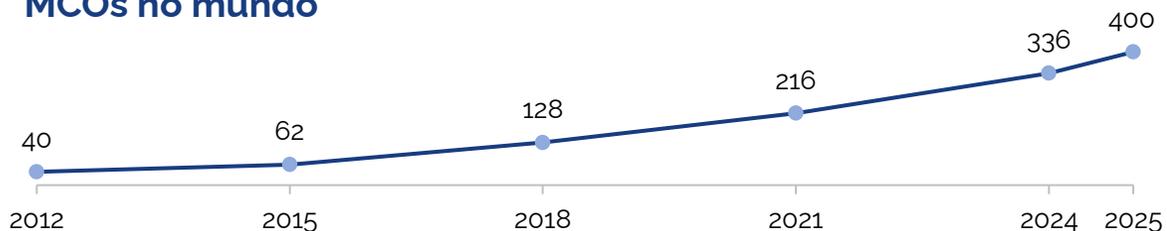
Ligas com produtos mais desenvolvidos e gestão mais controlada tendem a concentrar operações de MCO

Divisão por Confederação de Clubes Pertencentes a MCOs

[Principais países por confederação com maior número de clubes pertencentes a MCOs]



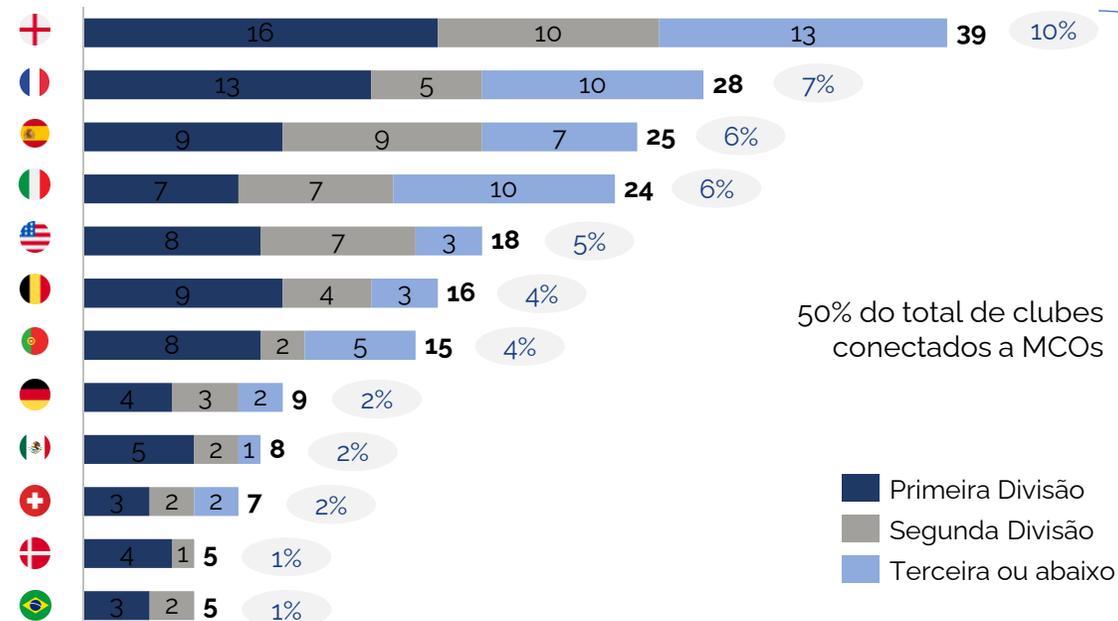
Evolução no número de clubes únicos pertencentes a grupos MCOs no mundo



*Vasco em litígio com a 777 Partners/ A-CAP / Fontes: Sport Business, Play the Game; UEFA;

Top 12 países em Número de Clubes Conectados a MCOs

[Por divisão disputada no ano de 2024 e % do total global de clubes conectados a MCOs]



50% do total de clubes conectados a MCOs

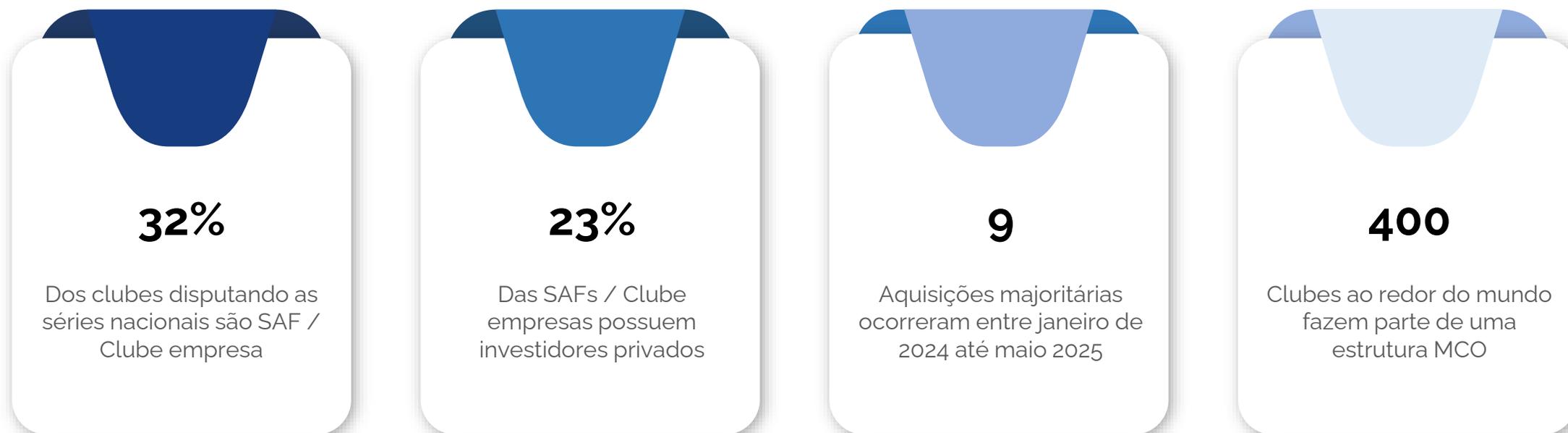
■ Primeira Divisão
■ Segunda Divisão
■ Terceira ou abaixo

- Estruturas de MCO estão concentradas na Europa, contando com Bélgica e Portugal além das 5 principais ligas globais;
- 47 grupos de MCO são originários dos Estados Unidos, investindo também de forma local e colocando os EUA entre os países com mais clubes pertencentes a estruturas de MCO;
- Embora o número de SAFs estejam avançando no Brasil, apenas 5 clubes* estão conectados a uma estrutura de MCO.

Panorama de Investimento Brasil

O investimento privado no futebol brasileiro vem apresentando **crescimento acelerado** desde a aprovação da Lei das SAFs, em 2021, que proporcionou maior segurança jurídica e atratividade para investidores. Esse novo ambiente regulatório fomentou uma forte onda de investimentos locais, com destaque para empresas brasileiras que têm direcionado capital principalmente para clubes de divisões menores, visando processos de reestruturação, profissionalização e desenvolvimento de novas receitas.

Ao mesmo tempo, observa-se a entrada de grandes grupos internacionais e a ampliação de estratégias de multi-club ownership (MCO), consolidando o **Brasil como um dos mercados mais estratégicos para a formação e comercialização de atletas no cenário global**. Esse movimento evidencia a evolução do país como um ambiente propício para investimentos no futebol, combinando potencial esportivo, valorização patrimonial e um mercado consumidor robusto e engajado.



Mapa SAFs Brasil

SAFs e Ltda/SAs disputando algum divisão nacional: 39

SAFs e Ltda/SAs fora das divisões nacionais: 68

TOTAL: 107 SAFs e Ltda/SAs*

Clube Empresa (3)



Norte (1)

Série B



Nordeste (9)

Série A



Série C



Série D



Centro Oeste (7)

Série B



Série C



Série D



Sudeste (15)

Série A



Série B



Sul (7)

Série B



Série C



Série D



Série C



Série D

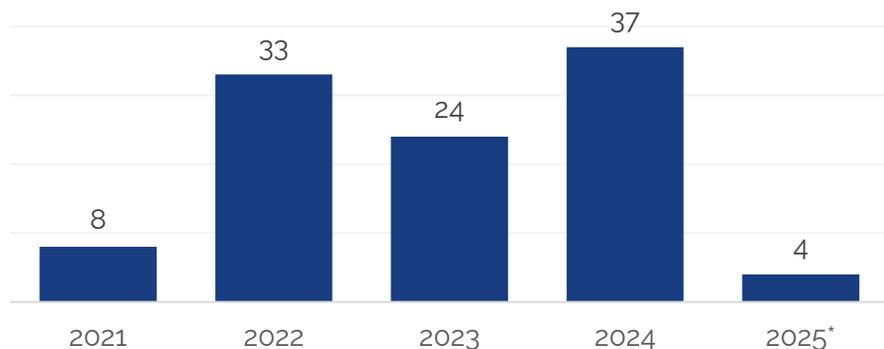


*Dados até abril 2025, pode haver alguma SAF ou investimento em SAF não contabilizada pelo material.

Timeline Investimentos

Número de takeovers

Evolução da Constituição das SAFs



Evolução dos Investimentos Privados nas SAFs



Investidores

Transações e Mudanças de Controle nas SAFs

2017



2021

Lei da SAF



2022



2023



2024



2025*

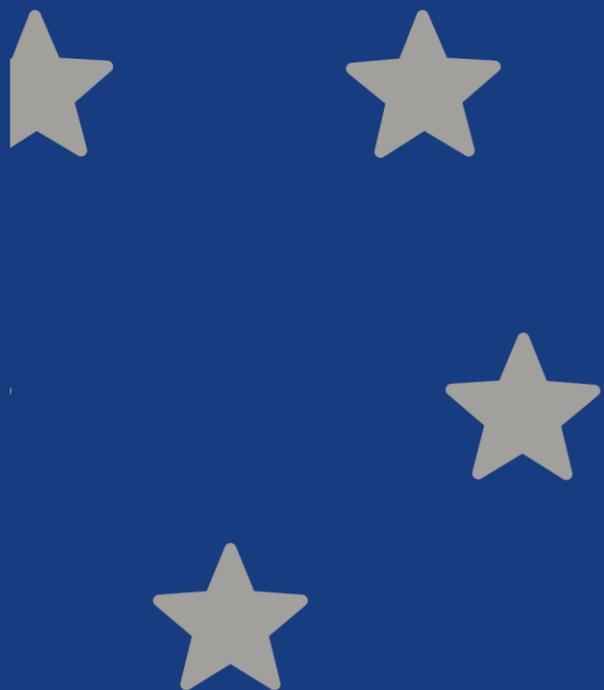


Legenda



- | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Cuiabá Esporte Clube | 10. Amazonas FC | 19. Retrô FC Brasil |
| 2. Maringá Futebol Clube | 11. São José Esporte Clube | 20. Cruzeiro Esporte Clube |
| 3. Botafogo Futebol Clube SP | 12. Mixto Esporte Clube | 21. Portuguesa de Desportos |
| 4. Red Bull Bragantino | 13. Athletic Club | 22. Londrina Esporte Clube |
| 5. São Bernardo Futebol Clube | 14. Esporte Clube Bahia | 23. Rio Branco Atlético Clube |
| 6. Cruzeiro Esporte Clube | 15. Coritiba Foot Ball Club | 24. Athletic Club |
| 7. Botafogo de Futebol e Regatas | 16. Botafogo de Futebol e Regatas | 25. Santa Cruz Futebol Clube |
| 8. CR Vasco da Gama | 17. Ipatinga Futebol Clube | 26. Botafogo Futebol Clube PB |
| 9. Associação Ferroviária de Esportes | 18. América Futebol Clube (RN) | 27. Brusque Futebol Clube |
| | | 28. Blumenau Esporte Clube |

*Dados até abril 2025, pode haver alguma SAF ou investimento em SAF não contabilizada pelo material.



Liga: o avanço brasileiro em melhorias de produto

Por Outfield

Encaminhamento de uma Liga Unificada no Brasil

Em 2024, o futebol brasileiro deu passos importantes **rumo à criação de uma liga unificada**, com destaque para a venda conjunta dos direitos de transmissão da Série B — o primeiro acordo entre LFU e Libra. A adesão de clubes estratégicos à LFU e a padronização de modelos de divisão de receitas também contribuíram para uma maior convergência entre os blocos. No entanto, **o processo ainda está restrito à esfera comercial**. Faltam avanços em governança, relação institucional com a CBF, fair play financeiro e gestão independente da arbitragem. O caminho está sendo trilhado, mas a consolidação de uma liga estruturada, autônoma e sustentável ainda depende de decisões políticas e institucionais que ultrapassam a lógica da comercialização.

Principais Movimentos de 2024

DESENVOLVIMENTO DAS LIGAS

Negociação Conjunta Série B

- Negociação conjunta dos direitos de transmissão;
- **Colaboração** entre as ligas foi capaz de aumentar o **valor do produto** e demonstrar um passo concreto em direção de futuras ações conjuntas;

Movimentações entre Ligas

- Novos clubes que se uniram a **LIBRA**: (subiram da série C para a B)



- Novos clubes que se uniram a **LFU**: (migraram entre blocos, com exceção do Amazonas, que subiu da série C para B)



Desempenho das Ligas Brasileiras e Próximos Avanços

ORGANIZAÇÃO E OBJETIVOS DA LIGA

Avanço real:

- Centralização dos direitos de transmissão da Série B;
- Venda coletiva (em cada uma das ligas) com múltiplos players.
- Modelo de distribuição de receitas mais equilibrado (ex: LFU: 45% igual, 30% performance, 25% audiência).

Em andamento:

- Venda unificada de placas publicitárias e direitos de apostas (autorização para as plataformas usarem dados oficiais).

Ainda ausente:

- Calendário independente;
- Profissionalização da arbitragem e centralização de patrocínios
- Fair play financeiro formalizado;
- Regras de incentivo ao desenvolvimento da base;

APROVAÇÕES E RELACIONAMENTO COM SHAREHOLDERS

Ainda ausente:

- Autonomia das ligas frente à CBF (independência para organizar e regulamentar o campeonato).
- Representatividade formal dos clubes.
- Sistema institucionalizado de votação com quórum qualificado;

Comparativo Ligas (Brasil vs Ligas Europeias)



Distribuição das receitas de transmissão por liga e suas correlações com a qualidade e competitividade em cada uma das ligas

| Receita Anual de Transmissão* | € 4.530MM | € 2.029 MM | € 1.209 MM | € 1.121 MM* | € 585 MM* | € 244 MM | € 214 MM |
|-------------------------------------|---|--|---|--|---|---|---|
| Distribuição Receita de Transmissão | | | | | | | |
| Máximo vs Média | 1,3x | 3,2x | 2,4x | 1,7x | 4,3x | 1,5x | n.d.** |
| Highlights da Liga | <p>Maior equilíbrio competitivo e de divisão de receitas com direito de transmissão</p> <p>Financial Fair Play</p> <p>Maior receita entre todas as ligas de futebol</p> | <p>Excelência na formação de jogadores</p> <p>Teto de gastos para clubes</p> | <p>Muitos times com grande tradição (apesar de alguns não terem mais a relevância de outrora)</p> <p>Retorno da competitividade desde 2020, após período de hegemonia da Juventus</p> | <p>Regra 50+1 limita o controle externo e reforça a estabilidade financeira (com órgão fiscalizador ativo)</p> <p>Desenvolvimento relevante de jogadores</p> | <p>Órgão ativo de fiscalização financeira dos clubes</p> | <p>Liga ainda mais fortalecida com a entrada do Corinthians e diversificação de contratamos de transmissão da série A em múltiplas plataformas</p> <p>Viabilizaram a venda dos direitos de transmissão da Série B em conjunto, marcando o início da colaboração efetiva entre os blocos</p> | <p>Contratos sólidos, especialmente com a Globo, dado a manutenção de grandes clubes na liga</p> |
| Desafios da Liga | <p>Salários Inflacionados</p> <p>Dependência de investidores estrangeiros</p> <p>Dúvida sobre a sustentabilidade e viabilidade do modelo, apesar das altas receitas</p> | <p>Alta concentração de receitas entre Real Madrid e Barcelona</p> <p>Clubes médios e pequenos altamente endividados</p> <p>Enfraquecimento relativo da liga nos últimos anos</p> | <p>Infraestrutura defasada de alguns clubes comparativamente aos demais clubes europeus</p> <p>Alto endividamento dos clubes e problemas de gestão</p> <p>Menor apelo internacional</p> | <p>Direitos de TV Internacionais abaixo das demais ligas europeias</p> <p>Baixa competitividade no topo, com Bayer de Munique campeão de 12 das últimas 13 temporadas</p> | <p>Direitos de transmissão desvalorizados, dificuldade nas negociações de contratos</p> <p>Forte dependência do PSG</p> <p>Baixo engajamento internacional</p> | <p>Desafio de unificação, com um modelo de governança mais equilibrado para todos os participantes</p> <p>Desafios individuais das ligas podem ser mitigados com a unificação (como a saída de grandes clubes, por exemplo)</p> | |

Fontes: Relatórios Anuais das Ligas, Globo, Sports.Legal, OneFootball, Reuters, Forbes, Sportcal, UEFA | * Dados dos contratos vigentes de cada uma das ligas. Bundesliga não possui contrato de transmissão internacional no momento | Ligue 1 considera contrato local de EUR 445MM, que deveria estar vigente mas foi cancelado na última temporada | ** Não divulgado o detalhamento da divisão das receitas entre as faixas

Oportunidades para o Brasil ter a 5ª Liga Mais Valiosa do Mundo



| # | Liga | Receita 2024 (€ MM) |
|---|-----------------------|---------------------|
| 1 | Premier League | 8.669 |
| 2 | La Liga | 5.049 |
| 3 | Bundesliga | 4.802 |
| 4 | Serie A | 3.791 |
| 5 | Ligue 1 | 3.265 |
| 6 | Major League Soccer | 1.912 |
| 7 | Campeonato Brasileiro | 1.676* |

O Campeonato Brasileiro tem **potencial para se consolidar como a quinta liga mais valiosa do mundo**, especialmente com a formação de uma liga unificada. Com essa nova estrutura, o futebol nacional pode evitar os erros recentes cometidos pela Ligue 1 e se inspirar em modelos de crescimento bem-sucedidos, como o da MLS.

Desafios



Problemas na Ligue 1: Canal+ "absolutamente não interessado" nos direitos televisivos

LFP e DAZN encerram contrato bilionário de transmissão da Ligue 1 após disputa judicial

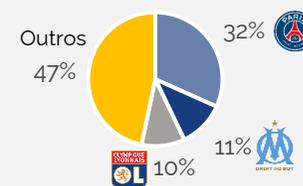
Divórcio entre Ligue 1 e Mediapro abre era de incerteza no futebol francês

11
Títulos do PSG nos últimos 13 anos

6%
CAGR Receita 2019-2024

68%
Dos clubes investidos por estrangeiros

Distribuição da Receita Total dos Clubes



Dificuldades em contratos de transmissão, refletem a **redução de apelo**, especialmente internacional pela Liga
Crescimento de receitas gerais também limitado
Esportivamente **liga pouco competitiva**, com hegemonia de um único time
Mesmo tais questões, a liga ainda se mostra atrativa para investimentos estrangeiros

Liga em Ascensão



Única entre as principais ligas, e única liga americana a adotar o **"Single Entity Model"**, onde a liga é dona de todos os clubes, e cada operador de clube é, em última instância, acionista da liga. Isso garante alinhamento de interesses pela evolução da liga, e melhor equidade entre os clubes

39
Jogos em Média por Clube em 2024

19%
CAGR Receita 2019-2024

94%
De ocupação dos estádios em 2024 (abaixo apenas da PL e Bundesliga**)

30
Clubes na Liga (sem rebaixamento)

2,4x
Máximo vs Média (Receita 2024)

8%
Da receita é referente ao clube com a maior receita

Liga com **crescimento relevante de receitas nos últimos anos**, em especial de transmissão e patrocínios.
Aumento de clubes na Liga, refletindo o aumento de interesses em diversas regiões do país
Estrutura de governança da Liga permite um **campeonato mais equilibrado** do ponto de vista esportivo e financeiro
Arbitragem profissional desde 2012

Oportunidades



Divisão equilibrada das receitas

Receitas concentradas geram ciclo vicioso de baixa competitividade e tendência de ainda mais concentração. Estruturação inicial em parâmetros equilibrados é essencial para o longo prazo da Liga

Equilíbrio Financeiro

Regras de *fair play* financeiro e outros mecanismos de alinhamento de interesses dos clubes com a Liga, **ajudam a atrair ainda mais investimentos**

Ajuste de Calendário

Com média superior a 65 jogos por clube na temporada, **o calendário brasileiro é excessivamente inchado**. Isso compromete a qualidade do jogo, desgasta os atletas e reduz o senso de escassez, afetando o valor percebido do produto.

Profissionalização de Arbitragem

Melhora do produto passa pela qualidade dos árbitros, que atualmente não são profissionais, como já é feito nas principais ligas do mundo

Fontes: Relatório Anual LFP, Relatórios Financeiros Anuais das Ligas (exceto MLS e Campeonato Brasileiro), Forbes, Uol, Mkt Esportivo, Flash Score, Globo, MLS Football, MLS Soccer, * EUR = 6,43 BRL | ** Considerando as 7 principais ligas

Resenha

Vai demorar mais do que esperávamos



No ano passado a conclusão foi de que o futebol é uma indústria resiliente, estava no caminho certo de estruturação, mas que ainda vivíamos no caos, que nos libertaria e traria uma nova era de oportunidades.

Neste ano o que vimos é que ainda estamos em construção, aponto do caos ter aumentado. A resiliência segue clara, vide o aumento de receitas, já conseguimos dar alguns passos na direção do entendimento de que os clubes é que precisam tomar conta do seu negócio – vide o resultado positivo obtido por LFU e Libra nas negociações de direitos de transmissão – mas a gestão individual ainda segue caótica, e a sensação é de que piorou.

Todos reclamam, mas todos repetem as mesmas estratégias, podendo ou não. Todos propõem melhorias, desde que elas não impactem negativamente o proponente. Talvez a solução não venha de dentro para fora, mas de fora para dentro. O futebol é uma indústria sui generis, onde apenas vencer importa, e precisa ser agora, e o adversário acaba sendo visto como inimigo e não parceiro.

Se 2024 nos deixa com sensação de que a solução ainda está distante, a primeira metade de 2025 não trouxe sinal de mudança de direção. Sempre dá tempo de evoluir, se recuperar, organizar a casa. Mas não dá para contar com a eternidade para isso.

Cesar Grafietti



Quem somos

Convocados



Somos a combinação de mais de 30 anos de experiência na indústria do futebol, dentro e fora de campo.

Gestão, finanças, marketing, relacionamento, futebol dentro das quatro linhas. Entendemos como as coisas funcionam, na prática.

Gerimos um fundo em fase de captação para aquisição e gestão de clubes na Europa e no Brasil, e trabalhamos na construção de um ecossistema que permita a integração entre mercados de formação e desenvolvimento de atletas, e crescimento estrutural dos ativos, conectando *stakeholders* no mundo todo.

Somos Convocados, prontos para o jogo.



convocados.net / contato@convocados.net



Convocados Consultoria

OutField Inc.

Mude as Regras. Transforme o jogo.



Fundada em 2016, a **OutField é a principal boutique de negócios no cenário esportivo brasileiro**, com foco em impulsionar mudanças globais na indústria do esporte global. Com anos de expertise operacional validada pelo mercado, desenvolvemos o ecossistema integrado mais disruptivo do setor, explorando modelos de operação e investimentos sem precedentes.

Por meio de uma abordagem focada no longo prazo, **estamos gradualmente transformando o mercado**, gerando valor para nossos clientes, apresentando estratégias criativas e desenvolvendo teses de investimento que atraem capital e orientam o esporte na direção certa.

Somos a ferramenta mais eficaz para impactar a indústria e nos impulsionar em direção ao potencial inexplorado do mercado esportivo, no Brasil e no mundo.



Nosso ecossistema



A **máquina financeira** que está revolucionando o esporte e entretenimento no Brasil e na América Latina.

Primeira gestora de recursos inteiramente dedicada ao segmento, **investindo mais de USD100MM** na indústria e com a meta de **alocar USD300MM até 2028**.



A **principal casa especialista** e inteiramente dedicada a projetos de estratégia, operações de M&A e dívida corporativa nos mercados do esporte e do entretenimento no Brasil, **atuando nos principais negócios do segmento**.



Agência de marketing esportivo com ampla gama de serviços e soluções tecnológicas em comunicação e Growth, **atuando lado a lado com as principais organizações esportivas da América Latina** no desenvolvimento de estratégias inovadoras e campanhas de sucesso.

A Galapagos Capital é uma companhia de investimentos global com soluções financeiras interconectadas para você, sua família e seu negócio. Fundada, em 2019, por executivos seniores com vasta experiência de mercado, seu grupo econômico conta com mais de 500 profissionais em onze escritórios no Brasil, um em Miami e um em Genebra. Possui mais de 50 mil investidores e cerca de 28 bilhões de reais sob gestão.



FanBase

your fans **one place**

A FanBase oferece um ecossistema completo de soluções de fan engagement, baseado em dados e inteligência. Por meio de produtos como Fan ID, Fanbox, FanApp e FanMarket, permite que organizações esportivas transformem a experiência do torcedor em uma jornada integrada, personalizada e digital.

Atualmente, a FanBase atende mais de 20 organizações esportivas de destaque no Brasil e América do Sul, incluindo clubes como Coritiba, Vasco, Atlético Mineiro, Bahia, Ceará, Avaí, Ponte Preta, Guarani, Atlético Nacional de Medellín, entre outros, além de entidades como Federação Paulista de Futebol, NBB, WSL e CBV.

Como agente inovador da indústria esportiva, a empresa está construindo uma nova infraestrutura digital para o esporte, promovendo relações mais diretas, inteligentes e rentáveis entre clubes e torcedores, elevando significativamente a experiência do fã e a capacidade de geração de receitas dos clubes.

FanID

Solução white-label que centraliza as diversas contas digitais do torcedor em um único login, permitindo autenticação centralizada (Single Sign-On) entre todos os sistemas e serviços de terceiros, funcionando como a “conta gov” dos clubes.

FanBox

Plataforma all-in-one de dados, inteligência e CRM, que organiza os dados cadastrais e transacionais de todos os sistemas dos clubes em um datalake centralizado, mapeando a jornada de consumo completa dos fãs, permitindo ativação de campanhas segmentadas e de alto impacto.

FanApp

Aplicativo white-label de clubes e entidades esportivas que oferece ao fã uma interface única para acessar todos os produtos e serviços do seu time ou evento em um único local.

FanMarket

Marketplace white-label para organizações esportivas, nativamente integrado ao Fan ID, FanBox e FanAPP, onde os fãs poderão comprar produtos e serviços oficiais de múltiplos fornecedores e parceiros do seu clube em apenas em local com uma experiência centralizada.

Patrocínio:



Apoio:



Realização:

