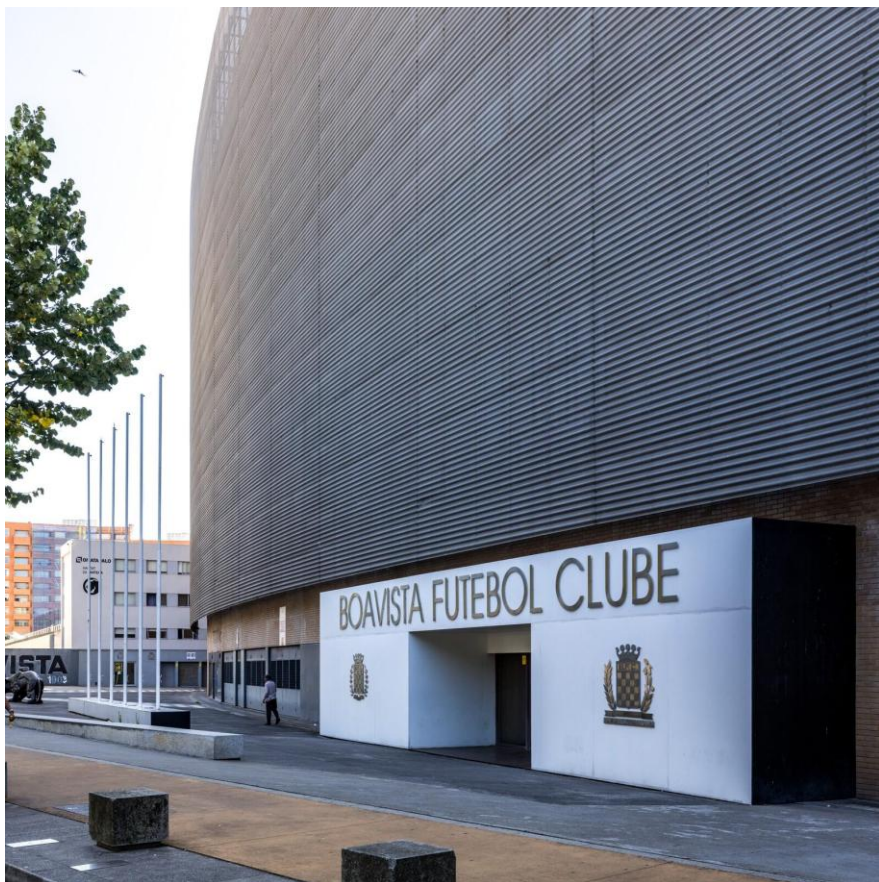


Plano de Negócios 2026–2035

Continuidade, profissionalização comercial e valorização económica



ÂNCORA	PROCESSO	VERSÃO	DATA
PRI apresentado em 14/07/2026	7629/23.7T8VNG	Versão final	4 setembro 2026

NATUREZA DO DOCUMENTO

Complemento empresarial e financeiro ao PRI apresentado em 14 de julho de 2026. Desenvolve a continuidade, a execução comercial, a capacidade de pagamento e a preservação de valor, sem alterar o tratamento dos credores.

Índice

Objeto e enquadramento

1. Sumário executivo
 2. Relação com o PRI e critérios de consistência
 3. Diagnóstico e oportunidade
 4. Modelo de negócio e unidades de exploração
 5. Mercado, clientes e proposta de valor
 6. Plano operacional por unidade
 7. Estratégia comercial
 8. Organização, responsáveis e calendário
 9. Plano financeiro do PRI
 10. Tesouraria e neutralidade de custos
 11. Riscos, mitigação e condições de decisão
 12. Governança, controlo e reporte
 13. Conclusão e compromisso de execução
- Anexo A - Projeções integrais do cenário base
- Anexo B - Reconciliação das unidades de negócio
- Anexo C - Matriz de coerência, pressupostos e limites prudenciais
- Anexo D - Acordo-Quadro
- Anexo E - Estudo de Mercado e Estratégia de Comercialização
- Anexo F - Modalidades Desportivas, Orçamento Base

Objeto e enquadramento

O presente Plano de Negócios é apresentado pelo Boavista Futebol Clube no âmbito do processo n.º 7629/23.7T8VNG, que corre termos no Tribunal Judicial da Comarca do Porto — Juízo de Comércio de Vila Nova de Gaia — Juiz 5. Constitui complemento ao Plano de Insolvência com finalidade recuperatória apresentado em 14 de julho de 2026 e desenvolve, em resposta ao despacho de 13 de agosto de 2026, o modelo operacional, as fontes de receita, a estrutura de custos, o financiamento, a tesouraria, os responsáveis e o calendário de execução.

O documento não altera as classes de credores, os tratamentos, os prazos ou o calendário de pagamentos constantes do PRI. O seu objetivo é demonstrar como o Clube converte os ativos, direitos, marca, base associativa, modalidades e capacidade instalada em fluxos de caixa controláveis, preservando a Massa Insolvente de novas dívidas e maximizando a satisfação dos credores em continuidade.

FINALIDADE

Demonstrar que a continuidade do Boavista Futebol Clube é operacionalmente executável, financeiramente disciplinada e apta a preservar mais valor do que uma alienação precipitada ou fragmentada dos ativos essenciais, sem antecipar receitas não contratadas nem ocultar os riscos do cenário pessimista.

Enquadramento jurídico e critério de decisão

A estrutura do Plano responde ao n.º 2 do artigo 195.º do Código da Insolvência e da Recuperação (PRI) de Empresas: identifica a finalidade e as medidas de execução; desenvolve a conta de exploração e os fluxos financeiros; fundamenta os pressupostos; explicita o financiamento; e compara o impacto expectável da recuperação com a ausência de plano. A suspensão da liquidação é analisada à luz do artigo 206.º, ponderando simultaneamente a necessidade de proteger a execução do PRI e a inexistência de prejuízo considerável para a Massa. A apreciação de atos de especial relevo segue os critérios do artigo 161.º: riscos, repercussão processual, perspetivas de satisfação dos credores e recuperabilidade da atividade.

Questão	Resposta deste Plano	Proteção associada
Exequibilidade	Cinco unidades de atividade, medidas, responsáveis, prazos e critérios de ativação.	Receita só entra em tesouraria quando for contratada, exigível e conciliada.
Neutralidade para a Massa	Orçamento mensal, pré-financiamento, controlo de vencimentos, depósitos e reporte.	No-go automático quando a cobertura mensal seja inferior a 100%.
Continuidade versus alienação	Comparação pelo valor líquido, timing, risco, fluxos perdidos e impacto sobre credores.	Nenhuma decisão assenta apenas no preço nominal ou na existência de uma manifestação de interesse.
Valor social e territorial	Preservação da atividade, formação, comunidade, marca e ligação à cidade do Porto.	É ponderado como componente de valor de continuidade, sem substituir o teste financeiro.

Base documental e regra de prudência

A análise utiliza o PRI e os respetivos anexos, o modelo financeiro apresentado, o mapa de credores e de dívida, o Plano Operacional de Curto Prazo, a informação de tesouraria disponível, as propostas, estudos de mercado, acordos e demais documentos apresentados, bem como a informação operacional e financeira, entretanto atualizada e expressamente identificada como posterior à apresentação do PRI.

O PRI e os documentos formalmente juntos ao processo prevalecem quanto ao tratamento dos credores e aos valores apresentados. Os pressupostos de sensibilidade que não constem do PRI são sempre identificados e não transformam oportunidades comerciais em receita contratada.

1. Sumário executivo

O Boavista Futebol Clube pretende preservar a sua atividade associativa, desportiva e formativa e maximizar o valor de continuidade dos seus ativos e direitos, criando condições para uma recuperação dos credores superior à liquidação fragmentada. O Plano de Negócios transforma a estratégia do PRI num modelo de execução com unidades de negócio, responsáveis, calendário, indicadores, controlo de tesouraria e valorização económica.

RENDIMENTOS 2026 1,749 M€ PRI · base	RENDIMENTOS 2035 5,638 M€ PRI · base	PAGAMENTOS A CREDITORES 23,930 M€ PRI · 2026–2041
--	--	---

A lógica económica assenta em cinco unidades claramente separadas: exploração de espaços comerciais; exploração do Estádio para concertos e outros eventos; utilização em jogos de futebol; modalidades e formação; e outras atividades. Iniciativas futuras e outras opções mencionadas permanecem por ora fora das receitas do PRI até existirem estudos e instrumentos vinculativos.



Figura 1 — Arquitetura do modelo de negócio.

1.1. Tese de continuidade

- **Atividade em continuidade.** O Clube, a marca, os associados, as modalidades e o estádio formam uma plataforma económica integrada cujo valor depende da preservação do funcionamento.
- **Receitas diversificadas.** A recuperação deixa de depender predominantemente do futebol profissional e combina receitas imobiliárias, comerciais, associativas, desportivas e de eventos.
- **Profissionalização.** A exploração é organizada por contratos, mínimos garantidos, calendários de cobrança, centros de responsabilidade e prestação de contas.
- **Disciplina financeira.** Nenhuma atividade é iniciada ou mantida sem cobertura mensal, autorização e evidência suficiente.
- **Proteção dos credores.** O serviço da dívida e o tratamento aprovado no PRI não são alterados; a suspensão da liquidação exige demonstração de que não haverá agravamento do passivo da massa.

1.2. Conclusões quantitativas

Os indicadores apresentados de seguida reproduzem o cenário base formal constante do PRI e constituem a referência económico-financeira face à qual será acompanhada a execução do Plano. A informação entretanto disponível, designadamente a atualização operacional das Modalidades Desportivas e outros elementos posteriores à apresentação do PRI, será refletida autonomamente no forecast de gestão, permitindo identificar e justificar os desvios sem alterar retroativamente o cenário originalmente apresentado.

Indicador	2026	2027	2035	Leitura
Rendimentos	1 749,0 k€	2 946,6 k€	5 638,0 k€	CAGR 2026–35 de 13,9%
EBITDA	403,3 k€	1 343,1 k€	3 267,5 k€	Margem sobe de 23,1% para 58,0%
Serviço da dívida	355,9 k€	1 067,8 k€	1 856,0 k€	Calendário do PRI
Caixa pós-dívida	47,3 k€	275,3 k€	1 411,6 k€	Positiva no cenário base

1.3. Valor económico, social e territorial da continuidade

O Boavista Futebol Clube é uma associação de utilidade pública, fundada em 1903, profundamente ligada à cidade do Porto e com relevância nacional e internacional. O PRI documenta um palmarés que inclui um título de Campeão Nacional, cinco Taças de Portugal, três Supertaças e participação em competições europeias, a par de uma tradição eclética com títulos em várias modalidades. Esta história não é apenas memorial: sustenta notoriedade, confiança, procura, licenciamento, patrocínios, adesão associativa e capacidade de mobilização.

A atividade do Clube envolveu na época anterior cerca de 1.574 praticantes. Para a época 2026/27 encontram-se atualmente previstos 1.074 atletas, refletindo a redução e reorganização da atividade, entretanto ocorridas, distribuídos por diferentes modalidades, escalões de formação, equipas de competição e atividades para diferentes idades. A continuidade preserva estruturas de formação, relações com famílias, treinadores, colaboradores, voluntários, sócios e instituições, evitando a dispersão de capital humano e social cuja reconstrução seria morosa, incerta e onerosa.

Dimensão	Valor preservado	Ligação ao modelo económico
Desportiva e formativa	Prática regular, formação de jovens, equipas e conhecimento técnico acumulado.	Quotas, inscrições, patrocínios dedicados, academias, clínicas e utilização de instalações.
Associativa e comunitária	Pertença, voluntariado, mobilização e relação continuada com sócios e famílias.	Receitas recorrentes, campanhas, procura de experiências e maior retenção de parceiros.
Territorial — Porto	Instituição centenária, estádio emblemático e ligação identitária à cidade.	Atratividade de espaços, eventos, hospitalidade, retalho e parcerias empresariais locais.
Nacional	Património histórico do desporto português e projeção da marca além da cidade.	Licenciamento, conteúdos, publicidade, turismo de estádio e relações institucionais.
Credores	Manutenção da plataforma que produz os fluxos destinados ao cumprimento do PRI.	Preserva a fonte de pagamento e reduz o risco de venda fragmentada sem captura do valor conjunto.

O impacto social não substitui a demonstração de viabilidade nem confere imunidade económica ao Clube. Reforça, porém, a racionalidade da continuidade: marca, comunidade, estádio, modalidades e exploração comercial geram valor em rede e perdem valor quando separados. A preservação desta plataforma integrada é, simultaneamente, uma opção socialmente responsável e um meio de proteger a recuperação dos credores.

2. Relação com o PRI e critérios de consistência

O presente Plano não constitui uma nova proposta de tratamento dos credores, nem altera, substitui ou reformula as condições previstas no PRI.

O seu objetivo é desenvolver, numa perspetiva empresarial, operacional e financeira, os pressupostos que sustentam esse Plano, explicitando de que forma o Boavista Futebol Clube pretende gerar as receitas previstas, executar as medidas definidas, organizar os meios necessários à sua concretização e acompanhar os respetivos resultados.

O documento detalha igualmente os mecanismos de gestão do risco, de controlo da liquidez e de acompanhamento da execução, permitindo relacionar as projeções financeiras do PRI com as medidas concretas de exploração, organização e gestão necessárias à sua realização.

Pretende-se, desta forma, demonstrar a lógica económica subjacente à continuidade do Boavista Futebol Clube e criar uma base objetiva para avaliar, ao longo do período de execução, a capacidade de geração de receita, o cumprimento das obrigações previstas e a sustentabilidade da atividade.

Este Plano deve, por isso, ser entendido como o desenvolvimento empresarial e operacional do PRI, mantendo-se integralmente subordinado ao enquadramento, às condições e ao tratamento dos credores nele estabelecidos.

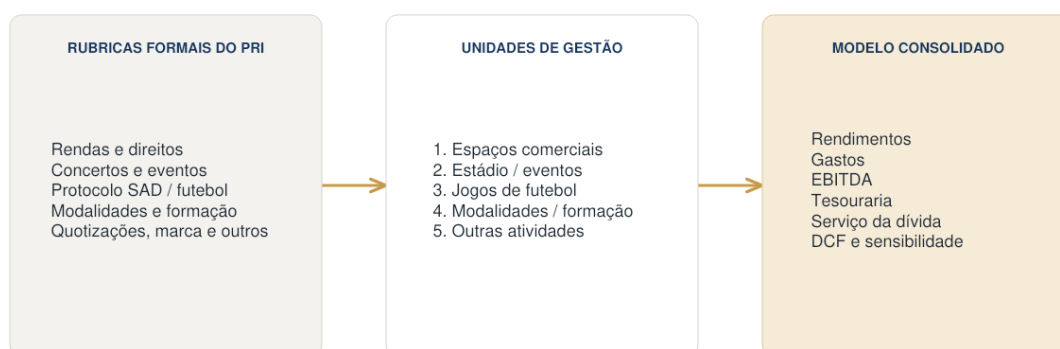


Figura 2 — Ponte entre as rubricas oficiais do PRI e as unidades de negócio.

2.1. Regras de reconciliação

Para efeito de análise comparativa com o PRI, salientam-se as seguintes regras de reconciliação:

- Os rendimentos, gastos, EBITDA, serviço da dívida e fluxo de caixa pós-dívida reproduzem os valores do modelo financeiro do PRI.
- Os cenários base, pessimista e otimista são mantidos; por clareza empresarial.
- As unidades de negócio são uma reclassificação de gestão: a soma anual reconcilia com as rubricas oficiais, sem criar nova receita.
- Dados posteriores ao PRI são apresentados em ponte separada e não substituem o cenário formal enquanto não forem aprovados.
- Os valores não contratados não são tratados como cobertura da tesouraria de curto prazo nem como prova de neutralidade para a massa.
- As diferenças residuais inferiores a um euro na reclassificação operacional decorrem do nível de arredondamento das linhas de origem; em todos os casos prevalecem os totais formais do PRI.

2.2. Tratamento dos credores

Mantêm-se as classes, reduções, carências, prazos e prioridades definidos no PRI. Em síntese operacional, o modelo financeiro incorpora o serviço anual indicado pelo PRI entre 2026 e 2035, sem antecipar alterações às condições propostas. A execução deverá respeitar a prioridade dos encargos da massa, da atividade essencial e das obrigações correntes antes do serviço reestruturado.

Classe / obrigação	Tratamento constante do PRI — síntese	Reflexo no plano de negócios
Autoridade Tributária	150 prestações mensais; redução de juros nos termos propostos	Serviço conforme calendário; cumprimento corrente prioritário
Segurança Social	150 meses, com escalonamento inicial e juros previstos	Calendário e encargos mantidos
Fornecedores/comuns	25% do capital, em 150 prestações trimestrais, após período previsto	Sem alteração; dependência da geração de caixa
Trabalhadores	100% do capital em 48 prestações mensais, sem juros	Proteção reforçada e execução prioritária
Garantidos hipotecários	25% nos termos e após carência prevista	Não confundir EV operacional com valor do imóvel
Subordinados	Perdão nos termos do PRI	Sem alteração

Os fluxos operacionais projetados não estão líquidos dos passivos reconhecidos e não devem ser convertidos em valor residual do Clube sem reconciliação integral com o PRI, a lista de créditos reconhecidos e as decisões proferidas no processo.

2.3. Continuidade versus alienação de ativos essenciais

O Plano não formula um juízo sobre uma proposta concreta de aquisição, porque a base documental analisada não contém uma proposta completa, vinculativa e comparável quanto ao perímetro, preço, forma e calendário de pagamento, condições precedentes, garantias, ónus assumidos, custos de transação e destino do produto. Estabelece, em vez disso, o teste económico e jurídico que qualquer solução de alienação deve superar.

A existência de interesse na aquisição de ativos não demonstra, por si só, que a alienação maximiza o valor da Massa ou a satisfação dos credores. Nos termos do nº2 do artigo 161.º e alínea f) do nº2 do artigo 195.º, do CIRE, a decisão deve ponderar os riscos, a repercussão sobre o processo, a recuperabilidade da atividade e o impacto expectável face à ausência do Plano.

Qualquer alternativa de alienação deverá ser analisada em termos líquidos e comparáveis, considerando o perímetro dos ativos, os custos e ónus associados, as garantias de pagamento, o calendário de realização e recebimento, o impacto sobre a atividade remanescente e a recuperação efetiva previsível para os credores.

2.4. Necessidade e proporcionalidade da suspensão da liquidação

A alienação dos ativos essenciais antes da apreciação completa do PRI comprometeria a própria fonte dos fluxos projetados: rendas, eventos, publicidade, licenciamento, utilização do estádio, modalidades e mobilização associativa. A suspensão prevista no n.º 1 do artigo 206.º do CIRE é, por isso, necessária para não pôr em risco a execução do Plano e para permitir uma comparação informada, homogénea e reversível entre as alternativas disponíveis.

A medida é proporcional porque não equivale a autorizar atividade deficitária ou a impedir a fiscalização. A continuidade fica sujeita a orçamento mensal, pré-financiamento, contratos e garantias, inexistência de dívida vencida da Massa, reporte nos dias definidos e interrupção imediata de qualquer atividade que falhe os critérios de cobertura. Estes mecanismos respondem ao risco de prejuízo considerável referido no nº 2 do artigo 206.º, do CIRE.

3. Diagnóstico e oportunidade

3.1. Problema económico a resolver

O PRI identifica uma combinação de fatores que contribuíram para a deterioração da situação económica e financeira do Boavista Futebol Clube, designadamente a existência de passivo histórico, uma estrutura de custos fixos elevada, pressão sobre as receitas, litígios, insuficiente exploração económica dos ativos e uma dependência relevante de receitas associadas ao futebol profissional.

O incumprimento do protocolo celebrado com a SAD agravou diretamente a situação de tesouraria do Clube e demonstrou, de forma particularmente evidente, o risco resultante da concentração de uma parcela significativa das receitas numa única contraparte e numa atividade que o Clube não controlava integralmente.

Entre os principais fatores identificados encontram-se:

- receitas comerciais e patrimoniais inferiores ao potencial económico do Estádio, dos espaços disponíveis e da marca;
- existência de custos e compromissos sem granularidade suficiente por centro de responsabilidade, dificultando a identificação atempada da respetiva origem, evolução e impacto;
- Modalidades Desportivas com níveis de sustentabilidade distintos e sem um modelo mensal comum de acompanhamento económico e financeiro;
- ausência de uma estrutura profissional única para organizar e acompanhar de forma integrada a comercialização, contratação, faturação e cobrança;

A estes fatores acresce uma questão estrutural que assumiu particular relevância na evolução financeira do Clube: a profunda assimetria dimensional entre a atividade do Futebol Profissional e a atividade da Associação Desportiva.

Esta assimetria contribuiu para um processo de desequilíbrio que culminou na insustentabilidade do modelo existente.

A título meramente ilustrativo, e utilizando valores aproximados para evidenciar a diferença de escala entre as duas estruturas, o Futebol Profissional apresentaria um volume de negócio na ordem dos 4 milhões de euros e despesas na ordem dos 16 milhões de euros, correspondendo a um prejuízo anual aproximado de 12 milhões de euros.

Por seu lado, o Boavista Futebol Clube, enquanto Clube Fundador e titular de 10% do capital da SAD responsável pelo Futebol Profissional, apresentaria um volume de negócio inferior a 1 milhão de euros. A este montante deveriam acrescer aproximadamente 2 milhões de euros resultantes da cedência à SAD de direitos, espaços e respetiva utilização.

Num exercício meramente ilustrativo e antes de outros ajustamentos, esta relação económica deveria traduzir-se numa contribuição significativamente positiva para o Clube, suscetível de financiar a respetiva atividade e contribuir para a redução progressiva do passivo.

Essa lógica económica não se concretizou.

Os valores contratualmente devidos pela SAD ao Clube não foram efetivamente pagos, impedindo que receitas que deveriam financiar a atividade e contribuir para a redução do passivo produzissem esse efeito. Paralelamente, a gestão financeira consolidada entre as duas estruturas apresentou diversas assimetrias e divergências, enquanto as opções de gestão estratégica adotadas não produziram o retorno necessário à sustentabilidade do modelo.

Esta situação foi particularmente relevante em matérias de investimento e respetiva análise de retorno, incluindo ativos críticos associados aos direitos económicos dos jogadores profissionais de futebol.

O resultado foi uma inversão da relação económica que deveria existir entre o Clube e a estrutura de Futebol Profissional: em vez de beneficiar das receitas decorrentes dos ativos, direitos e infraestruturas disponibilizados à SAD e utilizar esses resultados para reduzir progressivamente a sua dívida, o Boavista Futebol Clube acumulou dívida e perdeu capacidade para proceder à sua amortização.

Adicionalmente, vários dos ativos disponibilizados à atividade de Futebol Profissional permaneceram, na prática, fora da disponibilidade económica do Clube, limitando de forma substancial a possibilidade de serem explorados segundo uma estratégia própria.

Existem exemplos desta situação que se prolongaram inclusivamente durante o período de insolvência e que afetaram diretamente a capacidade de geração de proveitos do Clube, designadamente espaços que poderiam ter sido objeto de arrendamento, eventos que poderiam ter sido realizados e investimentos com potencial de rentabilidade que não foram concretizados.

Esta limitação não produziu apenas uma perda pontual de receita. Impediu o Clube de utilizar os seus próprios ativos de acordo com uma estratégia autónoma de valorização, comercialização e investimento.

O modelo revelou, por isso, uma contradição estrutural: o Boavista Futebol Clube, apesar de deter apenas 10% do capital da sociedade responsável pelo Futebol Profissional, colocou ao serviço dessa atividade uma parte relevante dos seus ativos, direitos e capacidade económica, sem que a relação financeira resultante produzisse o retorno necessário à sua própria sustentabilidade.

Em vez de o Futebol Profissional funcionar como elemento de valorização e potenciação económica do Clube fundador, a diferença de escala entre as duas estruturas, associada ao incumprimento das obrigações assumidas e à ausência de retorno suficiente sobre os ativos disponibilizados, contribuiu para uma deterioração profunda da capacidade económica e patrimonial do Boavista Futebol Clube.

A recuperação prevista no PRI procura precisamente inverter esta relação. A continuidade do Clube passa a assentar na exploração autónoma, controlada e economicamente verificável dos seus ativos, direitos e atividades, sem depender estruturalmente de receitas provenientes do Futebol Profissional ou de uma única contraparte.

3.2. Ativos de continuidade

Concretamente, os ativos considerados essenciais à continuidade do Boavista Futebol Clube são os que suportam diretamente a manutenção da atividade, a geração de receitas, a preservação da capacidade operacional e a execução do PRI.

Estes ativos devem ser avaliados não apenas pelo seu valor patrimonial isolado, mas também pela função que desempenham na continuidade económica e operacional do Clube, pela sua capacidade de gerar rendimento e pela importância que assumem na implementação das medidas previstas no Plano.

Os ativos de continuidade do Boavista Futebol Clube são, designadamente:

Ativo/capacidade	Potencial económico	Condição de utilização
Marca Boavista	Licenciamento, merchandising, conteúdos, academias, patrocínios	Direitos disponíveis, proteção da marca e contratos auditáveis
Estádio do Bessa	Futebol, concertos, eventos, visitas, hospitalidade e publicidade	ANEPC, licenças, seguros, CAPEX e margem por evento
Espaços comerciais	Lojas, escritórios, restauração e usos polivalentes	Perímetro, titularidade, fit-out, carências e contratos
Associados e comunidade	Quotizações, participação, campanhas e experiências	Base de dados, cobrança, confiança e proposta de valor
Modalidades e formação	Mensalidades, inscrições, patrocínios e impacto social	Orçamento autónomo, instalações, seguros e cobertura
Rede empresarial	Parcerias, patrocínios, serviços e ativações	Estrutura empresarial e comercial com regras de governação

3.3. Hipótese empresarial

A hipótese central do Plano consiste em transformar o Estádio do Bessa Séc. XXI e a marca do Boavista Futebol Clube numa plataforma económica de exploração permanente, capaz de gerar receitas de forma estruturada e recorrente, sem alterar a propriedade dos ativos, a identidade institucional ou o controlo estratégico do Clube.

O objetivo não é transferir para terceiros a titularidade ou a orientação dos ativos essenciais, mas profissionalizar a respetiva exploração, introduzindo capacidade comercial, técnica e operacional adequada a cada segmento de atividade.

O modelo admite, para esse efeito, a intervenção de operadores especializados ou a utilização de uma estrutura empresarial destinada a desenvolver áreas concretas de exploração. Essa participação deverá ser sempre delimitada contratualmente e subordinada aos interesses do Boavista Futebol Clube.

Qualquer instrumento contratual deverá preservar expressamente os ativos essenciais do Clube e definir, de forma objetiva, o modelo de remuneração fixa e variável, os investimentos a realizar, as garantias exigidas, os mecanismos de fiscalização e controlo e as condições de reversão aplicáveis.

Desta forma, a profissionalização da exploração económica deverá reforçar a capacidade de geração de receita e de investimento, mantendo no Boavista Futebol Clube a propriedade, a identidade, os direitos essenciais e a capacidade de decisão estratégica sobre os ativos que suportam a sua continuidade.

4. Modelo de negócio e unidades de exploração

A análise de gestão estrutura a atividade do Boavista Futebol Clube em unidades de exploração distintas, correspondentes a atividades com diferentes drivers económicos, clientes, modelos contratuais, estruturas de custos, ciclos de realização e níveis de risco.

Esta separação permite analisar individualmente a capacidade de geração de receita, os custos associados, as condições necessárias à respetiva concretização e o impacto de cada atividade na tesouraria e no resultado global do Clube.

O objetivo é evitar que atividades de natureza económica distinta sejam agregadas de forma a dificultar a avaliação do seu grau efetivo de realização. Assim, uma projeção associada à realização futura de um concerto não deverá ser confundida com uma renda já contratada; uma receita decorrente de um protocolo relativo ao futebol profissional não deverá ser tratada como receita recorrente; e o resultado consolidado das Modalidades não deverá ocultar situações deficitárias existentes em modalidades individuais.

Cada unidade de exploração deverá, por isso, ser acompanhada de acordo com os seus próprios pressupostos, indicadores, contratos, receitas, custos e riscos, permitindo distinguir de forma objetiva entre potencial comercial, receita prevista, receita contratada, faturação e cobrança efetiva.

A consolidação das diferentes unidades será efetuada para efeitos de avaliação global da atividade e da execução do PRI, preservando, contudo, a granularidade necessária para identificar a origem dos resultados, os desvios e os riscos associados a cada componente do modelo de negócio.

Unidade	Receitas principais	Custos/Investimento	Responsável	Regra de ativação
1. Espaços comerciais	Renda, estacionamento associado, serviços	Comercialização emanutenção	Comercial + Património	Contrato assinado e espaço legalmente disponível
2. Estádio / concertos e eventos	Fee, renda, revenue share, F&B/hospitality	Produção, segurança, licenças, limpeza, seguro	Operações + Comercial	ANEPC/licenças + P&L não negativo + pré-pagamento
3. Jogos de futebol	Protocolo, utilização, matchday contratual	Operação, segurança, consumos, manutenção	Direção + Jurídico + Operações	Contrato exigível e estádio autorizado
4. Modalidades	Mensalidades, inscrições, patrocínio dedicado	Instalações, técnicos, competição, seguros	Diretor da modalidade	Ficha aprovada e défice coberto
5. Outras atividades	Sócios, marca, visitas, não comerciais, publicidade	Comercial, CRM, produção, manutenção	Comercial + Associados	Direito disponível, contrato e cobrança

4.1. Mapeamento exato das receitas do PRI

Apresenta-se no quadro seguinte o mapeamento das receitas consideradas no PRI, com a respetiva afetação às diferentes unidades de exploração e rubricas do modelo de negócio.

Este mapeamento permite estabelecer uma correspondência direta entre as projeções financeiras constantes do PRI e as fontes de receita analisadas no presente Plano de Negócios, assegurando coerência entre os valores projetados, a sua origem económica e os respetivos mecanismos de execução.

A leitura do quadro deverá, por isso, ser efetuada como uma reconciliação entre o modelo financeiro do PRI e a estrutura operacional aqui desenvolvida, permitindo identificar de forma objetiva onde se encontra refletida cada receita e evitando sobreposições ou dupla contabilização entre unidades.

Rubrica oficial do PRI	Unidade(s) de gestão	Regra de reconciliação
Quotizações	Outras atividades	Integral
Utilização do Estádio	Estádio/eventos + jogos + visitas	Protocolo SAD + festivais/concertos + outros eventos + visitas
Alugueres	Espaços comerciais + outras atividades	Rendas físicas + não comerciais + publicidade exterior
Licenciamento	Outras atividades	Protocolo de marca/licenciamento; naming rights permanece a zero
Modalidades	Modalidades e formação	Futebol formação + ginástica; restantes linhas a zero no PRI

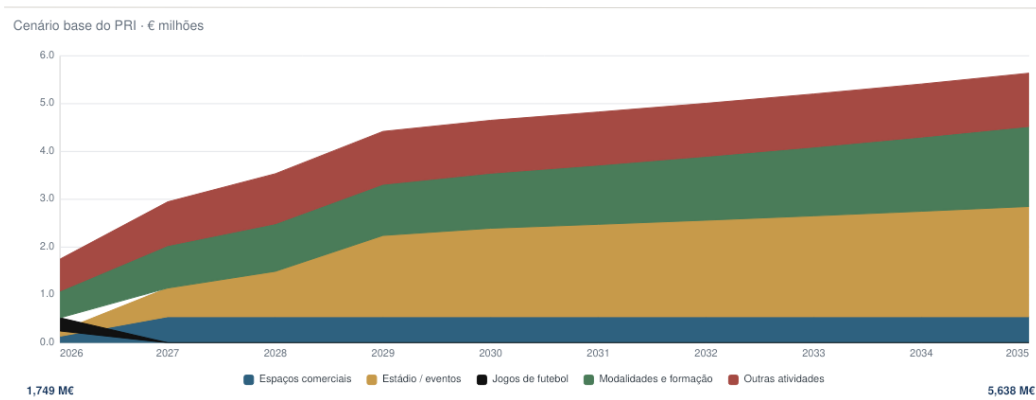


Figura 3 — Evolução da composição de receitas por unidade de negócio.

5. Mercado, clientes e proposta de valor

O presente Plano não depende de uma estimativa genérica ou abstrata da dimensão do mercado potencial. A abordagem comercial parte da identificação de segmentos concretos de clientes, de produtos e ativos claramente delimitados e de instrumentos de geração de receita suscetíveis de validação e acompanhamento.

A análise procura, assim, relacionar cada unidade de exploração com públicos e contrapartes identificáveis, condições comerciais próprias e mecanismos de contratação adequados à natureza da respetiva atividade.

No caso dos espaços comerciais, o estudo elaborado pela JLL fornece uma referência concreta de mercado para sete espaços, permitindo enquadrar valores de colocação, condições de negociação e posicionamento comercial com base em ativos efetivamente identificados e comercializáveis de imediato.

Nos restantes segmentos, a geração de receita depende da concretização de processos comerciais e contratuais específicos. A existência de procura ou de potencial de exploração não é, por si só, considerada equivalente a receita disponível, sendo necessária a formalização das respetivas condições de contratação e cobrança.

A proposta de valor do Boavista Futebol Clube é, por isso, analisada de forma diferenciada por segmento, procurando associar cada ativo ou atividade a clientes concretos, condições de exploração determinadas e mecanismos de receita verificáveis.

Segmento	Cliente-alvo	Proposta de valor	Instrumento de receita
Espaços comerciais	Restauração, retalho, serviços, saúde, escritórios	Localização, visibilidade, estacionamento e associação à marca	Arrendamento 5–10 anos; carência e fit-out definidos
Concertos/eventos	Promotores, empresas, entidades públicas e culturais	Infraestrutura urbana, capacidade, marca e calendário alternativo	<i>Minimum guarantee</i> , renda ou partilha de receitas
Jogos de futebol	Equipas, organizadores e parceiros matchday	Infraestrutura, serviços e experiência de público	Protocolo/contrato de utilização
Modalidades	Atletas, famílias, escolas e patrocinadores	Formação, competição, identidade e impacto comunitário	Mensalidades, inscrições e patrocínio dedicado
Marca e associados	Sócios, adeptos, marcas, turistas e operadores	Herança, comunidade, conteúdos e experiências	Quotas, royalties, patrocínio, visitas e vendas
Infraestruturas técnicas	Telecomunicações, energia e mobilidade	Cobertura, localização e superfície disponível	Renda/concessão; estudo técnico prévio

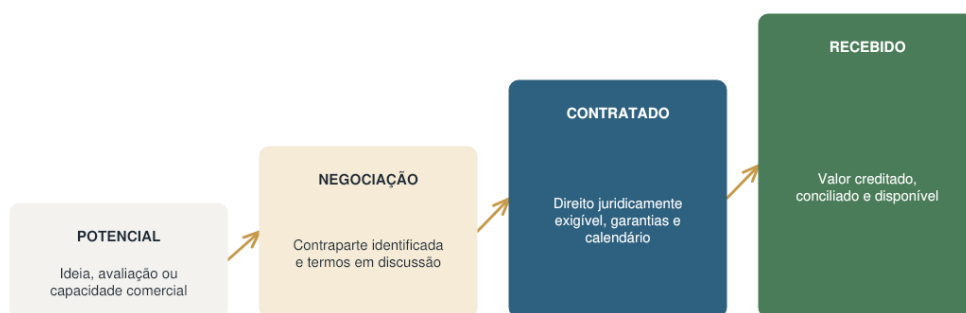


Figura 4 — Hierarquia de evidência aplicável às receitas.

Esta distinção é relevante para a demonstração da exequibilidade do Plano e para a avaliação da efetiva cobertura financeira da atividade: valores potenciais podem sustentar a estratégia, mas não financiam a tesouraria. O modelo financeiro mantém o pipeline comercial separado dos rendimentos formais do PRI e da cobertura efetivamente recebida ou juridicamente exigível.

6. Plano operacional por unidade

6.1. Unidade 1: Exploração de espaços comerciais

A Unidade de Exploração de Espaços Comerciais integra três grandes eixos de intervenção, todos eles com potencial de produção de efeitos imediatos:

- Espaços físicos destinados a utilização como escritórios, espaços de alimentação e áreas de retalho diversificado, atualmente identificados como suscetíveis de utilização e comercialização, sujeitos às validações técnicas, jurídicas e operacionais aplicáveis;
- Utilização técnica, com ou sem afetação específica de espaço físico, destinada a diferentes finalidades de natureza tecnológica;
- Espaço exterior destinado a utilizações de carácter publicitário.

O primeiro eixo representa cerca de 70% do valor total desta Unidade de Exploração, constituindo, por esse motivo, uma fonte de receita imediata e particularmente relevante. É também neste eixo que se considera existir o maior potencial de crescimento da receita ao longo do período abrangido pelo Plano.

Para efeitos do PRI, foi adotado um critério conservador de avaliação, considerando-se exclusivamente as capacidades de exploração proporcionadas pela configuração atual dos edifícios. Não são, assim, incorporados nesta avaliação pressupostos dependentes de alterações físicas, ampliações, reconversões ou outras intervenções que pudessem aumentar a capacidade futura de exploração dos espaços.

Complementarmente ao presente Plano, apresenta-se no Anexo E a proposta elaborada pela JLL para a comercialização dos espaços identificados como imediatamente disponíveis.

Essa proposta abrange um total de sete espaços, correspondentes a uma área global de 3 760 m², aos quais acrescem 55 lugares de estacionamento.

A consideração destes espaços no Plano assenta, portanto, na sua disponibilidade atual e na possibilidade de iniciação da respetiva exploração comercial sem depender da concretização prévia de investimentos estruturais ou de alterações relevantes à configuração existente.

Cenário JLL — estado atual	Mensal	Anual	Natureza
Conservador	24 100 €	289 200 €	Referência de fecho prudente
Realista	28 325 €	339 900 €	Referência interna
Ambicioso	33 100 €	397 200 €	Valor de colocação
Renovado — exploratório	42 925 €	515 100 €	Sem CAPEX quantificado

Aluguers anuais - € mil

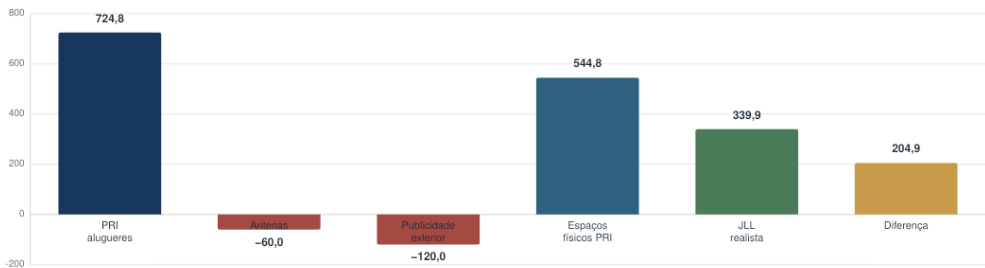


Figura 5 — Ponte de reconciliação dos aluguers do PRI com o estudo JLL.

A proposta apresentada pela JLL abrange exclusivamente as áreas que, na presente data, se encontram em condições de comercialização imediata. Para cada espaço são definidos os respetivos valores de colocação no mercado e os limites de negociação admissíveis, incluindo as condições associadas a períodos de carência, adiantamentos, utilização de estacionamento e necessidades de fit-out.

Os espaços abrangidos por esta proposta constituem uma base relevante para a avaliação inicial desta componente do Plano, sem prejuízo da validação do perímetro total dos espaços comercializáveis e das respetivas condições de disponibilização.

A proposta da JLL não inclui os espaços que, embora comercializáveis, não se encontram ainda ajustados a uma colocação imediata no mercado e cuja exploração produzirá, por esse motivo, efeitos apenas alguns meses após o início da execução do Plano. As necessidades de fit-out relativas a alguns destes espaços encontram-se já identificadas, devendo ser objeto de avaliação específica e, quando adequado, incorporadas numa proposta comercial mais abrangente após a aprovação do PRI.

Esta opção permite que as projeções iniciais se sustentem essencialmente em espaços cuja disponibilidade e condições de comercialização são já conhecidas, remetendo para uma fase posterior a valorização dos restantes espaços que necessitem de intervenção prévia.

O PRI prevê receitas de alugueres no montante de 181,2 k€ em 2026 e de 724,8 k€ por ano entre 2027 e 2035.

A partir de 2027, esta rubrica encontra-se distribuída por três componentes distintas:

- 544,8 k€ anuais relativos à exploração de espaços físicos;
- 60,0 k€ anuais relativos a utilizações classificadas como “Não comerciais”;
- 120,0 k€ anuais relativos a publicidade exterior.

Os eixos de utilização identificados como “Não comerciais” e “Publicidade Exterior” incluem utilizações atuais e futuras, renegociadas ou não, designadamente através da incorporação de direitos existentes e anteriormente cedidos a empresas participadas.

A estimativa considerada no PRI mantém, contudo, um critério conservador, uma vez que toma como referência apenas a utilização atual destes ativos e direitos. Não é, portanto, antecipado no valor base do Plano o eventual acréscimo de receita que possa resultar de utilizações mais alargadas ou de novas condições comerciais.

Essas utilizações adicionais poderão vir a ser incorporadas posteriormente, em resultado da ação comercial a desenvolver imediatamente após a aprovação do PRI, caso a respetiva concretização e os termos económicos alcançados o justifiquem.

6.2. Unidade 2: Exploração do Estádio para concertos e eventos

A Unidade de Exploração do Estádio para Concertos e Eventos agrega as diferentes utilizações do Estádio destinadas à realização de festivais, concertos, reuniões e outros eventos de natureza diversa, não incluindo nesta unidade de exploração quaisquer receitas associadas à realização de jogos de futebol.

No cenário base considerado no PRI, esta unidade representa uma receita de 110,0 k€ em 2026, 600,0 k€ em 2027, 950,0 k€ em 2028 e 1 700,0 k€ em 2029.

A evolução prevista traduz um crescimento progressivo da exploração do Estádio para este tipo de utilizações, não sendo considerada uma capacidade de exploração plena desde o início da execução do Plano.

Em particular, a aceleração prevista para 2029 encontra-se dependente da concretização de diferentes condições necessárias ao desenvolvimento desta atividade, designadamente da realização de investimento, da obtenção dos licenciamentos necessários, da existência de procura comercial suficiente e da capacidade operacional para assegurar a realização dos eventos previstos.

Consequentemente, o valor considerado para 2029 pressupõe que estas condições evoluam de forma compatível com o desenvolvimento previsto para esta unidade de exploração, não correspondendo a uma mera extrapolação automática dos valores dos anos anteriores.

Produto	Modelo comercial	Condição económica	Condição operacional
Concerto/festival	Minimum guarantee + variável ou renda	P&L por evento; margem não negativa; caução/pré-pagamento	ANEPC, licenças, segurança, ruído, seguro e calendário
Evento empresarial	Fee de utilização + serviços	Contrato e cobrança antes do evento	Capacidade, montagem, catering e acessos

Produto	Modelo comercial	Condição económica	Condição operacional
Feira/congresso	Renda por espaço/dia + serviços	Break-even validado e risco de cancelamento coberto	Licenças, energia, circulação e proteção do relvado
Hospitalidade/ativação	Pacote comercial ou patrocínio	Direitos disponíveis e preço mínimo	Compatibilidade com futebol e demais contratos

A estimativa de valores considerada para a realização de Eventos foi calculada com base num modelo de avaliação do potencial de eventos públicos internacionais de grande dimensão, disponibilizado por parceiro potencial na comercialização dos mesmos.

Este modelo foi utilizado como referência para estimar a capacidade mínima previsível de exploração do Estádio nesta área, não correspondendo, por si só, a uma previsão de eventos já contratados ou confirmados. A concretização das receitas projetadas continuará dependente da efetiva captação dos eventos, das condições comerciais acordadas e do cumprimento dos requisitos necessários à respetiva realização.

Os valores projetados devem, por isso, ser interpretados como estimativas de execução da proposta apresentada e não como receitas já realizadas ou incondicionalmente garantidas.

Paralelamente, deverão continuar a ser desenvolvidas ações destinadas a melhorar a atratividade do Estádio junto de entidades, operadores e promotores nacionais e internacionais, permitindo ampliar progressivamente a utilização das instalações e diversificar as fontes de receita associadas a este ativo.

O Estádio do Bessa encontra-se atualmente interdito por determinação da ANEPC. O Boavista Futebol Clube, enquanto proprietário das instalações, assumiu a responsabilidade pela execução das intervenções necessárias à reposição das condições de segurança exigíveis, encontrando-se em curso o respetivo plano de intervenção.

Este plano de intervenção foi iniciado após a decisão de reabertura do Clube, tendo desde então sido desenvolvidas as ações necessárias à reposição das condições exigidas para a utilização do Estádio.

Atendendo ao estado de execução das intervenções em curso, é expectável que, à data da aprovação do PRI, se encontrem reunidas as condições necessárias ao levantamento da interdição e à consequente retoma da utilização do Estádio do Bessa, sem prejuízo da necessária validação pelas entidades competentes.

Neste contexto, o PRI adota como pressuposto a disponibilidade operacional do Estádio após o levantamento formal da interdição. Até esse momento, a utilização do Estádio permanecerá condicionada à conclusão das intervenções aplicáveis e à respetiva validação pelas entidades competentes, apenas sendo considerada operacionalmente disponível após a autorização da respetiva utilização.

6.3. Unidade 3: Jogos de futebol

A Unidade de Exploração “Jogos de Futebol” isola a relação económica do Boavista Futebol Clube com o futebol profissional e, em particular, a utilização do Estádio do Bessa para a realização de jogos.

O modelo adotado no PRI não assume a continuidade automática desta fonte de receita, nem incorpora como pressuposto a existência futura de receitas de bilheteira provenientes do futebol profissional. Esta opção resulta da descontinuidade do modelo de futebol profissional anteriormente licenciado à SAD, que, à data da elaboração deste Plano, entrou em fase de liquidação.

Consequentemente, a eventual realização futura de jogos de futebol profissional no Estádio do Bessa é tratada no PRI como uma possibilidade de exploração contratual do ativo e não como um pressuposto necessário à continuidade económica do Clube.

Para 2026, o PRI inclui um valor de 275,0 k€ na linha “Protocolo SAD”, resultante da utilização prevista à data da sua elaboração. Mais de 50% deste valor já foi recebido, com a classificação de Donativos, da empresa Jogo Bonito, acionista da SAD. A concretização da parcela remanescente depende de acontecimentos previstos para os restantes meses do ano corrente.

A ocorrência futura de jogos de futebol no Estádio do Bessa encontra-se, nesta data, dependente de diversos fatores cuja antecipação obrigaria à introdução de um nível elevado de especulação e, consequentemente, de risco nas projeções do PRI.

Por essa razão, foi adotado um modelo prudente, segundo o qual:

- Qualquer valor futuro associado à realização de jogos dependerá da existência de contrato juridicamente válido, de calendário que permita a respetiva realização, de garantias adequadas de pagamento e da disponibilidade do Estádio;
- O orçamento associado a cada jogo deverá separar individualmente as diferentes componentes económicas da sua realização, designadamente utilização do Estádio, segurança, energia, limpeza, seguros, bilheteira, hospitalidade e manutenção;
- O futebol profissional permanecerá, para o Boavista Futebol Clube, uma oportunidade de natureza contratual e económica, não constituindo um pressuposto central da continuidade do Clube nem da viabilidade do presente Plano.

Desta forma, qualquer eventual receita futura proveniente da utilização do Estádio para futebol profissional apenas deverá ser considerada quando estiverem reunidas condições objetivas que permitam determinar a sua realização, os respetivos custos, a receita associada e as condições de pagamento.

A possibilidade de este cenário se concretizar já em 2027, ou apenas em momento posterior, não pode ser determinada com suficiente segurança à data da elaboração do PRI. A sua concretização dependerá, designadamente, da eventual realocação de fundos, da existência de outras fontes de investimento ou da alteração das condições que atualmente limitam o desenvolvimento dessa atividade.

Por essa razão, o PRI não antecipa esta possibilidade como uma componente necessária da receita futura do Clube, mantendo-a como uma oportunidade que apenas deverá produzir efeitos nas projeções quando existirem condições objetivas e suficientemente consolidadas para o efeito.

Esta abordagem evita que a sustentabilidade económica projetada para o Boavista Futebol Clube fique dependente da recuperação de uma atividade cujo modelo anterior colapsou e que, à data do presente Plano, não permite estabelecer pressupostos suficientemente seguros para a sua projeção futura.

Nesta rubrica não se encontram incluídas quaisquer receitas potenciais associadas a direitos de formação, mecanismos de solidariedade ou outros direitos que possam vir a resultar da formação e valorização de jogadores pelo Boavista Futebol Clube.

Embora estas receitas possam vir a constituir uma fonte adicional de rendimento para o Clube, a sua concretização depende de fatores que, à presente data, não são suscetíveis de previsão com um grau de segurança adequado, designadamente da evolução e valorização dos jogadores, da ocorrência de futuras transferências, dos respetivos montantes e momentos de concretização, bem como da verificação das condições regulamentares aplicáveis.

Por razões de prudência, estas receitas não foram, assim, consideradas nas projeções financeiras do Plano, devendo ser entendidas como uma fonte potencial de receita adicional relativamente ao cenário base apresentado. A sua eventual concretização representará, conseqüentemente, um impacto positivo face às projeções consideradas.

6.4. Unidade 4: Modalidades e formação

Esta Unidade de Exploração inclui as Modalidades Desportivas praticadas no Boavista Futebol Clube, historicamente em número superior a 30, e que têm vindo a sofrer uma redução sistemática, resultante do esforço de racionalização e rentabilização da atividade desportiva.

Para efeitos de planeamento, acompanhamento e controlo, cada modalidade funciona como um centro autónomo de responsabilidade, permitindo identificar de forma individualizada a respetiva atividade, necessidades, custos, receitas e desvios face aos objetivos definidos.

Esta autonomia tem natureza essencialmente operacional e de gestão, não conferindo às modalidades poderes próprios de vinculação do Boavista Futebol Clube para além das delegações expressamente aprovadas pelos órgãos competentes.

Desta forma, procura-se assegurar simultaneamente uma maior responsabilização na gestão corrente de cada modalidade e a manutenção de um controlo central sobre os compromissos assumidos em nome do Clube.

O orçamento consolidado desenvolvido para efeitos do PRI tomou como base as expectativas de desenvolvimento das diferentes Modalidades Desportivas, os resultados obtidos na época anterior e um conjunto de indicadores de proporcionalidade relacionados com o número de equipas, escalões e atletas.

A tabela seguinte apresenta a evolução das receitas, dos custos e dos resultados previstos no PRI para o conjunto das Modalidades.

Indicador	2026	2027	2035
Receitas totais	560,0 k€	886,6 k€	1 674,1 k€
Custos diretos	485,0 k€	562,0 k€	1 081,7 k€
Resultado	75,0 k€	324,7 k€	592,4 k€
Futebol formação – Resultado	(105,0) k€	61,1 k€	107,5 k€
Ginástica - Resultado	180,0 k€	263,6 k€	484,9 k€

O resultado previsto para 2026 encontra-se naturalmente influenciado de forma substancial pelas restrições introduzidas ao longo da última época. Ainda assim, essa projeção assinalava já uma trajetória de convergência para o equilíbrio financeiro imediato e para a obtenção de resultados positivos nos períodos seguintes.

Na análise individual das Modalidades, destaca-se o Futebol como aquela que apresenta o maior resultado negativo e a Ginástica como aquela que apresenta o maior resultado positivo.

Contudo, o encerramento do Clube decretado após a apresentação do PRI teve um impacto muito significativo sobre as expectativas relativas à época que agora se inicia. Esse acontecimento alterou de forma material os pressupostos operacionais que haviam servido de base à projeção inicialmente apresentada.

Por esse motivo, a projeção original constante do PRI deixou de refletir integralmente as condições operacionais atualmente existentes, carecendo, por essa razão, de atualização em sede de forecast de gestão. A manutenção dos valores inicialmente projetados, sem refletir os efeitos do encerramento e da consequente redução da atividade, conduziria a uma representação que já não corresponde às condições efetivamente existentes.

À data em que este documento se encontra a ser concluído, as épocas das diferentes Modalidades ainda apresentam um número substancial de imponderáveis. Em várias delas, poderá mesmo tornar-se impossível retomar integralmente a atividade anteriormente desenvolvida.

Nas Modalidades com maior contribuição para os resultados consolidados e, simultaneamente, com maior número de atletas, a redução verificada no número de equipas e de atletas é já irreversível. Os dados disponíveis neste momento permitem, por isso, identificar três tendências fundamentais:

- Redução das receitas e dos encargos diretos de forma proporcional à redução do número de atletas;
- Alteração da estrutura relativa dos custos, decorrente da redução da atividade e da diferente capacidade de absorção dos encargos fixos por cada Modalidade;
- Redução da exposição a custos diretamente associados à atividade, beneficiando de uma maior flexibilidade da estrutura de custos, sem prejuízo da necessidade de assegurar previamente a cobertura dos défices que possam subsistir em cada Modalidade.

A correção introduzida procura, assim, refletir uma estrutura de atividade mais reduzida do que aquela inicialmente prevista, ajustando simultaneamente receitas e custos às condições efetivamente existentes no início das novas épocas desportivas. O efeito desta redução não é, contudo, inteiramente proporcional em todas as componentes, na medida em que os custos fixos passam a ser distribuídos por um número inferior de atletas, enquanto uma parte substancial dos encargos diretos acompanha a redução da própria atividade.

Na sequência da atualização efetuada para a época 2026/27, o Orçamento Base das Modalidades considera atualmente um universo de 1.074 atletas, face a 1.574 atletas na época anterior, traduzindo uma redução aproximada de 31,8% da atividade. A redução apresenta maior expressão no Futebol e Ginástica, refletindo os efeitos operacionais decorrentes do encerramento temporário do Clube e da reorganização entretanto realizada.

Com base na informação atualmente disponível, o Orçamento Base 2026/27 prevê 368,25 mil euros de receitas próprias e 422,15 mil euros de custos, correspondendo a uma necessidade líquida de cobertura de 53,90 mil euros numa perspetiva consolidada. Esta necessidade deverá ser assegurada através das fontes de financiamento afetas às Modalidades, designadamente quotizações, sem prejuízo da análise individual da sustentabilidade de cada atividade.

Estes valores não substituem os montantes constantes do cenário formal do PRI, uma vez que respeitam à época desportiva 2026/27 e incorporam informação posterior à apresentação daquele Plano. Constituem, antes, o forecast operacional atualizado das Modalidades, que deverá ser reconciliado com o PRI através do modelo de controlo e reforecast previsto no presente Plano.

O detalhe por Modalidade, incluindo o número de atletas, receitas, custos e necessidade de cobertura, é apresentado no Anexo F — Modalidades Desportivas, Orçamento Base. A execução será objeto de calendarização e acompanhamento mensal, não podendo ser assumidos novos compromissos sem demonstração prévia da respetiva cobertura financeira.

A execução do orçamento incluirá fichas mensais assinadas, suportadas por contratos, atletas, instalações, seguros, competições e fontes de receita.

Conteúdo obrigatório da ficha	Evidência	Decisão
Atletas, equipas, calendário e instalações	Listagens, contratos/cedências, horários	Exequibilidade
Receitas mensais	Cobranças, contratos, histórico prudente	Grau de certeza
Despesas e vencimentos	Fatura/proposta, fornecedor, data	Cobertura prévia
Seguros, licenças e competição	Apólice e inscrição	Autorização
Saldo e défice mensal	Mapa de tesouraria	Prosseguir, alterar ou suspender

Este sistema de controlo mensal, atualmente em fase de implementação, permitirá identificar e acompanhar com maior precisão as principais variáveis de controlo de cada Modalidade, reforçando a capacidade de deteção atempada de desvios face ao orçamento.

A sua aplicação regular permitirá ainda reduzir o risco de ocorrência de desvios não antecipados, através de um acompanhamento mais próximo da evolução das receitas, dos custos e dos principais indicadores operacionais relevantes para a execução orçamental.

6.5. Unidade 5: Outras atividades

Esta Unidade de Exploração agrega receitas de natureza recorrente, bem como outras opções de exploração que não se encontram integradas nas quatro unidades anteriormente identificadas.

Incluem-se nesta unidade, designadamente, as receitas provenientes de quotizações, visitas, exploração da marca e licenciamento, utilizações não comerciais, publicidade exterior e outras iniciativas futuras que, à data da elaboração do PRI, permanecem ainda sujeitas a estudo e avaliação.

A autonomização desta rubrica tem também como objetivo assegurar uma adequada separação entre diferentes fontes de receita e evitar qualquer situação de dupla contagem relativamente às receitas já consideradas nas unidades de exploração associadas ao aluguer de espaços e à utilização do Estádio.

Desta forma, cada receita é afeta apenas à unidade de exploração que melhor corresponde à sua natureza económica, permitindo uma leitura mais clara da origem dos rendimentos previstos e uma avaliação mais rigorosa da contribuição de cada atividade para o resultado global do Boavista Futebol Clube.

As iniciativas futuras ainda em estudo apenas deverão ser incorporadas nas projeções quando estejam suficientemente definidas quanto à sua natureza, condições de exploração e impacto económico, evitando que o cenário base do PRI dependa de receitas cuja concretização ainda não se encontre suficientemente sustentada.

Linha	2026	2027	2035	Estado no PRI
Quotizações	189,0 k€	283,5 k€	411,1 k€	Incluída
Marca e licenciamento	405,0 k€	420,0 k€	480,0 k€	Incluída
Visitas ao estádio	28,8 k€	31,7 k€	42,2 k€	Incluída na utilização do estádio
Não comerciais	15,0 k€	60,0 k€	60,0 k€	Incluída em alugueres
Publicidade exterior	30,0 k€	120,0 k€	120,0 k€	Incluída em alugueres
Iniciativas futuras	0,0 k€	0,0 k€	0,0 k€	Opção; fora do cenário

As Quotizações dos Associados apresentam, no PRI, uma previsão conservadora de 189,0 k€, dos quais 120,0 k€ correspondem a Quotizações Ordinárias e 69,0 k€ a Quotizações Extraordinárias.

No modelo financeiro do Plano, as Quotizações Ordinárias constituem uma fonte regular de financiamento da atividade desportiva desenvolvida pelo Boavista Futebol Clube e, conseqüentemente, das respetivas Modalidades.

Por essa razão, o valor de 120,0 k€ correspondente às Quotizações Ordinárias poderá ser afeto prioritariamente ao financiamento dos orçamentos das Modalidades, em articulação com as demais fontes de receita próprias e com o princípio de equilíbrio económico definido no Plano.

Esta afetação permite estabelecer uma relação direta entre a contribuição ordinária dos Associados e a sustentação da prática desportiva do Clube, reforçando simultaneamente a autonomia económica das Modalidades e a transparência na utilização das receitas provenientes das quotizações.

Relativamente à exploração da Marca e ao Licenciamento, foi utilizado como referência um contrato baseado na experiência existente em momento anterior à declaração de insolvência, permitindo estabelecer uma base concreta para a avaliação desta fonte de receita.

A intenção do Boavista Futebol Clube é desenvolver esta componente de forma periódica, procurando que a exploração da Marca e dos respetivos direitos de licenciamento possa ocorrer em todas as épocas e constituir uma fonte recorrente de receita.

A referência utilizada considera ainda a possibilidade de desenvolvimento futuro desta atividade em articulação com uma eventual retoma do futebol profissional. Contudo, esse desenvolvimento não é considerado nas projeções do presente Plano, em coerência com o critério adotado para o futebol profissional, cuja evolução futura não constitui um pressuposto da viabilidade económica do PRI.

Assim, os valores considerados nesta rubrica não dependem da concretização futura do futebol profissional, permanecendo qualquer valorização adicional que daí possa resultar fora do cenário base do Plano.

O sistema de visitas ao Estádio do Bessa será previsivelmente operado por uma empresa multinacional que já manifestou interesse no desenvolvimento desta atividade.

Esse interesse encontra-se, contudo, ainda sujeito à definição e formalização das condições aplicáveis, carecendo da negociação e celebração de contrato definitivo entre as partes.

Assim, embora exista uma perspectiva concreta de operacionalização desta atividade através de um parceiro especializado, a sua concretização deverá ser considerada dependente da conclusão do respetivo processo contratual.

As Iniciativas Futuras incluem projetos atualmente em curso ou em fase de desenvolvimento, cuja eventual concretização deverá obedecer a uma sequência própria de validação e decisão.

Essa sequência compreende, designadamente, o estudo técnico e jurídico aplicável, a confirmação da titularidade e das licenças necessárias, a definição do modelo de implementação e exploração, incluindo, quando aplicável, a celebração de contratos de concessão ou de aquisição de energia (PPA), a identificação do investimento necessário, a avaliação da poupança ou da receita líquida esperada, a formalização contratual e a respetiva aprovação.

Enquanto esta sequência não se encontrar concluída e não existirem condições objetivas que permitam determinar, com suficiente segurança, o respetivo enquadramento económico e contratual, o valor destas iniciativas é considerado nulo no cenário base e no Plano de Negócios.

Incluem-se nesta rubrica, entre outros projetos já identificados, a exploração do parque de estacionamento, a instalação de um sistema de captação de água e a instalação de painéis solares.

A inclusão destas iniciativas no presente Plano tem, por isso, natureza meramente identificativa e de preparação futura, não contribuindo para as receitas, poupanças ou resultados projetados enquanto não estiver concluído o respetivo processo de validação, contratação e aprovação.

7. Estratégia comercial

O PRI prevê a possibilidade de criação ou utilização de uma ou mais estruturas comerciais ou societárias destinadas a profissionalizar a exploração dos ativos e direitos do Boavista Futebol Clube.

Essa função poderá ser concretizada através de diferentes estratégias e modelos de organização, desde que a solução adotada assegure a adequada definição do veículo utilizado, a titularidade dos ativos e direitos envolvidos e a formalização dos contratos necessários à respetiva exploração.

Qualquer estrutura a adotar será previamente submetida a validação jurídica e às aprovações legal e estatutariamente aplicáveis, assegurando-se que a solução escolhida é compatível com os direitos do Boavista Futebol Clube e com os objetivos definidos no presente Plano.

A escolha da estratégia e da estrutura mais adequadas estará necessariamente relacionada com a eventual entrada de investidores, com a natureza do investimento a realizar e com as opções preferenciais que venham a ser definidas no âmbito dessa participação.

Por esse motivo, o PRI não fixa antecipadamente uma única solução comercial ou societária, preservando a flexibilidade necessária para adotar a estrutura que, no momento da sua concretização, melhor corresponda às condições jurídicas, económicas e de investimento existentes.

7.1. Funções do modelo de execução comercial

Função	Entregável	Remuneração/controlo
Comercialização dos espaços	Pipeline, visitas, propostas e contratos	Comissão transparente; limites aprovados
Eventos e hospitalidade	Calendário, promotores, business case por evento	Mínimo garantido + variável; risco alocado
Marca e licenciamento	Portefólio de direitos, licenças, merchandising	Mínimo garantido, royalties e auditoria

7.2. Cláusulas mínimas do instrumento vinculativo

Os instrumentos vinculativos destinados à comercialização ou exploração dos ativos e direitos do Boavista Futebol Clube incluem, como conteúdo mínimo, cláusulas que assegurem uma definição clara do objeto, das responsabilidades das partes, das condições económicas e dos mecanismos de proteção do Clube.

Esses instrumentos contemplam, designadamente:

- a identificação concreta dos direitos e espaços abrangidos, as respetivas exclusões e a preservação dos ativos considerados essenciais ao funcionamento e à continuidade do Boavista Futebol Clube;
- a definição do montante fixo ou mínimo garantido, da eventual componente variável, do calendário de pagamentos e da conta destinada à respetiva liquidação;
- a identificação do investimento a realizar, do respetivo orçamento, do responsável pela sua execução, dos marcos de implementação, da propriedade das benfeitorias realizadas e das condições da sua eventual reversão;
- a prestação das garantias financeiras adequadas, incluindo caução e seguro, bem como a definição expressa das consequências associadas ao incumprimento das obrigações assumidas;
- a identificação das matérias cuja aprovação permaneça reservada ao Boavista Futebol Clube, bem como as obrigações de reporting, os direitos de auditoria e as condições de acesso à informação relevante;
- regras aplicáveis a conflitos de interesses, à contratação com partes relacionadas e à utilização de condições e preços de mercado;
- a definição do prazo contratual, das condições precedentes aplicáveis, dos mecanismos de resolução, das condições de continuidade em situação de insolvência e das medidas destinadas à proteção da marca do Boavista Futebol Clube.

A inclusão destas matérias como cláusulas mínimas pretende assegurar que qualquer operação de comercialização ou exploração seja formalizada em condições transparentes, controláveis e compatíveis com a preservação dos interesses económicos, patrimoniais e institucionais do Clube.

7.3. Funil comercial

A concretização das receitas previstas no PRI depende não apenas da existência de ativos, direitos e oportunidades de exploração, mas também da capacidade de os transformar, de forma sistemática, em propostas, negociações e contratos efetivos.

Para esse efeito, será adotado um Funil Comercial que permita organizar e acompanhar todas as oportunidades desde a sua identificação inicial até à respetiva contratação e execução. Este mecanismo assegura uma visão permanente sobre o estado de cada oportunidade, o seu grau de maturidade, os próximos passos necessários, os responsáveis envolvidos e os fatores que podem condicionar a sua concretização.

A utilização de um Funil Comercial é particularmente relevante num contexto em que várias fontes de receita dependem de processos de negociação com diferentes níveis de complexidade, duração e risco. A simples identificação de uma oportunidade não é considerada equivalente a receita contratada ou previsível; cada situação evolui progressivamente através de etapas de qualificação, avaliação, proposta, negociação, validação e formalização.

Este modelo permitirá igualmente separar de forma objetiva as oportunidades ainda em fase preliminar das que já apresentam condições suficientes para serem consideradas na execução do Plano, reduzindo o risco de sobrevalorização de receitas futuras e aumentando a capacidade de controlo sobre o processo comercial.

O Funil Comercial funcionará, assim, como instrumento de gestão, acompanhamento e controlo, permitindo relacionar a atividade comercial desenvolvida com as projeções financeiras do PRI e identificar atempadamente eventuais desvios entre as oportunidades existentes, os contratos efetivamente celebrados e as receitas realizadas.

Etapa	Critério de passagem	Indicador
Inventário	Direito/perímetro e documentação completos	% inventário validado
Prospecção	Cliente qualificado e necessidade confirmada	Contactos qualificados
Proposta	Preço, prazo, investimento e garantias definidos	Valor anual proposto
Negociação	Minuta e condições precedentes controladas	Probabilidade ponderada
Contrato	Assinatura e aprovações obtidas	Valor anual contratado
Cobrança	Fatura e pagamento conciliado	Cash-in e atraso

7.4. Estratégia de marketing e princípios comerciais

A estratégia comercial tem como objetivo converter os ativos, a marca, a comunidade e a capacidade operacional do Boavista Futebol Clube em receitas recorrentes, contratualizadas e efetivamente cobráveis.

O seu propósito não se limita, por isso, à geração de notoriedade, visibilidade ou interesse comercial. Traduz-se sequência organizada e auditável que compreenda a identificação do inventário disponível, a elaboração da proposta comercial, a contratação, a faturação, a cobrança e o respetivo reporte.

Esta sequência é essencial para assegurar que a atividade comercial contribui de forma efetiva para a continuidade económica do Clube e para a execução do PRI, sem gerar novos compromissos que possam agravar o passivo ou criar necessidades adicionais de financiamento não suportadas pelas receitas obtidas.

Por essa razão, a atividade de marketing, a prospecção comercial e o pipeline de oportunidades são acompanhadas de forma autónoma relativamente à receita efetivamente reconhecida no Plano. A existência de uma intenção de investimento ou contratação, a realização de uma reunião ou mesmo a apresentação de uma proposta comercial

constituem indicadores de atividade e de desenvolvimento do Funil Comercial, mas não podem ser confundidos com receita contratada ou realizada.

A consideração económica de cada oportunidade depende do respetivo grau de concretização e, quando aplicável, da existência de contrato válido, do cumprimento das condições suspensivas previstas, da prestação das garantias necessárias e de um calendário de recebimento compatível com as necessidades de tesouraria do Clube.

Esta separação permite que o Funil Comercial seja utilizado como instrumento de previsão e gestão da atividade futura sem transferir para as projeções financeiras do PRI receitas cuja realização ainda não se encontre suficientemente sustentada.

O PRI contempla um orçamento para marketing, integrado nos custos fixos. A execução desta atividade privilegia a utilização dos canais próprios do Clube, o desenvolvimento de parcerias, a produção e distribuição de conteúdos e, quando aplicável, modelos de remuneração variável diretamente associados à concretização de contratos.

Qualquer despesa adicional de marketing ou desenvolvimento comercial para além deste valor fica condicionada à existência de receita incremental que a suporte, de autorização financeira prévia e da manutenção da neutralidade mensal da operação.

Desta forma, o investimento comercial acompanha a capacidade efetiva de geração de receita, evitando que a procura de crescimento introduza antecipadamente custos fixos ou necessidades de tesouraria que não estejam cobertos pela atividade económica que lhes deu origem.

7.5. Marketing, marca e relação com os públicos

O Marketing constitui o mecanismo através do qual a proposta comercial do Boavista Futebol Clube é estruturada e apresentada de forma compreensível, relevante, desejável e verificável para cada um dos públicos a que se dirige.

A sua atuação assenta na história, na identidade, na implantação territorial e na dimensão social do Clube, utilizando estes elementos como fatores de diferenciação e de valorização da proposta apresentada ao mercado.

Esta valorização é, contudo, efetuada de forma prudente, evitando confundir a capacidade de mobilização emocional associada ao Clube com receita efetivamente disponível ou com procura comercial já concretizada. O reconhecimento, a notoriedade e a ligação afetiva à marca podem reforçar o potencial comercial, mas apenas produzem efeito económico quando se traduzem em relações formalizadas, faturação e cobrança.

A marca do Boavista Futebol Clube constitui, por isso, um ativo que é simultaneamente valorizado e protegido. Qualquer forma de exploração comercial respeita os direitos do Clube, preserva o seu controlo institucional e observa os mecanismos de aprovação aplicáveis.

Esta proteção é particularmente relevante sempre que a utilização da marca esteja associada a terceiros, contratos de licenciamento, ações comerciais, parcerias ou outras formas de exploração económica, devendo assegurar-se que a obtenção de receita não comprometa a titularidade, a integridade, o posicionamento ou os interesses institucionais do Boavista Futebol Clube.

Segmento	Necessidade / motivação	Oferta e mensagem comercial	Evidência de conversão
Sócios, adeptos e comunidade	Pertencer, participar e apoiar a continuidade do Clube.	Quotas, donativos, campanhas de mobilização, produtos licenciados, experiências e informação transparente sobre destino dos fundos.	Pagamento recorrente, donativo conciliado, compra liquidada ou adesão validada.
Empresas e marcas	Visibilidade, reputação, ligação ao território, hospitalidade e impacto social.	Patrocínio, publicidade, conteúdos, ativações, hospitalidade, direitos de marca e programas de parceria com contrapartidas mensuráveis.	Contrato assinado, preço, contrapartidas, calendário, garantia e primeiro recebimento.
Ocupantes de espaços	Localização, acessibilidade, área útil, estabilidade e condições de instalação.	Arrendamento de escritórios, lojas, restauração e demais áreas, com informação técnica e comercial completa.	Contrato, licenças/condições precedentes, caução e renda exigível.

Segmento	Necessidade / motivação	Oferta e mensagem comercial	Evidência de conversão
Promotores e organizadores	Recinto, logística, calendário, segurança e previsibilidade operacional.	Aluguer do estádio/áreas para eventos, com preço mínimo, variável, custos, seguros e plano de exploração por evento.	Business case aprovado, licenças, seguro, contrato e garantia/adiantamento.
Modalidades, famílias e instituições	Prática desportiva, formação, comunidade e associação à marca.	Inscrições, patrocínios de modalidade, parcerias locais, clínicas, campos de férias e ações de responsabilidade social.	Orçamento autónomo aprovado, receita identificada e cobrança calendarizada.

Como Ações de Marketing prioritárias foram definidas as seguintes:

- Criar um manual comercial de marca: mensagens, regras de utilização, inventário de suportes, aprovações e modelos de proposta.
- Produzir fichas de produto por ativo e modalidade, com proposta de valor, fotografia/plantas, preço, contrapartidas, limitações e responsável.
- Ligar cada campanha a uma ação comercial concreta: formulário, reunião, visita, proposta, contrato ou cobrança. Alcance digital sem conversão não é indicador suficiente.
- Publicar informação periódica e sóbria sobre continuidade, atividade e destino dos apoios, reforçando confiança sem criar promessas que não possam ser cumpridas.

7.6. Plano comercial por unidade de atividade

O plano comercial é estruturado de forma autónoma por unidade de negócio, com identificação clara dos respetivos responsáveis, produtos ou serviços comercializados, política de preços, critérios de contratação e previsões próprias de faturação, cobrança e tesouraria.

As cinco unidades de negócio são, por isso, objeto de planeamento e acompanhamento comercial individualizado. Cada uma apresenta características próprias quanto à natureza da receita, ao risco de concretização, ao prazo necessário para ativação, à dependência de investimento, às condições operacionais e aos requisitos jurídicos ou contratuais aplicáveis.

A separação por unidade permitirá avaliar com maior rigor o grau de maturidade de cada oportunidade, acompanhar os respetivos ciclos de contratação e distinguir receita potencial de receita efetivamente contratada e cobrável.

Permitirá igualmente atribuir responsabilidades de execução, identificar desvios face às previsões e ajustar a atividade comercial de cada unidade de acordo com a respetiva evolução, sem transferir automaticamente o desempenho de uma área para outra.

Desta forma, o plano comercial funcionará como um conjunto articulado de planos específicos por unidade de negócio, consolidados apenas para efeitos de acompanhamento global, mas mantendo sempre a autonomia necessária à avaliação do risco, da execução e da geração efetiva de caixa de cada uma.

7.6.1. Espaços comerciais, escritórios, retalho e restauração

A exploração dos espaços constitui a prioridade comercial de curto prazo, por apresentar capacidade de geração de renda recorrente sem depender do desenvolvimento futuro do futebol profissional.

O estudo elaborado pela JLL constitui a referência de mercado e de posicionamento comercial dos espaços, permitindo enquadrar os valores de colocação e as condições de negociação. Não substitui, contudo, a celebração de contratos nem as validações técnicas, jurídicas e operacionais necessárias à efetiva disponibilização de cada espaço.

A estratégia adotada consiste em iniciar a comercialização com base no cenário comercial mais ambicioso considerado razoável para cada ativo, evitando reduzir prematuramente a renda de referência. Sempre que necessário para viabilizar uma operação, são privilegiados instrumentos negociais como períodos de carência, realização de obras ou rendas escalonadas, antes de proceder a uma redução estrutural do valor de referência.

O comportamento do mercado será revisto após um período inicial de 6 a 8 semanas, permitindo avaliar o nível de procura, a reação aos valores propostos e a necessidade de eventual ajustamento das condições comerciais.

A execução comercial de cada espaço compreende as seguintes ações:

- concluir o inventário individual de cada espaço, identificando área, localização, titularidade, estado de conservação, acessos, consumos, licenças, necessidades de obras, enquadramento de IVA e situação de ocupação;
- constituir um data room comercial e preparar fichas individuais de ativo, assegurando que cada visita comercial possa evoluir diretamente para uma proposta sem necessidade de nova recolha de informação essencial;
- definir, para cada espaço, a renda de referência, a renda mínima admissível, o período máximo de carência, o investimento exigido e as garantias de pagamento consideradas necessárias;
- separar de forma clara os espaços já disponíveis para comercialização, os espaços cuja ativação dependa previamente da realização de obras ou da obtenção de licenças e os espaços cujo perímetro jurídico ainda não se encontre confirmado.

Esta organização permite que o processo comercial avance de forma seletiva e controlada, distinguindo desde o início os ativos imediatamente exploráveis daqueles cuja disponibilização depende ainda da resolução de condições prévias.

7.6.2. Estádio, concertos, eventos e hospitalidade

A realização de concertos e outros eventos pode contribuir para acelerar a geração de receita associada à exploração do Estádio do Bessa. Essa possibilidade é, contudo, tratada com especial prudência, dada a necessidade de assegurar previamente condições jurídicas, técnicas, operacionais e financeiras adequadas.

Por esse motivo, qualquer evento só é incorporado no cenário operacional quando estejam reunidas validação formal, licenças aplicáveis, cobertura de seguro, capacidade técnica confirmada, disponibilidade de calendário e contrato juridicamente válido.

Até esse momento, poderá ser desenvolvida atividade de prospeção não vinculativa, incluindo o mapeamento de promotores, a identificação de oportunidades, a preparação do produto comercial e a realização de contactos exploratórios. Essa atividade é acompanhada no Funil Comercial, mas não é considerada receita disponível, contratada ou previsível para efeitos de tesouraria.

A execução desta unidade compreende as seguintes ações:

- preparar um dossier comercial dirigido a promotores, identificando o perímetro utilizável, capacidades, acessos, requisitos técnicos, regras de segurança, custos de operação e proposta de preço;
- exigir, para cada evento, um P&L individual que permita avaliar de forma autónoma a respetiva viabilidade económica, incluindo receita mínima garantida, eventual componente variável, custos de montagem, segurança e limpeza, seguro, adiantamento e definição clara da responsabilidade pelo risco associado;
- preparar um calendário comercial por tipologia de evento e por datas possíveis, distinguindo de forma objetiva os diferentes estados de maturidade de cada oportunidade: reserva, intenção, contrato e evento confirmado;
- fazer depender a autorização interna de cada evento da demonstração prévia da cobertura dos respetivos custos e da existência de impacto nulo ou positivo na tesouraria.

Esta metodologia pretende assegurar que o potencial de geração de receita através de eventos não se traduz na assunção antecipada de custos ou riscos não cobertos, mantendo uma relação direta entre contratação, capacidade operacional e impacto efetivo na tesouraria.

7.6.3. Modalidades e formação

Cada Modalidade é tratada como um centro autónomo de responsabilidade comercial e financeira, com acompanhamento individualizado da respetiva atividade, receitas, custos, compromissos e necessidades de tesouraria.

A continuidade da atividade de cada Modalidade depende da existência de orçamento próprio, responsável claramente identificado, fontes de receita documentadas e cobertura de tesouraria compatível com os compromissos assumidos.

As receitas provenientes de inscrições, patrocínios, acordos com entidades locais, clínicas, iniciativas de formação ou outras atividades diretamente relacionadas com a Modalidade são registadas e acompanhadas na respetiva ficha mensal. Estas receitas permanecem claramente identificadas como receitas próprias da Modalidade e não ser confundidas com receitas centrais do Boavista Futebol Clube.

Este modelo permite avaliar de forma regular a sustentabilidade de cada Modalidade, identificar desvios face ao orçamento e determinar, com maior antecedência, eventuais necessidades de ajustamento da atividade.

Para esse efeito:

- cada responsável entrega mensalmente uma ficha contendo as receitas, despesas, posição de tesouraria, compromissos assumidos, documentos de suporte e ações comerciais previstas para o período seguinte;

- os patrocínios específicos de cada Modalidade identificam expressamente o respetivo objeto, duração, contrapartidas associadas, montante, faturação e calendário de pagamento, permitindo acompanhar não apenas a contratação mas também a efetiva cobrança da receita;
- as atividades deficitárias que não disponham de cobertura financeira confirmada ficarão sujeitas a redução, suspensão ou reconfiguração pela Direção, em função da respetiva situação económica e da capacidade financeira disponível.

A autonomia atribuída às Modalidades pressupõe, assim, uma responsabilidade direta pelo equilíbrio da respetiva atividade, sem prejuízo do controlo financeiro e da capacidade de decisão que permanecem centralizados na Direção do Boavista Futebol Clube.

7.6.4. Outras receitas: marca, publicidade, parque, não comerciais, solar, retalho e donativos

Esta unidade concentra receitas heterogéneas, separadas em linhas contratáveis e auditáveis: publicidade física/digital, licenciamento e merchandising, parque de estacionamento, não comerciais, eventuais soluções de energia solar, exploração de retalho, quotas e donativos. Nenhuma destas rubricas é incorporada por estimativa genérica: para cada uma é necessário confirmar a titularidade do direito, o perímetro técnico, as licenças, o contrato, o preço, a cobrança e o custo associado.

7.7. Modelo de execução comercial

Uma empresa integrada na estrutura ou qualquer outro operador comercial atua exclusivamente como instrumento de execução, especialização e profissionalização da atividade comercial do Boavista Futebol Clube, sem que a sua intervenção implique qualquer transferência automática do património, dos direitos ou da identidade institucional do Clube.

A participação desse operador é sempre formalmente contratualizada, com definição clara do respetivo objeto, âmbito de atuação, direitos, responsabilidades, limites de intervenção e condições económicas aplicáveis.

A utilização de estruturas comerciais especializadas destina-se, assim, a melhorar a capacidade de execução e exploração dos ativos e direitos do Clube, preservando simultaneamente a respetiva titularidade, controlo e capacidade de decisão.

A sua atuação ficará sujeita ao controlo do Boavista Futebol Clube, da Direção e dos mecanismos de aprovação, fiscalização e acompanhamento aplicáveis no âmbito do processo de insolvência.

Desta forma, a profissionalização da exploração comercial preserva a titularidade dos ativos, os direitos e o controlo institucional do Clube, constituindo um instrumento operacional subordinado aos interesses, direitos e objetivos definidos pelo Boavista Futebol Clube.

Função	Responsabilidade essencial	Limite / controlo
Clube e Direção	Definir ativos/direitos exploráveis, aprovar estratégia, preços mínimos, contratos materiais e utilização da marca.	Mantém titularidade, aprovações reservadas, direito de auditoria e decisão sobre conflitos de interesse.
Operador/veículo comercial	Prospecção, preparação de propostas, negociação dentro de mandatos, ativação de campanhas e gestão de pipeline.	Não pode assumir direitos não atribuídos nem reconhecer como receita do Clube a faturação bruta do operador.
Financeiro / tesouraria	Registo do contrato, emissão de fatura, reconciliação de cobrança, controlo de garantias e atualização do forecast.	Sem calendário financeiro e evidência de recebimento, a oportunidade não entra em tesouraria.
Jurídico / contabilístico	Validação de objeto, poderes, risco, fiscalidade, condições precedentes e tratamento contabilístico.	Contrato só produz efeito operacional após validação e aprovação aplicáveis.

A remuneração de qualquer operador combina, quando adequado, valor mínimo garantido, componente variável transparente e obrigações de investimento calendarizadas. Deve ainda conter regras de reversão, reporting mensal, acesso a dados, proteção da marca, preços de mercado e consequências do incumprimento.

7.8. Processo comercial, contratos e cobrança

O processo comercial é gerido através de um CRM ou de um mapa único de acompanhamento, garantindo uma visão centralizada e atualizada de todas as oportunidades em curso.

Cada oportunidade deverá identificar, no mínimo, o respetivo titular, a origem do contacto, a necessidade identificada, o ativo ou produto associado, a proposta apresentada, a probabilidade de concretização, a data prevista de decisão, o valor envolvido, a forma de pagamento, as eventuais condições precedentes, a documentação relevante e o responsável pelo próximo passo.

Este registo deverá permitir acompanhar a evolução de cada oportunidade ao longo do Funil Comercial, distinguir situações meramente exploratórias de processos em negociação efetiva e identificar, a qualquer momento, os bloqueios ou decisões necessárias à sua progressão.

A utilização de um sistema único de acompanhamento pretende igualmente evitar dispersão de informação, duplicação de contactos, perda de histórico comercial ou dependência excessiva do conhecimento individual de cada interveniente.

A regra de gestão é simples e uniforme: nenhuma proposta ou oportunidade comercial permanece sem responsável identificado, prazo definido e decisão sobre o passo seguinte.

Desta forma, o processo comercial passa a ser tratado como uma sequência controlada e auditável de ações, permitindo reforçar a responsabilização, melhorar a previsibilidade da execução e relacionar de forma mais rigorosa o pipeline comercial com os contratos efetivamente celebrados e com a receita realizada.

Fase	Conteúdo mínimo	Passagem de fase / controlo	Reporte
Qualificação	Cliente, necessidade, ativo, capacidade financeira e interlocutor decisor.	Confirmação do interesse e da viabilidade do produto.	Pipeline semanal.
Proposta	Preço, prazo, carência, investimento, contrapartidas, custos, impostos e garantias.	Validação comercial, financeira e jurídica antes de envio final.	Pipeline e aprovações.
Negociação	Minuta, condições precedentes, riscos, alternativas e responsável por cada pendência.	Condições críticas documentadas e decisão dentro do mandato.	Mapa de exceções.
Contrato	Objeto, direito, calendário, garantia, fatura, cobrança, resolução e reporting.	Assinatura e aprovações obtidas; condições precedentes cumpridas.	Registo de contratos.
Cobrança	Fatura emitida, conta de recebimento, vencimento, reconciliação e tratamento de atraso.	Recebimento conciliado e refletido na tesouraria.	Dashboard mensal / dia 10.

7.9. Calendário de ativação e indicadores comerciais

O calendário apresentado de seguida será ativado a partir do início da execução do Plano e deverá ser compatibilizado com os prazos judiciais aplicáveis, bem como com a capacidade efetiva dos responsáveis por cada área de intervenção.

A programação definida constitui, por isso, uma referência operacional para a sequência das ações previstas, devendo ser ajustada sempre que a execução dependa de fatores externos, validações formais ou condições que não se encontrem ainda integralmente cumpridas.

Qualquer atividade cuja concretização dependa da obtenção de licença, da realização de obra, da celebração de contrato vinculativo ou do cumprimento de outra condição prévia apenas poderá transitar para fase de execução depois de essas condições se encontrarem verificadas.

Desta forma, o calendário funciona como instrumento de planeamento e controlo, sem antecipar como executáveis atividades cuja realização permaneça dependente de requisitos jurídicos, técnicos, contratuais ou operacionais ainda não satisfeitos.

Período	Marketing e preparação	Execução comercial	Evidência / decisão
0–15 dias	Aprovar mensagens, kit comercial, regras de marca e inventário prioritário.	Validar mapa de espaços/direitos, lista de leads e responsável por unidade.	Inventário assinado; pipeline inicial; matriz de responsabilidades.
16–60 dias	Lançar comunicação dirigida a sócios, parceiros e potenciais ocupantes; preparar visitas e materiais.	Propostas, visitas, negociações e minutas; iniciar contactos com promotores apenas no perímetro autorizado.	Propostas registadas; decisão sobre termos mínimos; data room completo.
61–90 dias	Ativar campanhas ligadas a produtos contratáveis e reforçar prova social de parceiros confirmados.	Fechar contratos prioritários, garantias e primeiras faturas; reavaliar preços e step-rent após retorno de mercado.	Contratos e calendário de cash-in; atualização da tesouraria.
4–6 meses	Calendário de comunicação e ativações para receitas já contratadas.	Executar contratos, medir conversão e cobrança; aprovar P&L individual dos eventos autorizados.	Dashboard comercial; cobrança conciliada; reforecast.
7–12 meses	Consolidar comunidade, parceiros e reputação comercial com informação verificável.	Renovar, expandir carteira, corrigir produtos sem procura e preparar plano do ano seguinte.	Avaliação por unidade; orçamento e objetivos aprovados.

8. Organização, responsáveis e calendário

O modelo de governação combina a capacidade de decisão da Direção, a validação técnica das matérias relevantes, a execução descentralizada por unidade e um mecanismo de controlo central sobre a implementação do Plano.

Cada medida deverá ter um responsável único claramente identificado, um entregável definido e um momento de decisão associado, permitindo acompanhar de forma objetiva o respetivo estado de execução e determinar, em cada fase, se estão reunidas as condições necessárias para o seu prosseguimento.

A existência de um responsável único por medida pretende evitar dispersão de responsabilidades e assegurar que cada ação tenha acompanhamento efetivo desde a sua preparação até à decisão e execução.

A validação técnica deverá anteceder as decisões sempre que estejam em causa matérias jurídicas, financeiras, operacionais ou de investimento, enquanto a execução deverá permanecer atribuída à unidade diretamente responsável pela atividade.

O controlo central permitirá consolidar a informação, acompanhar prazos, identificar desvios e assegurar que a execução permanece alinhada com as decisões da Direção e com os objetivos definidos no PRI.

Órgão/função	Responsabilidade principal	Reporte
Direção	Aprovar perímetro, contratos, financiamento e medidas corretivas	Semanal e por exceção
Financeiro	Consolidar PRI, orçamento, tesouraria, DCF e limites	Semanal; fecho mensal
Tesouraria	Movimentos, depósitos, arquivo e reconciliação bancária	Diário nas semanas críticas
Contabilidade	Classificação, impostos, fornecedores e dívida vencida	Dias 3 e 10
Comercial	Pipeline, propostas, contratos e cobrança	Semanal
Infraestruturas	Obras, licenças, manutenção e eventos	Por marco/incidente
Modalidades	Ficha autónoma, execução, instalações e desvios	Semanal e mensal
Jurídico	Validação contratual, processual e submissões	Antes de cada ato

8.1. Plano de medidas

ID	Medida	Responsável	Resultado	Prazo
M01	Manter a reconciliação PRI/forecast	Financeiro	Desvios identificados, explicados e aprovados	0–5 dias; mensal
M02	Reconciliar receitas, donativos e extratos	Tesouraria/Contabilidade	100% dos movimentos identificados	0–5 dias; mensal
M03	Classificar despesas recorrentes e não recorrentes	Financeiro/Contabilidade	Mapa por documento, credor e vencimento	0–5 dias; mensal
M04	Consolidar orçamentos autónomos das modalidades	Diretores/Financeiro	100% das modalidades ativas com ficha assinada	0–10 dias; mensal

ID	Medida	Responsável	Resultado	Prazo
M05	Reconciliar o perímetro comercial PRI/JLL	Património/Comercial	Espaços, direitos e diferença explicados	0–15 dias
M06	Converter o pipeline em contratos vinculativos	Comercial/Jurídico	Montante, calendário, garantias e cobrança	0–30 dias; contínuo
M07	Executar o plano ANEPC e soluções operacionais externas	Infraestruturas/Jurídico	Perímetro autorizado e calendário documentados	0–30 dias
M08	Aplicar P&L individual e contrato-tipo a cada evento	Operações/Financeiro	Margem e risco aprovados antes da contratação	0–45 dias; por evento
M09	Formalizar o modelo empresa/operador	Direção/Jurídico	Contrato, governação, garantias e reversão	0–60 dias
M10	Manter plano de investimento e valorização prudencial	Financeiro/Contabilidade	CAPEX financiado e hipóteses documentadas	0–60 dias; trimestral
M11	Executar reforecast por unidade	Financeiro/Unidades	Desvios, causas e medidas corretivas	Mensal
M12	Reportar depósitos e neutralidade	Tesouraria/Mandatário	Comprovativos e relatório	Dias 8 e 10 de cada mês



Figura 6 — Roteiro de execução do PRI em lógica de plano de negócios.

8.2. Dependências críticas

Dependência	Atividades afetadas	Resposta
Licenças ANEPC	Estádio, eventos, jogos, visitas e alguns espaços	Operação externa; levantamento parcial/total documentado
Contratos e garantias	Todas as receitas futuras	Não incluir como cobertura antes de assinatura/exigibilidade
CAPEX financiado	Legalização, estádio multiusos, renovação	Business case e financiamento por fase

Dependência	Atividades afetadas	Resposta
Reconciliação de dívida	Valorização residual e cumprimento	Mapa único validado
Orçamentos das modalidades	Continuidade desportiva	Ficha autónoma e gate financeiro

9. Plano financeiro do PRI

O modelo financeiro apresentado preserva integralmente os outputs considerados no PRI, mantendo os valores, pressupostos e evolução temporal aí definidos.

No cenário base, os rendimentos projetados evoluem de 1,749 M€ em 2026 para 5,638 M€ em 2035. No mesmo período, o EBITDA cresce de 403,3 k€ para 3,268 M€.

Esta evolução não resulta apenas de um aumento global da atividade, mas de uma alteração estrutural na composição das fontes de rendimento do Boavista Futebol Clube. Ao longo do período do Plano, aumenta progressivamente o peso relativo das receitas provenientes de concertos e eventos, das Modalidades Desportivas e da exploração recorrente dos ativos e da marca.

A trajetória projetada traduz, assim, uma redução da dependência de fontes de receita mais voláteis ou condicionadas por fatores externos e uma maior contribuição de atividades suscetíveis de exploração continuada, contratualização e controlo direto pelo Clube.

O crescimento previsto deve, por isso, ser interpretado como resultado da evolução do mix de receitas considerado no PRI e da maturação progressiva das diferentes unidades de exploração, e não como consequência de um único vetor de crescimento.

9.1. Cenário base — síntese

€ mil	2026	2027	2028	2029	2030	2035
Rendimentos	1 749,0	2 946,6	3 535,1	4 420,2	4 651,6	5 638,0
Gastos	1 345,7	1 603,5	1 714,2	1 851,9	1 909,2	2 370,5
EBITDA	403,3	1 343,1	1 820,9	2 568,3	2 742,4	3 267,5
Serviço da dívida	355,9	1 067,8	1 391,4	2 038,6	1 977,7	1 856,0
Caixa pós-dívida	47,3	275,3	429,5	529,7	764,7	1 411,6
Margem EBITDA	23,1%	45,6%	51,5%	58,1%	59,0%	58,0%

9.2. Drivers principais

Driver	2026	2027	2035	Observação
Quotizações	189,0 k€	283,5 k€	411,1 k€	Base de sócios e cobrança
Utilização do Estádio	413,8 k€	631,7 k€	2 348,0 k€	Maior dívida operacional
Alugueres	181,2 k€	724,8 k€	724,8 k€	Perímetro por definir na totalidade
Licenciamento	405,0 k€	420,0 k€	480,0 k€	Contrato/protocolo
Modalidades	560,0 k€	886,6 k€	1 674,1 k€	Execução descentralizada
Custos fixos FSE	486,0 k€	489,6 k€	489,6 k€	Estabilidade pressuposta

Driver	2026	2027	2035	Observação
Pessoal	324,0 k€	469,5 k€	625,4 k€	Crescimento por fases

A margem EBITDA aproxima-se de 58% no final do horizonte porque o PRI projeta forte crescimento das receitas com custos fixos relativamente estáveis. O Plano não presume que essa margem se produz automaticamente: cada evento e contrato suporta os seus custos diretos, o CAPEX exige financiamento prévio e o reforecast reduz ou suspende a atividade quando a margem realizada fique abaixo do previsto.

9.3. Cenários e capacidade de adaptação

€ mil	Base 2026	Base 2035	Pessimista 2026	Pessimista 2035	Otimista 2026	Otimista 2035
Rendimentos	1 749,0	5 638,0	764,7	5 190,2	1 923,9	6 201,8
EBITDA	403,3	3 267,5	(562,5)	2 776,0	590,9	3 846,7
Caixa pós-dívida	47,3	1 411,6	(918,4)	920,0	235,0	1 990,8

Cenários do PRI - € milhões



Figura 7 — Fluxo de caixa pós-dívida nos três cenários do PRI.

No cenário base, a soma do caixa pós-dívida gerado entre 2026 e 2035 ascende a aproximadamente 8,04 M€.

Este valor deve ser interpretado exclusivamente como o resultado acumulado dos fluxos de caixa projetados para o período considerado. Não corresponde a caixa atualmente disponível, não representa qualquer valor terminal do Boavista Futebol Clube e não elimina nem antecipa as prestações de dívida que permaneçam exigíveis após 2035.

A sua leitura deve, por isso, ser feita no contexto temporal do PRI e em articulação com o calendário de pagamentos previsto, não podendo ser entendida como uma disponibilidade financeira livre ou como medida isolada do valor económico do Clube.

No cenário pessimista, a soma do caixa pós-dívida no mesmo período é negativa em cerca de 0,39 M€. Este resultado evidencia a sensibilidade da recuperação a uma evolução menos favorável das receitas ou dos custos e confirma a necessidade de preservar mecanismos de proteção financeira durante a execução do Plano.

Neste contexto, o financiamento de contingência e a flexibilidade da estrutura de custos constituem componentes essenciais da recuperação, permitindo acomodar desvios temporários sem comprometer a continuidade operacional nem a execução das obrigações previstas no PRI.

9.4. Cobertura operacional do serviço da dívida

No cenário base, o EBITDA projetado é suficiente para cobrir o serviço anual da dívida em todos os exercícios compreendidos entre 2026 e 2035.

A margem de cobertura é, contudo, reduzida nos primeiros anos de execução do Plano. Em 2026, a relação entre EBITDA e serviço da dívida é de 1,13x, aumentando para 1,26x em 2027.

Estes valores demonstram que, embora a cobertura esteja assegurada no cenário base, a capacidade de absorção de desvios é inicialmente limitada. Pequenas variações desfavoráveis na realização das receitas, nos custos ou no calendário de recebimentos poderão, por isso, ter impacto relevante sobre a tesouraria disponível para cumprimento das obrigações previstas.

A melhoria da margem de cobertura nos anos seguintes depende da concretização progressiva das receitas associadas à exploração do Estádio, dos espaços, das Modalidades Desportivas e da marca, nos termos considerados no PRI.

Por essa razão, a relação entre geração operacional de caixa e serviço da dívida deverá ser acompanhada de forma mensal, e não apenas numa perspetiva anual. Este acompanhamento permitirá identificar atempadamente eventuais desvios entre faturação, cobrança, custos operacionais e obrigações financeiras, possibilitando a adoção das medidas corretivas necessárias antes de esses desvios comprometerem a execução do Plano.

A cobertura anual prevista deve, assim, ser entendida como um indicador de viabilidade do cenário base, mas não como substituto de uma gestão rigorosa e contínua da tesouraria ao longo de cada exercício.

Ano	EBITDA base	Serviço da dívida	Cobertura EBITDA	Caixa pós-dívida PRI
2026	403 262 €	355 930 €	1,13x	47 332 €
2027	1 343 108 €	1 067 789 €	1,26x	275 319 €
2028	1 820 934 €	1 391 386 €	1,31x	429 547 €
2029	2 568 314 €	2 038 581 €	1,26x	529 733 €
2030	2 742 438 €	1 977 712 €	1,39x	764 726 €
2031	2 857 631 €	1 855 975 €	1,54x	1 001 657 €
2032	2 923 467 €	1 855 975 €	1,58x	1 067 493 €
2033	3 047 536 €	1 855 975 €	1,64x	1 191 561 €
2034	3 178 212 €	1 855 975 €	1,71x	1 322 237 €
2035	3 267 533 €	1 855 975 €	1,76x	1 411 558 €

9.5. Horizonte integral de pagamentos — 2026 a 2041

O serviço da dívida previsto no PRI prolonga-se até 2041 e totaliza 23,930 M€ ao longo de todo o período considerado.

Deste montante, 16,111 M€, correspondentes a 67,3% do total, encontram-se calendarizados entre 2026 e 2035. Os restantes 7,819 M€, equivalentes a 32,7%, são devidos entre 2036 e 2041.

Uma vez que o horizonte operacional publicado no Plano termina em 2035, torna-se necessário avaliar separadamente a capacidade de cumprimento das obrigações que permanecem após essa data.

Para esse efeito, é adotado um cenário de stress sem crescimento, no qual o EBITDA nominal projetado para 2035 é mantido constante nos anos seguintes. Não são, assim, consideradas novas receitas, ganhos de eficiência adicionais ou melhorias de margem após 2035.

Este pressuposto permite testar a capacidade de cumprimento do serviço da dívida remanescente sem depender de crescimento económico adicional para além daquele já incorporado no horizonte operacional do PRI.

A análise dos anos de 2036 a 2041 é, por isso, efetuada com base numa situação estabilizada, utilizando como referência o nível de EBITDA atingido em 2035 e evitando atribuir ao período posterior benefícios que não se encontrem refletidos nas projeções publicadas.

Ano	EBITDA de stress	Serviço da dívida	Cobertura	Margem antes de CAPEX/impostos
2036	3 267 533 €	1 855 975 €	1,76x	1 411 558 €
2037	3 267 533 €	1 855 975 €	1,76x	1 411 558 €

Ano	EBITDA de stress	Serviço da dívida	Cobertura	Margem antes de CAPEX/impostos
2038	3 267 533 €	1 855 975 €	1,76x	1 411 558 €
2039	3 267 533 €	1 118 322 €	2,92x	2 149 211 €
2040	3 267 533 €	970 791 €	3,37x	2 296 742 €
2041	3 267 533 €	161 799 €	20,20x	3 105 735 €

O teste aplicado ao período posterior a 2035 não representa qualquer crescimento adicional incorporado no PRI, nem constitui uma extensão das projeções económicas publicadas. Trata-se apenas de uma extensão conservadora do teste de cobertura do serviço da dívida, utilizando como referência o nível de EBITDA nominal atingido em 2035.

A margem assim apurada deve, contudo, ser interpretada com prudência. O indicador permanece anterior a CAPEX, impostos e necessidades de fundo de maneo e, por essa razão, não corresponde diretamente a caixa disponível para cumprimento das obrigações financeiras.

Consequentemente, mesmo quando o teste anual de cobertura apresente margem positiva, a gestão da tesouraria mensal e o financiamento dos investimentos necessários à continuidade e desenvolvimento da atividade mantêm-se como fatores prioritários na avaliação da capacidade efetiva de execução do Plano.

O teste posterior a 2035 deve, assim, ser entendido como um indicador complementar de sustentabilidade financeira, não substituindo a análise de liquidez, do calendário de pagamentos e das necessidades de investimento ao longo do período.

10. Tesouraria e neutralidade de custos

A demonstração de viabilidade numa base anual, por si só, não é suficiente para assegurar a neutralidade de tesouraria durante a execução do Plano. A capacidade de cumprimento depende igualmente do momento em que as receitas são efetivamente recebidas e da sua correspondência temporal com o vencimento das obrigações assumidas.

O princípio de gestão adotado é, por isso, particularmente restritivo: cada obrigação apenas poderá ser assumida quando exista receita já recebida ou financiamento juridicamente exigível e disponível em momento anterior ao respetivo vencimento. Receitas potenciais, cartas de intenção, donativos anunciados ou contratos sujeitos a condições ainda não cumpridas não são considerados para efeitos de cobertura de tesouraria.

Esta disciplina permite separar claramente a expectativa económica da disponibilidade financeira efetiva e constitui uma das principais medidas de proteção da execução do PRI no seu período inicial.

10.1 Acordo-Quadro

Neste contexto, o Acordo-Quadro apresentado como Anexo D representa o compromisso de um Investidor com o Boavista Futebol Clube para assumir a liderança do seu projeto de desenvolvimento a partir da aprovação do PRI.

As negociações que conduziram a este Acordo decorrem há vários meses e conheceram uma evolução particularmente relevante no período mais recente. A apresentação do PRI constituiu um elemento fundamental neste processo, tendo a sua conclusão sido sucessivamente adiada de forma a acomodar os interesses dos credores e a evolução das condições necessárias à recuperação.

Do ponto de vista da tesouraria, o elemento fundamental do Acordo-Quadro é a garantia de disponibilidade de 1 milhão de euros destinada a suportar as necessidades de cash flow associadas ao arranque e à execução do PRI.

Do ponto de vista da tesouraria, o elemento fundamental do Acordo-Quadro é o compromisso de disponibilização de até 1 milhão de euros, nos termos e condições nele previstos, destinado a suportar as necessidades de cash flow associadas ao arranque e à execução do PRI.

A combinação entre esta capacidade financeira e a regra de não assunção de obrigações sem cobertura permite reduzir de forma substancial o risco de tesouraria de curto prazo. O foco da gestão poderá, assim, deslocar-se progressivamente da necessidade de responder a insuficiências imediatas de liquidez para a concretização dos resultados operacionais e económicos previstos para o médio prazo.

O Acordo-Quadro resulta de uma negociação sujeita a Acordo de Confidencialidade de natureza restrita. Por essa razão, a identificação do Investidor é omitida na versão apresentada, apenas podendo ser revelada nas condições particulares previstas e uma vez satisfeitos os requisitos estabelecidos no próprio Acordo-Quadro.

A confidencialidade adotada deve, assim, ser entendida como uma condição necessária à condução responsável das negociações e à proteção dos respetivos intervenientes, sem diminuir a relevância do compromisso financeiro documentado no Acordo-Quadro apresentado em Anexo.

A confidencialidade não prejudica a apresentação do instrumento vinculativo nos termos processualmente adequados, devendo a demonstração do compromisso financeiro resultar do próprio Acordo-Quadro e das condições de exigibilidade e utilização nele previstas.

10.2 Situação de tesouraria julho de 2026–junho de 2027

O quadro seguinte apresenta exclusivamente as entradas já carregadas no modelo e as despesas provisórias do período. A disponibilidade prevista no Acordo-Quadro não integra a coluna de entradas carregadas e deverá ser considerada separadamente, na medida em que se encontre juridicamente exigível e disponível nos termos contratados.

Período	Entradas carregadas	Despesas provisórias	Saldo / decisão
Jul–Ago 2026	100 000,00 €	104 446,02 €	Saldo acumulado –4 446,02 €; exige suporte de cobertura.
Set–Dez 2026	169 000,00 €	143 311,00 €	Saldo acumulado +21 242,98 € em dezembro.

Período	Entradas carregadas	Despesas provisórias	Saldo / decisão
Jan–Jun 2027	0,00 €	291 480,00 €	Sem novas entradas carregadas: necessidade de 270 237,02 € até junho.
Total Jul 2026–Jun 2027	269 000,00 €	539 237,02 €	Sem pré-financiamento adicional, a execução futura não é autorizável.

Com saldo inicial igual a zero e apenas os movimentos carregados, o modelo recupera para saldo positivo de 21 242,98 € em dezembro de 2026, mas termina junho de 2027 com uma necessidade de cobertura de 270 237,02 € se não houver novas entradas. Esta leitura não incorpora, na coluna de entradas carregadas, o financiamento previsto no Acordo-Quadro. Consequentemente, despesas dos meses sem cobertura apenas podem ser executadas após receita recebida, contrato exigível ou financiamento prévio e disponível; caso contrário, a atividade é reduzida, adiada ou suspensa antes de constituir nova obrigação.

O referencial de despesa é um limite e não uma presunção de disponibilidade. A autorização mensal exige saldo final não negativo, dívida vencida da Massa igual a zero, comprovativo do depósito aplicável e mapa de vencimentos integralmente coberto. A insuficiência de cobertura determina redução, adiamento ou suspensão da atividade antes de ser constituída nova obrigação.



Figura 8 — Ciclo mensal de fecho, depósito e reporte.

10.3. Dossier probatório

O dossier probatório irá permitir reconstruir mensalmente a origem das receitas, a natureza e vencimento das despesas, a existência de cobertura financeira, os contratos vinculativos, os comprovativos de depósito e o reporte efetuado, assegurando rastreabilidade integral entre orçamento, execução, tesouraria e documentação de suporte.

Mapa/documento	Conteúdo	Responsável
Receitas e donativos	Origem, data, valor, extrato, classificação e conciliação	Tesouraria/Contabilidade
Despesas	Credor, documento, período, vencimento, pagamento e saldo	Contabilidade
Contratos vinculativos	Montante, calendário, condições e garantias	Jurídico/Comercial
Modalidades	Ficha mensal, suporte e assinatura	Diretores/Contabilidade
ANEPC/instalações	Decisões, obras, licenças, seguros e soluções externas	Infraestruturas/Jurídico

Mapa/documento	Conteúdo	Responsável
Relatório mensal	Depósito, execução, desvios e dívida nova	Financeiro/Contabilidade/Mandatário

10.4. Necessidade de liquidez no cenário pessimista

O cenário pessimista do PRI produz caixa pós-dívida negativo entre 2026 e 2030 e um défice acumulado de aproximadamente 3,970 M€. A continuidade não pode, por isso, depender da esperança de concretização do cenário base. A expansão de atividade fica subordinada a contratos, garantias e financiamento prévio; na ausência desses meios, os custos são reduzidos ou adiados até recuperar cobertura.

Indicador 2026–2030	Cenário base	Cenário pessimista	Resposta de gestão
Caixa pós-dívida acumulado	+2,047 M€	–3,970 M€	Pré-financiamento, faseamento e corte de atividades sem cobertura.
Primeiro ano com caixa pós-dívida positivo	2026	2031	Monitorização mensal; cenário pessimista prevalece para decisões de caixa.
Receita não contratada	Excluída da tesouraria	Excluída da tesouraria	Reconhecimento apenas após exigibilidade e garantia adequadas.

11. Riscos, mitigação e condições de decisão

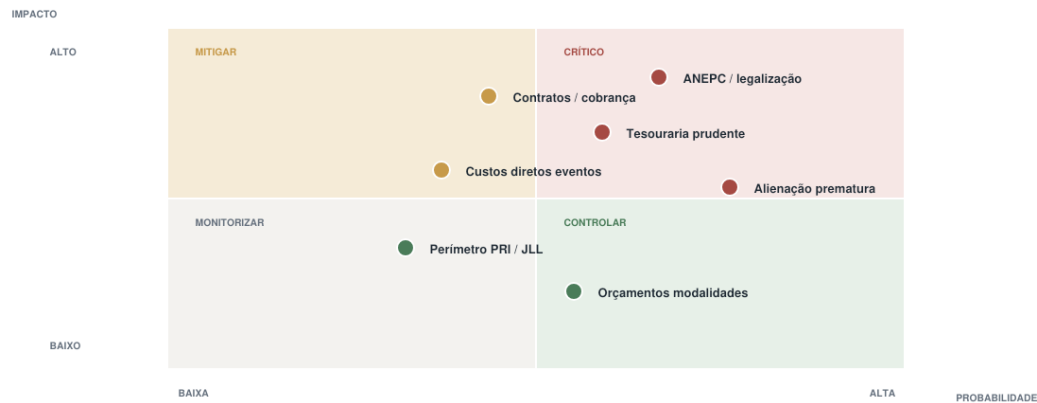


Figura 9 — Matriz qualitativa dos riscos prioritários.

Risco	Efeito	Mitigação	Gatilho
Receitas não contratadas	Défice mensal e incumprimento	Excluir da cobertura; obter garantias	Cobertura < 100%
ANEPC/licenças	Impossibilidade de usar o estádio	Operação externa; plano técnico faseado	Uso não autorizado
Alugueres abaixo do PRI	Menor EBITDA e valor	Ponte JLL, faseamento e reforecast	Gap não explicado
Custos de eventos omitidos	Margem sobrestimada	P&L por evento e contrato de risco	Margem < 0 / ausência de orçamento
Modalidade deficitária	Nova dívida e consumo de caixa	Ficha, patrocínio dedicado, redução	Défice sem cobertura
CAPEX não financiado	Obra incompleta ou dívida nova	Financiamento antes da adjudicação	Sem contrato/garantia
Dívida sem reconciliação	Erro de tesouraria/valor residual	Mapa único jurídico-financeiro	Diferença material
Governança do operador	Perda de controlo/valor	Direitos reservados, auditoria e reversão	Incumprimento contratual
Alienação prematura ou perímetro incomparável	Perda irreversível de fluxos, marca e opção de recuperação	Comparação pelo produto líquido, timing, garantias e atividade remanescente	Proposta sem perímetro, preço líquido ou garantias completos

11.1. Regras de go/no-go

Decisão	GO quando	NO-GO / suspensão quando
Iniciar modalidade	Ficha aprovada, espaço, seguro e cobertura	Défice sem financiamento ou documento em falta

Decisão	GO quando	NO-GO / suspensão quando
Assinar arrendamento	Perímetro, licença, preço e garantias aprovados	Conflito com interdição ou título indisponível
Realizar evento	Autorizações, P&L, seguro, caução e pré-pagamento	Margem negativa ou licença ausente
Assumir CAPEX	Financiamento vinculativo e fases contratadas	Dependência de receita meramente potencial
Reconhecer receita base	Recebida ou contratualmente exigível	Proposta, intenção ou apoio eventual
Declarar neutralidade	Saldo e dívida vencida verificados	Qualquer insuficiência ou duplicação

12. Governação, controlo e reporte

A governação e o controlo constituem condições essenciais à execução do presente Plano. O modelo adotado assenta em transparência, segregação de funções, rastreabilidade da informação, controlo financeiro e reporte periódico, assegurando que a execução possa ser permanentemente confrontada com os pressupostos do PRI e com a situação financeira efetiva do Clube.

A informação de gestão deverá permitir identificar, para cada operação relevante, a respetiva origem, natureza, período, suporte documental e impacto financeiro. Receitas, despesas, compromissos, investimentos e movimentos de tesouraria deverão encontrar-se suportados por documentação adequada e reconciliados, quando aplicável, com os respetivos movimentos bancários.

O modelo financeiro preserva o cenário formal apresentado no PRI como referência permanente. Em paralelo, será mantido um forecast de gestão, atualizado em função da evolução efetiva da atividade. Esta separação permite acompanhar os desvios sem alterar retroativamente os pressupostos apresentados e assegura uma comparação transparente entre o previsto e o realizado.

O controlo incidirá especialmente sobre a relação entre orçamento, contratação, faturação, cobrança, pagamento e tesouraria, permitindo identificar antecipadamente situações suscetíveis de comprometer a liquidez, a sustentabilidade da atividade ou o cumprimento das obrigações previstas no Plano.

A execução obedecerá a princípios de prudência financeira. Não deverão ser assumidos compromissos sem cobertura adequada, reconhecidas como disponíveis receitas meramente expectáveis, ou iniciadas atividades cuja viabilidade financeira e condições operacionais não estejam suficientemente asseguradas. Sempre que se verifiquem desvios materiais, deverão ser adotadas medidas de correção, redução, reconfiguração ou suspensão da atividade afetada.

A organização do controlo deverá ainda assegurar uma adequada segregação entre proposta, aprovação, execução, registo e fiscalização das operações, reduzindo a dependência de decisões informais e reforçando a consistência dos procedimentos internos.

O reporte deverá permitir uma leitura integrada da execução do Plano em três dimensões: operacional, através do acompanhamento das medidas e atividades previstas; financeira, através da comparação entre orçamento, forecast, faturação, recebimentos, pagamentos e tesouraria; e institucional, através da verificação do cumprimento das regras de aprovação, documentação e controlo estabelecidas.

O acompanhamento financeiro e de tesouraria terá uma periodicidade mensal, sem prejuízo de controlos de frequência superior sempre que a natureza ou o risco da operação o justifiquem. O objetivo é assegurar que os desvios sejam identificados enquanto ainda existe capacidade de intervenção e antes de produzirem efeitos sobre a execução do PRI.

A governação, o controlo e o reporte constituem, assim, mecanismos permanentes de proteção da execução do Plano. A sustentabilidade projetada deverá resultar não apenas da geração de receitas e do controlo dos custos, mas também da existência de processos verificáveis, documentação adequada, disciplina financeira e capacidade de correção atempada dos desvios.

12.1. Indicadores da Direção

Apresenta-se de seguida um quadro com os principais Indicadores da Direção, destinados a suportar o acompanhamento regular da execução do Plano e a tomada de decisão pelos órgãos responsáveis.

Estes indicadores permitem concentrar, num conjunto limitado de medidas, a informação considerada essencial para avaliar a evolução económica, financeira, operacional e comercial do Boavista Futebol Clube.

O seu objetivo é assegurar que a Direção disponha de uma leitura periódica, objetiva e comparável sobre a execução do PRI, permitindo identificar desvios, antecipar riscos e determinar, quando necessário, medidas corretivas.

Os indicadores deverão ser analisados de forma integrada, não apenas pelo respetivo valor absoluto, mas também pela sua evolução, pelo desvio face ao orçamento ou forecast e pelo impacto potencial na tesouraria, no cumprimento das obrigações e na continuidade da atividade.

Sempre que um indicador apresente um desvio material, deverá ser associado à respetiva causa, ao responsável pela área afetada, à medida corretiva proposta e ao prazo previsto para a sua implementação.

Indicador	Meta	Alerta	Fonte
Cobertura mensal	≥ 100%	< 100%	Tesouraria
Dívida nova	0 €	> 0 €	Contabilidade
Receita base documentada	100%	Qualquer valor sem prova	Contratos/extratos
Renda anual contratada	Plano mensal aprovado	Atraso/gap material	Pipeline
Margem por evento	> 0 e dentro do mínimo	Negativa/sem P&L	P&L evento
Modalidades com ficha válida	100%	Atividade sem ficha	Modalidades
Desvio de custos	≤ 5% ou medida aprovada	> 5%	Orçamento/real
Atividade em área não autorizada	0 ocorrências	Qualquer ocorrência	ANEPC/Operações

12.2. Controlo de versões e reforecast

O cenário formal do PRI mantém-se como referência original e não é reescrito em função da evolução da execução.

As atualizações são refletidas separadamente no forecast de gestão, que deverá manter, para cada rubrica relevante, o valor do “PRI apresentado”, o “forecast atual”, a diferença entre ambos, a respetiva justificação, o documento de suporte e o responsável pela aprovação.

O histórico das revisões deve ser integralmente preservado, permitindo identificar os valores anteriores, a data e fundamento de cada alteração e o respetivo aprovador.

As variações operacionais correntes são tratadas no âmbito dos mecanismos regulares de gestão e reporte. As alterações materiais devem ser objeto de análise e aprovação expressa e, quando afetem pressupostos, compromissos ou condições relevantes do processo de recuperação, avaliadas para efeitos da correspondente comunicação processual.

Este modelo permite atualizar permanentemente a previsão de receitas, custos, resultados e tesouraria, mantendo simultaneamente a rastreabilidade face ao PRI originalmente apresentado.

13. Conclusão e compromisso de execução

O presente Plano demonstra a existência de um modelo de negócio coerente com os pressupostos e projeções constantes do PRI e desenvolve os mecanismos empresariais, operacionais e financeiros necessários à respetiva execução.

O modelo assenta na separação de cinco unidades de atividade, cada uma com características económicas, fontes de receita, custos, riscos e condições de execução próprios. A esta organização acrescem uma estratégia comercial profissionalizada, regras específicas de contratação, faturação e cobrança, orçamentos individualizados para as Modalidades Desportivas, responsáveis identificados, um calendário de execução, mecanismos de controlo mensal e regras de interrupção ou reconfiguração das atividades cuja sustentabilidade deixe de estar assegurada.

Não se trata, por isso, apenas de demonstrar que existem ativos ou fontes potenciais de receita. O Plano procura estabelecer de que forma essas receitas podem ser efetivamente geradas, contratadas, recebidas e controladas, relacionando permanentemente a atividade operacional com as necessidades de tesouraria e com o cumprimento das obrigações previstas no PRI.

No cenário base, os rendimentos evoluem de 1,749 M€ em 2026 para 5,638 M€ em 2035. Ao longo deste período, o EBITDA projetado cobre o serviço anual da dívida, enquanto o calendário estabelecido no PRI prevê pagamentos nominais no montante global de 23,930 M€ até 2041.

Estes valores constituem a expressão financeira do cenário base e não dispensam, contudo, uma gestão prudente da respetiva execução.

A robustez do Plano não assenta na ocultação, minimização ou afastamento dos riscos existentes. Pelo contrário, esses riscos são expressamente identificados e incorporados nos mecanismos de gestão previstos.

Por esta razão, a continuidade da atividade fica subordinada a um conjunto de princípios objetivos de execução: existência de pré-financiamento sempre que necessário, contratos e garantias adequados, cobertura mensal integral das obrigações assumidas, elaboração de P&L individual para os eventos, limites de despesa, atualização regular do forecast e suspensão automática das atividades que não disponham da cobertura financeira exigida.

Estes mecanismos destinam-se a impedir que a execução do Plano reproduza uma lógica em que a expectativa de receitas futuras seja utilizada para justificar antecipadamente custos ou compromissos sem cobertura efetiva.

A continuidade será, assim, gerida em função da liquidez concretamente disponível e não apenas da rentabilidade anual projetada. A existência de resultados positivos no modelo financeiro não constitui autorização para assumir obrigações se o respetivo momento de pagamento não estiver previamente coberto.

Este princípio é particularmente relevante no período inicial de recuperação, no qual a preservação da tesouraria e a capacidade de responder atempadamente às obrigações assumidas prevalecem sobre objetivos de crescimento que impliquem aumento de risco financeiro.

O Boavista Futebol Clube em funcionamento reúne um conjunto de ativos físicos e incorpóreos que não devem ser analisados de forma inteiramente isolada, porque a sua utilização conjunta contribui para a valorização recíproca.

Integram esta plataforma, designadamente, o Estádio do Bessa Século XXI, os espaços nele existentes, a marca Boavista Futebol Clube, a história e identidade do Clube, as Modalidades Desportivas, os Associados e a ligação histórica e institucional à cidade do Porto. Na época anterior, a atividade desportiva envolveu cerca de 1.574 praticantes; para 2026/27 encontram-se atualmente previstos 1.074 atletas, refletindo a reorganização entretanto efetuada.

O valor económico desta realidade resulta, em parte, da combinação destes elementos. O Estádio beneficia da notoriedade e capacidade de mobilização da marca; a marca beneficia da existência de uma infraestrutura física identificável e de atividade desportiva permanente; as Modalidades reforçam a dimensão social e associativa do Clube; e a comunidade de Associados, praticantes e demais intervenientes constitui parte da capacidade de utilização, divulgação e valorização dos ativos.

A fragmentação antecipada desta plataforma apresenta, por isso, o risco de reduzir a capacidade de geração futura de receitas, degradar o valor económico da marca e separar ativos que, explorados conjuntamente, apresentam uma utilidade económica superior àquela que resultaria da sua consideração isolada.

Existe ainda o risco de que uma parte do valor económico futuro destes ativos seja transferida para terceiros, em vez de permanecer afeta à recuperação do Boavista Futebol Clube e, por essa via, ao cumprimento das obrigações perante os credores.

A continuidade permite seguir a abordagem inversa: preservar a unidade funcional dos ativos essenciais, profissionalizar a respetiva exploração, aumentar a capacidade de geração de receitas e utilizar os resultados obtidos como fonte de financiamento da recuperação prevista no PRI.

Esta opção permite igualmente preservar a utilidade social e desportiva do Clube sem a dissociar da necessária disciplina económica. A continuidade da atividade não é apresentada como fundamento para manter estruturas deficitárias independentemente do seu custo. Pelo contrário, cada atividade fica sujeita às regras de sustentabilidade, controlo e cobertura financeira definidas ao longo deste Plano.

O compromisso de execução assenta, consequentemente, em três princípios fundamentais.

Em primeiro lugar, preservar e explorar de forma profissional os ativos que constituem a base económica da continuidade do Boavista Futebol Clube.

Em segundo lugar, impedir que essa continuidade produza novos desequilíbrios através de mecanismos de controlo, responsabilização, cobertura financeira, reporte e interrupção das atividades sem sustentabilidade demonstrada.

Em terceiro lugar, assegurar que o valor económico gerado pela recuperação e exploração destes ativos permaneça prioritariamente ao serviço da execução do PRI e da capacidade de pagamento aos credores.

A continuidade proposta não deve, assim, ser avaliada apenas como a preservação da atividade de uma associação desportiva. Deve ser considerada também como a preservação e exploração organizada da plataforma económica que constitui a fonte de geração dos rendimentos previstos no PRI.

A execução do presente Plano ficará sujeita a acompanhamento permanente, comparação entre o cenário formal e o forecast atualizado, controlo mensal da tesouraria, responsabilização individual pelas medidas previstas e adoção imediata das ações corretivas que se revelem necessárias.

É através desta combinação entre preservação dos ativos, disciplina financeira, profissionalização da exploração e controlo permanente que o Boavista Futebol Clube se compromete a executar o modelo de recuperação económica desenvolvido no PRI e a manter a fonte de pagamento nele prevista.

13.1. Síntese para decisão

A apreciação do presente Plano deve assentar numa análise conjunta da sua exequibilidade operacional, sustentabilidade financeira, proteção da Massa Insolvente, capacidade de satisfação dos credores e preservação dos ativos necessários à geração dos fluxos previstos no PRI. A continuidade não é apresentada como um objetivo autónomo nem como uma solução que deva prevalecer independentemente dos seus resultados. É proposta porque, nas condições e com os mecanismos de controlo aqui definidos, constitui o meio através do qual o Boavista Futebol Clube pretende preservar e explorar a plataforma económica necessária à execução do PRI e ao pagamento dos credores.

O elemento central desta análise é a distinção entre continuidade controlada e mera manutenção da atividade. O Plano não pressupõe a continuação de estruturas deficitárias, não considera receitas potenciais como liquidez disponível e não autoriza a assunção de obrigações com base em expectativas futuras não contratadas. A atividade fica subordinada à existência de cobertura financeira prévia, à verificação mensal da tesouraria, à inexistência de nova dívida vencida da Massa e à adoção de medidas de redução, adiamento, reconfiguração ou suspensão sempre que a cobertura deixe de estar assegurada. A continuidade é, por isso, condicionada e permanentemente testada, e não incondicional.

Esta disciplina é particularmente relevante perante o critério estabelecido no despacho de 13 de agosto de 2026. A preservação da atividade apenas é compatível com os interesses da Massa se não determinar o agravamento do respetivo passivo. O Plano procura responder a esse risco através de mecanismos concretos de controlo: orçamento e forecast, pré-financiamento das necessidades de tesouraria, separação entre receitas potenciais, contratadas e recebidas, controlo dos vencimentos, acompanhamento mensal das Modalidades, análise individual dos eventos e interrupção das atividades que não demonstrem cobertura. A estes mecanismos acrescem os instrumentos de financiamento e os contratos juridicamente vinculativos que sejam apresentados nos termos exigidos pelo Tribunal.

Do ponto de vista dos credores, a questão relevante não consiste apenas em determinar se existem ativos suscetíveis de alienação, mas em avaliar qual das alternativas proporciona uma recuperação efetiva superior, em condições de risco, prazo e certeza comparáveis. O PRI prevê pagamentos nominais de 23,930 M€ até 2041 e o cenário base evidencia capacidade operacional para suportar o serviço anual da dívida projetado. Esta conclusão não elimina o risco identificado no cenário pessimista, antes reforçando a necessidade dos mecanismos de contingência, disciplina de custos e acompanhamento previstos no Plano. A recuperação deve, assim, ser avaliada pela capacidade efetiva de preservar os fluxos destinados aos credores e não exclusivamente pelo valor nominal de uma eventual alienação de ativos.

A alienação antecipada de ativos essenciais apresenta, neste contexto, uma característica que importa ponderar: pode produzir efeitos irreversíveis antes de estar concluída a avaliação da solução recuperatória. A exploração dos espaços, a utilização do Estádio, a marca, as Modalidades, os Associados e as restantes fontes de receita não constituem elementos isolados do modelo; formam a base operacional a partir da qual são gerados os rendimentos previstos no PRI. A sua fragmentação ou indisponibilização pode reduzir ou eliminar fluxos futuros e, consequentemente, comprometer a própria capacidade de cumprimento do Plano. A preservação temporária destes ativos durante a apreciação e execução inicial do PRI mantém, pelo contrário, a possibilidade de testar a recuperação sem impedir uma posterior reavaliação caso os pressupostos de viabilidade deixem de se verificar.

O Plano introduz ainda um elemento relevante de reversibilidade da decisão operacional. Caso as receitas não se concretizem, o financiamento não esteja disponível, as condições operacionais não sejam verificadas ou surja nova dívida da Massa, os mecanismos de go/no-go determinam a redução ou suspensão das atividades afetadas. Assim, o risco da continuidade é objeto de controlo periódico e de medidas corretivas. Em sentido inverso, a alienação de ativos essenciais pode produzir efeitos que não sejam economicamente reversíveis, nomeadamente pela perda da capacidade de exploração integrada, da relação com utilizadores e parceiros, da utilização da marca e da própria plataforma necessária à geração dos rendimentos projetados.

O valor social e territorial do Boavista Futebol Clube constitui um elemento adicional, mas não substitui a demonstração económico-financeira. A manutenção da formação, das Modalidades, da atividade associativa, da ligação à cidade do Porto e de uma instituição centenária de utilidade pública reforça o benefício da recuperação sempre que esta seja financeiramente sustentável. O argumento central permanece, contudo, económico: a preservação desta estrutura permite manter em funcionamento os ativos e atividades que constituem a fonte potencial de pagamento dos credores.

13.2. Pedido de preservação da continuidade

À luz do exposto, e sem prejuízo do requerimento processual que acompanha este Plano, o Boavista Futebol Clube requer que seja suspensa a liquidação e a partilha, nos termos do nº 1 do artigo 206.º do CIRE, enquanto tal seja necessário para não pôr em risco a apreciação e a execução do PRI, mantendo-se a fiscalização e as salvaguardas previstas no n.º 2 do mesmo artigo.

Requer-se ainda que qualquer decisão relativa à alienação de ativos essenciais seja precedida de comparação completa e homogénea entre o produto líquido e as condições efetivas de realização e recebimento da alienação, por um lado, e os efeitos económicos da continuidade, por outro, incluindo o impacto sobre o calendário de pagamentos, a atividade remanescente, os custos de descontinuidade, a marca, as modalidades e a função social do Clube. Esta abordagem não visa condicionar a decisão do Tribunal, mas assegurar que ela assenta em informação integral, verificável e orientada para a maximização da satisfação dos credores.

O Clube assume que a continuidade só é legítima enquanto os desvios forem corrigidos antes de produzirem incumprimento. Transparência, controlo e disciplina financeira são condições de execução do Plano, e não declarações de intenção.

Pelo Boavista Futebol Clube,

A Direção

BOAVISTA FUTEBOL CLUBE - CONTINUIDADE COM DISCIPLINA FINANCEIRA



Anexo A — Projeções integrais do cenário base

Valores em euros; reprodução do modelo financeiro do PRI. Pequenas diferenças de apresentação resultam apenas de arredondamentos visuais.

Rubrica	2026	2027	2028	2029	2030
Quotizações	189 000	283 500	411 075	411 075	411 075
Utilização do Estádio	413 800	631 680	984 848	1 734 848	1 884 848
Alugueres	181 200	724 800	724 800	724 800	724 800
Licenciamento	405 000	420 000	420 000	480 000	480 000
Modalidades	560 000	886 600	994 380	1 069 479	1 150 871
Total rendimentos	1 749 000	2 946 580	3 535 103	4 420 202	4 651 594
FSE	486 000	489 600	489 600	489 600	489 600
Pessoal	323 978	469 508	469 508	521 483	521 483
Custos variáveis	50 760	82 414	102 624	143 124	150 624
Custos modalidades	485 000	561 950	652 438	697 681	747 449
Total gastos	1 345 738	1 603 472	1 714 170	1 851 888	1 909 156
EBITDA	403 262	1 343 108	1 820 934	2 568 314	2 742 438
Serviço da dívida	355 930	1 067 789	1 391 386	2 038 581	1 977 712
Caixa pós-dívida	47 332	275 319	429 547	529 733	764 726

Continuação na tabela seguinte.

Rubrica	2031	2032	2033	2034	2035
Quotizações	411 075	411 075	411 075	411 075	411 075
Utilização do Estádio	1 970 833	2 057 458	2 148 414	2 243 918	2 348 031
Alugueres	724 800	724 800	724 800	724 800	724 800
Licenciamento	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Modalidades	1 239 125	1 334 861	1 438 763	1 551 575	1 674 117
Total rendimentos	4 825 833	5 008 194	5 203 052	5 411 368	5 638 023
FSE	489 600	489 600	489 600	489 600	489 600
Pessoal	521 483	573 458	573 458	573 458	625 433
Custos variáveis	154 924	159 255	163 803	168 578	173 784
Custos modalidades	802 194	862 414	928 655	1 001 521	1 081 673
Total gastos	1 968 201	2 084 727	2 155 516	2 233 157	2 370 490
EBITDA	2 857 631	2 923 467	3 047 536	3 178 212	3 267 533
Serviço da dívida	1 855 975	1 855 975	1 855 975	1 855 975	1 855 975
Caixa pós-dívida	1 001 657	1 067 493	1 191 561	1 322 237	1 411 558

Anexo B — Reconciliação das unidades de negócio

Unidade / €	2026	2027	2028	2029	2035
Espaços comerciais	136 200	544 800	544 800	544 800	544 800
Estádio / concertos e eventos	110 000	600 000	950 000	1 700 000	2 305 865
Jogos de futebol	275 000	0	0	0	0
Modalidades	560 000	886 600	994 380	1 069 479	1 674 117
Outras atividades	667 800	915 180	1 045 923	1 105 923	1 113 241
Total reclassificado	1 749 000	2 946 580	3 535 103	4 420 202	5 638 023
Total do PRI	1 749 000	2 946 580	3 535 103	4 420 202	5 638 023
Diferença	0	0	0	0	0

Componentes de “Outras atividades”

Linha / €	2026	2027	2035
Quotizações	189 000	283 500	411 075
Marca/licenciamento	405 000	420 000	480 000
Visitas	28 800	31 680	42 166
Não comerciais	15 000	60 000	60 000
Publicidade exterior	30 000	120 000	120 000
Total	667 800	915 180	1 113 241

Anexo C — Matriz de coerência, pressupostos e limites prudenciais

Tema	PRI apresentado	Desenvolvimento neste Plano	Tratamento
Horizonte	2026–2035	Mantido	Sem alteração
Cenários	Base, pessimista, otimista	Pessimista designado prudente, com referência original	Valores idênticos
Receitas	5 rubricas oficiais	5 unidades de gestão e detalhe operacional	Soma reconcilia a zero
Gastos	FSE, pessoal, variáveis, modalidades	Custos diretos não segregados no PRI mantidos no bloco comum	Total consolidado preservado; ativação sujeita a margem mínima
Alugueres	724,8 k€/ano 2027–35	Ponte JLL e perímetro adicional	Não substitui PRI
Estádio	Concertos, eventos, visitas e protocolo	Separação entre eventos, jogos e outras	Condicionado à ANEPC
Modalidades	Futebol formação e ginástica valorizados	Ficha para todas as modalidades ativas	Receita e custo apenas mediante orçamento autónomo
Dívida	Serviço anual e tratamentos	Apresentação separada do DCF	Mantido
DCF	Não consta como output final do PRI	FCFF, WACC, terminal e sensibilidade	Hipóteses técnicas
Estrutura empresarial	Possibilidade de estruturas comerciais	Modelo de funções e cláusulas	Receita só com contrato

Limites prudenciais e tratamento financeiro

Tema	Base documental	Tratamento adotado	Efeito na decisão
Espaços comerciais	PRI e estudo JLL com perímetros distintos.	Ponte visível; receita reconhecida segundo contrato, carência e início efetivo.	A diferença de 204,9 k€ face ao cenário JLL realista não é ocultada.
Concertos e eventos	Receitas do PRI; custos diretos não segregados.	P&L individual, mínimo garantido, pré-pagamento, seguro e custos integralmente imputados.	No-go sem margem não negativa e autorização operacional.
ANEPC e legalização	Condição operacional identificada; CAPEX extraordinário não quantificado.	Nenhuma receita das áreas afetadas conta como disponível antes de autorização e cobertura do investimento.	Protege a Massa de obra ou operação não financiada.
Receitas não contratadas	Oportunidades comerciais e projeções do PRI.	Excluídas da tesouraria até contrato, garantia, exigibilidade e conciliação bancária.	Evita neutralidade aparente baseada em expectativas.
Modalidades	Valores agregados do PRI.	Centro de responsabilidade, orçamento autónomo e cobertura mensal por modalidade.	Atividade reduzida ou suspensa perante défice não financiado.
Alienação de ativos	Sem proposta completa no perímetro documental deste Plano.	Teste por produto líquido, tempo, garantias, fluxos perdidos e valor remanescente.	Não é emitida conclusão sobre preço ou adquirente não documentados.

ACORDO-QUADRO
RELATIVO AO INVESTIMENTO, PLANO DE RECUPERAÇÃO E FUTURA PARTICIPAÇÃO
MEMORANDUM OF AGREEMENT
RELATING TO THE INVESTMENT, RECOVERY PLAN AND PROPOSED SHAREHOLDING

Versão Bilingue Português-Inglês / Portuguese-English Bilingual Version

INVESTIDOR / INVESTOR	
CLUBE / CLUB	BOAVISTA FUTEBOL CLUBE
BASE DA REVISÃO / REVISION BASIS	Resumo de investimento de 21 de julho de 2026 / Investment summary dated 21 July 2026
ESTADO / STATUS	MINUTA CONFIDENCIAL - Acordo-Quadro vinculativo sujeito às Condições Precedentes, revisão jurídica portuguesa, CDD/EDD e homologação do Plano de Recuperação / CONFIDENTIAL DRAFT - binding Framework Agreement subject to the Conditions Precedent, Portuguese legal review, CDD/EDD and confirmation of the Recovery Plan

Este Acordo-Quadro é celebrada entre o Clube e o Investidor. Estabelece obrigações vinculativas sujeitas às Condições Precedentes e clarifica o tratamento do crédito hipotecário anteriormente detido pela Sacyr, da dívida adicional e da participação dos Titulares Principais da Dívida.

This Framework Agreement is entered into between the Club and the Investor before. It establishes binding obligations subject to the Conditions Precedent and clarifies the treatment of the mortgage-secured claim formerly held by Sacyr, the additional debt and the participation of the Major Debt Owners.

PORTUGUÊS	ENGLISH
PARTES	PARTIES
ENTRE:	BETWEEN:
[REDACTED] adiante designada por "Investidor";	[REDACTED] hereinafter referred to as the "Investor";
e	and
BOAVISTA FUTEBOL CLUBE, pessoa coletiva de direito privado sem fins lucrativos, com sede no Estádio do Bessa Século XXI, Rua O Primeiro de Janeiro, 4100-365 Porto, pessoa coletiva n.º 501249648, adiante designado por "Clube";	BOAVISTA FUTEBOL CLUBE, a non-profit legal person governed by private law, with its registered office at Estádio do Bessa Século XXI, Rua O Primeiro de Janeiro, 4100-365 Porto, legal person number 501249648, hereinafter referred to as the "Club";
em conjunto designados por "Partes" e individualmente por "Parte". [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] Os Titulares Principais da Dívida não são Partes no presente Acordo-Quadro e nenhuma referência aos mesmos lhes impõe, por si só, qualquer obrigação contratual.	together referred to as the "Parties" and individually as a "Party". [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] The Major Debt Owners are not Parties to this Framework Agreement, and no reference to them shall, by itself, impose any contractual obligation upon them.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CONSIDERANDOS	RECITALS
A. O Clube encontra-se sujeito a um processo de insolvência e recuperação financeira, no âmbito do qual foi preparado um plano base de recuperação sujeito a aprovação dos credores e homologação judicial,	A. The Club is subject to insolvency and financial recovery proceedings, within which a base recovery plan has been prepared, subject to creditor approval and court confirmation,
[REDACTED]	[REDACTED]
C. De acordo com o resumo de investimento de 21 de julho de 2026, o Investidor poderá comprometer um investimento agregado de €30.000.000 em contrapartida de [REDACTED]	C. According to the investment summary dated 21 July 2026, the Investor may commit an aggregate investment of €30,000,000 in consideration for a target [REDACTED]

PORTUGUÊS	ENGLISH
E. A Sacyr detinha anteriormente um crédito garantido por hipoteca que se entende ter sido transferido para os atuais Titulares Principais da Dívida. A identidade dos titulares, o preço e as condições da aquisição à Sacyr, a prova de pagamento, a cadeia de cessões, o montante em dívida, a hipoteca, a prioridade, os direitos de voto e quaisquer ónus ou acordos laterais deverão ser documentalmente verificados antes de qualquer proposta vinculativa do Investidor.	E. Sacyr previously held a mortgage-secured claim which is understood to have been transferred to the current Major Debt Owners. The identity of the holders, the price and terms of their acquisition from Sacyr, evidence of payment, the chain of assignments, the outstanding amount, the mortgage, priority, voting rights and any encumbrances or side agreements must be verified by documentary evidence before any binding offer by the Investor.
F. As Partes pretendem estabelecer condições precedentes, controlos de utilização de fundos, direitos de informação, diligência devida e mecanismos de suspensão ou cessação destinados a proteger a operação,	F. The Parties wish to establish conditions precedent, use-of-funds controls, information rights, due-diligence requirements and suspension or termination mechanisms to protect the transaction,
G. Nesta fase anterior as Partes pretendem que o presente instrumento funcione como Acordo-Quadro juridicamente vinculativo entre o Clube e o Investidor. Os direitos societários definitivos serão regulados pelos estatutos	G. At this stage before the Parties intend this instrument to operate as a legally binding Framework Agreement between the Club and the Investor. Definitive shareholder rights shall be governed by the articles of association
H. Os Titulares Principais da Dívida não assinam nem se tornam Partes no presente Acordo-Quadro. Qualquer obrigação, garantia, renúncia, liberação de crédito, tratamento de dívida, pagamento ou atribuição de ações que lhes diga respeito dependerá de acordo autónomo juridicamente vinculativo celebrado com o respetivo titular.	H. The Major Debt Owners do not execute or become Parties to this Framework Agreement. Any obligation, warranty, waiver, release of claim, debt treatment, payment or allocation of shares concerning them shall require a separate legally binding agreement executed with the relevant holder.

PORTUGUÊS	ENGLISH

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 1. Enquadramento Jurídico e Prevalência do Processo de Recuperação	CLAUSE 1. Legal Framework and Precedence of the Recovery Proceedings
1.1 O presente Acordo é celebrado no contexto do processo de insolvência e recuperação financeira do Clube e fica subordinado: (a) ao Plano de Recuperação aprovado pelos credores e homologado judicialmente; (b) às decisões do Tribunal competente; (c) às autorizações ou validações da Administradora de Insolvência, quando legalmente exigíveis; e (d) às aprovações societárias, regulatórias, desportivas e contratuais aplicáveis.	1.1 This Agreement is entered into in the context of the Club's insolvency and financial recovery proceedings and is subject to: (a) the Recovery Plan approved by creditors and confirmed by the court; (b) the decisions of the competent Court; (c) the authorisations or validations of the Insolvency Administrator, where legally required; and (d) all applicable corporate, regulatory, sporting and contractual approvals.
1.2 Nenhuma disposição do presente Acordo constitui, por si só, alienação, cessão, oneração ou transferência de bens, créditos ou direitos integrantes da massa insolvente.	1.2 No provision of this Agreement shall, by itself, constitute a disposal, assignment, encumbrance or transfer of assets, claims or rights forming part of the insolvent estate.
1.3 Em caso de conflito entre o presente Acordo e o Plano de Recuperação homologado judicialmente, prevalecerá o Plano de Recuperação, considerando-se as disposições incompatíveis automaticamente limitadas ou ajustadas na medida estritamente necessária.	1.3 In the event of a conflict between this Agreement and the court-confirmed Recovery Plan, the Recovery Plan shall prevail, and any incompatible provisions shall be deemed limited or adjusted only to the extent strictly necessary.
1.4 Nenhuma obrigação de investimento, pagamento, emissão de ações ou transferência de direitos se torna exigível antes da verificação das Condições Precedentes previstas na Cláusula 3.	1.4 No investment, payment, share issuance or transfer-of-rights obligation shall become due before satisfaction of the Conditions Precedent set out in Clause 3.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 2. Natureza, Objeto e Estrutura da Operação	CLAUSE 2. Nature, Purpose and Transaction Structure
2.1 O presente Acordo-Quadro constitui um acordo juridicamente vinculativo entre o Clube e o Investidor,	2.1 This Framework Agreement constitutes a legally binding agreement between the Club and the Investor,

PORTUGUÊS	ENGLISH
2.2 O presente Acordo-Quadro regula: (a) a constituição 	2.2 This Framework Agreement governs: (a) the 
2.3 O resumo de investimento de 21 de julho de 2026 constitui apenas a base comercial da revisão. Os montantes, beneficiários, datas, condições, garantias e mecanismos de emissão de ações serão vinculativos apenas quando constarem do presente Acordo-Quadro e dos Anexos devidamente preenchidos e assinados.	2.3 The investment summary dated 21 July 2026 constitutes only the commercial basis for this revision. Amounts, beneficiaries, dates, conditions, security and share-issuance mechanics shall be binding only when set out in this Framework Agreement and in the completed and executed Schedules.
	
	
2.6 Os Titulares Principais da Dívida não são Partes no presente Acordo-Quadro. As referências aos seus créditos, pagamentos ou participação proposta têm natureza condicional entre o Clube e o Investidor e não conferem direitos nem impõem obrigações a qualquer Titular Principal da Dívida sem a celebração do respetivo Acordo do Titular Principal da Dívida.	2.6 The Major Debt Owners are not Parties to this Framework Agreement. References to their claims, payments or proposed shareholding are conditional arrangements between the Club and the Investor and do not confer rights or impose obligations on any Major Debt Owner unless the relevant Major Debt Owner Agreement is executed.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 3. Condições Precedentes	CLAUSE 3. Conditions Precedent
3.1 A conclusão da operação e qualquer pagamento ou emissão de ações ficam sujeitos, cumulativamente, à verificação das seguintes Condições Precedentes:	3.1 Completion of the transaction and any payment or issuance of shares are cumulatively subject to satisfaction of the following Conditions Precedent:
a) aprovação válida do Plano de Recuperação pela assembleia de credores e respetiva homologação judicial;	a) valid approval of the Recovery Plan by the creditors' meeting and its confirmation by the court;
b) confirmação definitiva, nos autos de insolvência, dos créditos reconhecidos, respetivos titulares, montantes, prioridades, direitos de voto e ônus, incluindo a confirmação separada do crédito hipotecário proveniente da Sacyr e dos montantes relativos à Ares Lusitani e BTL;	b) final confirmation in the insolvency proceedings of the recognised claims, their holders, amounts, priorities, voting rights and encumbrances, including separate confirmation of the Sacyr-origin mortgage-secured claim and the amounts relating to Ares Lusitani and BTL;
c) conclusão satisfatória da CDD/EDD prevista na Cláusula 9 sobre o Clube, o Investidor, os Titulares Principais da Dívida, os beneficiários efetivos e os demais destinatários diretos ou indiretos de fundos ou ações;	c) satisfactory completion of the CDD/EDD required by Clause 9 on the Club, the Investor, the Major Debt Owners, beneficial owners and all other direct or indirect recipients of funds or shares;
d) inexistência de Investigação Material não divulgada ou de qualquer sanção, medida de congelamento, ordem judicial ou impedimento legal que possa afetar materialmente a operação;	d) absence of any undisclosed Material Investigation or any sanction, asset-freezing measure, court order or legal impediment that could materially affect the transaction;
f) aprovação dos Anexos relativos à estrutura acionista, calendário de investimento, fluxo de fundos, tratamento da dívida, direitos económicos, governação e matérias reservadas;	f) approval of the Schedules covering the shareholding structure, investment timetable, funds flow, debt treatment, economic rights, governance and reserved matters;
g) obtenção de todas as aprovações e consentimentos judiciais, administrativos, societários, contratuais e desportivos legalmente necessários;	g) receipt of all legally required judicial, administrative, corporate, contractual and sporting approvals and consents;
h) abertura de contas bancárias e, quando aplicável, de contas de garantia ou escrow, com mecanismos de assinatura e libertação de fundos aprovados pelo Investidor e pelo Clube; e	h) opening of bank accounts and, where applicable, escrow accounts, with signing and fund-release controls approved by the Investor and the Club; and
i) confirmação por assessores jurídicos portugueses de que a estrutura final não viola o regime da insolvência, o	i) confirmation by Portuguese legal counsel that the final structure does not breach insolvency law, company law,

PORTUGUÊS	ENGLISH
direito societário, o regime aplicável às sociedades desportivas ou os direitos dos credores; e	the legal regime applicable to sports companies or creditor rights; and
3.2 Qualquer renúncia a uma Condição Precedente deverá ser expressa, escrita e legalmente admissível, não podendo abranger a homologação judicial, as exigências legais obrigatórias, a verificação da titularidade dos créditos ou a inexistência de sanções impeditivas.	3.2 Any waiver of a Condition Precedent must be express, in writing and legally permissible, and may not cover court confirmation, mandatory legal requirements, verification of claim ownership or the absence of prohibitive sanctions.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 4. Objeto Económico e Direitos	CLAUSE 4. Economic Purpose and Rights
4.2 Sujeito à lei, ao Plano de Recuperação e aos instrumentos de cessão ou licença aplicáveis, a estrutura económica-alvo será:	4.2 Subject to law, the Recovery Plan and the applicable assignment or licence instruments, the target economic structure shall be:

PORTUGUÊS	ENGLISH
4.3 A expressão "Direitos Económicos do Futebol" não inclui automaticamente direitos federativos, inscrições, licenças de competição, direitos laborais, direitos de formação, direitos de terceiros ou quaisquer direitos cuja titularidade ou transferência dependa de uma sociedade desportiva, federação, liga, atleta, agente, credor ou outra entidade.	4.3 "Football Economic Rights" shall not automatically include federative rights, registrations, competition licences, employment rights, training rights, third-party rights or any rights whose ownership or transfer depends on a sports company, federation, league, athlete, agent, creditor or other person.
4.4 Nenhum direito será considerado transferido pela mera assinatura deste Acordo. Cada direito deverá ser identificado, verificado, avaliado e formalmente cedido, contribuído ou licenciado no Anexo IV ou em instrumento autónomo.	4.4 No right shall be deemed transferred merely by execution of this Agreement. Each right must be identified, verified, valued and formally assigned, contributed or licensed in Schedule IV or in a separate instrument.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 5. Estrutura Acionista e Participação Permanente do Clube	CLAUSE 5. Shareholding Structure and Permanent Participation of the Club

PORTUGUÊS	ENGLISH

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 6. Ativos Integrados na Massa Insolvente	CLAUSE 6. Assets Forming Part of the Insolvent Estate
6.1 Todos os ativos e direitos sujeitos à massa insolvente permanecerão submetidos ao regime da insolvência, à administração legalmente competente e às decisões do Tribunal.	6.1 All assets and rights subject to the insolvent estate shall remain governed by the insolvency regime, the legally competent administration and the decisions of the Court.
6.3 O Anexo IV deverá identificar separadamente os ativos incluídos na massa insolvente, os ativos excluídos, os direitos pertencentes a terceiros e os direitos cuja titularidade permanece por confirmar.	6.3 Schedule IV shall separately identify assets forming part of the insolvent estate, excluded assets, third-party rights and rights whose ownership remains to be confirmed.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 7. Direitos Futuros, Ativos Não Reconhecidos e Garantias	CLAUSE 7. Future Rights, Unrecognised Assets and Security
7.1 Os direitos futuros ou expectativas económicas não	7.1 Future rights or economic expectations not included
7.2 Poderão ser abrangidos, quando legalmente transferíveis: receitas contingentes, contratos futuros ou condicionados, licenças, modelos de negócio, plataformas, propriedade intelectual a desenvolver e outros direitos comerciais identificados no Anexo IV.	7.2 Where legally transferable, such rights may include contingent revenue, future or conditional contracts, licences, business models, platforms, intellectual property to be developed and other commercial rights identified in Schedule IV.

PORTUGUÊS	ENGLISH
7.3 Nenhuma garantia real, penhor, cessão em garantia ou garantia obrigacional reforçada será criada automaticamente por esta Cláusula. Qualquer garantia deverá constar de documento autônomo, identificar o ativo garantido, a obrigação garantida, a prioridade e as formalidades de registo aplicáveis.	7.3 No security interest, pledge, security assignment or enhanced contractual guarantee shall arise automatically under this Clause. Any security must be set out in a separate document identifying the secured asset, the secured obligation, priority and applicable registration formalities.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 8. Recuperação Financeira, Crédito Hipotecário, Dívida Adicional e Participação dos Titulares Principais da Dívida	CLAUSE 8. Financial Recovery, Mortgage-Secured Claim, Additional Debt and Major Debt Owner Participation
8.1 O Investidor poderá assumir um compromisso	8.1 The Investor may undertake an aggregate investment
8.2 A estrutura indicativa do compromisso de investimento será:	8.2 The indicative structure of the investment commitment shall be:
b) €1.000.000 para apoio de tesouraria e operação corrente, sujeitos ao orçamento aprovado, controlos de pagamento e prestação de contas previstos na Cláusula 11; e	b) €1,000,000 for cash-flow support and current operations, subject to the approved budget, payment controls and reporting requirements in Clause 11; and
8.4 As Partes reconhecem que a Sacyr detinha anteriormente o crédito garantido por hipoteca e que esse crédito e a respetiva garantia terão sido transferidos.	8.4 The Parties acknowledge that Sacyr previously held the mortgage-secured claim and that the claim and related security are understood to have been transferred.

PORTUGUÊS	ENGLISH
para os atuais Titulares Principais da Dívida. Esta declaração está sujeita a verificação documental integral e não constitui reconhecimento do montante, validade, prioridade, valor económico ou titularidade atual do crédito.	to the current Major Debt Owners. This statement is subject to full documentary verification and does not constitute recognition of the amount, validity, priority, economic value or current ownership of the claim.
8.5 Antes de o Investidor apresentar ou confirmar uma proposta vinculativa, os Titulares Principais da Dívida [REDACTED]	8.5 Before the Investor submits or confirms a binding offer, the Major Debt Owners shall provide, in form [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

PORTUGUÊS		ENGLISH	
8.13 As dívidas à Autoridade Tributária e à Segurança Social permanecerão obrigações estatutárias do devedor relevante e serão pagas nos termos do calendário de aproximadamente dez anos constante do Plano de Recuperação, através do fluxo de caixa e orçamento operacional aprovados. Não integram a contrapartida dos Titulares Principais da Dívida nem são assumidas ou garantidas pelo Investidor sem acordo escrito expresso.		8.13 Debts owed to the Tax Authority and Social Security shall remain statutory obligations of the relevant debtor and shall be paid under the approximately ten-year schedule contained in the Recovery Plan through the approved operating cash flow and budget. They do not form part of the consideration payable to the Major Debt Owners and shall not be assumed or guaranteed by the Investor without its express written agreement.	

PORTUGUÊS	ENGLISH
8.15 Nenhum pagamento, reconhecimento de dívida, reembolso, cessão de crédito ou atribuição de ações será devido a um Titular Principal da Dívida antes da celebração do respetivo acordo autónomo e cumprimento das condições aplicáveis. Nenhum pagamento será efetuado a conta de terceiro, mandatário, intermediário, nominee ou entidade relacionada sem identificação do beneficiário efetivo, justificação económica, verificação bancária e aprovação escrita nos termos do Anexo III.	8.15 No payment, recognition of debt, repayment, assignment of claim or allocation of shares shall become due to a Major Debt Owner before execution of the relevant separate agreement and satisfaction of the applicable conditions. No payment shall be made to a third-party account, agent, intermediary, nominee or related entity without beneficial-owner identification, economic justification, bank verification and written approval under Schedule III.
8.16 Para efeitos do presente Acordo, "Acordo do Titular Principal da Dívida" significa o acordo autónomo juridicamente vinculativo que documente a aquisição ou tratamento do crédito, o montante elegível, a prova de pagamento, as declarações e garantias, a CDD/EDD, as condições de reembolso, a participação social e as demais obrigações aplicáveis, celebrado pelo Clube, pelo respetivo titular e, quando o Investidor assuma obrigação direta ou adquira o crédito, também pelo Investidor ou entidade por si designada.	8.16 For purposes of this Agreement, "Major Debt Owner Agreement" means the separate legally binding agreement documenting the acquisition or treatment of the claim, eligible amount, evidence of payment, representations and warranties, CDD/EDD, repayment conditions, equity participation and other applicable obligations, executed by the Club, the relevant holder and, where the Investor assumes a direct obligation or acquires the claim, also by the Investor or its nominated entity.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 9. CDD/EDD, Investigações e Divulgação Contínua	CLAUSE 9. CDD/EDD, Investigations and Continuing Disclosure
9.1 O Investidor poderá realizar, diretamente ou através de assessores, diligência devida baseada no risco sobre o	9.1 The Investor may conduct, directly or through advisers, risk-based due diligence on the Club, Boavista
9.2 A CDD/EDD poderá incluir, na medida legalmente permitida: verificação de constituição e existência legal; estrutura de propriedade e controlo; beneficiário efetivo; sanções e medidas restritivas; pessoas politicamente expostas; notícias adversas; litígios; insolvência; execução; situação regulatória; origem dos fundos e património; origem, preço de aquisição e histórico dos créditos; prova dos montantes pagos ou assumidos relativamente à Sacyr, Ares Lusitani e BTL; reconhecimento dos créditos nos autos; conflitos de	9.2 CDD/EDD may include, to the extent legally permissible: incorporation and legal-existence verification; ownership and control structure; beneficial ownership; sanctions and restrictive measures; politically exposed persons; adverse media; litigation; insolvency; enforcement; regulatory status; source of funds and wealth; origin, acquisition price and history of claims; evidence of amounts paid or assumed in relation to Sacyr, Ares Lusitani and BTL; recognition of the claims in the proceedings; conflicts of interest; undisclosed

PORTUGUÊS	ENGLISH
interesses; relações não divulgadas; e coerência económica da operação.	relationships; and the economic rationale of the transaction.
9.3 Para efeitos do presente Acordo, "Investigação Material" significa qualquer investigação, inquérito, processo, inspeção, acusação, medida cautelar, ação de execução ou procedimento criminal, regulatório, administrativo, fiscal ou civil, pendente, ameaçado ou razoavelmente previsível, que envolva corrupção, fraude, branqueamento de capitais, financiamento do terrorismo, evasão fiscal, sanções, abuso de mercado, falsificação documental, apropriação indevida, insolvência, violação de deveres fiduciários ou outra conduta suscetível de afetar materialmente a validade, reputação, execução ou valor da operação.	9.3 For purposes of this Agreement, "Material Investigation" means any pending, threatened or reasonably foreseeable investigation, inquiry, proceeding, inspection, charge, interim measure, enforcement action or criminal, regulatory, administrative, tax or civil process involving corruption, fraud, money laundering, terrorist financing, tax evasion, sanctions, market abuse, document falsification, misappropriation, insolvency, breach of fiduciary duty or other conduct capable of materially affecting the validity, reputation, performance or value of the transaction.
	
9.5 As obrigações de divulgação entre as Partes são contínuas. O Clube assegurará que cada Acordo do Titular Principal da Dívida imponha ao respetivo titular obrigação equivalente de comunicar qualquer alteração de titularidade, controlo, sanções, investigação, litígio, ónus, destino de pagamento ou facto material no prazo máximo de dois dias úteis após o seu conhecimento.	9.5 Disclosure obligations between the Parties are continuing. The Club shall ensure that each Major Debt Owner Agreement imposes an equivalent obligation on the relevant holder to notify any change in ownership, control, sanctions, investigation, litigation, encumbrance, payment destination or material fact no later than two business days after becoming known.
9.6 Se a informação for incompleta, contraditória, não verificável ou materialmente adversa, o Investidor poderá suspender a análise, recusar o beneficiário, reter pagamentos, impedir a emissão de ações, exigir medidas de mitigação ou cessar a operação sem responsabilidade por prestações ainda não vencidas.	9.6 If information is incomplete, contradictory, unverifiable or materially adverse, the Investor may suspend its review, reject the beneficiary, withhold payments, prevent share issuance, require mitigating measures or terminate the transaction without liability for obligations not yet due.
9.7 O tratamento de dados pessoais ao abrigo desta Cláusula será limitado ao necessário para a diligência devida, cumprimento legal, prevenção de crime financeiro, proteção da operação e defesa de direitos, observando a legislação aplicável em matéria de proteção de dados.	9.7 Processing of personal data under this Clause shall be limited to what is necessary for due diligence, legal compliance, financial-crime prevention, protection of the transaction and defence of rights, in accordance with applicable data-protection law.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 10. Governança, Informação e Alteração de Controlo	CLAUSE 10. Governance, Information and Change of Control
10.5 Até à homologação do Plano de Recuperação e conclusão da operação, nenhuma Parte poderá apresentar publicamente o Investidor, os Titulares Principais da Dívida ou qualquer financiador como acionista, credor confirmado, garante ou parceiro vinculativo sem consentimento escrito e fundamento documental.	10.5 Until the Recovery Plan is confirmed and the transaction completed, no Party may publicly describe the Investor, the Major Debt Owners or any funder as a shareholder, confirmed creditor, guarantor or binding partner without written consent and documentary basis.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 11. Utilização de Fundos, Controlo Financeiro e Auditoria	CLAUSE 11. Use of Funds, Financial Controls and Audit
11.1 Todos os fundos serão utilizados exclusivamente para os fins aprovados no Plano de Recuperação, Plano de Investimento, orçamento e Fluxo de Fundos.	11.1 All funds shall be used exclusively for the purposes approved in the Recovery Plan, Investment Plan, budget and Funds Flow.
11.2 O apoio de tesouraria de €1.000.000 e os desembolsados por tranches, contra pedido documentado, orçamento aprovado, evidência de utilização e cumprimento dos marcos definidos no Anexo II.	11.2 The €1,000,000 cash-flow support and the tranches against a documented request, approved budget, evidence of use and satisfaction of the milestones in Schedule II.

PORTUGUÊS	ENGLISH
11.3 Serão proibidos, salvo aprovação expressa como matéria reservada: pagamentos a partes relacionadas; levantamentos em numerário; transferências para contas não verificadas; adiantamentos sem documentação; despesas pessoais; e utilização de fundos para finalidades não previstas.	11.3 Unless expressly approved as a reserved matter, the following shall be prohibited: related-party payments; cash withdrawals; transfers to unverified accounts; undocumented advances; personal expenditure; and use of funds for unapproved purposes.
11.4 O investidor poderá exigir dupla assinatura, contas segregadas, escrow, relatórios mensais, reconciliações bancárias, comprovativos de pagamento e auditoria independente.	11.4 The Investor may require dual authorisation, segregated accounts, escrow, monthly reports, bank reconciliations, payment evidence and independent audit.
11.5 Qualquer desvio material de fundos constitui incumprimento grave e autoriza a suspensão imediata de desembolsos adicionais.	11.5 Any material misapplication of funds constitutes a material breach and permits immediate suspension of further disbursements.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 12. Declarações, Garantias e Compromissos	CLAUSE 12. Representations, Warranties and Undertakings
12.1 Cada Parte declara ter existência legal, capacidade e autoridade para celebrar o presente Acordo, sujeito às aprovações expressamente identificadas.	12.1 Each Party represents that it has legal existence, capacity and authority to enter into this Agreement, subject to the approvals expressly identified.
12.2 O Clube declara que disponibilizou ou disponibilizará informação completa e não enganosa sobre a insolvência, os créditos reconhecidos, os ativos, direitos, contratos materiais, participações societárias, litígios, ônus e compromissos relevantes.	12.2 The Club represents that it has provided or will provide complete and non-misleading information concerning the insolvency, recognised claims, assets, rights, material contracts, shareholdings, litigation, encumbrances and relevant commitments.
12.3 O investidor declara que os fundos investidos terão origem lícita e que cumprirá as exigências razoáveis de verificação de identidade, beneficiário efetivo, origem de fundos e sanções.	12.3 The Investor represents that invested funds shall derive from lawful sources and that it shall comply with reasonable identity, beneficial-ownership, source-of-funds and sanctions verification requirements.
12.4 O Clube assegurará que cada Acordo do Titular Principal da Dívida contenha declarações e garantias do respetivo titular quanto à titularidade válida do crédito, cadeia integral de cessões, inexistência de ônus ou acordos laterais não divulgados, exatidão dos montantes reclamados, montante efetivamente pago ou legalmente assumido, autenticidade dos comprovativos, reconhecimento no processo de insolvência, autoridade para dispor do crédito e inexistência de qualquer direito de terceiro que altere o tratamento previsto.	12.4 The Club shall ensure that each Major Debt Owner Agreement contains representations and warranties from the relevant holder concerning valid ownership of the claim, the complete chain of assignments, absence of undisclosed encumbrances or side agreements, accuracy of claimed amounts, the amount actually paid or legally assumed, authenticity of supporting evidence, recognition in the insolvency proceedings, authority to dispose of the claim and absence of any third-party right altering the contemplated treatment.
12.5 As declarações e garantias das Partes serão consideradas repetidas na data de cada pagamento, emissão de ações, conclusão de tranche e alteração material da operação. Cada Acordo do Titular Principal	12.5 The Parties' representations and warranties shall be deemed repeated on the date of each payment, share issuance, tranche completion and material amendment to the transaction. Each Major Debt Owner Agreement

PORTUGUES	ENGLISH
da Dívida deverá prever repetição equivalente das declarações e garantias do respetivo titular,	shall provide for equivalent repetition of the relevant holder's representations and warranties.

PORTUGUES	ENGLISH
CLÁUSULA 13. Incumprimento, Suspensão e Cessação	CLAUSE 13. Default, Suspension and Termination
13.1 Constituem incumprimento grave: falsidade ou	13.1 The following constitute material breach: material
	
13.2 Em caso de incumprimento grave, a Parte não faltosa poderá suspender pagamentos, bloquear a emissão ou transferência de ações, exigir correção, solicitar restituição de montantes não aplicados, executar garantias e, quando legalmente permitido, cessar o Acordo.	13.2 In the event of material breach, the non-defaulting Party may suspend payments, block the issue or transfer of shares, require remediation, request repayment of unapplied amounts, enforce security and, where legally permissible, terminate this Agreement.
13.3 Se o Plano de Recuperação não for aprovado ou homologado até à data-limite fixada no Anexo II, ou se a estrutura se tornar ilegal ou inexecutável, qualquer Parte poderá cessar a operação relativamente às obrigações futuras, sem prejuízo da restituição de fundos mantidos em escrow e dos direitos já vencidos.	13.3 If the Recovery Plan is not approved or confirmed by the long-stop date in Schedule II, or if the structure becomes unlawful or incapable of implementation, either Party may terminate the transaction in respect of future obligations, without prejudice to repayment of funds held in escrow and accrued rights.
13.4 A cessação não prejudica as obrigações de confidencialidade, proteção de dados, prestação de contas, restituição, responsabilidade por fraude, sanções ou resolução de litígios.	13.4 Termination shall not affect obligations relating to confidentiality, data protection, accounting, repayment, liability for fraud, sanctions or dispute resolution.

PORTUGUES	ENGLISH
CLÁUSULA 14. Boa-fé, Credores e Conformidade	CLAUSE 14. Good Faith, Creditors and Compliance
14.1 As Partes atuarão de boa-fé, cooperarão entre si e abster-se-ão de qualquer ato suscetível de constituir fraude à insolvência, favorecimento indevido, impugnação pauliana, ocultação de beneficiário efetivo, corrupção, branqueamento de capitais ou prejuízo ilícito de credores.	14.1 The Parties shall act in good faith, cooperate with one another and refrain from any act capable of constituting insolvency fraud, improper preference, a Paulian or clawback transaction, concealment of beneficial ownership, corruption, money laundering or unlawful prejudice to creditors.

PORTUGUÊS	ENGLISH
14.2 Nenhuma disposição será interpretada como obrigação de uma Parte praticar ato contrário à lei, a ordem judicial, sanções aplicáveis, dever profissional, obrigação de comunicação ou requisito de autoridade regulatória ou desportiva.	14.2 No provision shall be interpreted as requiring a Party to take any action contrary to law, a court order, applicable sanctions, professional duty, reporting obligation or requirement of a regulatory or sporting authority.
14.3 As Partes manterão registos suficientes para demonstrar a origem, autorização, destino e finalidade de todos os pagamentos e atribuições de ações efetuados ao abrigo da operação.	14.3 The Parties shall maintain sufficient records to demonstrate the source, authorisation, destination and purpose of all payments and share allocations made under the transaction.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 15. Confidencialidade, Comunicações e Proteção de Dados	CLAUSE 15. Confidentiality, Communications and Data Protection
15.1 A informação relativa à operação, CDD/EDD, créditos, beneficiários efetivos, investigações, negociações e estrutura financeira será confidencial, salvo divulgação exigida por lei, Tribunal, Administradora de Insolvência, autoridade competente, auditor, banco ou assessor sujeito a dever de confidencialidade.	15.1 Information concerning the transaction, CDD/EDD, claims, beneficial owners, investigations, negotiations and financial structure shall be confidential, except where disclosure is required by law, the Court, the Insolvency Administrator, a competent authority, auditor, bank or adviser subject to confidentiality duties.
15.2 Nenhum comunicado público, anúncio, apresentação a investidores ou divulgação à imprensa poderá identificar uma Parte como investidor confirmado, acionista, credor, financiador ou parceiro sem aprovação prévia escrita e confirmação de que as condições relevantes foram cumpridas.	15.2 No public statement, announcement, investor presentation or press disclosure may identify a Party as a confirmed investor, shareholder, creditor, funder or partner without prior written approval and confirmation that the relevant conditions have been satisfied.
15.3 Os dados pessoais serão conservados apenas durante o período necessário às finalidades legais e contratuais aplicáveis, sem prejuízo de obrigações de retenção, defesa de direitos e prevenção de crime financeiro.	15.3 Personal data shall be retained only for the period necessary for applicable legal and contractual purposes, without prejudice to retention obligations, defence of rights and financial-crime prevention.

PORTUGUÊS	ENGLISH
CLÁUSULA 16. Disposições Finais, Lei Aplicável e Foro	CLAUSE 16. Final Provisions, Governing Law and Jurisdiction

PORTUGUÊS	ENGLISH
16.2 Qualquer alteração ao presente Acordo deverá constar de documento escrito assinado pelas Partes afetadas e, quando aplicável, aprovado no Plano de Recuperação, pelo Tribunal ou pelos órgãos societários competentes.	16.2 Any amendment to this Agreement must be set out in writing and signed by the affected Parties and, where applicable, approved under the Recovery Plan, by the Court or by the competent corporate bodies.
16.4 O presente Acordo é redigido em português e inglês. Em caso de divergência de interpretação perante autoridades portuguesas ou no âmbito do processo de insolvência, prevalecerá a versão portuguesa, salvo acordo escrito em contrário.	16.4 This Agreement is written in Portuguese and English. In the event of an interpretative discrepancy before Portuguese authorities or within the insolvency proceedings, the Portuguese version shall prevail unless otherwise agreed in writing.
16.5 O presente Acordo rege-se pela lei portuguesa. O foro da Comarca do Porto será competente para qualquer litígio emergente da sua interpretação ou execução, sem prejuízo da competência inderrogável do Tribunal da insolvência ou de outra autoridade legalmente competente.	16.5 This Agreement shall be governed by Portuguese law. The courts of the Judicial District of Porto shall have jurisdiction over disputes arising from its interpretation or performance, without prejudice to the mandatory jurisdiction of the insolvency court or another legally competent authority.
16.6 O presente Acordo-Quadro poderá ser assinado em contrapartes e por assinatura eletrónica legalmente válida, produzindo cada contraparte os mesmos efeitos que um original.	16.6 This Framework Agreement may be executed in counterparts and by legally valid electronic signature, each counterpart having the same effect as an original.
16.8 Até à entrada em vigor do acordo parassocial definitivo, o presente Acordo-Quadro permanecerá válido e vinculativo entre o Clube e o Investidor, sem prejuízo das Condições Precedentes, do Plano de Recuperação e das aprovações legalmente exigíveis.	16.8 Until the definitive shareholders' agreement takes effect, this Framework Agreement shall remain valid and binding between the Club and the Investor, subject to the Conditions Precedent, the Recovery Plan and all legally required approvals.

ANEXOS | SCHEDULES

ANEXO I - IDENTIFICAÇÃO E VERIFICAÇÃO | SCHEDULE I - IDENTIFICATION AND VERIFICATION

PORTUGUÊS	ENGLISH
Investidor: inserir firma legal completa, jurisdição, número de registo, sede, NIF, beneficiários efetivos, administradores e representante autorizado.	Investor: insert full legal name, jurisdiction, registration number, registered office, tax number, beneficial owners, directors and authorised representative.

PORTUGUÊS	ENGLISH
Responsável pela verificação e data: [inserir].	Verification officer and date: [insert].

ANEXO II - ESTRUTURA ACIONISTA E CALENDÁRIO DE INVESTIMENTO | SCHEDULE II - SHAREHOLDING AND INVESTMENT TIMETABLE

PORTUGUÊS	ENGLISH
Tranche 2: €1.000.000 - apoio de tesouraria, orçamento, controlos e ações correspondentes a inserir.	Tranche 2: €1,000,000 - insert cash-flow support budget, controls and corresponding shares.
Data-limite para aprovação e homologação do Plano de Recuperação: [inserir].	Long-stop date for approval and confirmation of the Recovery Plan: [insert].

ANEXO III - TRATAMENTO DA DÍVIDA E FLUXO DE FUNDOS | SCHEDULE III - DEBT TREATMENT AND FUNDS FLOW

PORTUGUÊS	ENGLISH

PORTUGUÊS	ENGLISH
Fluxo completo de fundos na conclusão: inserir tabela bancária aprovada, distinguindo a proposta de aquisição do crédito hipotecário, o apoio de tesouraria, o investimento futuro, os reembolsos do Plano de Recuperação e as dívidas estatutárias.	Complete funds flow at Completion: insert an approved bank funds-flow table distinguishing the offer to acquire the mortgage-secured claim, cash-flow support, future investment, Recovery Plan repayments and statutory debts.

ANEXO IV - DIREITOS, GOVERNAÇÃO E MATÉRIAS RESERVADAS | SCHEDULE IV - RIGHTS, GOVERNANCE AND RESERVED MATTERS

PORTUGUÊS	ENGLISH
Tratamento das ações de crowdfunding não subscritas e direitos dos respetivos participantes.	Treatment of unsubscribed crowdfunding shares and the rights of crowdfunding participants.

ANEXO V - OF ACCESS

PORTUGUÊS	ENGLISH

ANEXO VI - TERMOS MÍNIMOS DO ACORDO DO TITULAR PRINCIPAL DA DÍVIDA | SCHEDULE VI - MINIMUM TERMS OF MAJOR DEBT OWNER AGREEMENT

PORTUGUÊS	ENGLISH
Condição de eficácia: o acordo deverá ser coerente com o Plano de Recuperação homologado, as decisões judiciais, o Fluxo de Fundos e as aprovações aplicáveis.	Condition of effectiveness: the agreement must be consistent with the confirmed Recovery Plan, court decisions, the Funds Flow and applicable approvals.

ASSINATURAS | SIGNATURES

PELO INVESTIDOR / FOR THE INVESTOR	PELO CLUBE / FOR THE CLUB





ESTÁDIO DO BESSA

Estudo de Mercado e Estratégia de Comercialização

Espaços comerciais, restauração e escritórios | Porto

ZONA	NOME	ÁREA	WC's	ACESSO
1	Loja Stand	250m2	2	Rua
2	Loja Relações Públicas	180m2	2	Entrada comum do estádio
3	Loja Secretária	325m2	2	Entrada comum do estádio
4	Escritórios (Piso 0 e 1)	170m2 (35+135)	2	Rua (Escadas e Elevador)
5	Café + Cantina (Piso 0 e -1)	945m2 (145+800)	7	Rua (Escadas)
6	Escritórios (SAD + Clube)	1500m2 (700+100+700)	11	Entrada comum do estádio (4Escadas e 4Elevador)
7	Restaurante (Cozinha + Copa/Bar)	390m2 (180+210)	5	Entrada comum do estádio (2Escadas, 2Elevador e MontaCarga)

Setembro 2026 • Documento confidencial

1. Sumário Executivo

Recomendação de comercialização no estado atual

O presente estudo analisa sete espaços no Estádio do Bessa, com uma área agregada de 3.760 m². O exercício parte do pressuposto de que os espaços serão colocados no mercado no estado atual, necessitando de adaptação/renovação pelo futuro ocupante. O estacionamento é tratado como parte integrante da proposta comercial e encontra-se incluído nas rendas indicativas.

3.760 m²

Área total analisada

55

Lugares de estacionamento integrados

€33.100/mês

Cenário ambicioso / preço de colocação

A estratégia recomendada é iniciar a comercialização pelo cenário Ambicioso, preservando margem comercial e usando o cenário Realista como referência interna de fecho. Para obras relevantes do ocupante, recomenda-se privilegiar carências ou rendas escalonadas em vez de reduções estruturais da renda facial.

2. Quadro Resumo das Áreas

Inventário recebido e estacionamento proposto

Zona	Espaço	Área m²	WC	Acesso	Estac.
1	Loja Stand	250	2	Rua	4
2	Loja Relações Públicas	180	2	Entrada comum do estádio	3
3	Loja Secretária	325	2	Entrada comum do estádio	5
4	Escritórios (Piso 0 e 1)	170	2	Rua — escadas e elevador	4
5	Café + Cantina (Piso 0 e -1)	945	7	Rua — escadas	8
6	Escritórios (SAD + Clube)	1.500	11	Entrada comum — 4 escadas/4 elevadores	25
7	Restaurante (Cozinha + Copa/Bar)	390	5	Entrada comum — 2 escadas/2 elevadores/monta-cargas	6

Área total: 3.760 m². Estacionamento indicativo integrado: 55 lugares. A distribuição deverá ser validada com a operação do estádio, nomeadamente disponibilidade permanente, acessos 24/7 e identificação dos lugares.

3. Premissas de Avaliação

Âmbito e leitura dos valores

Estado atual. Não foi considerado um programa de renovação pelo proprietário. As adaptações específicas de ocupação são assumidas pelo arrendatário.

Rendas all-in. Os valores apresentados integram a utilização do número indicativo de lugares de estacionamento atribuído a cada unidade.

Três cenários. Conservador = fecho rápido/menor concessão; Realista = valor central defensável; Ambicioso = preço recomendado de colocação.

Heterogeneidade. Os espaços não são equivalentes: acesso direto à rua, visibilidade, piso, dimensão e autonomia operacional influenciam significativamente o valor.

Não é avaliação formal. Trata-se de um estudo de mercado e estratégia de comercialização. Antes do lançamento, deverão ser confirmadas áreas, licenças, estado técnico, encargos, IVA, acessibilidade e condições de utilização.

4. Enquadramento de Mercado — Bessa / Boavista

Oferta concorrente observada em agosto/setembro de 2026

A envolvente Bessa/Boavista apresenta uma oferta de escritórios qualificados com rendas de asking frequentemente na faixa dos 16–20 €/m²/mês em unidades médias. Em produto comercial com frente para a Avenida da Boavista, a dispersão é elevada e pode atingir valores superiores, refletindo visibilidade, especificação e localização.

Comparável	Área	Renda asking	€/m²	Leitura
Bessa Leite Offices	361 m²	€6.137/mês	€17,00/m²	Escritório qualificado
Bessa Leite Offices	257 m²	€4.497/mês	€17,50/m²	Escritório qualificado
Av. da Boavista 1178	477 m²	€7.870/mês	€16,50/m²	Escritório em bom estado
Upscale — Av. Boavista	1.078 m²	€14.014/mês	€13,00/m²	Loja/restaurante/escritório

Estes comparáveis funcionam sobretudo como benchmarks superiores. O Estádio do Bessa, no estado atual e com acessos interiores em várias unidades, deve posicionar-se abaixo do produto de escritórios moderno e abaixo do retalho prime de rua.

5. Estacionamento como Fator de Valor

Integração na renda e diferenciação comercial

A existência de estacionamento no próprio ativo é relevante para ocupantes empresariais e usos de destino. Na Avenida da Boavista foram observadas referências de estacionamento separado a €135/lugar/mês, acrescido de condomínio, enquanto outras ofertas incluem lugares associados às frações. Neste estudo opta-se por integrar o estacionamento na renda, reforçando a simplicidade comercial da proposta.

Zona	Espaço	Lugares	Rácio indicativo
1	Loja Stand	4	1.6 lugares/100 m ²
2	Loja Relações Públicas	3	1.7 lugares/100 m ²
3	Loja Secretaria	5	1.5 lugares/100 m ²
4	Escritórios (Piso 0 e 1)	4	2.4 lugares/100 m ²
5	Café + Cantina (Piso 0 e -1)	8	0.8 lugares/100 m ²
6	Escritórios (SAD + Clube)	25	1.7 lugares/100 m ²
7	Restaurante (Cozinha + Copa/Bar)	6	1.5 lugares/100 m ²

A utilização deve ser contratualmente definida, em especial nos dias de jogo e eventos. A disponibilidade permanente e o acesso autónomo aumentam a atratividade e suportam o cenário ambicioso.

6. Matriz de Rendas — Estado Atual

Estacionamento incluído

Zona	Espaço	Área	Estac.	Conservador	Realista	Ambicioso
1	Loja Stand	250 m²	4	€2.250	€2.550	€3.000
2	Loja Relações Públicas	180 m²	3	€1.200	€1.400	€1.650
3	Loja Secretária	325 m²	5	€2.150	€2.500	€2.950
4	Escritórios (Piso 0 e 1)	170 m²	4	€1.600	€1.850	€2.200
5	Café + Cantina (Piso 0 e -1)	945 m²	8	€4.000	€4.850	€5.750
6	Escritórios (SAD + Clube)	1500 m²	25	€10.500	€12.375	€14.250
7	Restaurante (Cozinha + Copa/Bar)	390 m²	6	€2.400	€2.800	€3.300
Período				Conservador	Realista	Ambicioso
Mensal				€24.100	€28.325	€33.100
Anual				€289.200	€339.900	€397.200

Recomendação: comercialização inicial pelo cenário Ambicioso (€33.100/mês no agregado), objetivo interno de fecho próximo do cenário Realista (€28.325/mês), sujeito à procura efetiva e às condições de cada contrato.

7. Leitura dos Três Cenários

Como utilizar a matriz em negociação

Conservador — €24.100/mês. Adequado a uma estratégia de absorção rápida, períodos de comercialização mais curtos ou ocupantes que assumam investimento significativo e risco de adaptação.

Realista — €28.325/mês. Referência central de mercado para o estado atual, considerando localização, dimensão, acessos, estacionamento e necessidade de intervenção.

Ambicioso — €33.100/mês. Preço recomendado de colocação. Pressupõe marketing profissional, estacionamento garantido, boa apresentação física, documentação técnica organizada e negociação estruturada.

A diferença entre Conservador e Ambicioso é de €9.000/mês (€108.000/ano), pelo que a estratégia comercial e a forma de estruturar concessões têm impacto material no rendimento do ativo.

8. Zona 1 — Loja Stand

250 m² | 2 WC | 4 lugares de estacionamento incluídos

Acesso: Rua. A unidade deve ser comercializada tendo em conta a autonomia do acesso, dimensão, estado atual e perfil de utilização mais adequado.

Cenário	Renda mensal	Renda anual	Renda all-in / m²
Conservador	€2.250	€27.000	€9.00
Realista	€2.550	€30.600	€10.20
Ambicioso	€3.000	€36.000	€12.00

Utilizações-alvo. Showroom, serviços, clínica, agência, mobilidade/automóvel ou conceito ligado ao desporto. O acesso direto à rua é o principal fator positivo.

Estratégia negocial. No lançamento, recomenda-se utilizar o valor Ambicioso como asking rent. Caso o ocupante realize obras relevantes, a concessão deve preferencialmente assumir a forma de carência, step-rent ou contribuição limitada, preservando a renda estabilizada.

9. Zona 2 — Loja Relações Públicas

180 m² | 2 WC | 3 lugares de estacionamento incluídos

Acesso: Entrada comum do estádio. A unidade deve ser comercializada tendo em conta a autonomia do acesso, dimensão, estado atual e perfil de utilização mais adequado.

Cenário	Renda mensal	Renda anual	Renda all-in / m²
Conservador	€1.200	€14.400	€6.67
Realista	€1.400	€16.800	€7.78
Ambicioso	€1.650	€19.800	€9.17

Utilizações-alvo. Serviços, clínica/fisioterapia, formação, academia, escritórios, empresas ligadas ao desporto ou showroom por marcação. O acesso comum do estádio penaliza retalho de passagem.

Estratégia negocial. No lançamento, recomenda-se utilizar o valor Ambicioso como asking rent. Caso o ocupante realize obras relevantes, a concessão deve preferencialmente assumir a forma de carência, step-rent ou contribuição limitada, preservando a renda estabilizada.

10. Zona 3 — Loja Secretaria

325 m² | 2 WC | 5 lugares de estacionamento incluídos

Acesso: Entrada comum do estádio. A unidade deve ser comercializada tendo em conta a autonomia do acesso, dimensão, estado atual e perfil de utilização mais adequado.

Cenário	Renda mensal	Renda anual	Renda all-in / m²
Conservador	€2.150	€25.800	€6.62
Realista	€2.500	€30.000	€7.69
Ambicioso	€2.950	€35.400	€9.08

Utilizações-alvo. Serviços, clínica/fisioterapia, formação, academia, escritórios, empresas ligadas ao desporto ou showroom por marcação. O acesso comum do estádio penaliza retalho de passagem.

Estratégia negocial. No lançamento, recomenda-se utilizar o valor Ambicioso como asking rent. Caso o ocupante realize obras relevantes, a concessão deve preferencialmente assumir a forma de carência, step-rent ou contribuição limitada, preservando a renda estabilizada.

11. Zona 4 — Escritórios (Piso 0 e 1)

170 m² | 2 WC | 4 lugares de estacionamento incluídos

Acesso: Rua — escadas e elevador. A unidade deve ser comercializada tendo em conta a autonomia do acesso, dimensão, estado atual e perfil de utilização mais adequado.

Cenário	Renda mensal	Renda anual	Renda all-in / m²
Conservador	€1.600	€19.200	€9.41
Realista	€1.850	€22.200	€10.88
Ambicioso	€2.200	€26.400	€12.94

Utilizações-alvo. Escritório de pequena/média dimensão, consultoria, serviços profissionais ou sede local. Rua + elevador + estacionamento tornam a unidade competitiva.

Estratégia negocial. No lançamento, recomenda-se utilizar o valor Ambicioso como asking rent. Caso o ocupante realize obras relevantes, a concessão deve preferencialmente assumir a forma de carência, step-rent ou contribuição limitada, preservando a renda estabilizada.

12. Zona 5 — Café + Cantina (Piso 0 e -1)

945 m² | 7 WC | 8 lugares de estacionamento incluídos

Acesso: Rua — escadas. A unidade deve ser comercializada tendo em conta a autonomia do acesso, dimensão, estado atual e perfil de utilização mais adequado.

Cenário	Renda mensal	Renda anual	Renda all-in / m²
Conservador	€4.000	€48.000	€4.23
Realista	€4.850	€58.200	€5.13
Ambicioso	€5.750	€69.000	€6.08

Utilizações-alvo. Fitness/health club, performance, academia, formação, eventos, food concept ou operação de apoio. A forte componente em piso -1 exige avaliação funcional específica.

Estratégia negocial. No lançamento, recomenda-se utilizar o valor Ambicioso como asking rent. Caso o ocupante realize obras relevantes, a concessão deve preferencialmente assumir a forma de carência, step-rent ou contribuição limitada, preservando a renda estabilizada.

13. Zona 6 — Escritórios (SAD + Clube)

1500 m² | 11 WC | 25 lugares de estacionamento incluídos

Acesso: Entrada comum — 4 escadas/4 elevadores. A unidade deve ser comercializada tendo em conta a autonomia do acesso, dimensão, estado atual e perfil de utilização mais adequado.

Cenário	Renda mensal	Renda anual	Renda all-in / m²
Conservador	€10.500	€126.000	€7.00
Realista	€12.375	€148.500	€8.25
Ambicioso	€14.250	€171.000	€9.50

Utilizações-alvo. Sede empresarial, operação corporativa, centro de serviços, academia/educação ou organização ligada ao desporto. É a unidade com maior impacto na renda total.

Estratégia negocial. No lançamento, recomenda-se utilizar o valor Ambicioso como asking rent. Caso o ocupante realize obras relevantes, a concessão deve preferencialmente assumir a forma de carência, step-rent ou contribuição limitada, preservando a renda estabilizada.

14. Zona 7 — Restaurante (Cozinha + Copa/Bar)

390 m² | 5 WC | 6 lugares de estacionamento incluídos

Acesso: Entrada comum — 2 escadas/2 elevadores/monta-cargas. A unidade deve ser comercializada tendo em conta a autonomia do acesso, dimensão, estado atual e perfil de utilização mais adequado.

Cenário	Renda mensal	Renda anual	Renda all-in / m²
Conservador	€2.400	€28.800	€6.15
Realista	€2.800	€33.600	€7.18
Ambicioso	€3.300	€39.600	€8.46

Utilizações-alvo. Restauração, eventos, hospitality ou conceito de destino. Valor dependente de cozinha, extração, licenciamento, carga/descarga e autonomia de funcionamento.

Estratégia negocial. No lançamento, recomenda-se utilizar o valor Ambicioso como asking rent. Caso o ocupante realize obras relevantes, a concessão deve preferencialmente assumir a forma de carência, step-rent ou contribuição limitada, preservando a renda estabilizada.

15. Estratégia de Comercialização

Posicionamento e execução

1 — Preparar. Confirmar áreas, plantas, licenças, acessos, estacionamento, estado técnico, e autorização de comercialização.

2 — Posicionar. Apresentar cada unidade como produto autónomo, evitando comunicar o ativo apenas como “espaços dentro de um estádio”. Destacar Boavista/Bessa, acessibilidades e estacionamento.

3 — Lançar ambicioso. Colocar as unidades nos valores do cenário Ambicioso, com material comercial consistente e segmentação de ocupantes por uso.

4 — Negociar valor, não só preço. Usar carências, rendas escalonadas, duração contratual e estacionamento para fechar gaps sem baixar prematuramente a renda facial.

5 — Rever após evidência. Reavaliar pricing após 6–8 semanas com base em leads, visitas, propostas e objeções reais do mercado.

16. Potencial de Valorização por Renovação

Cenário complementar — não incluído na recomendação de lançamento

Embora a recomendação base seja comercializar no estado atual, uma renovação técnica e estética poderá aproximar determinadas unidades do produto empresarial qualificado da Boavista. O maior potencial encontra-se nos escritórios e nas unidades com acesso direto à rua. A decisão de investimento deverá ser suportada por orçamento de CAPEX e análise de retorno por unidade.

Indicador	Estado atual — Realista	Referência renovada*	Incremento
Renda mensal agregada	€28.325	≈ €42.925	≈ €14.600
Renda anual agregada	€339.900	≈ €515.100	≈ €175.200

*Referência exploratória baseada no exercício preliminar; não constitui recomendação de investimento nem avaliação formal. O retorno deverá ser calculado depois de definidos o âmbito e custo efetivo das obras.

17. Conclusão e Recomendação

Proposta para aprovação da comercialização

O Estádio do Bessa apresenta um conjunto diversificado de 3.760 m², com potencial para captar ocupantes de escritórios, serviços, saúde/performance, restauração e conceitos de destino. A necessidade de adaptação deve ser refletida na negociação, mas a localização Bessa/Boavista e a disponibilidade de estacionamento constituem argumentos relevantes de diferenciação.

€33.100/mês

Preço agregado de colocação recomendado

€28.325/mês

Objetivo agregado realista de fecho

€397.200/ano

Renda anual potencial no cenário ambicioso

Recomenda-se a aprovação da comercialização pelo cenário Ambicioso, com estacionamento integrado, mantendo os valores Realistas como referência interna e os Conservadores como limite indicativo sujeito a condições contratuais, investimento do ocupante e evidência de mercado.

18. Fontes, Limitações e Confidencialidade

Base de mercado consultada em setembro de 2026

- Idealista — Bessa Leite: escritórios de 257–477 m² com asking rents entre aproximadamente €16,50 e €17,50/m²/mês; preço médio publicado para escritórios >250 m²: €17,59/m².
- Idealista — Avenida da Boavista: espaço comercial de 1.078 m² no Upscale a €14.014/mês (€13,00/m²); loja de 396 m² a €8.000/mês (€20,20/m²).
- Oferta Avenida da Boavista 1773: referência de estacionamento a €135/lugar/mês + condomínio.
- Quadro de áreas, WC e acessos fornecido pelo cliente para as sete zonas do Estádio do Bessa.

Os valores são indicativos de asking/estratégia comercial e não substituem avaliação certificada, due diligence técnica, jurídica, urbanística ou fiscal. A informação de mercado é dinâmica e deve ser atualizada no momento do lançamento.

Documento confidencial. Destina-se exclusivamente ao Boavista FC e/ou entidades com competência para analisar e aprovar a comercialização dos espaços. Não deve ser distribuído a terceiros sem autorização.

Boavista Futebol Clube

Modalidades Desportivas

Orçamento Base

Actualização 20260904

Enquadramento

O presente documento apresenta o ponto de situação das Modalidades Desportivas do Boavista Futebol Clube à data da sua elaboração, identificando a estrutura atualmente prevista de atletas e os respetivos orçamentos base.

Os valores apresentados resultam da informação disponível neste momento e refletem as condições efetivamente conhecidas para o início e desenvolvimento das diferentes épocas desportivas. Tratando-se de uma fase ainda sujeita a ajustamentos operacionais, estes dados constituem a base de planeamento e controlo sobre a qual deverá ser efetuado o acompanhamento mensal das Modalidades.

O objetivo deste Orçamento Base é assegurar que a dimensão da atividade desportiva é compatível com os recursos disponíveis e com o princípio de equilíbrio económico definido no Plano de Negócios.

Quadro de Atletas

O quadro seguinte identifica o número de atletas considerado, à data, para cada Modalidade.

Atletas

	2026/27	2025/26	Variação
Total	1074	1574	68%
Futebol	250	440	57%
Ginástica	200	380	53%
Voleibol	50	121	41%
Kickboxing	120	120	100%
Taekwondo	50	75	67%
Futsal	40	43	93%
Desporto Adaptado	16	16	100%
Restantes	348	379	92%

A dimensão de cada atividade é um dos principais fatores de formação das respetivas receitas e custos, pelo que o número de atletas constitui uma variável central de controlo do orçamento.

As alterações que venham a ocorrer ao longo da época deverão ser refletidas no acompanhamento mensal de cada Modalidade, permitindo avaliar simultaneamente o seu impacto nas receitas, nos custos diretos e no peso relativo dos custos fixos.

O número de atletas apresentado não deve, por isso, ser analisado isoladamente. A sua evolução deverá ser permanentemente relacionada com o orçamento e com a capacidade de cobertura financeira da respetiva Modalidade.

Quadro de Orçamento

O quadro de orçamento apresenta, para cada Modalidade, as receitas, os custos e o resultado previstos com base na estrutura de atividade atualmente considerada.

Orçamento Modalidades

	Futebol	Ginástica	Voleibol	Futsal	Kickboxing	Esgrima	Boxe	Restantes	Total
Proveitos	135 000.00 €	96 000.00 €	21 200.00 €	24 400.00 €	16 000.00 €	18 600.00 €	12 050.00 €	45 000.00 €	368 250.00 €
Mensalidades	60 000.00 €	96 000.00 €	20 000.00 €	14 400.00 €	16 000.00 €	10 240.00 €	11 550.00 €	20 000.00 €	248 190.00 €
Donativos	25 000.00 €					2 360.00 €		5 000.00 €	32 360.00 €
Subsídios	20 000.00 €		1 200.00 €						21 200.00 €
Patrocínios e Publicidade	15 000.00 €			10 000.00 €		6 000.00 €	500.00 €	10 000.00 €	41 500.00 €
Equipamento Desportivo	15 000.00 €								15 000.00 €
Outros								10 000.00 €	10 000.00 €
									- €
Custos	176 000.00 €	95 300.00 €	21 000.00 €	33 800.00 €	16 000.00 €	18 960.00 €	11 840.00 €	49 250.00 €	422 150.00 €
Deslocações e Estadias	12 500.00 €			4 800.00 €		7 150.00 €	4 750.00 €	20 000.00 €	49 200.00 €
Alimentação							3 100.00 €	8 000.00 €	11 100.00 €
Material Desportivo	12 500.00 €					600.00 €	3 990.00 €	1 250.00 €	18 340.00 €
Material de Escritório									- €
Despesas Médicas	3 000.00 €								3 000.00 €
Federações e Associações	30 000.00 €	8 300.00 €	5 000.00 €	5 000.00 €	1 000.00 €	4 170.00 €		3 500.00 €	56 970.00 €
Rendas e Alugueres	28 000.00 €		6 000.00 €	6 000.00 €				5 000.00 €	45 000.00 €
Subvenções	90 000.00 €	75 000.00 €	8 000.00 €	18 000.00 €	14 000.00 €	6 600.00 €		9 000.00 €	220 600.00 €
Outros		12 000.00 €	2 000.00 €		1 000.00 €	440.00 €		2 500.00 €	17 940.00 €
									- €
Caixa	- 41 000.00 €	700.00 €	200.00 €	- 9 400.00 €	- €	360.00 €	210.00 €	- 4 250.00 €	- 53 900.00 €
Quotizações	41 000.00 €	- €	- €	9 400.00 €	- €	360.00 €	- €	4 250.00 €	53 900.00 €

A construção do orçamento procura estabelecer uma relação direta entre a dimensão de cada Modalidade, as respetivas fontes de receita e os encargos necessários à sua realização.

O conjunto das Modalidades é organizado com o objetivo de atingir o equilíbrio económico global pretendido, sem que esse equilíbrio consolidado elimine a necessidade de avaliar individualmente a sustentabilidade de cada atividade.

Por essa razão, os resultados positivos de determinadas Modalidades não deverão ocultar situações deficitárias noutras. Cada responsável deverá conhecer e acompanhar o respetivo orçamento, justificar os desvios e propor as medidas necessárias sempre que a evolução real se afaste dos pressupostos considerados.

Futebol

A Modalidade Futebol encontra-se, à data da elaboração deste documento, numa fase particularmente sensível de estabilização, uma vez que o início da época desportiva já ocorreu e subsistem ainda variáveis operacionais com impacto direto no respetivo orçamento.

A redução do número de atletas entretanto verificada obriga a reajustar simultaneamente as receitas e os custos associados à atividade. Esta redução não produz efeitos inteiramente proporcionais, na medida em que uma parte relevante dos custos acompanha diretamente o número de atletas e equipas, enquanto outros encargos apresentam uma componente fixa ou apenas parcialmente ajustável.

Acresce que a disponibilidade de campos constitui, neste momento, uma variável relevante para a definição da estrutura final da Modalidade. O número de equipas, os horários de treino, a

utilização das instalações e os respetivos custos dependem da capacidade efetivamente disponível para o desenvolvimento da atividade.

Por estas razões, o orçamento atualmente apresentado deve ser entendido como uma base de trabalho sujeita a estabilização nas primeiras semanas da época.

Durante este período será necessário confirmar a estrutura definitiva de atletas e equipas, consolidar a disponibilidade dos campos, identificar os encargos efetivamente associados a essa configuração e estabilizar as correspondentes fontes de receita.

A prioridade é assegurar que a dimensão final da Modalidade seja compatível com os recursos operacionais disponíveis e com o princípio de equilíbrio económico definido para as Modalidades Desportivas.

A estabilização definitiva dos proveitos e custos deverá, por isso, exigir ainda algumas semanas de acompanhamento da atividade real. À medida que o número de atletas, a utilização dos campos e os restantes compromissos operacionais forem consolidados, será possível determinar com maior precisão o orçamento recorrente da Modalidade e introduzir os ajustamentos necessários para preservar o equilíbrio pretendido.

Até essa estabilização, qualquer crescimento de atividade ou assunção de novos compromissos deverá ser avaliado em função da respetiva cobertura financeira e da disponibilidade efetiva de instalações.

Ginástica

A Modalidade Ginástica encontra-se igualmente numa fase de estabilização do respetivo orçamento, em função da configuração final da época, do número de atletas e da utilização efetiva dos espaços disponíveis.

A prioridade consiste em consolidar as receitas e os custos associados à atividade real, ajustando o orçamento sempre que necessário para preservar o equilíbrio económico previsto.

Nas próximas semanas deverá ser possível estabilizar com maior precisão a dimensão da Modalidade, os encargos recorrentes e as respetivas fontes de receita, mantendo qualquer novo compromisso dependente da cobertura financeira disponível.

Futsal

A Modalidade Futsal apresenta, nesta fase, uma evolução favorável do ponto de vista orçamental, resultante da redução dos encargos associados à equipa sénior e do aumento do número de atletas nos escalões de formação.

Esta evolução poderá melhorar o equilíbrio económico da Modalidade, mas os respetivos efeitos permanecem ainda sob observação e confirmação, em particular quanto à estabilização do número de atletas, das receitas associadas e dos encargos efetivamente suportados ao longo da época.

Nas próximas semanas deverá ser possível consolidar estes pressupostos e confirmar o impacto final desta nova configuração no orçamento da Modalidade.

Quotizações

A campanha de Quotizações dos Sócios iniciou-se recentemente e os primeiros dias de funcionamento evidenciaram um movimento de regresso de Sócios que haviam deixado de proceder ao pagamento de quotas, bem como uma adesão visível de novos Sócios.

Os valores já angariados permitem considerar, nesta fase, que existe uma base de financiamento compatível com as necessidades previstas no cenário atual.

Os objetivos definidos permanecem alcançáveis, designadamente através da execução das ações de promoção já calendarizadas e da continuidade da mobilização dos Associados.

O fluxo de pagamentos tem demonstrado, contudo, sensibilidade imediata a ações de comunicação massiva e descoordenada. Por essa razão, a estabilidade institucional e a coerência da comunicação assumem particular importância para evitar perturbações que possam afetar negativamente a adesão e a continuidade da campanha.

A evolução das Quotizações continuará a ser acompanhada de forma regular, devendo os respetivos valores ser ajustados, sempre que necessário, de modo a assegurar a sua compatibilidade com o orçamento e com a realidade efetivamente observada.

Equilíbrio das Modalidades

O equilíbrio apresentado neste documento constitui a referência operacional para a execução das Modalidades Desportivas.

A sua manutenção depende do acompanhamento permanente das receitas, dos custos e do número de atletas, bem como da capacidade de ajustar a atividade sempre que se verifiquem alterações relevantes face ao Orçamento Base.

O objetivo não consiste em preservar, independentemente das circunstâncias, a dimensão inicialmente prevista para cada Modalidade. A prioridade é assegurar que a atividade desportiva efetivamente realizada permanece compatível com os recursos disponíveis e não introduz necessidades de financiamento sem cobertura.

Sempre que uma Modalidade apresente um desvio que coloque em causa a sua sustentabilidade, deverão ser avaliadas medidas de correção, redução ou reconfiguração da atividade, nos termos definidos no modelo de governação e controlo do Plano.

Acompanhamento Mensal

O Orçamento Base será utilizado como referência para o acompanhamento mensal de cada Modalidade.

A execução deverá comparar, pelo menos, o número de atletas, as receitas previstas e realizadas, os custos previstos e incorridos, os compromissos assumidos e a posição de tesouraria.

Cada desvio material deverá ser identificado, explicado e associado a uma medida corretiva quando necessária.

Este acompanhamento permite transformar o orçamento num instrumento efetivo de gestão, evitando que os desequilíbrios apenas sejam identificados no final da época e permitindo que as decisões sejam tomadas enquanto ainda existe capacidade de correção.

Nota Final

Os quadros apresentados representam o estado atual da organização das Modalidades e a base económica considerada adequada à sua continuidade.

A atividade desportiva continuará naturalmente sujeita à evolução do número de atletas, às receitas efetivamente obtidas e às condições próprias de cada Modalidade. O princípio de gestão permanece, contudo, constante: a dimensão da atividade deverá ajustar-se aos recursos disponíveis e ao objetivo de equilíbrio definido para o conjunto das Modalidades Desportivas do Boavista Futebol Clube.