

Ciclo de Debates

MUDA

Futebol Brasileiro



24 de novembro de 2014



**ASSEMBLEIA
DE MINAS**

Poder e Voz do Cidadão

Apresentação Fernando Ferreira

Belo Horizonte, 24/11/2014



PLURI
CONSULTORIA

Panorama atual do Futebol Brasileiro

- Calendário Ruim;
- Baixa Qualidade dos jogos;
- Queda na formação de talentos;
 - Violência e Insegurança;
- Ambiente institucional anti negócios;
 - Mercado Inflacionado;
 - Clubes Insolventes;
 - Estádios Vazios.

Perda de importância relativa no Futebol Internacional

Enfraquecimento de centros regionais importantes

- 75 clubes deixaram de disputar campeonatos profissionais nos últimos 4 anos;
- Calendário regional excludente: 12 mil jogadores com 3 meses de atividade (média);
- Concentração de torcida em poucos clubes dos 4 principais centros.

Distribuição do número de Torcedores de times locais x Torcedores de times de outros Estados, por Estado

Rank	Estado	Locais %	Fora %
1	Rio Grande do Sul	97,2%	2,8%
2	Rio de Janeiro	96,0%	4,0%
3	São Paulo	94,8%	5,2%
4	Minas Gerais	63,4%	36,6%
5	Pernambuco	60,4%	39,6%
6	Goiás	40,4%	59,6%
7	Bahia	39,8%	60,2%
8	Paraná	35,6%	64,4%
9	Ceará	34,1%	65,9%
10	Santa Catarina	19,6%	80,4%
	Demais Estados	8,1%	91,9%

Fonte: Pluri Pesquisas Esportivas (*) Censo IBGE.

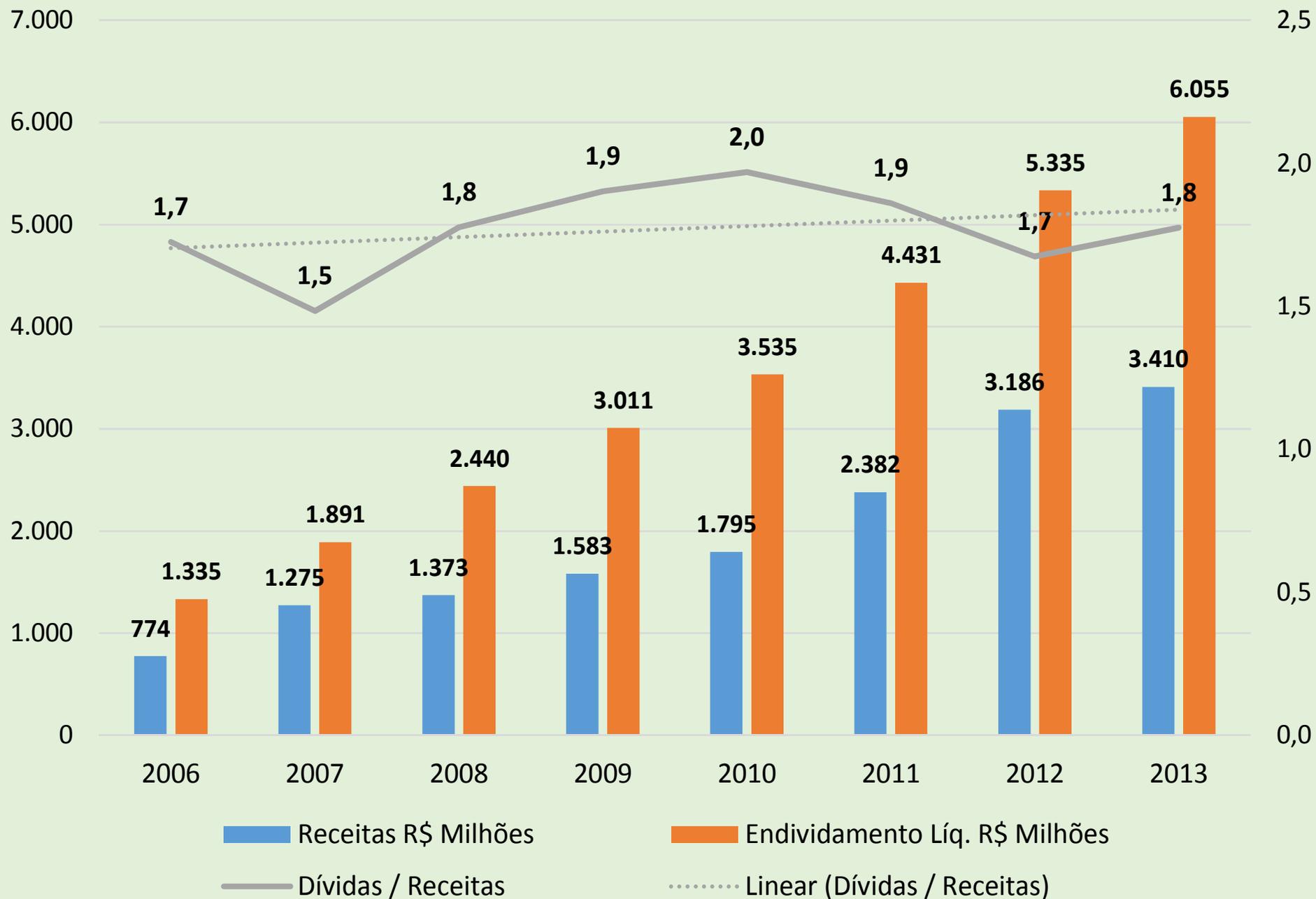
Finanças descontroladas

- R\$ 3,4 Bi em Receitas;
- Endividamento de R\$ 6,1 Bi;
- Relação dívidas / receitas de 1,8x;
- PL Negativo em R\$ 14 MM;
- Prejuízo recorde de R\$ 447 milhões em 2013 e R\$ 2,0 bi em 7 anos;
- Despesas Financeiras de R\$ 323 milhões no ano e de R\$ 1,8 Bi em 7 anos;
- Necessidade de Capital de giro recorde de R\$ 2,5 Bi em 2013;
- Receitas dos clubes cresceu 341% em 7 anos. Dívida cresceu 353%, e despesas com Futebol, 356%;
- Queda de 7% das receitas em 2014.



Dados dos 29 Maiores Clubes em 2013

Evolução das Receitas e do Endividamento



Ajuste necessário para equilibrar as contas - Sobre as despesas

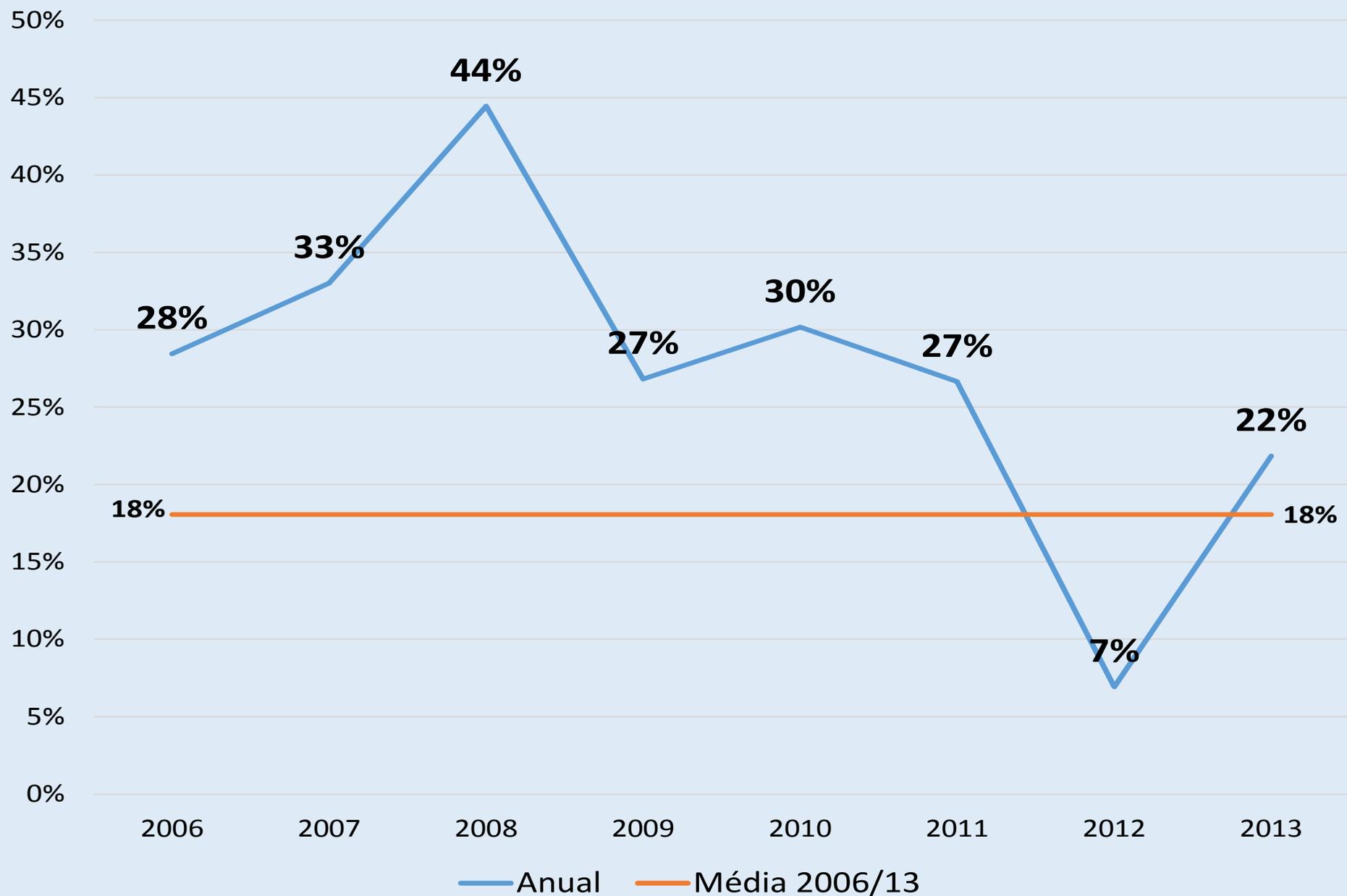
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	Total últimos 7 anos
7 Corte % das despesas totais necessário para equilibrar contas	-18%	-6%	-21%	-23%	-21%	-31%	-25%	-22%	-15%
8 Despesas acima da capacidade de pagamento	22%	7%	27%	30%	27%	44%	33%	28%	18%
9 Aumento de receitas necessário para equilibrar as contas	20%	7%	25%	28%	25%	41%	31%	26%	18%

Ajuste necessário para equilibrar as contas - Sobre as despesas com o Futebol

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	Total últimos 7 anos
10 Excedente de despesas - R\$ Milhões (2)	-689	-214	-587	-499	-392	-567	-396	-205	-2.072
11 Gastos com departamento de futebol - R\$ Milhões	-2.605	-2.151	-1.741	-1.365	-1.238	-994	-823	-571	-8.312
12 Corte % das despesas com futebol necessário para equilibrar contas	-26%	-10%	-34%	-37%	-32%	-57%	-48%	-36%	-25%
13 Despesas com futebol acima da capacidade de pagamento	36%	11%	51%	58%	46%	133%	93%	56%	33%

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	Total últimos 7 anos
1 Resultado líquido ano - R\$ Milhões	-447	-1	-410	-357	-272	-469	-320	-152	-1.830
2 Endividamento líquido - R\$ Milhões	-6.055	-5.335	-4.431	-3.535	-3.011	-2.440	-1.891	-1.335	-6.055
3 Pagamento de 4% do endividamento líquido ao ano (25 anos) - R\$ Milhões (1)	-242	-213	-177	-141	-120	-98	-76	-53	-242
4 Excedente de despesas - R\$ Milhões (2)	-689	-214	-587	-499	-392	-567	-396	-205	-2.072
5 Despesas totais - R\$ Milhões	-3.843	-3.306	-2.792	-2.152	-1.855	-1.843	-1.595	-925	-13.542
6 Receitas operacionais totais - R\$ Milhões	3.410	3.186	2.382	1.795	1.583	1.373	1.275	774	11.593

Evolução anual do excedente de gastos em relação às despesas totais dos clubes - %



Perda de interesse do torcedor

- Média de público do Futebol Brasileiro: 4.721 por jogo, índice de apenas 26% de ocupação dos estádios;
- Brasileirão é o 15º do Mundo em média de público;
- Nossa média de público está no patamar do Campeonato Inglês de 1904.

Público por tipo de campeonato em 2013

Competição	Média por jogo	Público total	Ocupação
Internacionais (1)	25.315	1.113.862	60%
Regional	8.886	550.958	39%
Nacionais	7.936	10.491.574	31%
Estaduais	2.526	6.232.777	19%
TOTAL	4.721	18.389.171	26%

Fonte: PLURI Consultoria, Sr Gooool. (1) Considerando apenas jogos em casa dos clubes Brasileiros.

Os 15 Campeonatos com maior média de público do Mundo*

Rank 2014	Rank 2013	Rank 2012	País	Campeonato	Média de Público 2014 / 2013	Taxa de ocupação % - 2014-2013
1	1	1	Alemanha	1.Bundesliga	43.173	98%
2	2	2	Inglaterra	Premier League	36.589	98%
3	3	3	Espanha	Primera División	26.867	78%
4	5	5	Itália	Serie A	23.365	63%
5	4	4	México	Liga MX Apertura	22.939	50%
6	8	7	França	Ligue 1	20.693	73%
7	6	9	Argentina	Inicial / Final	20.599	55%
8	7	6	Holanda	Eredivisie	19.289	87%
9	9	8	EUA	MLS	18.743	91%
10	10	11	China	Super League	18.571	47%
11	12	12	Alemanha	2.Bundesliga	17.491	71%
12	13	13	Japão	J. League 1	17.160	62%
13	11	10	Inglaterra	Championship	16.438	72%
14	16	15	Turquia	Süper Lig	15.014	56%
15	17	14	Brasil	Brasileirão A	14.951	39%

Prioridade ZERO: Encher estádios

Não é só a receita com bilheterias. Há um efeito Multiplicador.

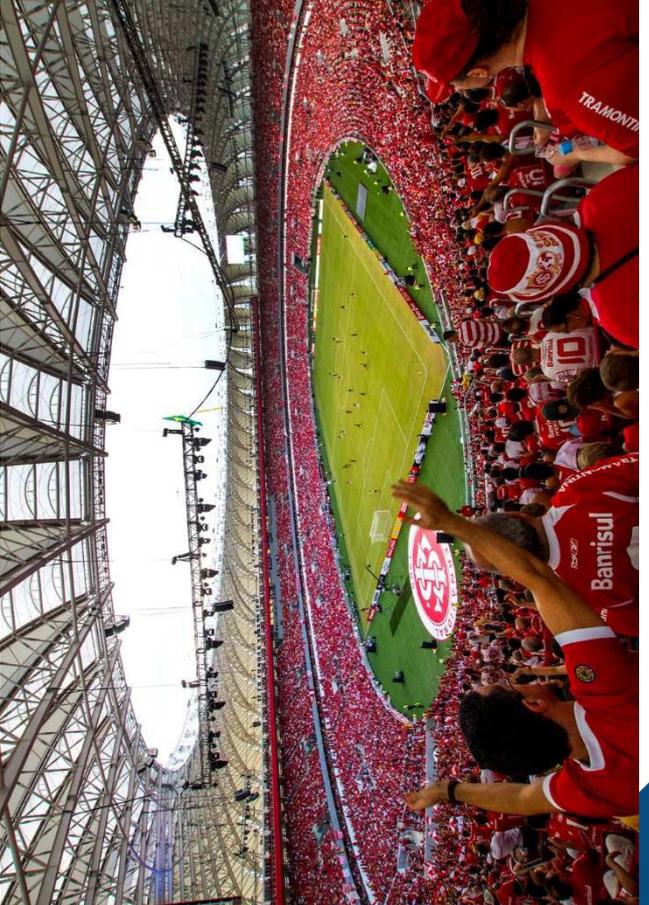
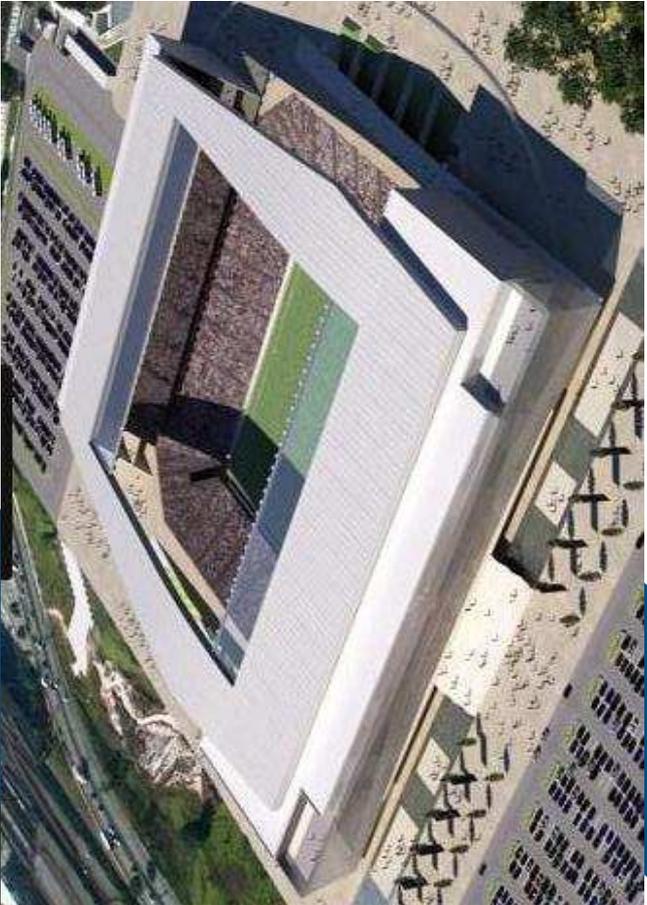
- Melhora o espetáculo;
- Atrai mais torcedores;
- Gera maior cobertura da mídia - preferência por transmitir jogos com perfil de “espetáculo”;

Prioridade ZERO: Encher estádios

- Patrocinadores mais satisfeitos com maior exposição e associação de sua marca a um produto de maior qualidade;
- Maior poder de barganha do clube na negociação de contratos de publicidade;
- Mais motivação para os jogadores - efeito direto dentro de campo.



PLURI
CONSULTORIA

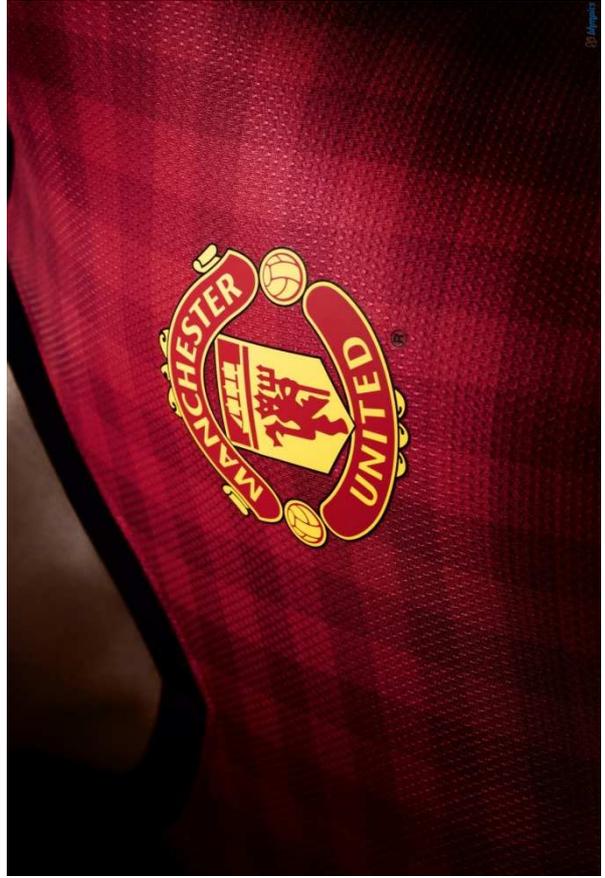


O FUTEBOL BRASILEIRO ESTÁ SOB ATAQUE...



PLURI
CONSULTORIA

**Ataque da
crescente
influência de
clubes
estrangeiros.
É o “Efeito TV
por assinatura”.**



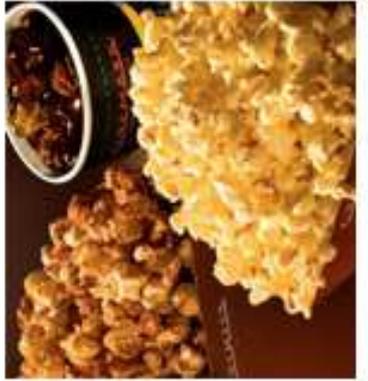




**Ataque de outras
formas de
entretenimento,
muito mais
profissionais e
estruturadas.**



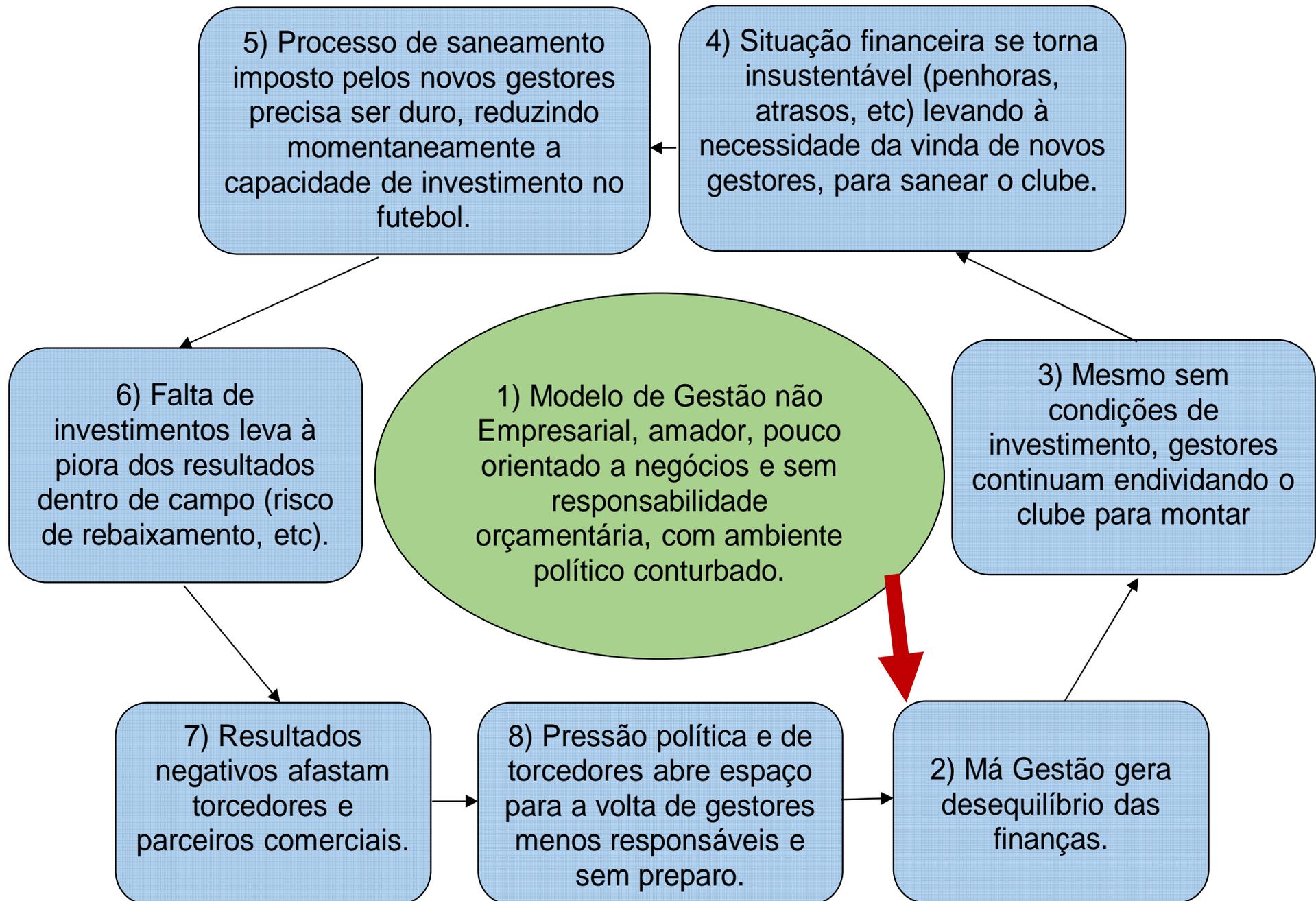
Show Business



Falta de público é reflexo da POUCA ATRATIVIDADE do Futebol atual como produto de entretenimento.

Impossível dissociá-la de problemas estruturais dos clubes.

O CÍRCULO VICIOSO DE UM CLUBE EM CRISE



O CÍRCULO VIRTUOSO DA GESTÃO DE CLUBES



Problema

Impactos

Derivações

Falta de recursos (poucas e reduzidas fontes de receitas)

Dificuldade para montar elenco qualificado

Pouca competitividade, correndo o risco de insucessos dentro de campo, que agravam o problema

Com time pouco atraente, não se atrai torcedores e parceiros de negócios

Material de trabalho inadequado: Acomodações, alimentação e transporte de jogadores

Afeta o rendimento do time e limita as condições de atratividade de novos jogadores

Resultados em campo pioram e afastam torcedores e parceiros de negócios

Material humano inadequado: auxiliares técnicos, médicos, roupeiros, fisiologistas, fisioterapeutas, etc

Afeta o rendimento do time e limita as condições de atratividade de novos jogadores

Resultados em campo pioram e afastam torcedores e parceiros de negócios

Não utilização das mais modernas práticas e ferramentas disponíveis atualmente

Afeta o rendimento do time e não permite que se aproveitem as oportunidades existentes

Custos com o futebol aumentam (lesões, contratações mal feitas, jogadores afastados, etc)

Salários pouco atraentes - Futebol

Dificuldade de atrair jogadores qualificados

Resultados em campo pioram

Salários pouco atraentes - Gestão

Dificuldade de atrair profissionais qualificados

Não há maximização de receitas e controle de custos adequados

Inexistência de gestão profissional

Falta de eficiência no processo de tomada de decisões dos clubes

Não há maximização de receitas e controle de custos adequados

Falta de investimento em marketing

Poucas fontes de receitas

perda de capacidade de investimento no futebol

Problema	Impactos	Derivações	
Falta de qualidade da gestão (não profissional)	Dificuldade na tomada de decisão de alocação de recursos	Ineficiência de resultados quanto aos investimentos realizados	Redução da capacidade de investimento e resultados negativos dentro de campo
	Dirigentes não qualificados e com atuação não voltada à gestão	Ineficiência na tomada de decisões e pouca produtividade	
Falta de ação comercial efetiva	Pouca participação das grandes empresas nos negócios envolvendo o campeonato	Redução das fontes de recursos	Redução da capacidade de investimento e resultados negativos dentro de campo
Falta de investimento nas categorias de base	Dificuldade em formar times com boa relação custo x benefício	Aumento dos custos (e não dos investimentos) com o futebol	Redução da capacidade de investimento e resultados negativos dentro de campo
	Aumento de custos com contratações e jogadores sem identidade com os clubes	Redução dos investimentos e perda da competitividade	
	Perda de fonte de recursos com venda de atletas	Redução da capacidade de investimentos	
Falta de calendário anual	Impossibilidade de manter times competitivos	Perda de receitas e dificuldades para estabelecer parcerias de negócios	Redução da capacidade de investimento e resultados negativos dentro de campo

Modelos de Constituição dos Clubes e a falta de capacidade de investimentos

**Clube Empresa
(Inglaterra)**

X

**Entidades Associativas
(Brasil)**

X

Misto - 50 +1 (Alemão)

Há vantagens e desvantagens em cada caso

**Modelo de sucesso
combina Gestão
profissional com ambiente
setorial bem regulado e
com alinhamento de
incentivos.**

Há Saída?

Licenciamento das competições

Para participar das competições, clubes devem se enquadrar em padrões de gestão e governança, onde se exigem Contrapartidas e premiam-se os bons resultados

- Qualidade da gestão;
- Controles e transparência;
- Saúde financeira (Fair play financeiro);
- Qualidade dos estádios (tamanho é menos relevante);
- CT, etc.

Liga Profissional, não Política

Tentativas de criação de ligas no Brasil se resumiram a tentativa de fazer o poder trocar de mãos.

LIGA deve ser profissional, focada no desenvolvimento do futebol como produto, orientada para o consumidor e livre da interferência política dos dirigentes de clubes.

Resgate do Futebol Brasileiro demanda 7 Medidas Estruturais Urgentes:

- 1. Implantação de sistema de licenciamento de competições (nos moldes da UEFA) que alinhe os incentivos e regule formação, estrutura, finanças, etc);**
- 2. Controlar os prejuízos dos clubes, não apenas salários e tributos. A última linha é que importa;**
- 3. Punição esportiva e Responsabilização objetiva dos dirigentes.**

Resgate do Futebol Brasileiro demanda 7 Medidas Estruturais Urgentes:

- 4. Forçar a profissionalização TOTAL (estruturas executivas);**
- 5. Reforma do calendário;**
- 6. Implantar modelo transparente de distribuição de cotas de TV;**
- 7. Criar ambiente favorável à investimentos (mudança de regulamentação);**
- 8. Implantar liga profissional.**

**Somos a 7^a
Economia do
Mundo, na nossa
frente estão apenas
3 países com
alguma tradição no
Futebol: Alemanha,
Inglaterra e França.**



PLURI
CONSULTORIA

**Então porque temos
que nos contentar em
ser 8º em Receitas
dos clubes, 12º em
Valor de mercado dos
elencos, 15º em
Público e 34º em
ocupação dos
estádios?**

Agradeço pela Atenção

**Fernando Ferreira - Diretor
Pluri Consultoria**

(11) 2619-0870

fernando@pluriconsultoria.com.br

www.pluriconsultoria.com.br

