



Curso de **GESTÃO DE FUTEBOL**

cbf.com.br/cbfacademy



uso exclusivo: CBF / Confederação Brasileira de Futebol



GESTÃO DE
FUTEBOL

O Mercado de Licenciamento das Marcas dos Clubes no Brasil

uso exclusivo: CBF / Confederação Brasileira de Futebol



Prof. Fernando Ferreira



› Curriculum Vitae

- Empreendedor, Economista pela UFPR, com Especialização em Psicologia Econômica, Pesquisa de Mercado e Marketing Esportivo.
- Especialista em Negócios no Esporte e Palestrante em mais de 100 eventos sobre Empreendedorismo, Marketing e Esportes.
- Fundador e Sócio Grupo PLURI | PLURI Consultoria / Enzima Aceleradora / OLÉ Licenciamentos / Futebeer / Futti . Criador da Sportfood, a 1a. Rede de gastronomia de Clubes de futebol do Mundo.
- Membro do Conselho consultor de 3 empresas de setores diversos.







QUEM SOMOS



A PLURI é um Grupo que atua de forma integrada em diversas áreas do segmento esportivo.
Nossas empresas são:

PLURI Consultoria - Consultoria em Gestão, Governança, Finanças e Marketing Esportivo;
ENZIMA Aceleradora - Aceleradora com foco em startups do segmento de Esportes e
Entretenimento;

OLÉ Licenciamentos - Foco no Licenciamento de alimentos e bebidas com as marcas de Atletas e
Celebidades;

FUTEBEER – Unimos Cerveja e Futebol para o varejo e Clubes de Cervejas Artesanais;

FUTTI - A moeda do futebol. Plataforma integrada de Loyalty incluindo rede conveniada,
marketplace e moeda de vários clubes Brasileiros;

SPORTMETRIC - Consultoria em Valuation de Atletas e propriedades de Marketing Esportivo;

**Também IDEALIZAMOS E CRIAMOS a Sportfood S.A - Primeira rede de alimentação de clubes
de Futebol do Mundo.**

PLURI - O ESPORTE LEVADO A SÉRIO





Tamanho do Mercado



- › Mercado Global de Licenciamentos:
US\$ 272 bilhões em 2016
- › Mercado Global de Licenciamento Entretenimento:
US\$ 107 bilhões em 2016 (39% do Total)
- › Mercado Global de Licenciamento Esportivo:
US\$ 41 bilhões em 2016 (**15%** do Total)

TOP 20 Licenciadores do Mundo



Rank	Marca	Setor	Vendas US\$ Bi
1	Walt Disney	Entretenimento	56,6
2	Meredith	Mídia	23,2
3	PVH	Moda	18,0
4	Universal	Entretenimento	7,3
5	Hasbro	Brinquedos	7,1
6	Iconix	Moda (inclui Umbro)	7,0
7	Warner	Entretenimento	7,0
8	Major League Baseball	Esportes	5,5
9	Nicklodeon	Entretenimento	5,5
17	NFL	Esportes	3,5
20	NBA	Esportes	3,2



Tamanho do Mercado



- › Mercado Brasileiro de Licenciamentos:
R\$ 17 bilhões em 2016 (US\$ 6 bi)

- › Mercado Brasileiro de Licenciamento Esportivo:
R\$ 1,3 bilhão em 2016 (7% do Total)

Tamanho do Mercado



- › Associação Brasileira de Licenciamento
 - Principal entidade Setorial, alguns afiliados: Endemol, GM, Globo, Hasbro, Instituto Ayrton Senna, Mattel, Maurício de Souza, Nicklodeon, Record, Sanrio, SBT, Walt Disney, Turner, Universal
 - **Não há nenhum clube de Futebol na ABRAL.**
 - *A Entidade setorial está inativa. É formada por profissionais, não por clubes.*
 - *Iniciativa como G4 Paulista e Os Cariocas foram descontinuadas.*

Tamanho do Mercado

› O Fenômeno Turma da Mônica

- R\$ 2 bi em vendas;
- 2,5 Mil produtos de segmentos diversos;
- Associação com empresas líderes;
- Presente em 30 Países;

CASA & DECORAÇÃO
Despertadores, lixeira, sacos plásticos e até capas para smartphones e tablets. A marca está em mais de

EDITORIAL
Além dos dois milhões de revistas mensais, passou a apostar em livros, que venderam, em 2013, outros dois milhões de exemplares

HIGIENE PESSOAL
Um dos mais rentáveis setores é o de fraldas, em parceria com a líder de mercado Kimberly Clark

ESCOLAR
Há cerca de 160 produtos escolares, desde mochilas e estojos até cadernos e canetas

ALIMENTOS
A Turma da Mônica estampa embalagens de lasanhas da Seara, do extrato de tomate Elefante, além de mais de 80 produtos ligados à alimentação

BRINQUEBOS
São quase 200 produtos de dez marcas diferentes, como a Estrela, que fabrica o tradicional Jogo da Vida

PLANO DE NEGÓCIOS INFALÍVEL
O LICENCIAMENTO RESPONDE, ATUALMENTE, POR 90% DO FATURAMENTO DA MAURICIO DE SOUSA PRODUÇÕES, QUE POSSUI PERSONAGENS EM PRODUTOS LÍDERES DE MERCADO, COMO FRALDAS E EXTRATO DE TOMATE

BRASIL



Tamanho do Mercado

› O Fenômeno Boca Juniors

A maior marca de
Licenciamento da Argentina,
representa 11% das receitas
do Clube.





Porque no Futebol Brasileiro é diferente?

Receitas dos Clubes Brasileiros com Licenciamento

Clube	Receita Bruta total no último ano - R\$ Milhões	Receita com Licenciamento no último ano - R\$ Milhões	% Receitas Licenciamento / Total
Grêmio	323	11,8	3,66%
Corinthians	358	9,8	2,73%
São Paulo	472	12,6	2,67%
Flamengo	649	10,3	1,58%
Cruzeiro	344	5,4	1,57%
Chapecoense	100	1,5	1,53%
Botafogo	208	2,6	1,24%
Internacional	246	2,8	1,15%
Palmeiras	504	5,6	1,11%
Vasco	192	2,0	1,06%
Santos	287	2,5	0,86%
Atlético-MG	311	2,2	0,70%
Atlético-PR	131	0,7	0,50%
Fluminense	229	0,8	0,35%
Total	4.353	70,6	1,62%
Média Europa	-	-	5,34%



Potencial de Consumo das Torcidas



Rank	Clube	Estimativa No. Torcedores (em Milhões)	Est. Rendimento Total	
			Bilhões de R\$ / mês	Bilhões de R\$ / ano
1	CORINTHIANS	27,1	52,4	629
2	FLAMENGO	31,2	51,4	617
3	SÃO PAULO	17,2	32,5	390
4	PALMEIRAS	12,3	23,2	279
5	VASCO	9,4	15,4	185
6	GRÊMIO	7,2	14,3	172
7	CRUZEIRO	6,6	10,1	122
8	SANTOS	6,3	12,2	146
9	INTERNACIONAL	5,8	11,5	138
10	ATLÉTICO-MG	4,6	7,0	85
11	FLUMINENSE	2,9	4,9	59
12	BOTAFOGO	2,8	4,8	57
13	BAHIA	2,6	3,6	43
14	SPORT	2,2	3,0	36
15	VITÓRIA	1,7	2,4	29
16	SANTA CRUZ	1,4	2,7	32
17	ATLÉTICO-PR	1,2	2,4	29

Rank	Clube	Estimativa No. Torcedores (em Milhões)	Est. Rendimento Total	
			Bilhões de R\$ / mês	Bilhões de R\$ / ano
18	CEARÁ	1,0	1,4	17
19	CORITIBA	1,0	1,9	23
20	FORTALEZA	0,9	1,2	14
21	GOIÁS	0,6	0,9	11
22	PAYSANDU	0,5	0,7	9
23	VILA NOVA	0,5	0,7	8
24	REMO	0,5	0,6	7
25	NÁUTICO	0,4	0,6	7
26	PONTE PRETA	0,3	0,7	8
27	AVAI	0,3	0,7	8
28	FIGUEIRENSE	0,3	0,7	8
29	PARANÁ	0,2	0,5	6
30	ATLÉTICO-GO	0,2	0,3	4
31	GUARANI	0,2	0,4	4
-	OUTRO	10,1	17	199
-	NENHUM	43,9	72	866
-	TOTAL	203,2	354	4.247



E onde elas gastam



Distribuição dos gastos da População Brasileira

Rank	Ítem	% dos gastos
1	Habitação	35,9%
2	Alimentação	19,8%
3	Transportes	19,6%
4	Saúde	9,6%
5	Vestuário	5,5%
6	Educação	3,0%
7	Lazer e Entretenimento	2,2%
-	Outros	4,6%

As Travas do Mercado – A falta de alinhamento de interesses.



- Licenciamento está no meio de uma **“zona de conflitos” e interesses divergentes**, onde convivem vários players, sem regulação por parte do clube:
 - Fornecedor de Material esportivo;
 - Licenciado;
 - Redes de lojas do clube;
 - Lojistas do clube (própria ou franqueado);
 - E-Commerce;
 - Lojistas em geral.

As Travas do Mercado – A falta de investimento na área



- Seu clube investe em licenciamento?
- Efeito Tostines: Não invisto porque não dá resultado, ou não dá resultado porque eu não invisto?
- Tenho profissionais preparados e bem remunerados?
- Tenho plano de remuneração variável por resultados?
- Tenho força de vendas ativa?
- Tenho pessoas preparadas para analisar o mercado e suas tendências?
- Invisto em Controles?
- Tenho plano de Combate à Pirataria?

As Travas do Mercado – Pirataria



- Qual o tamanho da perda do Mercado? **Não há investimento em pesquisa** para mensurar, as estimativas apontam mercado pirata como maior que o oficial;
- Pesquisa PLURI mostrou fato inusitado: Consumidor não tem clareza total sobre quem é impactado pela Pirataria;
- Porque não usar jogadores (direitos de imagem) para campanha anti-pirataria?;

As Travas do Mercado – Pirataria



Produtos vendidos livremente na web



As Travas do Mercado – Pirataria



Arena Corinthians (pirata)



Santiago Bernabeo, Madrid (oficial)



As Travas do Mercado – Pirataria

Arredores do Estádio da Luz, Lisboa



As Travas do Mercado – Falta de Controle



- A falta de controle e acompanhamento de vendas é aproveitado pelos parceiros de baixa qualidade, que **limitam o pagamento no mínimo garantido**;
- Maioria dos clubes **não tem acompanhamento dos sistemas de controle** e não analisam a sazonalidade nos relatórios;
- Boa seleção de parceiros, algoritmos simples e notificações resolvem boa parte do problema.



As Travas do Mercado – Seleção dos Parceiros



- Porte financeiro;
- Experiência no mercado;
- Qualidade do produto;
- Capacidade de investimento em marketing;
- **Logística**;
- **Distribuição** e Espaço na gôndola;



O Paradoxo do Licenciamento



**Quem eu quero não precisa de
mim, quem me quer não me
atende.**

As Travas do Mercado – Posicionamento Comercial



- Seu clube corre atrás ou espera o telefone tocar? ;
- Existe análise das **tendências** do mercado?;
- Há **planejamento** para desenvolver determinados produtos e atuar em setores específicos?;
- Há pesquisa de mercado para avaliar quais os melhores players? Em geral o maior não é o mais indicado (capacidade ociosa como aliado);
- O comercial visita a esses players?;
- Há **articulação com outros clubes** para atuação conjunta?



As Travas do Mercado – Tipos de Produto

- Trabalhe com produtos que tenham **aderência à sua marca**;
- Há produtos que não “ornam”, outros não tem lógica econômica (imobiliário, transportes, etc);
- Oportunidade perdida: Porque produto alimentício não pega para o Futebol, mas pega para a Turma da Mônica, por exemplo? Falta de identidade ou Frieza da Gôndola?

As Travas do Mercado – Mínimo Garantido



- Não quer ter dor de cabeça? Cobra um mínimo garantido. Funciona bem quando a carteira de parceiros e produtos não é de boa qualidade e/ou confiável;
- Por outro lado, o **acompanhamento e ações para incremento de vendas** levam a mais receitas pelo modelo percentual;
- É absolutamente fundamental que a área tenha gente dedicada a acompanhar o mercado e as vendas dos parceiros, inclusive com remuneração variável por isso.

As Travas do Mercado – A questão da Exclusividade

- Não é melhor cobrar um “adicional por exclusividade” dos melhores parceiros, do que trabalhar com diversos parceiros de qualidade duvidosa para um mesmo produto?;
- Determinadas operações “exigem” exclusividade para dar certo:
 - Quando o investimento é alto;
 - Quando o prazo de retorno é longo;
 - Quando o produto é criado especificamente para o clube (não há diluição de custos)

Polêmica: O que fazer com empresas que pagam para bloquear o mercado e também não colocam o próprio produto para o consumidor?

Manter a área de Licenciamentos, ou Terceirizar?



Terceirização é indicado se houver **3 pré-condições**:

1. Se o clube não for investir na área, tiver equipe pequena, pouco preparada e mal remunerada;
2. Se a agência se dispor a trabalhar em sistema de **Performance** por resultado;
3. Se o clube estiver disposto a dar **“exclusividade”** para apenas uma agência.

A Lógica das Empresas - Comunicação



Marca do clube por si só não sustenta vendas no longo prazo, se não houver mínimo

engajamento do clube, e qualidade do parceiro:

- Clube precisa se engajar por seus parceiros, por menores que sejam. Marketplace é uma tendência;
- Pegar o mínimo garantido e virar as costas é a fórmula do fracasso. Frustra o clube, frustra o parceiro;
- Comunicação por parte do clube é o ativo de maior valor na lógica das empresas.

A Lógica das Empresas - Escala



Muitas empresas ficam fora do mercado pois não interessa trabalhar somente com 1 clube, por dois motivos:

- Falta de **escala**;
- Medo de **retaliação** dos demais torcedores.

Clubes precisam se articular (com ou sem Liga) para negociar contratos de forma conjunta. Enquanto não o fizerem, continuarão rasgando dinheiro.

Experiência é o nome do jogo. É o Licenciamento 2.0



Clubes são muito mais que times de Futebol, são **marcas poderosas, onipresentes, que comandam os Corações e Mentes** de milhões de pessoas.

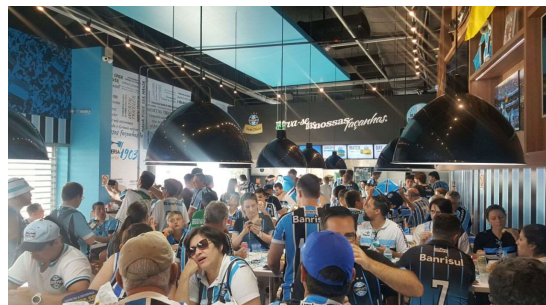
Devem estar próximos de seus consumidores e ser oferecidos nas mais diversas formas.

Esqueça a idéia só de “CAMPO e BOLA”.

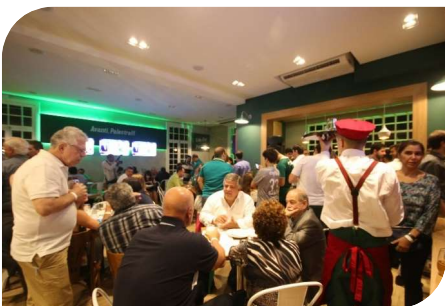


O Case Sportfood





Cantina Palestra - Palmeiras



Hamburgueria 1903 - Grêmio



HAMBURGUERIA 1903 / GRÊMIO – ARENA GRÊMIO



CANTINA PALESTRA / PALMEIRAS – SÃO PAULO



FOOD TRUCK PALESTRA / PALMEIRAS – SÃO PAULO



CONFRARIA CELESTE / CRUZEIRO – BELO HORIZONTE



Posicionamento



Presença de torcedores de outros Clubes



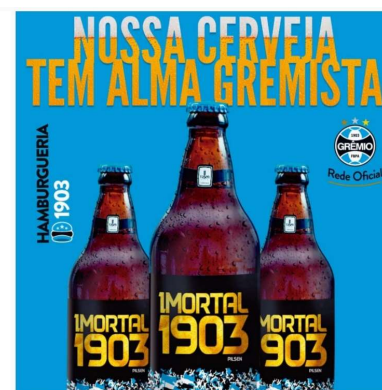
Feito para
as Famílias



Presença de Ídolos



Produtos exclusivos



Produtos exclusivos





E a tendência da **experiência** segue



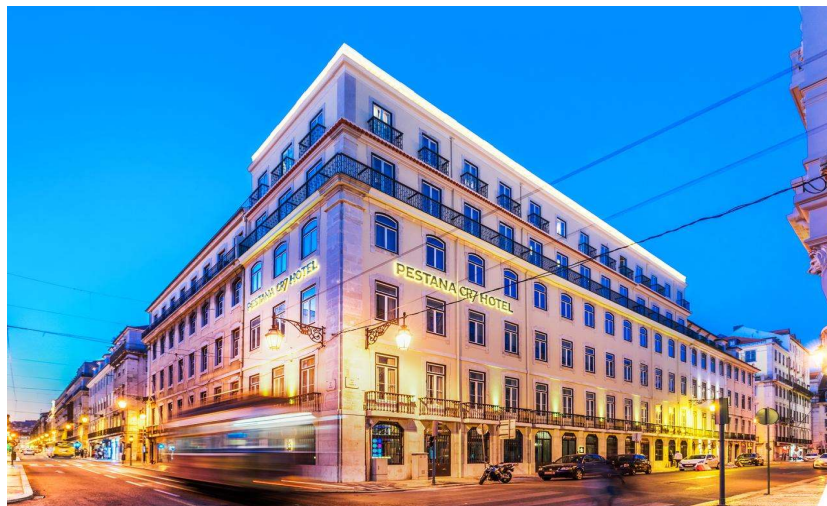
Hotel Boca, Buenos Aires



Parque temático do Barcelona



Hotel Pestana CR7, Portugal



Resort Real Madrid



Resort Real Madrid



Ferrari World, Abu Dhabi





Agradeço pela Atenção

Fernando Ferreira
Diretor | Pluri Consultoria
+55 11 997432499

fernando@pluriconsultoria.com.br
www.pluriconsultoria.com.br



OBRIGADO!



uso exclusivo: CBF / Confederação Brasileira de Futebol