

# A inserção do Brasil no novo ambiente da gestão do futebol Mundial: Desafios e oportunidades



16.07.2018





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



**Consultoria em Gestão, Governança, Finanças e Marketing Esportivo;**

**Aceleradora com foco em startups do segmento de Esportes e Entretenim.;**

**Foco no Licenciamento de alimentos e bebidas com as marcas de Atletas e Celebidades;**

**Consultoria em Valuation de Atletas e propriedades de Marketing Esportivo;**

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

**A moeda do futebol. Plataforma integrada de Loyalty incluindo rede conveniada, marketplace e moeda de clubes;**

**Plataforma de Engajamento, Fan Loyalty e experiências para as Arenas Brasileiras.**

# Panorama atual do Futebol Brasileiro

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

Perda de importância relativa no Futebol Internacional  
(7º. Em Faturamento, 12º em média de público, 13º. em  
valor de mercado jogadores)

# O PROBLEMA:

Futebol Brasileiro está sob ataque, de duas Frentes desafiadoras:

1) Aumento da Influência e ampliação de mercado dos **Clubes Estrangeiros**, efeito natural dos novos modelos de comunicação.





**2) Ataque de outras formas de entretenimento, cada vez mais profissionais e diversificadas, competindo pelo **BOLSO** e o **TEMPO** dos consumidores.**





**DEFQON1**  
WEEKEND FESTIVAL 2014

**Neste ambiente de um Futebol  
Hiper Profissional, Inflacionado  
e cada vez mais dominado por  
Corporações, a GESTÃO é o  
único caminho para os Clubes  
Brasileiros.**

## **Ponto positivo:**

**Apesar de todas as críticas,  
clubes Brasileiros estão entre os  
mais transparentes do Mundo,  
sem paralelo com Países  
Latinos, EUA, China e vários  
clubes Europeus.**

**É um processo recente (menos de 10 anos), mas em nenhum País do Mundo se debate Finanças de clubes de Futebol como no Brasil. E a cada ano o debate se espalha e aprofunda.**

**Mas ainda persistem assimetrias (clubes do norte e nordeste, por exemplo).**

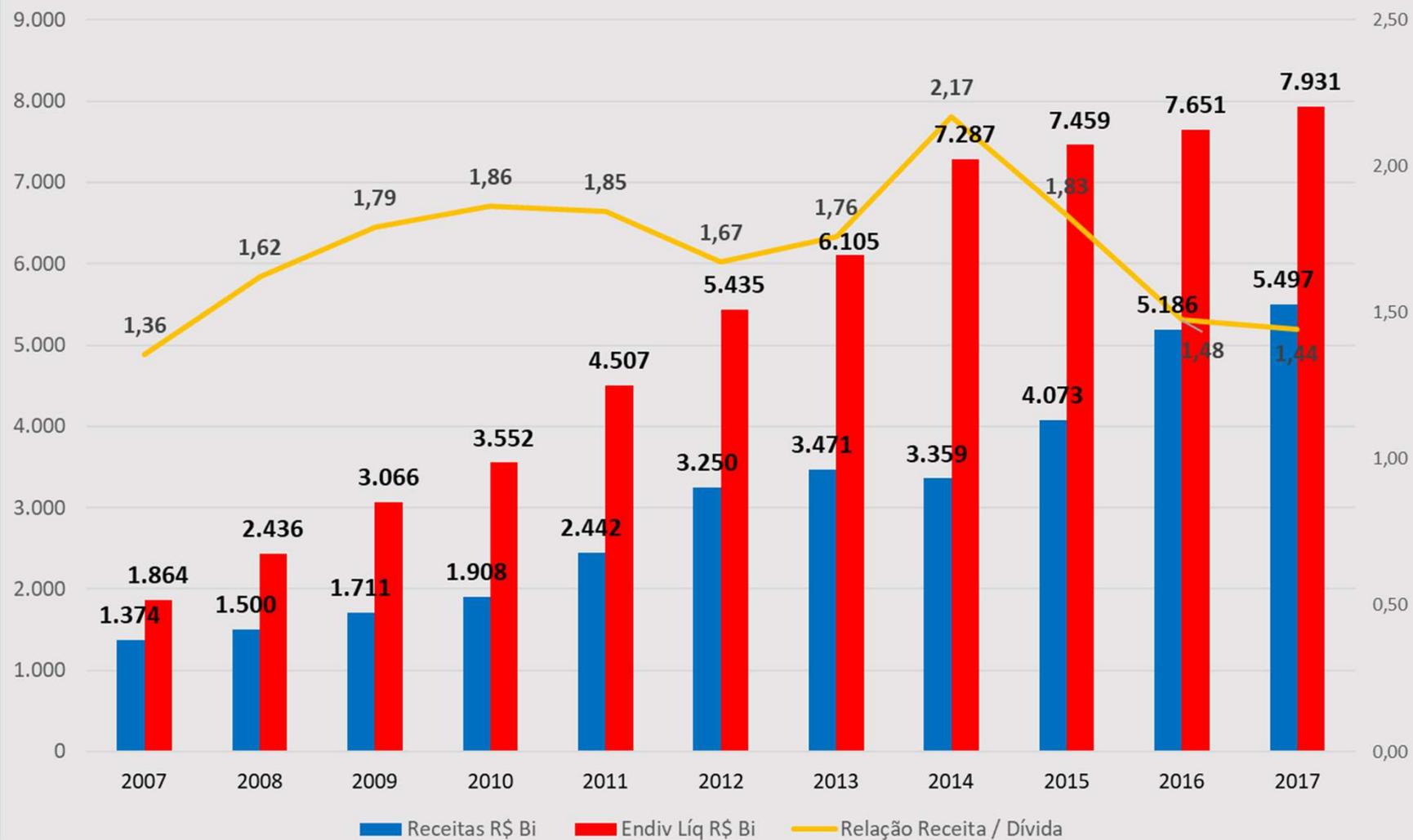
**É a partir daí que podemos  
tomar contato com a  
realidade financeira de  
nossos clubes, o que nos  
permite medir sua eficiência,  
realizar comparações e  
cobrar mudanças.**

# **Transparência** expôs a questão das **Finanças descontroladas**

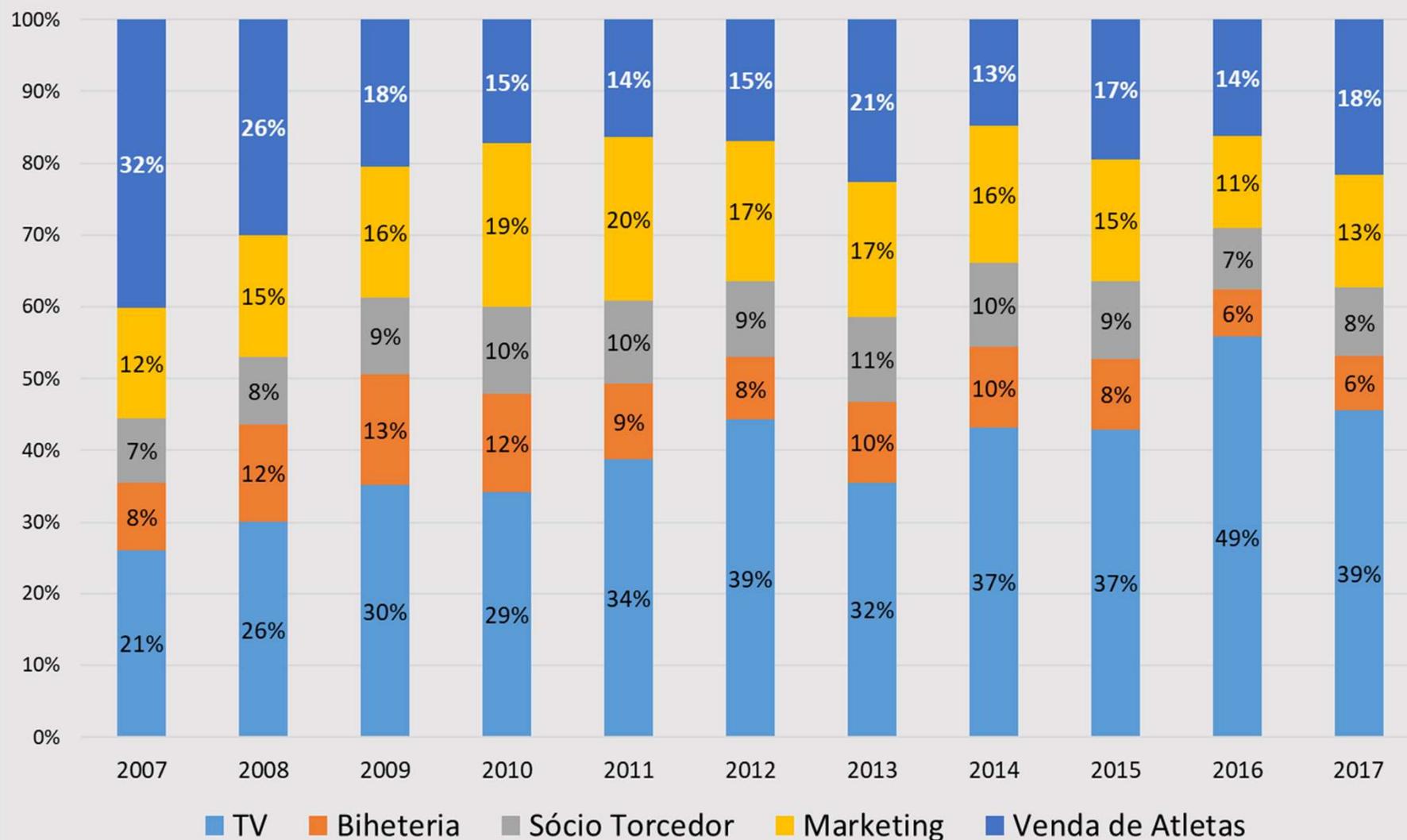
- R\$ 5,3 Bi em Receita Bruta;
- Endividamento de R\$ 7,8 Bi;
- Relação dívidas / receitas de 1,5x;
- PL Negativo em R\$ 95 MM (Passivo à descoberto);
- Prejuízo de R\$ 2,5 bi em 10 anos (só 3 clubes no azul);
  - Despesas Financeiras de R\$ 2,8 Bi em 10 anos;
- Necessidade de Capital de giro de R\$ 2,8 Bi em 2017;
- Receitas dos clubes cresceu 180% em 10 anos. Dívida cresceu 220%, e despesas com Futebol, 256%;

Dados dos 35 Maiores Clubes em 2017

## Evolução das Receitas e dívidas dos 32 maiores clubes do Mundo - R\$ Bi



## Breakdown de receitas dos Clubes Brasileiros - Últimos 10 anos



| Clube         | Série    | Valores em R\$<br>Milhões |                   |                    | % sobre as Receitas<br>Totais |                   |                    | Rank          |                   |                    |
|---------------|----------|---------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|---------------|-------------------|--------------------|
|               |          | Último<br>ano             | Últimos<br>5 anos | Últimos<br>10 anos | Último<br>ano                 | Últimos<br>5 anos | Últimos<br>10 anos | Último<br>ano | Últimos<br>5 anos | Últimos<br>10 anos |
| Flamengo      | A        | 199                       | 850               | <b>1.176</b>       | 31%                           | 40%               | 41%                | 1             | 1                 | 1                  |
| Corinthians   | A        | 147                       | 710               | <b>1.098</b>       | 37%                           | 41%               | 38%                | 4             | 2                 | 2                  |
| São Paulo     | A        | 125                       | 488               | <b>781</b>         | 26%                           | 27%               | 27%                | 8             | 7                 | 3                  |
| Atlético-MG   | A        | 172                       | 566               | <b>772</b>         | 55%                           | 44%               | 44%                | 3             | 4                 | 4                  |
| Cruzeiro      | A        | 177                       | 568               | <b>756</b>         | 51%                           | 42%               | 39%                | 2             | 3                 | 5                  |
| Vasco         | A        | 97                        | 505               | <b>751</b>         | 50%                           | 57%               | 54%                | 12            | 6                 | 6                  |
| Palmeiras     | A        | 137                       | 511               | <b>745</b>         | 27%                           | 29%               | 30%                | 5             | 5                 | 7                  |
| Internacional | A        | 108                       | 448               | <b>700</b>         | 44%                           | 34%               | 32%                | 10            | 10                | 8                  |
| Santos        | A        | 109                       | 449               | <b>683</b>         | 38%                           | 40%               | 39%                | 9             | 9                 | 9                  |
| Fluminense    | A        | 107                       | 470               | <b>628</b>         | 47%                           | 50%               | 45%                | 11            | 8                 | 10                 |
| <b>Grêmio</b> | <b>A</b> | <b>126</b>                | <b>448</b>        | <b>601</b>         | <b>37%</b>                    | <b>38%</b>        | <b>33%</b>         | <b>7</b>      | <b>11</b>         | <b>11</b>          |
| Botafogo      | A        | 127                       | 376               | <b>513</b>         | 45%                           | 43%               | 43%                | 6             | 12                | 12                 |
| Bahia         | A        | 64                        | 283               | <b>344</b>         | 61%                           | 61%               | 55%                | 13            | 13                | 13                 |
| Vitória       | A        | 51                        | 248               | <b>326</b>         | 58%                           | 65%               | 59%                | 17            | 14                | 14                 |
| Coritiba      | B        | 56                        | 218               | <b>314</b>         | 47%                           | 44%               | 41%                | 14            | 16                | 15                 |
| Atlético-PR   | A        | 56                        | 210               | <b>290</b>         | 35%                           | 30%               | 29%                | 15            | 17                | 16                 |
| Sport         | A        | 55                        | 237               | <b>283</b>         | 52%                           | 56%               | 45%                | 16            | 15                | 17                 |
| Goiás         | A        | 46                        | 199               | <b>274</b>         | 71%                           | 56%               | 54%                | 18            | 18                | 18                 |
| Ponte Preta   | B        | 42                        | 135               | <b>178</b>         | 61%                           | 53%               | 51%                | 19            | 19                | 19                 |
| Figueirense   | B        | 8                         | 96                | <b>131</b>         | 30%                           | 46%               | 37%                | 24            | 20                | 20                 |

Somos um dos maiores mercados publicitários do Mundo, mas nossas empresas permanecem cada vez mais longe do Futebol.

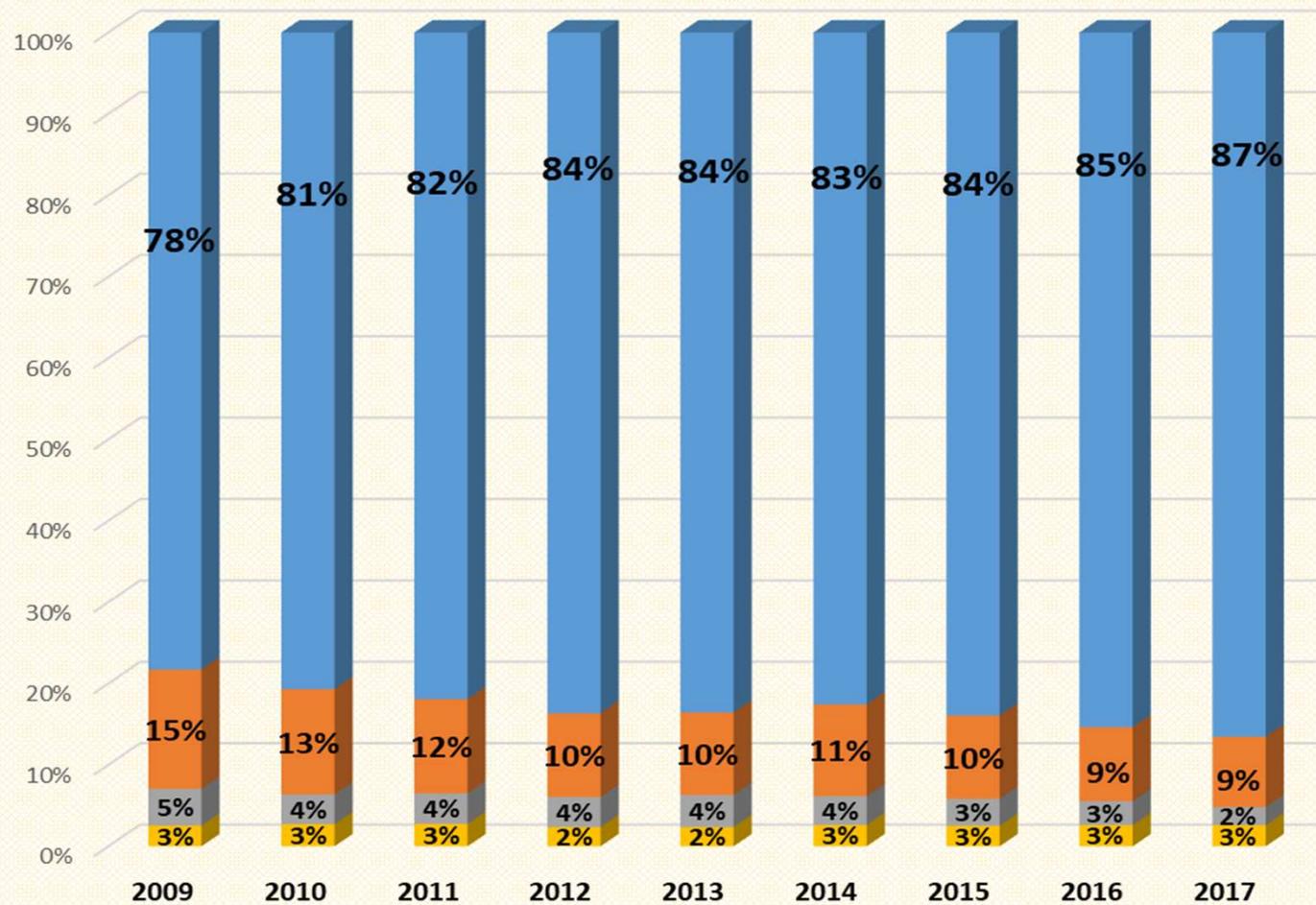
## BRASIL NO MUNDO

### POTENCIAL DO MERCADO

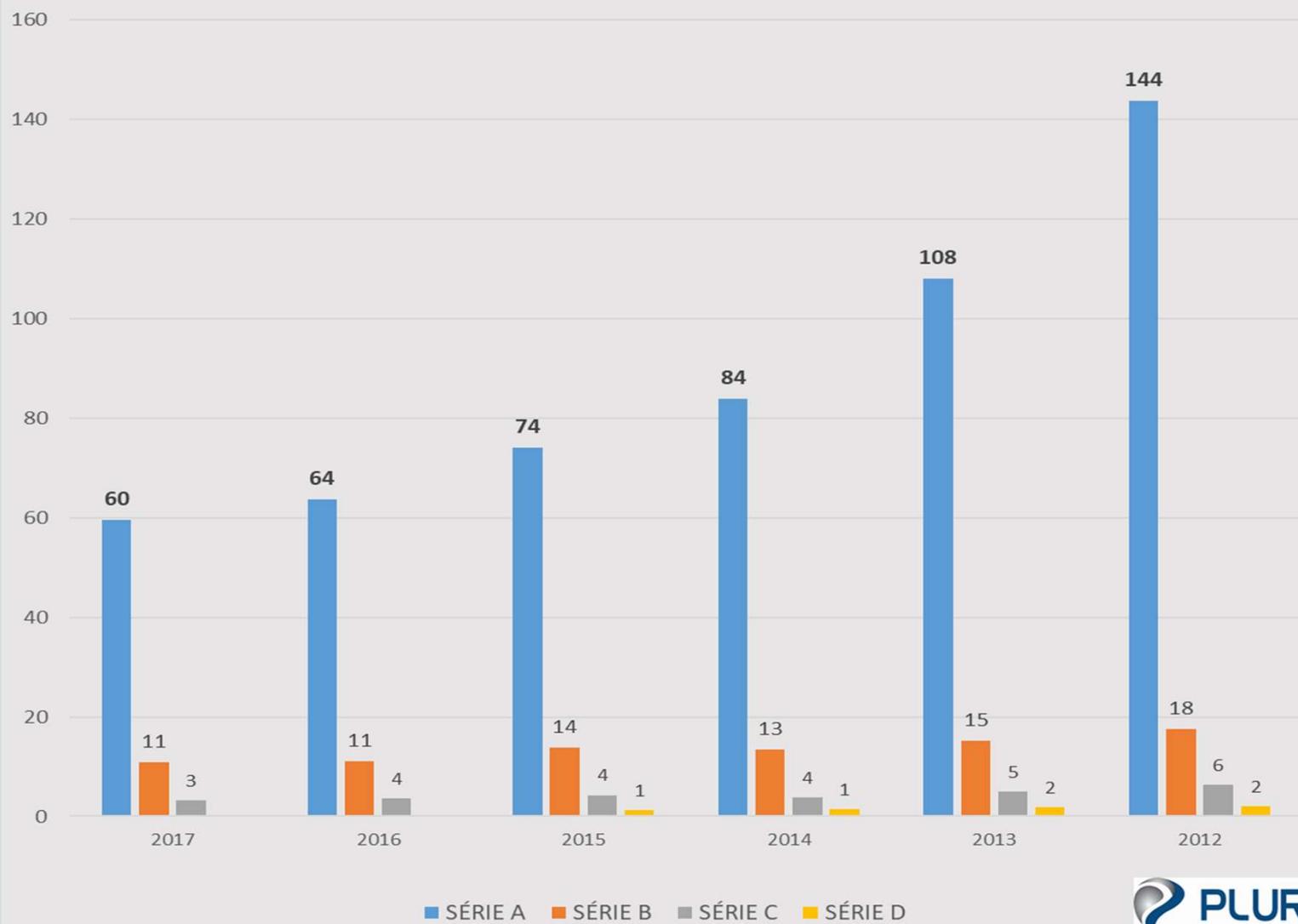


Fonte: Alex Bourgeois

## Evolução da Distribuição do Faturamento total dos clubes, por Divisão



### Evolução do Valor médio de Receita por clube em cada divisão do Futebol Brasileiro - Em R\$ Milhões



## Evolução da Receita TOTAL dos 4 clubes de maior faturamento (Flamengo, Palmeiras, Corinthians e São Paulo) e sua participação sobre o faturamento total (128 clubes séries A a D)



Receitas em R\$ Milhões

% do total (128 clubes séries A a D)



## Evolução da Despesa Financeira Líquida dos 35 maiores clubes do Brasil - Em R\$ Milhões



Nenhum clube Brasileiro entre as 50 marcas mais valiosas do Futebol Mundial

Brand Finance®



# Football 50 2017

The annual report on the most valuable football brands  
June 2017

Brand Finance®

### The 10 Most Powerful Brands

These are the most powerful Football brands, whose rating is based on Brand Finance's Brand Strength Index (BSI).

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| ↑ Rank 2017: 1<br>Rank 2016: 2<br>Brand Strength Rating: AAA+   |  | BSI Score<br><b>96.1</b> |
| ↓ Rank 2017: 2<br>Rank 2016: 1<br>Brand Strength Rating: AAA+   |  | BSI Score<br><b>95.4</b> |
| ↑ Rank 2017: 3<br>Rank 2016: 3<br>Brand Strength Rating: AAA+   |  | BSI Score<br><b>92.1</b> |
| ↑ Rank 2017: 4<br>Rank 2016: 4<br>Brand Strength Rating: AAA+   |  | BSI Score<br><b>91.4</b> |
| ↑ Rank 2017: 5<br>Rank 2016: 6<br>Brand Strength Rating: AAA+   |  | BSI Score<br><b>90.5</b> |
| ↑ Rank 2017: 6<br>Rank 2016: 7<br>Brand Strength Rating: AAA    |  | BSI Score<br><b>88.4</b> |
| ↓ Rank 2017: 7<br>Rank 2016: 5<br>Brand Strength Rating: AAA    |  | BSI Score<br><b>88.3</b> |
| ↑ Rank 2017: 8<br>Rank 2016: 9<br>Brand Strength Rating: AAA    |  | BSI Score<br><b>87.9</b> |
| ↓ Rank 2017: 9<br>Rank 2016: 8<br>Brand Strength Rating: AAA    |  | BSI Score<br><b>84.8</b> |
| ↑ Rank 2017: 10<br>Rank 2016: 11<br>Brand Strength Rating: AAA- |  | BSI Score<br><b>82.7</b> |

### The 10 Most Valuable Brands

These are the most valuable Football brands.

|  |           |  |
|--|-----------|--|
|  | <b>1</b>  | Rank 2017: 1 2016: 1<br>BV 2017: USD 1733m<br>BV 2016: USD 1170m<br><b>+48%</b>                      |
|  | <b>2</b>  | Rank 2017: 2 2016: 2<br>BV 2017: USD 1419m<br>BV 2016: USD 1148m<br><b>+24%</b>                      |
|  | <b>3</b>  | Rank 2017: 3 2016: 3<br>BV 2017: USD 1418m<br>BV 2016: USD 993m<br><b>+43%</b>                       |
|  | <b>4</b>  | Rank 2017: 4 2016: 8<br>BV 2017: USD 1248m<br>BV 2016: USD 776m<br><b>+61%</b>                       |
|  | <b>5</b>  | Rank 2017: 5 2016: 5<br>BV 2017: USD 1222m<br>BV 2016: USD 867m<br><b>+41%</b>                       |
|  | <b>6</b>  | Rank 2017: 6 2016: 4<br>BV 2017: USD 1021m<br>BV 2016: USD 905m<br><b>+13%</b>                       |
|  | <b>7</b>  | Rank 2017: 7 2016: 7<br>BV 2017: USD 1011m<br>BV 2016: USD 792m<br><b>+28%</b><br>Brand Rating: AAA- |
|  | <b>8</b>  | Rank 2017: 8 2016: 6<br>BV 2017: USD 941m<br>BV 2016: USD 858m<br><b>+10%</b>                        |
|  | <b>9</b>  | Rank 2017: 9 2016: 9<br>BV 2017: USD 908m<br>BV 2016: USD 748m<br><b>+21%</b>                        |
|  | <b>10</b> | Rank 2017: 10 2016: 10<br>BV 2017: USD 696m<br>BV 2016: USD 441m<br><b>+58%</b>                      |

Fonte: Alex Bourgeois

## Os 20 Clubes que mais levaram público aos estádios nos últimos 10 anos



no BRASIL



| Rank Brasil | Rank Américas | Rank Mundo | Clube                      | UF | Total            | Média/Jogo    |
|-------------|---------------|------------|----------------------------|----|------------------|---------------|
| 1           | 2             | 36         | <b>Corinthians</b>         | SP | <b>9.368.596</b> | 27.314        |
| 2           | 7             | 42         | <b>São Paulo</b>           | SP | <b>8.146.446</b> | 22.883        |
| 3           | 8             | 46         | <b>Flamengo</b>            | RJ | <b>8.036.193</b> | 23.636        |
| 4           | 9             | 47         | <b>Grêmio</b>              | RS | <b>7.860.235</b> | <b>22.017</b> |
| 5           | 12            | 60         | <b>Internacional</b>       | RS | <b>6.790.412</b> | 18.706        |
| 6           | 13            | 66         | <b>Palmeiras</b>           | SP | <b>6.618.928</b> | 19.075        |
| 7           | 14            | 68         | <b>Cruzeiro</b>            | MG | <b>6.553.360</b> | 20.289        |
| 8           | 19            | 75         | <b>Atlético Mineiro</b>    | MG | <b>6.073.298</b> | 18.516        |
| 9           | 21            | 86         | <b>Fluminense</b>          | RJ | <b>5.568.869</b> | 16.331        |
| 10          | 27            | 104        | <b>Sport Recife</b>        | PE | <b>5.028.717</b> | 15.056        |
| 11          | 32            | 113        | <b>Ceará</b>               | CE | <b>4.833.013</b> | 14.384        |
| 12          | 33            | 115        | <b>Bahia</b>               | BA | <b>4.820.456</b> | 14.519        |
| 13          | 37            | 127        | <b>Vasco da Gama</b>       | RJ | <b>4.621.245</b> | 13.836        |
| 14          | 40            | 141        | <b>Botafogo</b>            | RJ | <b>4.335.424</b> | 12.980        |
| 15          | 43            | 151        | <b>Coritiba</b>            | PR | <b>4.176.289</b> | 12.579        |
| 16          | 44            | 152        | <b>Vitória</b>             | BA | <b>4.126.298</b> | 12.208        |
| 17          | 47            | 162        | <b>Atlético Paranaense</b> | PR | <b>4.013.067</b> | 11.838        |
| 18          | 49            | 165        | <b>Santos</b>              | SP | <b>3.948.436</b> | 11.060        |
| 19          | 53            | 182        | <b>Santa Cruz</b>          | PE | <b>3.678.173</b> | 15.520        |
| 20          | 79            | 223        | <b>Fortaleza</b>           | CE | <b>3.020.560</b> | 11.662        |

## Os 20 Clubes com maior MÉDIA DE PÚBLICO nos últimos 10 anos no BRASIL\*



| Rank Brasil | Rank Américas | Rank Mundo | Clube                   | UF        | Média/Jogo    | Total     |
|-------------|---------------|------------|-------------------------|-----------|---------------|-----------|
| 1           | 12            | 72         | <b>Corinthians</b>      | <b>SP</b> | <b>27.314</b> | 9.368.596 |
| 2           | 20            | 110        | <b>Flamengo</b>         | <b>RJ</b> | <b>23.636</b> | 8.036.193 |
| 3           | 23            | 119        | <b>São Paulo</b>        | <b>SP</b> | <b>22.883</b> | 8.146.446 |
| 4           | 29            | 129        | <b>Grêmio</b>           | <b>RS</b> | <b>22.017</b> | 7.860.235 |
| 5           | 41            | 164        | <b>Cruzeiro</b>         | <b>MG</b> | <b>20.289</b> | 6.553.360 |
| 6           | 48            | 182        | <b>Palmeiras</b>        | <b>SP</b> | <b>19.075</b> | 6.618.928 |
| 7           | 50            | 194        | <b>Internacional</b>    | <b>RS</b> | <b>18.706</b> | 6.790.412 |
| 8           | 52            | 198        | <b>Atlético Mineiro</b> | <b>MG</b> | <b>18.516</b> | 6.073.298 |
| 9           | 63            | 245        | <b>Fluminense</b>       | <b>RJ</b> | <b>16.331</b> | 5.568.869 |
| 10          | 74            | 272        | <b>Santa Cruz</b>       | <b>PE</b> | <b>15.520</b> | 3.678.173 |
| 11          | 77            | 285        | <b>Sport Recife</b>     | <b>PE</b> | <b>15.056</b> | 5.028.717 |
| 12          | 81            | 309        | <b>Bahia</b>            | <b>BA</b> | <b>14.519</b> | 4.820.456 |
| 13          | 83            | 312        | <b>Ceará</b>            | <b>CE</b> | <b>14.384</b> | 4.833.013 |
| 14          | 85            | 321        | <b>Itumbiara**</b>      | <b>GO</b> | <b>13.978</b> | 1.301.315 |
| 15          | 86            | 326        | <b>Vasco da Gama</b>    | <b>RJ</b> | <b>13.836</b> | 4.621.245 |
| 16          | 91            | 356        | <b>Botafogo</b>         | <b>RJ</b> | <b>12.980</b> | 4.335.424 |
| 17          | 97            | 370        | <b>Coritiba</b>         | <b>PR</b> | <b>12.579</b> | 4.176.289 |
| 18          | 98            | 384        | <b>Vitória</b>          | <b>BA</b> | <b>12.208</b> | 4.126.298 |
| 19          | 103           | 399        | <b>Atlético PR</b>      | <b>PR</b> | <b>11.838</b> | 4.013.067 |
| 20          | 104           | 408        | <b>Fortaleza</b>        | <b>CE</b> | <b>11.662</b> | 3.020.560 |

## Impacto dos Estaduais sobre a média de público dos principais clubes Brasileiros - Últimos 10 anos



| Clube               | Média de Público sem os estaduais | Média de público SOMENTE nos Estaduais | ESTADUAIS x demais Competições |
|---------------------|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| Flamengo            | 27.053                            | 14.560                                 | -46%                           |
| Fluminense          | 18.686                            | 10.233                                 | -45%                           |
| São Paulo           | 26.166                            | 14.708                                 | -44%                           |
| <b>Grêmio</b>       | <b>24.965</b>                     | <b>14.335</b>                          | <b>-43%</b>                    |
| Atlético Paranaense | 13.589                            | 7.825                                  | -42%                           |
| Internacional       | 21.416                            | 12.633                                 | -41%                           |
| Fortaleza-CE        | 14.171                            | 8.570                                  | -40%                           |
| Chapecoense         | 7.584                             | 4.885                                  | -36%                           |
| Coritiba            | 14.121                            | 9.198                                  | -35%                           |
| Cruzeiro            | 22.003                            | 14.421                                 | -34%                           |
| Ceará               | 15.963                            | 10.813                                 | -32%                           |
| Criciúma            | 7.073                             | 4.968                                  | -30%                           |
| Vila Nova FC GO     | 7.254                             | 5.162                                  | -29%                           |
| Náutico-PE          | 9.619                             | 6.887                                  | -28%                           |
| Atlético Mineiro    | 19.782                            | 14.458                                 | -27%                           |
| Corinthians         | 29.594                            | 22.000                                 | -26%                           |

| Rank | Clube                      | País     | Total de Jogos | Total Jogos (s/ estaduais) | Distribuição dos Jogos por tipo de competição |                 |                 |                 |               |                 |             |
|------|----------------------------|----------|----------------|----------------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-------------|
|      |                            |          |                |                            | Camp. Nacionais                               | Camp. Estaduais | Copas Nacionais | Copas Regionais | Copas Contin. | Copas Internac. | Total       |
| 1    | <b>Internacional</b>       | Brasil   | <b>713</b>     | 500                        | 53%   | 30%             | 6%              | 1%              | 8%            | 1%              | 100%        |
| 2    | <b>Grêmio</b>              | Brasil   | <b>703</b>     | <b>515</b>                 | <b>54%</b>                                    | <b>27%</b>      | <b>7%</b>       | <b>1%</b>       | <b>10%</b>    | <b>0,4%</b>     | <b>100%</b> |
| 3    | <b>Santos</b>              | Brasil   | <b>701</b>     | 492                        | 54%   | 30%             | 8%              | 0%              | 7%            | 1%              | 100%        |
| 3    | <b>São Paulo</b>           | Brasil   | <b>701</b>     | 508                        | 54%   | 28%             | 5%              | 0%              | 13%           | 0%              | 100%        |
| 5    | <b>Palmeiras</b>           | Brasil   | <b>684</b>     | 490                        | 56%   | 28%             | 8%              | 0%              | 8%            | 0%              | 100%        |
| 6    | <b>Corinthians</b>         | Brasil   | <b>674</b>     | 479                        | 56%   | 29%             | 6%              | 0%              | 8%            | 1%              | 100%        |
| 7    | <b>Fluminense</b>          | Brasil   | <b>673</b>     | 492                        | 57%   | 27%             | 6%              | 2%              | 9%            | 0%              | 100%        |
| 8    | <b>Flamengo</b>            | Brasil   | <b>671</b>     | 494                        | 57%   | 26%             | 7%              | 2%              | 8%            | 0%              | 100%        |
| 9    | <b>Atlético Paranaense</b> | Brasil   | <b>668</b>     | 472                        | 57%   | 29%             | 8%              | 0%              | 5%            | 0%              | 100%        |
| 10   | <b>Vitória</b>             | Brasil   | <b>666</b>     | 484                        | 57%   | 27%             | 8%              | 5%              | 2%            | 0%              | 100%        |
| 11   | <b>Atlético Nacional</b>   | Colômbia | <b>665</b>     | 665                        | 69%   | 0%              | 18%             | 0%              | 13%           | 0%              | 100%        |
| 12   | <b>Ceará</b>               | Brasil   | <b>662</b>     | 466                        | 57%   | 30%             | 6%              | 7%              | 0%            | 0%              | 100%        |
| 13   | <b>Botafogo</b>            | Brasil   | <b>661</b>     | 466                        | 57%   | 29%             | 7%              | 0%              | 6%            | 0%              | 100%        |
| 14   | <b>Sport Recife</b>        | Brasil   | <b>660</b>     | 500                        | 58%   | 24%             | 6%              | 8%              | 4%            | 0%              | 100%        |
| 15   | <b>Vasco da Gama</b>       | Brasil   | <b>658</b>     | 466                        | 58%   | 29%             | 10%             | 0%              | 3%            | 0%              | 100%        |
| 16   | <b>Bahia</b>               | Brasil   | <b>654</b>     | 470                        | 58%   | 28%             | 6%              | 6%              | 2%            | 0%              | 100%        |
| 16   | <b>Coritiba</b>            | Brasil   | <b>654</b>     | 456                        | 58%   | 30%             | 9%              | 0%              | 2%            | 0%              | 100%        |
| 18   | <b>Atlético Mineiro</b>    | Brasil   | <b>648</b>     | 499                        | 59%   | 23%             | 7%              | 1%              | 9%            | 1%              | 100%        |
| 18   | <b>Indep. Santa Fe</b>     | Colômbia | <b>648</b>     | 648                        | 69%   | 0%              | 19%             | 0%              | 12%           | 0%              | 100%        |
| 20   | <b>Cruzeiro</b>            | Brasil   | <b>639</b>     | 500                        | 59%   | 22%             | 7%              | 2%              | 10%           | 0%              | 100%        |
| 21   | <b>Goiás</b>               | Brasil   | <b>636</b>     | 446                        | 60%   | 30%             | 7%              | 0%              | 3%            | 0%              | 100%        |
| 22   | <b>Ponte Preta</b>         | Brasil   | <b>628</b>     | 440                        | 60%   | 30%             | 7%              | 0%              | 3%            | 0%              | 100%        |
| 23   | <b>Avaí</b>                | Brasil   | <b>614</b>     | 418                        | 62%   | 32%             | 5%              | 1%              | 1%            | 0%              | 100%        |
| 24   | <b>Junior Barranquilla</b> | Colômbia | <b>618</b>     | 618                        | 72%   | 0%              | 22%             | 0%              | 6%            | 0%              | 100%        |
| 25   | <b>Figueirense</b>         | Brasil   | <b>614</b>     | 416                        | 62%   | 32%             | 4%              | 1%              | 1%            | 0%              | 100%        |
| 26   | <b>Tolima</b>              | Colômbia | <b>608</b>     | 608                        | 74%   | 0%              | 20%             | 0%              | 6%            | 0%              | 100%        |
| 27   | <b>Atlético Goianiense</b> | Brasil   | <b>596</b>     | 410                        | 63%   | 31%             | 6%              | 0%              | 0%            | 0%              | 100%        |
| 28   | <b>Náutico</b>             | Brasil   | <b>595</b>     | 432                        | 64%   | 27%             | 5%              | 3%              | 0%            | 0%              | 100%        |
| 29   | <b>Barcelona</b>           | Espanha  | <b>607</b>     | 607                        | 63%   | 0%              | 17%             | 0%              | 19%           | 1%              | 100%        |
| 30   | <b>Paraná Clube</b>        | Brasil   | <b>588</b>     | 428                        | 65%   | 27%             | 7%              | 1%              | 0%            | 0%              | 100%        |

| Clube              | Jogos 2017 | Distância percorrida 2017 | Jogos 10 anos (2008-17) | Distância Percorrida | Média Km percorridos por jogo |
|--------------------|------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------|
| <b>BRASILEIROS</b> |            |                           |                         |                      |                               |
| SPORT RECIFE       | 79         | 121.286                   | 660                     | 1.012.661            | 1.535                         |
| <b>GRÊMIO</b>      | <b>79</b>  | <b>99.027</b>             | <b>703</b>              | <b>881.340</b>       | <b>1.254</b>                  |
| PAYSANDU           | 62         | 112.363                   | 483                     | 875.163              | 1.812                         |
| INTERNACIONAL      | 67         | 72.192                    | 713                     | 768.037              | 1.077                         |
| BAHIA              | 66         | 74.696                    | 654                     | 740.509              | 1.132                         |
| FLAMENGO           | 83         | 77.676                    | 671                     | 627.678              | 936                           |
| VASCO              | 57         | 41.607                    | 658                     | 480.232              | 730                           |
| <b>BRASILEIROS</b> |            |                           |                         |                      |                               |
| REAL MADRID        | 63         | 46.668                    | 557                     | 412.604              | 741                           |
| BARCELONA          | 64         | 37.763                    | 607                     | 358.158              | 590                           |
| ARSENAL            | 53         | 25.454                    | 560                     | 268.948              | 480                           |
| ATLÉTICO MADRID    | 59         | 27.711                    | 558                     | 262.080              | 470                           |
| CHELSEA            | 56         | 25.187                    | 575                     | 258.617              | 450                           |
| PSG                | 57         | 26.674                    | 542                     | 253.637              | 468                           |
| BAYERN             | 56         | 26.413                    | 527                     | 248.565              | 472                           |
| MANCHESTER CITY    | 60         | 27.234                    | 540                     | 245.106              | 454                           |
| BENFICA            | 56         | 26.360                    | 512                     | 241.006              | 471                           |
| JUVENTUS           | 60         | 26.860                    | 514                     | 230.101              | 448                           |
| MANCHESTER UNITED  | 66         | 23.720                    | 573                     | 205.933              | 359                           |

Este excesso de jogos de menor apelo produz efeitos negativos sobre as finanças e a qualidade dos espetáculos:

- Reduz as receitas pelo menor interesse de parceiros de negócios e de torcedores;
- Eleva o custo de formação e manutenção do elenco;
- Jogadores precisam ser poupados por contusões e cansaço, reduzindo a qualidade do jogo.

**Desvalorização do produto e perpetuação do ciclo vicioso.**

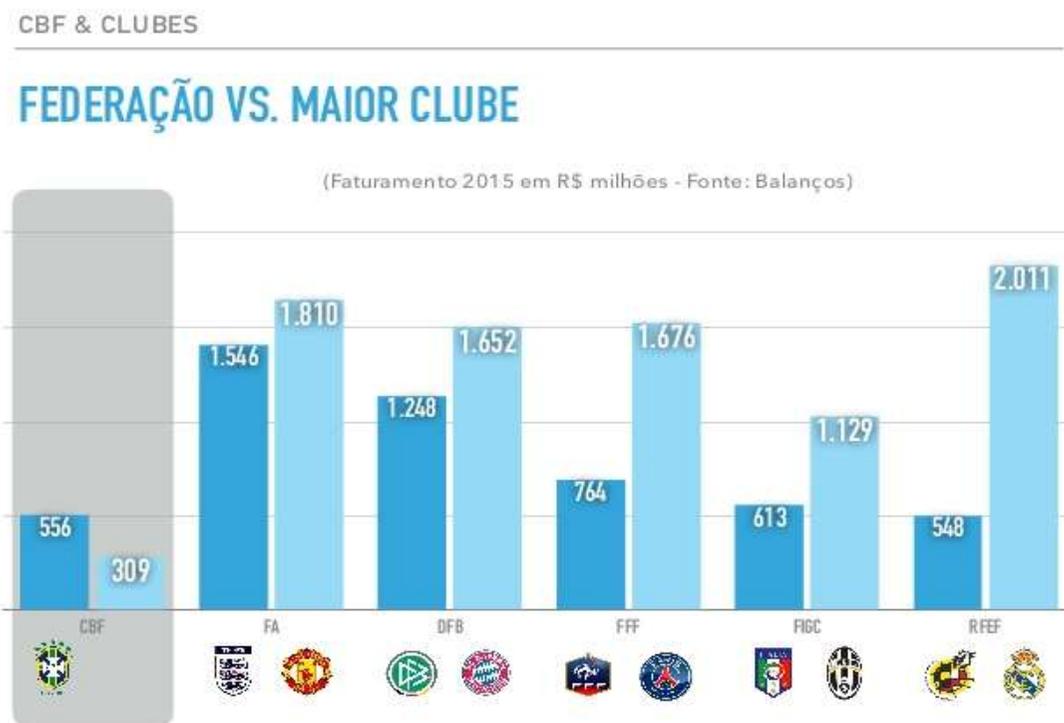
Não dá para ser ao mesmo tempo um País continental e ter os times que mais jogam no mundo

Enquanto estamos em trânsito e jogando, Europeus descansam e treinam.

# O paradoxo do Futebol Brasileiro

## Seleção Forte x Clubes Fracos

**CBF explora a Seleção mas não os campeonatos, apesar de os controlá-los. A falta de uma liga profissional (que depende de clubes que tenham donos) gera essa distorção única no Mundo.**



Fonte: Alex Bourgeois

# Futebol Brasileiro e seu paradoxo: Seleção Forte x Clubes fracos

**Ele deriva da falta de capacidade de investimento dos clubes, fruto de 3 fatores:**

- ✓ Baixos níveis de gestão geram clubes deficitários e endividados;
- ✓ O mesmo fator leva ao distanciamento do mercado, impossibilitando alavancagem de receitas e acesso ao crédito;
- ✓ Mudança da regra da FIFA torou o único “investidor” do mercado, aquele que financiava clubes com garantia de direitos econômicos de jogadores. Tal mudança fez com que na Europa houvesse uma corrida para investir em clubes, o que não ocorre no Brasil, pois não há incentivos para tal.

**Descontrole financeiro se deve em parte à falta de alinhamento de incentivos.**

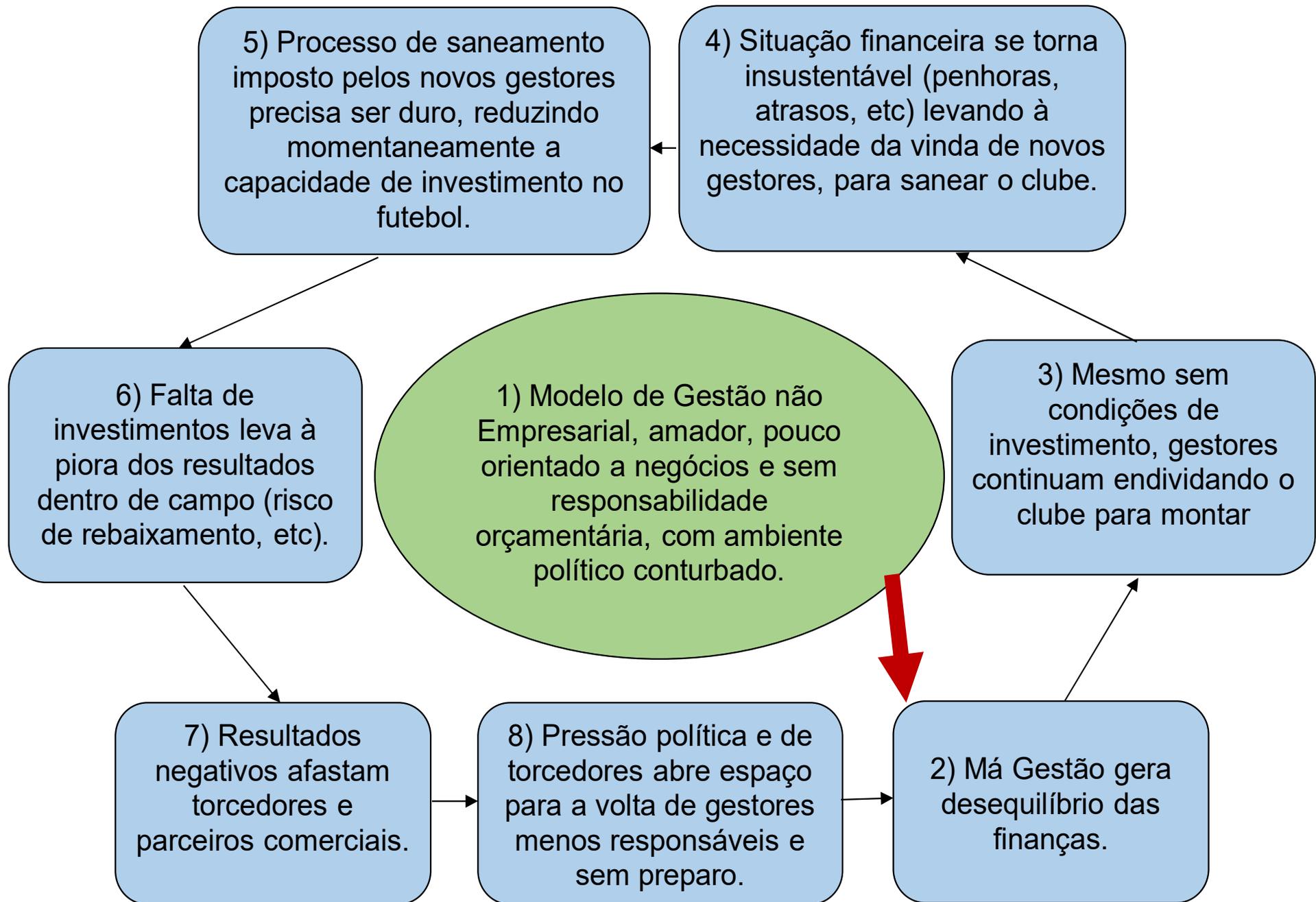
**Competitividade do Futebol, com pressão de torcida, mídia e grupos políticos incentivam aumento dos gastos em um ambiente de Pouca Responsabilidade Financeira.**

**CLUBES NÃO TEM DONO**

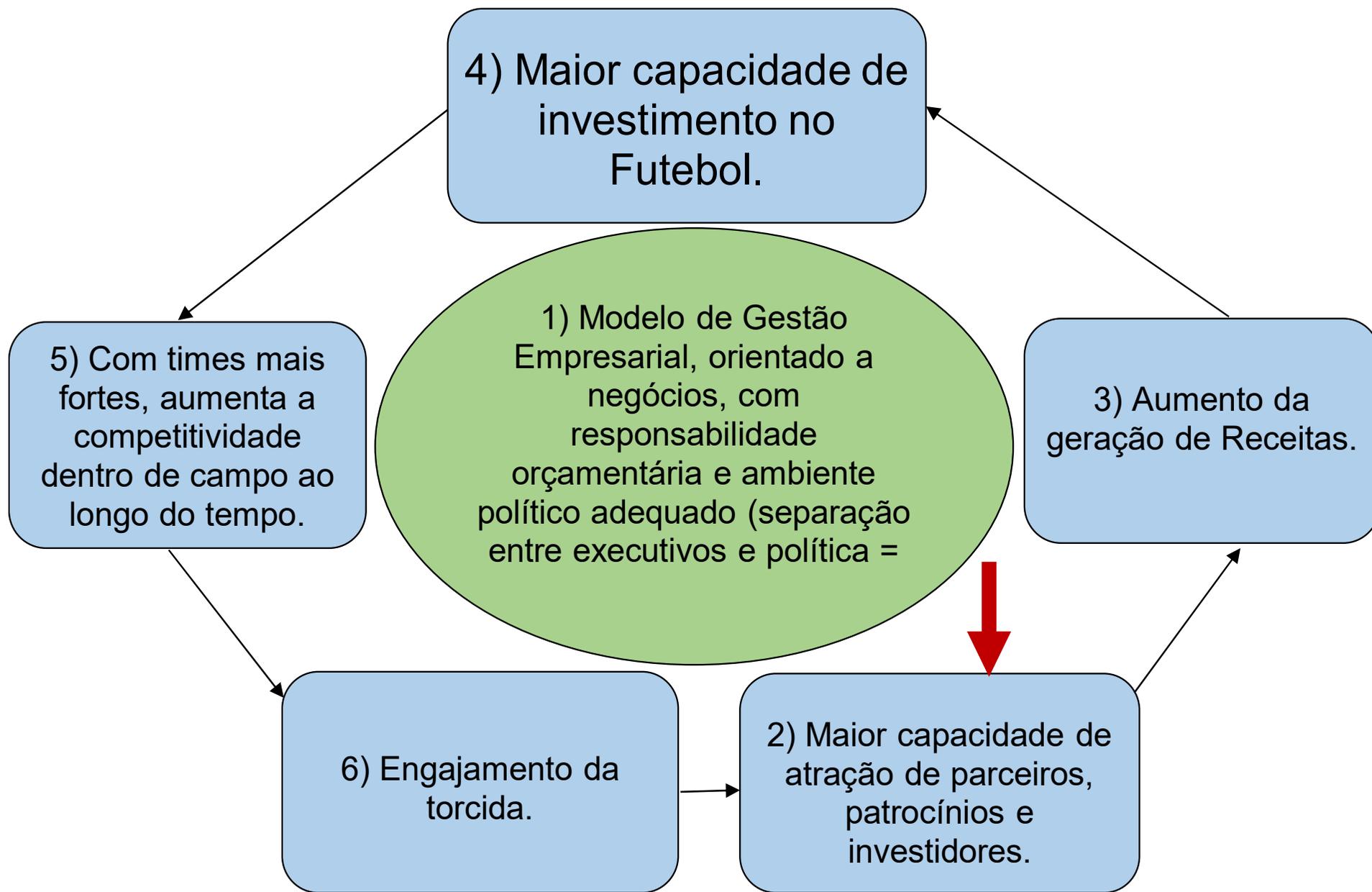
**Impossível dissociar essas  
questões dos problemas  
estruturais e o modelo Político  
dos clubes.**

**É o desafio de separar a  
Gestão Profissional da Política.**

# O CÍRCULO VICIOSO DE UM CLUBE EM CRISE



# O CÍRCULO VIRTUOSO DA GESTÃO DE CLUBES



# A mudança passa por combater a Fórmula que desafia o Sucesso do Futebol Brasileiro?

$$FI = EasfL + Gnp + Mnr$$

FI = Fórmula do insucesso;

Easfl = Entidades associativas sem fins Lucrativos;

Gnp = Gestão não Profissional;

Mnr = Mercado não Regulamentado.

# Ferramentas de ataque:

- **Regulamentação (governo e entidades);**
- **Sistema de Licenciamento;**
- **Auto Regulação com articulação Setorial (Ligas Profissionais);**

O que vem por aí ?

O lugar do Brasil no cenário internacional

**Perda de capacidade de investimento levará a nova discussão do Modelo societário dos clubes.**

## **Só há 4 maneiras de Gerar capacidade de investimento:**

- 1) Geração de caixa (passivo não permite, nem todos são Flamengo);**
- 2) Financiamento Público (sem espaço, inclusive político);**
- 3) Financiamento Privado (Canais fechados, caros ou curtos. Falta Credibilidade);**
- 4) Atrair investidores.**

**Esta última é a opção disponível, porém investidores querem controle.**

- ✓ Desde a decisão de **FIFA de proibir a possibilidade de terceiros investir diretamente em jogadores**, mundo vive uma verdadeira corrida para aquisição de clubes, liderada por investidores americanos e chineses que se formam em torno de conglomerados do futebol;
- ✓ **Aquisição de clubes na Europa está altamente inflacionada e as opções de investimentos escasseiam;**
- ✓ Nos **EUA** já custa mais de **R\$ 1 Bi ter uma franquia na MLS;**
- ✓ Na **China** mercado está sendo inundado por investimentos que seguem estratégia de Estado.

- **Chineses possuem participação em 16 clubes de 1ª divisão das 5 principais ligas Europeias**
- **44% do Investimento nos clubes Europeus é de Americanos e 26% é de Chineses**

# Guangzhou Academy, China





## Projeto New Miami Stadium, Beckham

# Interesses caminham para convergência:

- **Estrangeiros: Ocupar mercado e ter acesso ao Fluxo de atletas;**
  - **Clubes Brasileiros: Ter capacidade de investimento e, dependendo do investidor, acessar ferramentas modernas de Gestão.**

**Desafio será a Governança e os novos modelos jurídicos.**

**Nossa VANTAGEM COMPETITIVA** de ser o maior fornecedor de atletas de qualidade do mundo deveria ser a base da formação de uma multibilionária **INDUSTRIA DO FUTEBOL**.

Traduzindo para o mundo do entretenimento, no qual o futebol está cada vez mais inserido:

**REAL MADRID tem a Disney, mas NÓS TEMOS OS MICKEYS.**

## A pátria de chuteiras

Cenário internacional é amplamente favorável, pois jogador brasileiro é marca de qualidade no cenário internacional. Porém, o tratamos como uma commodity qualquer, saindo cru do Brasil e não gerando os maiores ganhos para nossos clubes, e sim aos intermediários Estrangeiros (em geral portugueses), que realmente formam os jogadores e os revendem a preços muito superiores aos TOP Clubes Europeus.

Ou seja, o que seria nossa **VANTAGEM COMPETITIVA** é parte do problema.

Sem capacidade de investimentos, clubes precisam vender jogadores em grande quantidade, e cada vez mais cedo, o que enfraquece mais nosso mercado.

BRASIL NO MUNDO

## ENFRAQUECIMENTO TÉCNICO

- ▶ Em 2015 o mercado internacional negociou 1212 jogadores brasileiros por R\$ 680 milhões ou 5,5% do mercado total. (Fonte: FIFA 2015)



Fonte: Alex Bourgeois

Este cenário faz com que investidores comecem a olhar outras fronteiras e **Brasil aparece com uma vantagem competitiva adicional: Somos uma Fábrica de Jogadores em grande quantidade e de qualidade**

Ao mesmo tempo, **produzir jogadores na Europa tem alto Custo em comparação ao Brasil** e aos prêmios pagos por intermediários Europeus, em especial os portugueses

O maior risco está sendo explicitado pela Copa do Mundo: O acesso a matéria prima de melhor qualidade via descendentes de colônias de países periféricos e imigrantes, que completam as deficiências históricas dos jogadores Europeus



# **Neste cenário os Estrangeiros vão buscar posições nos dois últimos mercados relevantes ainda virgens: Brasil e Argentina**

Os interesses vão coincidir:

- Dos clubes Europeus que buscarão sua posição estratégica aqui;
- Dos clubes Brasileiros que buscarão seu parceiro estratégico de lá.

**Ganha quem sai na frente!**

# Qual o melhor Modelo?

- **Clube Empresa (Inglaterra / Itália);**
- **Entidades Associativas (Brasil)**
- **Modelo Híbrido (Alemanha)**

# Qual melhor perfil de Investidor?

- **Americano / Europeu (do ramo, donos de clubes);**
- **Investidores em busca de Compra de prestígio (Oligarcas emergentes, Sheiks, etc);**
  - **Chineses.**

# Agradeço pela Atenção

**Fernando Ferreira | Diretor PLURI**

**+55 11 997432499**

**fernando@pluriconsultoria.com.br**

**www.pluriconsultoria.com.br**



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



**Consultoria em Gestão, Governança, Finanças e Marketing Esportivo;**

**Aceleradora com foco em startups do segmento de Esportes e Entretenim.;**

**Foco no Licenciamento de alimentos e bebidas com as marcas de Atletas e Celebidades;**

**Consultoria em Valuation de Atletas e propriedades de Marketing Esportivo;**

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

**A moeda do futebol. Plataforma integrada de Loyalty incluindo rede conveniada, marketplace e moeda de clubes;**

**Plataforma de Engajamento, Fan Loyalty e experiências para as Arenas Brasileiras.**