

Os Desafios e oportunidades dos Clubes Brasileiros no Panorama do Futebol Global



Porto Alegre, 08.11.2018



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.

O potencial de consumo dos Torcedores Brasileiros

Pesquisa de Potencial de consumo da PLURI Consultoria mostrou que os torcedores dos Clube de Futebol possuem renda anual de R\$ 2,1 TRILHÕES (R\$ 178 bi/mês);

Rendimento Total das 12 maiores torcidas do país

Clube	Estimativa da Renda da Torcida	
	Billhões R\$/mês	Billhões R\$/ano
Corinthians	26,3	315,8
Flamengo	25,3	303,2
São Paulo	16,5	197,8
Palmeiras	12,1	144,8
Vasco	7,9	94,9
Grêmio	7,3	88,2
Internacional	6,3	75,7
Santos	5,9	70,7
Cruzeiro	5,9	70,8
Atlético-MG	4,1	49,0
Fluminense	3,0	36,0
Botafogo	3,0	35,6
Bahia	2,9	34,2
Outros	15,9	191,9
Não torcedor	35,3	424,0
Totais	177,7	2.132,7

Mercado grande, mas subaproveitado

- Apesar de serem onipresentes na vida de seus torcedores e de ocuparem seus corações e mentes, os **clubes participam de apenas 0,07% deste rendimento** (para efeito de comparação, doações a entidades/religiosas atingem 1,1% do rendimento, ou seja, 17X mais!)
- Isto ocorre porque os produtos e serviços licenciados pelos clubes são diretamente ligados ao time como ingressos de jogos, mensalidades de planos de sócio-torcedor, pay-per-view, produtos licenciados de baixo valor agregado, etc.
- **No Brasil, as marcas dos clubes não estão presentes nos mercados de maior volume de vendas.**

Impossível dissociar isso
dos problemas estruturais
do Futebol Brasileiro

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.**

**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).

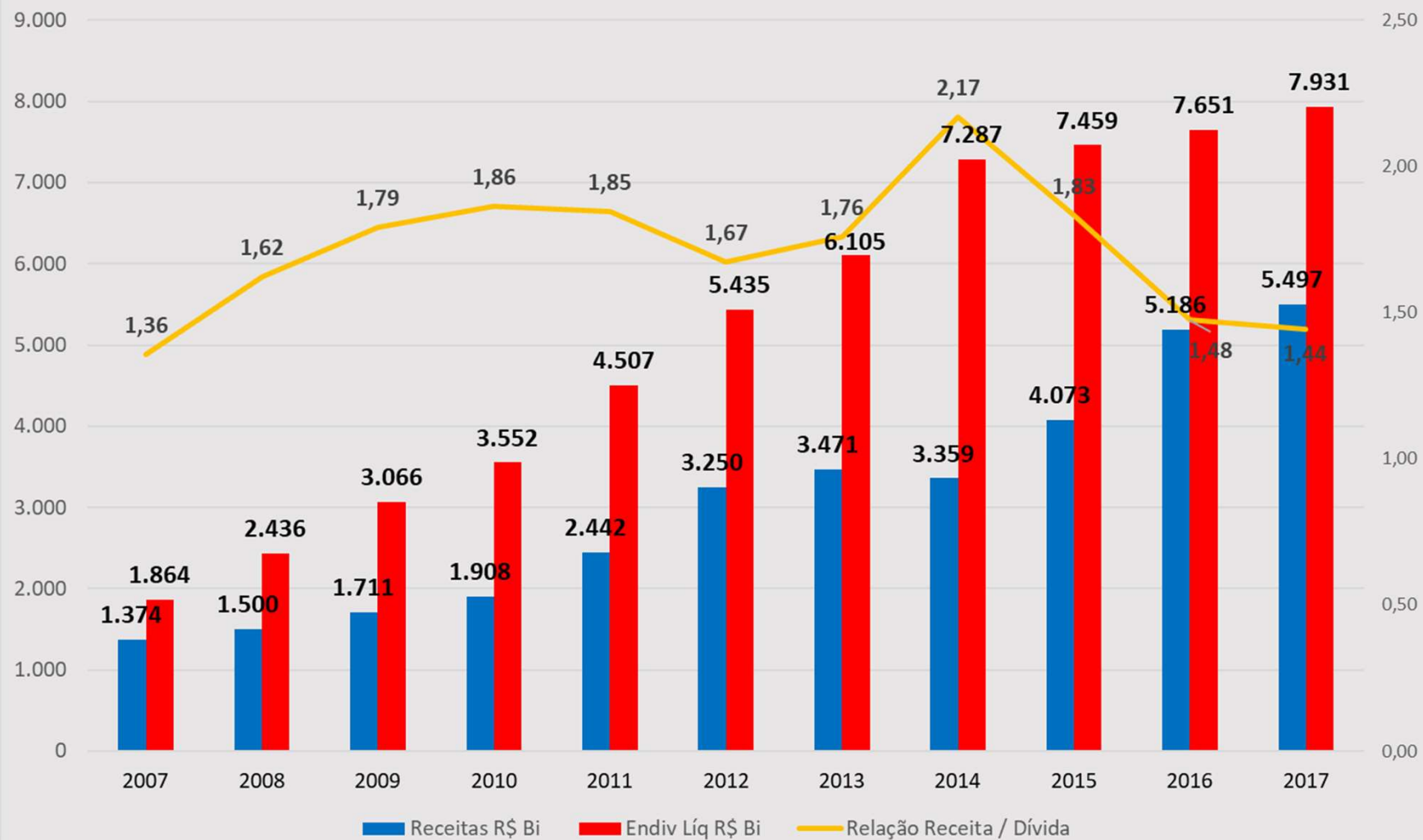
**É a partir daí que podemos
tomar contato com a
realidade financeira de
nossos clubes, o que nos
permite medir sua eficiência,
realizar comparações e
cobrar mudanças.**

Transparência expôs a questão das **Finanças descontroladas**

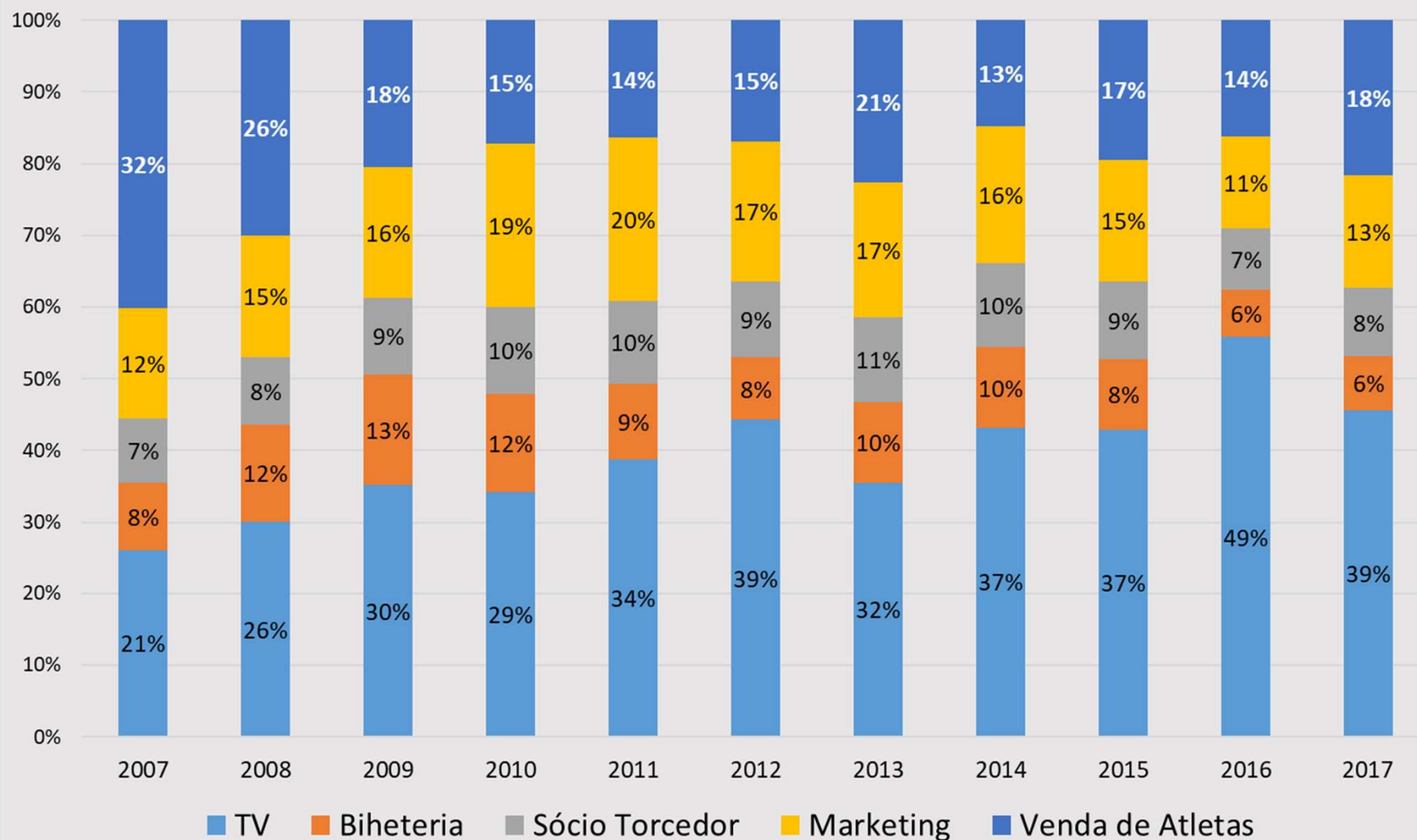
- R\$ 5,3 Bi em Receita Bruta;
- Endividamento de R\$ 7,8 Bi;
- Relação dívidas / receitas de 1,5x;
- PL Negativo em R\$ 95 MM (Passivo à descoberto);
- Prejuízo de R\$ 2,5 bi em 10 anos (só 3 clubes no azul);
 - Despesas Financeiras de R\$ 2,8 Bi em 10 anos;
- Necessidade de Capital de giro de R\$ 2,8 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



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)



Clubes Brasileiros são os que mais jogam no Mundo

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

- 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.

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.

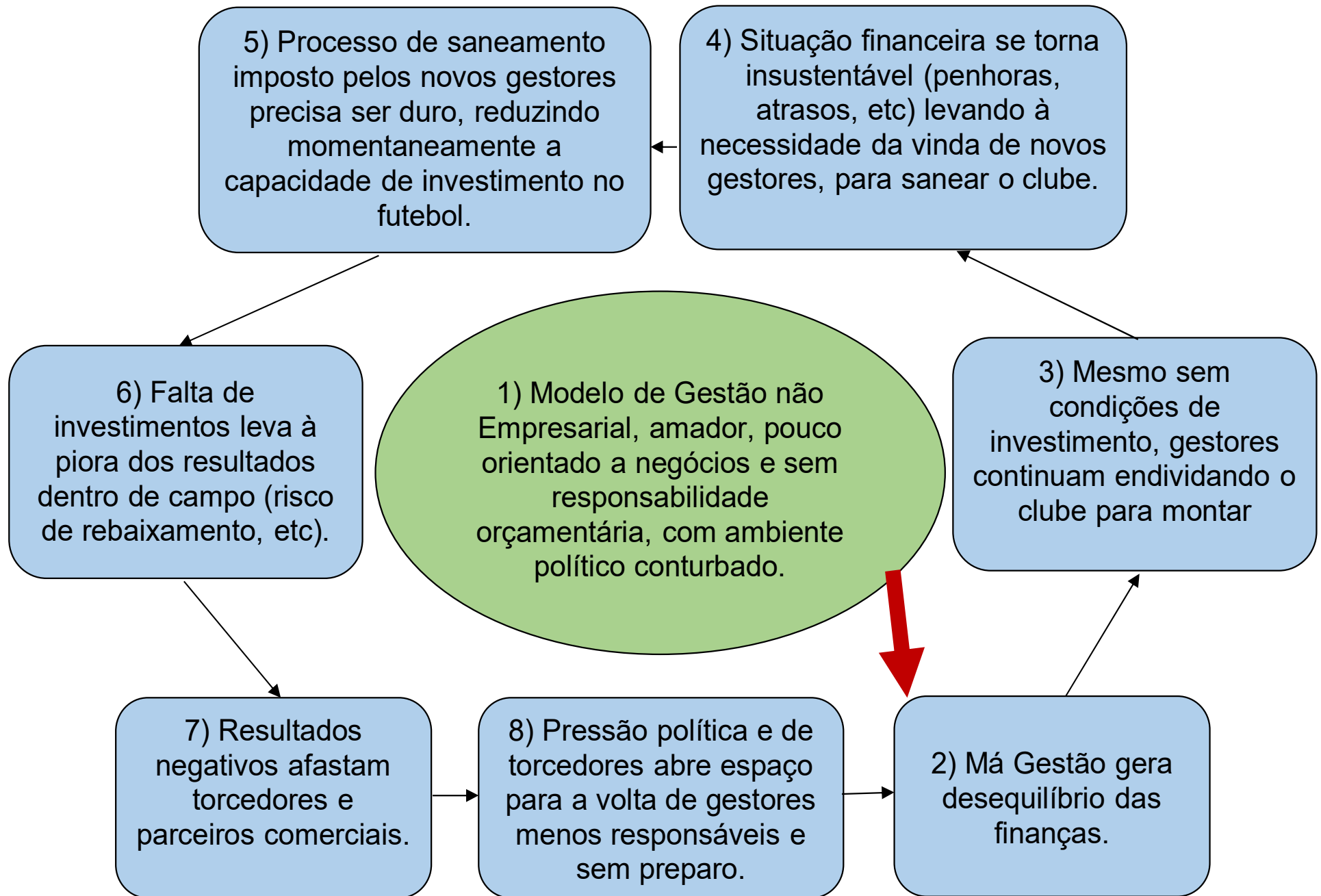
Competitividade do Futebol, com pressão de torcida, mídia e grupos políticos incentivam aumento dos gastos em um ambiente de Pouca Responsabilidade Financeira.

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



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 novo Investimento nos clubes Europeus é de Americanos e 26% é de Chineses**

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.

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!

Agradeço pela Atenção

Fernando Ferreira | Diretor
Grupo PLURI

+55 11 997432499

fernando@pluriconsultoria.com.br

www.pluriconsultoria.com.br