

A Nova Era das Corporações do Futebol Mundial.

Desafios e oportunidades para
os Clubes Brasileiros



GRUPO
PLURI



PLURI
CONSULTORIA



QUEM 'SOMOS

Atuamos de forma integrada em diversas áreas do esporte:



Atuamos de forma integrada em diversas áreas do esporte:

Aceleradora com foco em startups do segmento de Esportes e Entretenimento

01º Marketplace Experiências com ídolos, celebridades e clubes do Brasil

Dispute qualquer partida de seu esporte favorito, com o seu ídolo.

Plataforma dedicada ao ensino de difusão do conhecimento para o universo dos Esportes e Entretenimento, um verdadeira Escola de Ídolos.

Plataforma integrada de Loyalty para o esporte, incluindo moeda, rede conveniada e marketplace.

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

Especializada na Criação de Redes temáticas de Restaurantes.

Panorama atual do Futebol Brasileiro

- **Calendário** Ruim (excesso/falta de jogos);
- Baixa **Qualidade** dos jogos;
- Queda na **formação** de talentos;
- Perda precoce de **Atletas**;
- **Violência** e Sensação de Insegurança;
- Arcabouço **Jurídico** inadequado;
- Ambiente institucional **anti-negócios**;
- **Distanciamento** das Empresas;
- Clubes **Insolventes**;
- Dificuldade em Implantar uma **indústria do Futebol** geradora de Emprego e Renda;
- Baixa **ocupação** dos Estádios.



Perda de importância relativa no Futebol Internacional

Como pode um País que é a 8ª Economia do Mundo (menor apenas que 3 Países com Tradição no Futebol: Alemanha, Inglaterra e França) ser apenas o 7º. em Faturamento, 9º. em Capacidade de Investimentos, 10º em média de público e 11º. em valor de mercado jogadores?

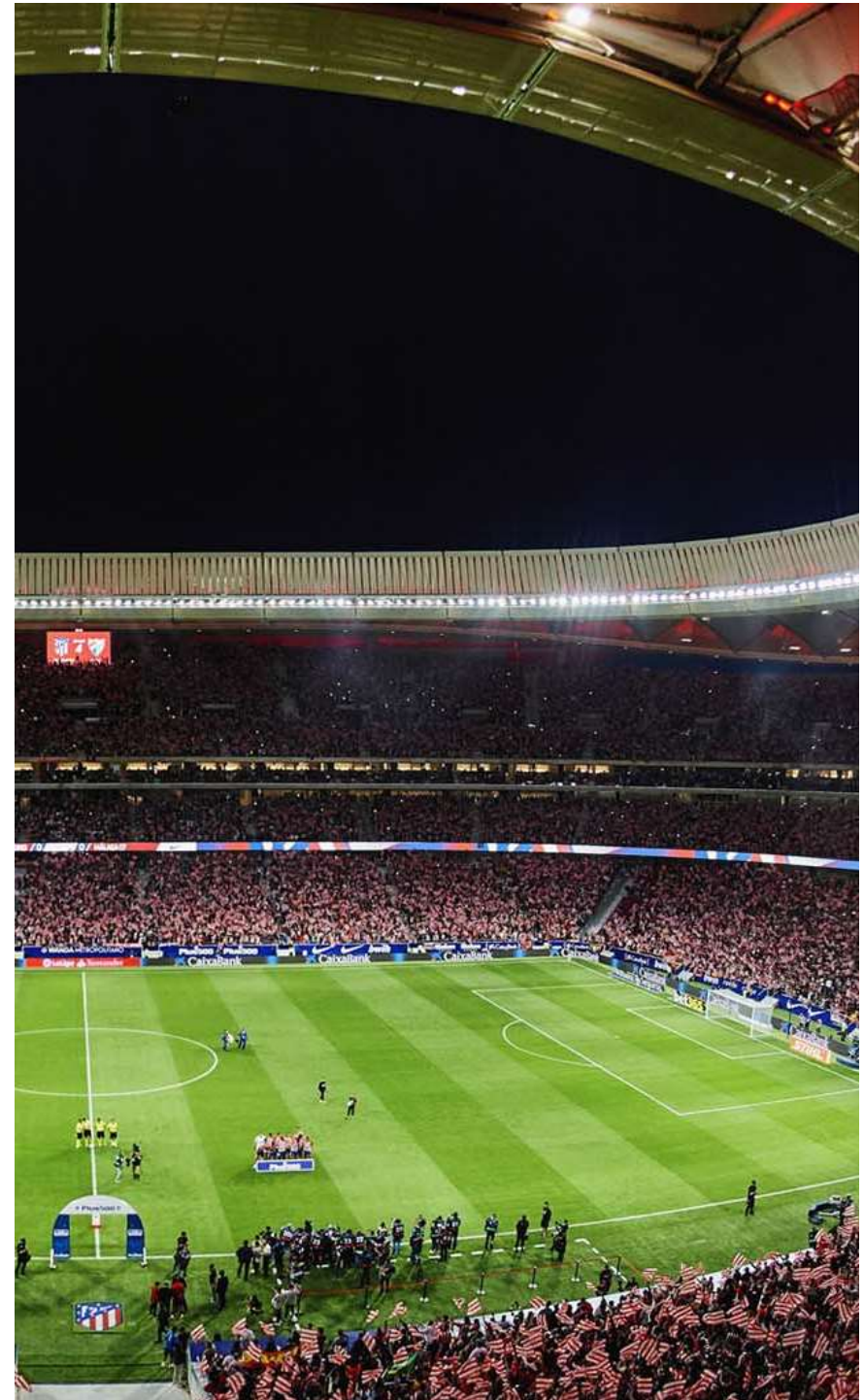
**Estamos fora do Lugar.
Por que isso acontece?**



O PROBLEMA:

Futebol Brasileiro está sob ataque, de duas Frentes desafiadoras:

- 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, apesar de ainda persistirem assimetrias.



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.**

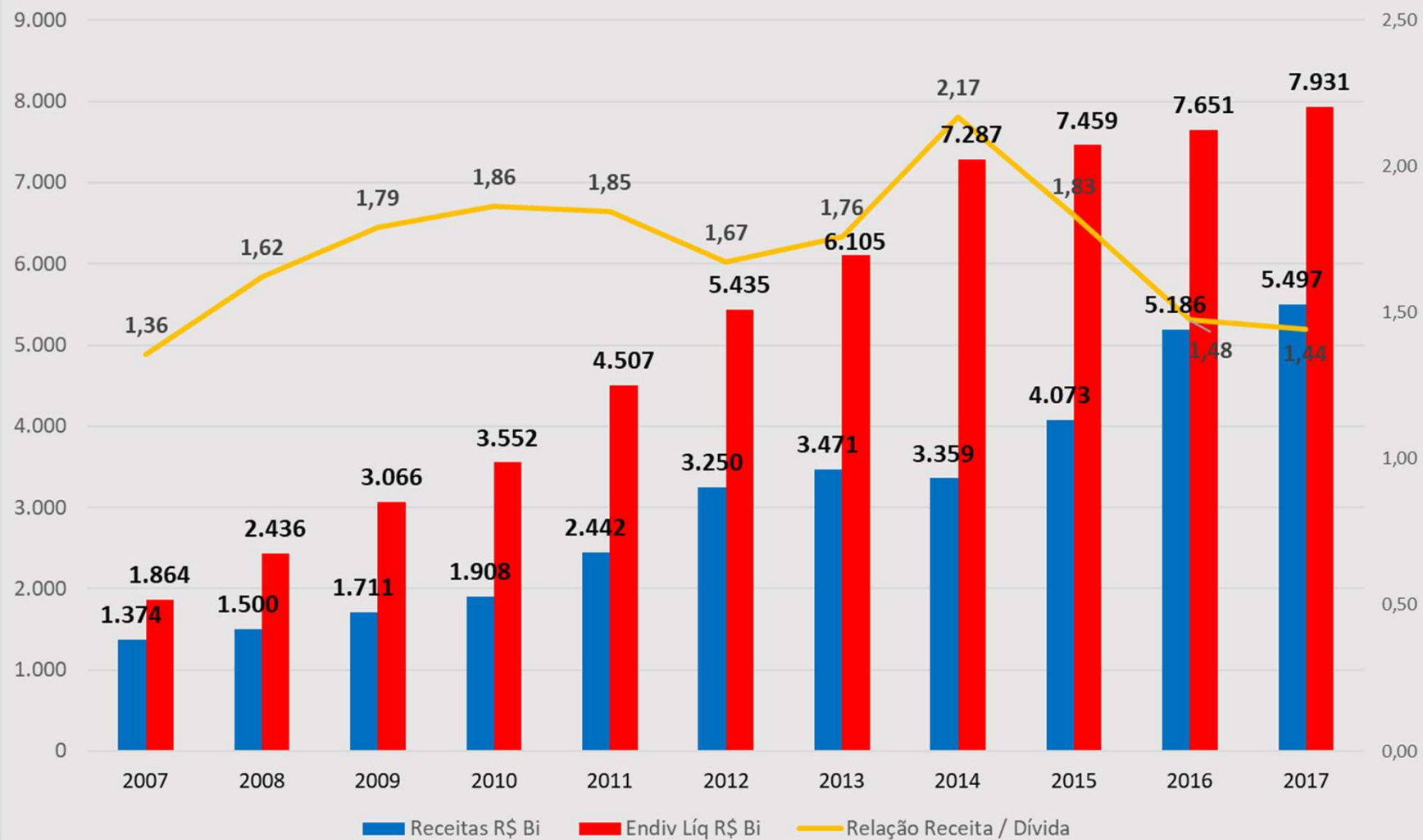


Transparência expôs a questão das Finanças descontroladas

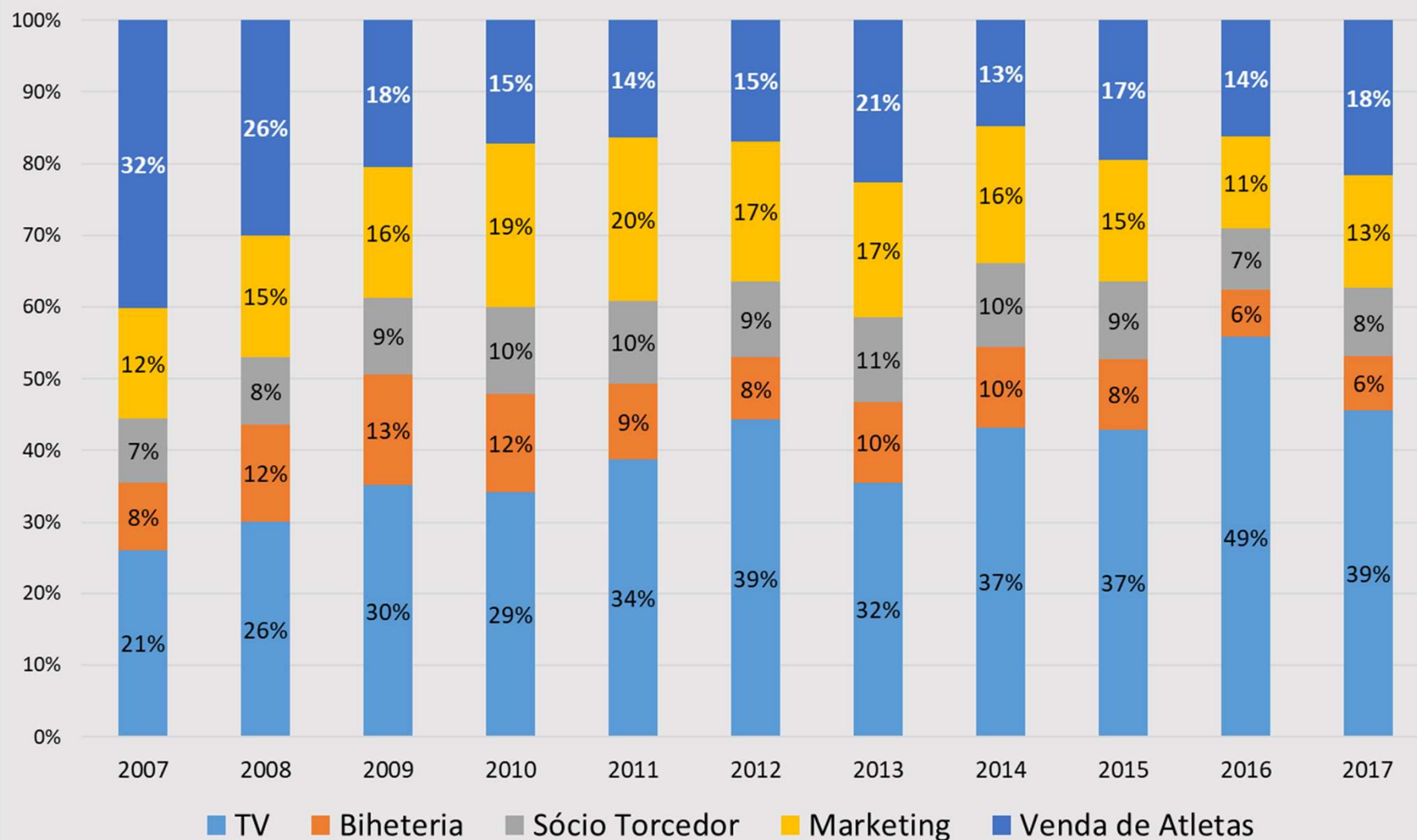
- R\$ 5,7 Bi em Receita Bruta;
- Endividamento de R\$ 8,3 Bi;
- Relação dívidas / receitas de 1,5x;
- PL Negativo em R\$ 421 MM (Passivo à descoberto);
- Prejuízo de R\$ 1,9 bi em 10 anos (só 4 clubes no azul);
- Despesas Financeiras de R\$ 3,3 Bi em 10 anos;
- Necessidade de Capital de giro de R\$ 2,9 Bi;
- Receitas dos clubes cresceu 296% em 10 anos (14,8% aa).
Dívida cresceu 304%, e despesas com Futebol, 316%;

Dados dos 35 Maiores Clubes em 2018

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

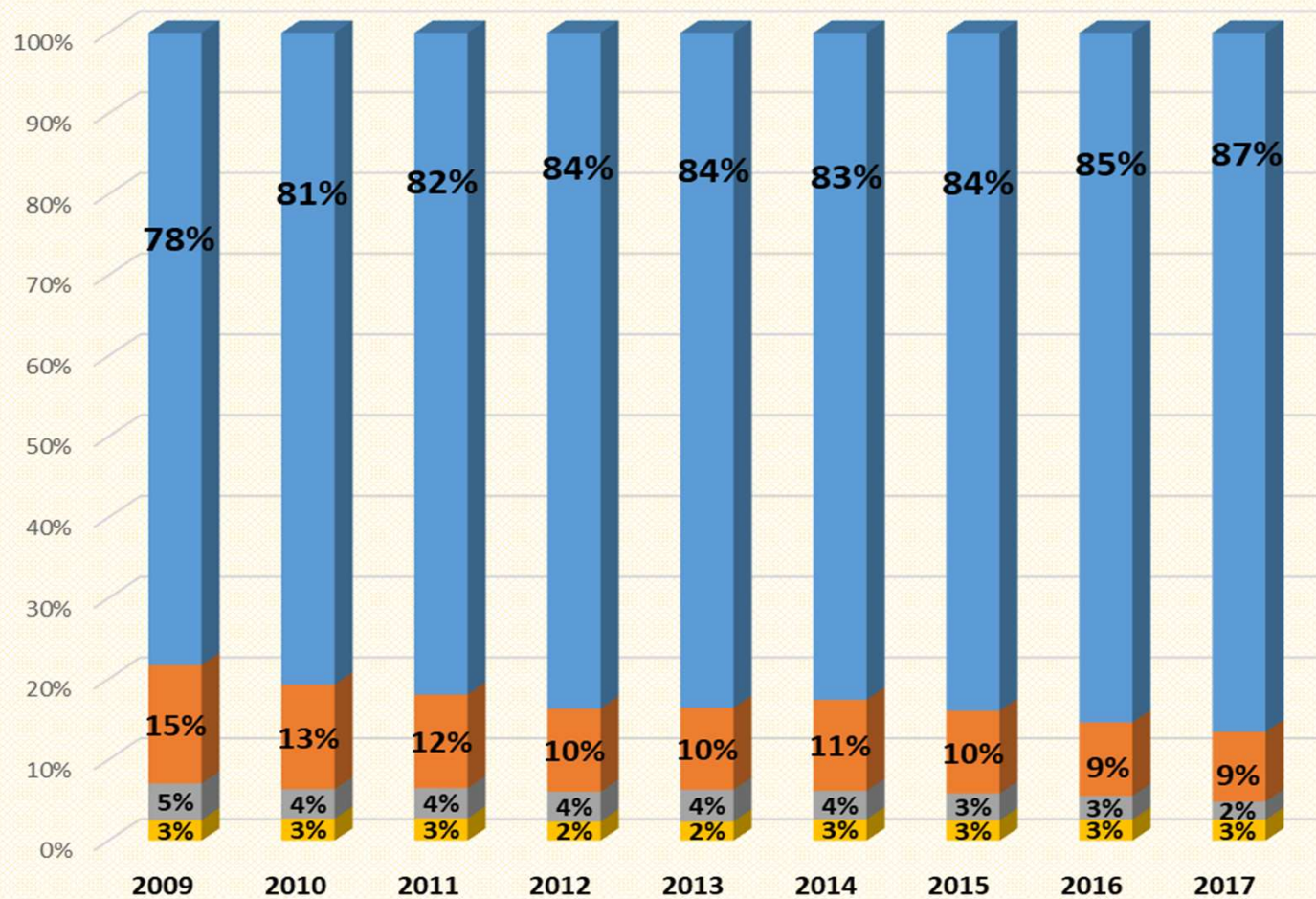


Breakdown de receitas dos Clubes Brasileiros - Últimos 10 anos

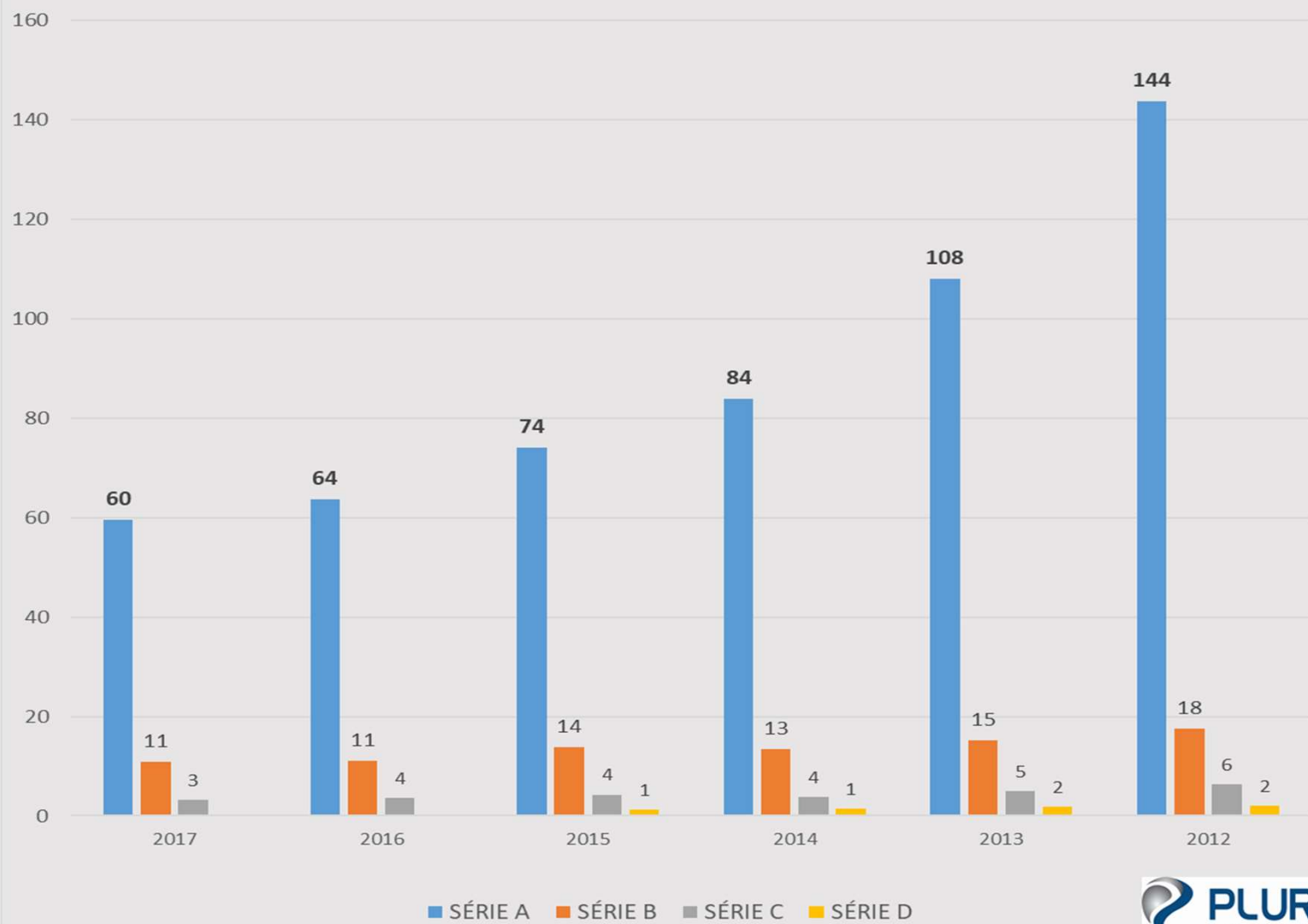


Clube	Série	Valores em R\$ Milhões			% sobre as Receitas Totais			Rank		
		Último ano	Últimos 5 anos	Últimos 10 anos	Último ano	Últimos 5 anos	Últimos 10 anos	Último ano	Últimos 5 anos	Últimos 10 anos
Flamengo	A	199	850	1.176	31%	40%	41%	1	1	1
Corinthians	A	147	710	1.098	37%	41%	38%	4	2	2
São Paulo	A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

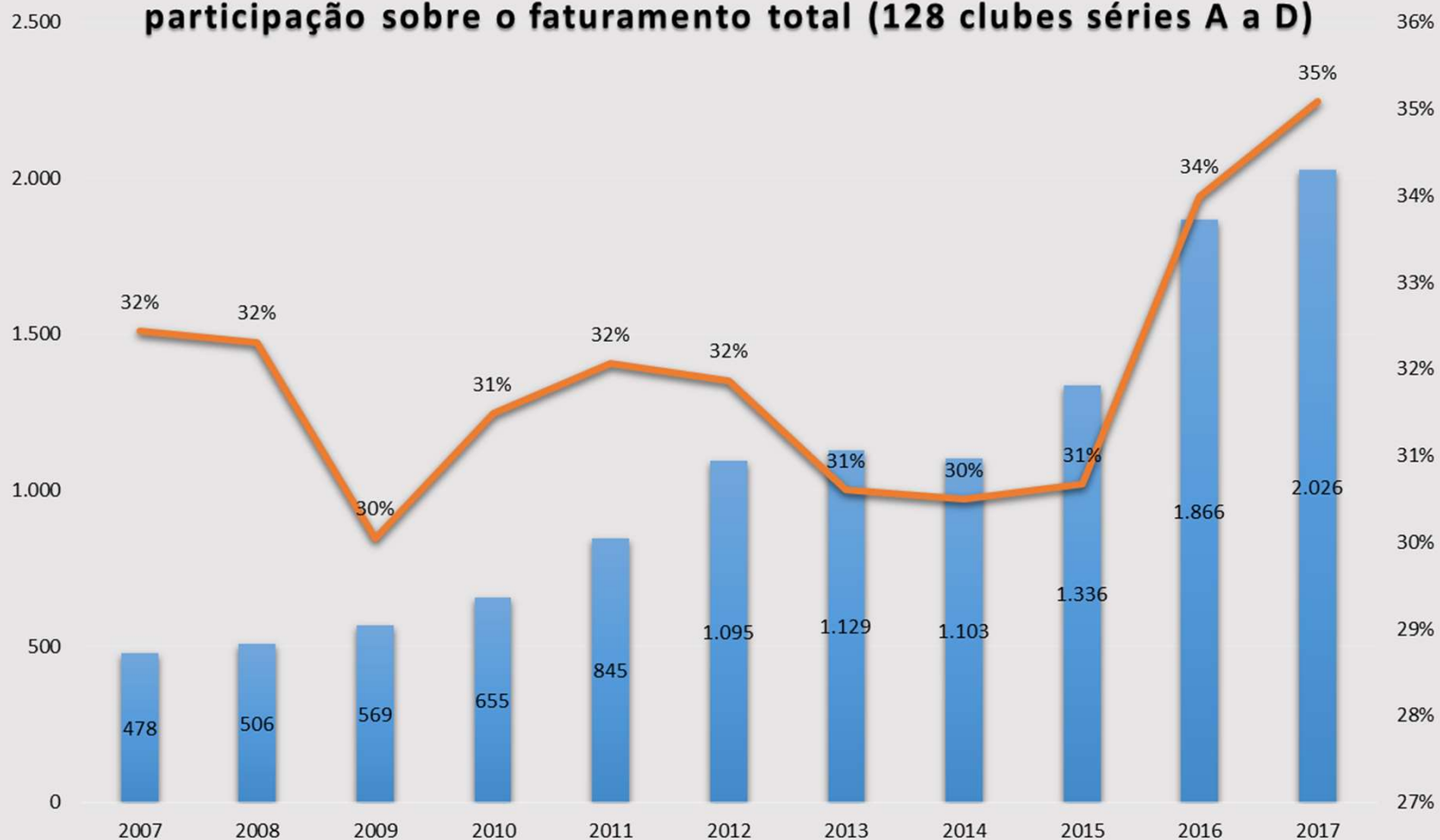
Evolução da Distribuição do Faturamento total dos clubes, por Divisão



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)



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



**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 VICIOSO 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:



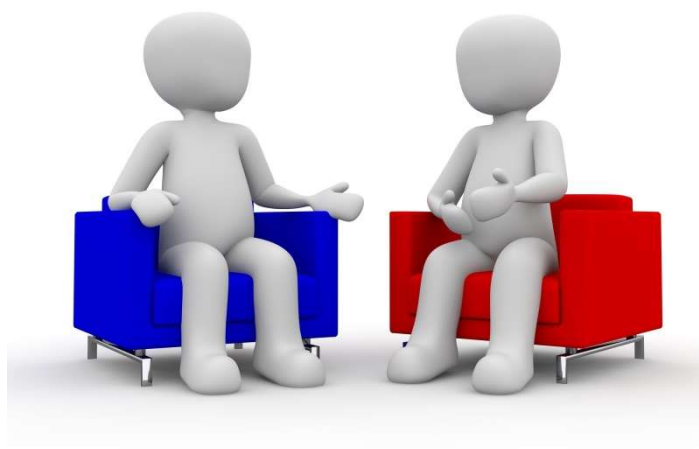
- Regulamentação (governo e entidades);
- Sistema de Licenciamento;
- Auto Regulação com articulação Setorial (Ligas Profissionais);



O que vem por aí ?

**O lugar do Brasil no
cenário internacional**

Perda de capacidade de investimento leva 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.

Desafio será a Governança e os novos modelos jurídicos



- ✓ 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.





FENWAY | SPORTS | GROUP



MANCHESTER CITY FC'S GLOBAL REACH



- **Chineses possuem participação em 12 clubes de 1ª divisão das 5 principais ligas Europeias;**
- **34% do Investimento nos clubes Europeus é de Americanos e 16% é de Chineses;**
- **Americanos detém 40% do Capital dos Clubes Ingleses e 34% dos Italianos;**

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.



QUEM 'SOMOS

Atuamos de forma integrada em diversas áreas do esporte:



Atuamos de forma integrada em diversas áreas do esporte:

Aceleradora com foco em startups do segmento de Esportes e Entretenimento

01º Marketplace Experiências com ídolos, celebridades e clubes do Brasil

Dispute qualquer partida de seu esporte favorito, com o seu ídolo.

Plataforma dedicada ao ensino de difusão do conhecimento para o universo dos Esportes e Entretenimento, um verdadeira Escola de Ídolos.

Plataforma integrada de Loyalty para o esporte, incluindo moeda, rede conveniada e marketplace.

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

Especializada na Criação de Redes temáticas de Restaurantes.

Agradeço pela Atenção

Fernando Ferreira
Diretor PLURI

+55 11 997432499
fernando@pluriconsultoria.com.br
www.pluriconsultoria.com.br

