



**ATLETAS BRASILEIROS S.A.**

***BUSINESS  
PLAN***

# **PLANO DE NEGÓCIOS**

{ **ABRIL - 2014** }

**PLANO DE NEGÓCIOS**  
**( *Business Plan* )**  
**Abril - 2014**



**ATLETAS BRASILEIROS S.A.**

**Juliano França Tetto – Diretor Presidente**

**Tales de Sodré e Macedo – Diretor Vice-Presidente**

**Aryon Alex Cortiano – Diretor Financeiro**

**Giovani Camargo Linke – Diretor de Operações e Diretor de Relações com Investidores**

**Sede:** Av. Sete de Setembro, 5.402 – Sala 47 - Bairro Batel  
Curitiba - Paraná - CEP 80.240-010

**Diretoria de Relações com Investidores:**

Sr. Giovani Camargo Linke

Fones (41) 3029-4747

## DISCLAIMER

### CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTIMATIVAS E DECLARAÇÕES FUTURAS

As declarações contidas neste Plano de Negócios relacionadas aos nossos planos, previsões, expectativas sobre eventos futuros, estratégias e projeções constituem estimativas e declarações futuras, que estão fundamentadas, em grande parte, em nossas expectativas atuais e projeções sobre eventos futuros e tendências que afetam ou poderiam afetar os nossos negócios e o valor das Ações.

Estimativas e declarações futuras envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e incertos e, portanto, não são garantias de resultados, sendo que a nossa situação financeira, estratégia, posição competitiva e o ambiente do mercado poderão diferir substancialmente daqueles previstos em nossas estimativas em razão de inúmeros fatores. Estes fatores incluem, entre outros, os seguintes:

- i) eventos econômicos e políticos, locais e globais, que afetem a indústria do futebol, bem como seus preços de mercado;
- ii) a conjuntura econômica, política e de negócios no Brasil;
- iii) a inflação e as flutuações da taxa de câmbio do real e da taxa de juros;
- iv) alterações nas leis, regulamentos, tributação e políticas governamentais que regulam as atividades empresariais no Brasil e, mais especificamente, as regulações da CBF/FIFA/Ministério dos Esportes sobre a indústria do futebol;
- v) a estratégia adotada por nosso Acionista Controlador e pelos Administradores;
- vi) nossa capacidade de implementar nossas estratégias e planos de negócios;
- vii) o sucesso na compra e venda de direitos econômicos;
- viii) os fatores de risco apresentados nas seções 4 e 5 sobre "Fatores de Risco" contidas no Formulário de Referência da Companhia; e
- ix) outros fatores ou acontecimentos que afetem nossa condição financeira ou o resultado das sociedades nas quais investimos.

Nossos resultados podem ser adversamente impactados e conseqüentemente mostrarem-se substancialmente diferentes das expectativas descritas nas estimativas e declarações futuras, sendo que elas não consistem em garantia de desempenho futuro da Companhia. Por conta dessas incertezas, o investidor não deve se basear exclusivamente nas estimativas e declarações contidas neste Plano de Negócios para tomar uma decisão de investimento.

As estimativas e declarações futuras contidas neste Plano de Negócios referem-se apenas a data em que foram expressas, sendo que não assumimos a obrigação de atualizar publicamente ou revisar quaisquer dessas estimativas e declarações futuras, em razão de novas informações, eventos futuros ou quaisquer outros fatores.

## SUMÁRIO

Disclaimer.....	03
-----------------	----

### **QUEM SOMOS**

Nossa história.....	05
Nosso controlador.....	08
Nosso Time de Gestão.....	09

### **ONDE E COMO ATUAMOS**

Nossa proposta de valor.....	11
Nossos modelos na Europa.....	18
Nossa análise de mercado.....	20
Mercados-alvos.....	21
Nossos concorrentes.....	26
Nossas atividades.....	28
Nossas estratégias.....	31
Nossas políticas de alavancagem.....	33
Nossos pontos fortes e vantagens competitivas.....	34
Nossas ações mitigadoras na gestão de risco.....	37
Nosso atual estágio de desenvolvimento.....	39

### **PARA ONDE VAMOS**

Nossa estimativa de custos e receitas.....	40
Nossos investimentos já realizados.....	42
Nossos investimentos a realizar.....	43
Nossas fontes de financiamento.....	45

### NOSSA HISTÓRIA

A Companhia foi fundada em 07 de junho de 2010 e obteve o NIRE em 30/06/2010 com a razão social de Atletas Brasileiros S.A., sendo concebida como um veículo de investimento pré-operacional para obter a abertura de capital, com o registro na Comissão de Valores Mobiliários e de listagem na BM&FBOVESPA S.A - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros.

Ela foi constituída tendo o seguinte objeto social em seu Estatuto, com ênfase no primeiro item:

- (i) compra e venda de direitos econômicos de jogadores de futebol;
- (ii) organização e administração de investimentos de terceiros em ativos futebolísticos;
- (iii) representação de atletas em associação com agentes credenciados pela FIFA;
- (iv) administração de carreiras de jogadores de futebol e outros atletas brasileiros;
- (v) administração de centros de treinamento; e
- (vi) criação e/ou administração de clubes de futebol.

A Companhia possui alto nível de governança corporativa, contando inclusive com a atuação de Conselheiros Independentes, tendo seu capital composto somente por ações ordinárias, proibindo partes beneficiárias, aceitando o uso de arbitragem na solução de conflitos interacionistas e garantindo aos acionistas minoritários tratamento igualitário àquele dado ao Acionista Controlador alienante, em caso de alienação do controle acionário da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas.

A Companhia protocolou em 13 de março de 2012 junto à CVM o pedido instruído pela Instrução CVM 480/02, solicitando o seu Registro como Companhia Aberta sob protocolo No RJ-2012-02851, e recebeu o seu registro como EMISSOR CATEGORIA A para negociação em mercado em 03 de setembro de 2012 sob **No 02293-4**, sendo a primeira Companhia de seu setor a ingressar no mercado de capitais brasileiro.

A partir do segundo semestre de 2012 a administração passou a procurar intensamente um clube que tivesse "know-how" na formação de atletas/jogadores de futebol em suas categorias de base, que historicamente houvesse revelado valores reconhecidos no cenário nacional e internacional, participando de inúmeros campeonatos importantes em cada categoria, gozando de credibilidade junto à comunidade desportiva, fruto de sua qualidade na preparação de jovens talentos, estrutura voltada à revelação de jogadores de futebol e cultura focada no setor.

Vários clubes da primeira divisão do Campeonato Brasileiro foram sondados, mas nenhum deles aceitava alienar a totalidade de seus atletas à Companhia.

A Administração entendia como fundamental que todos os direitos econômicos pertencentes ao clube entrassem na negociação, a fim de evitar conflitos de interesse entre o Clube de futebol e os investidores, uma vez que, quando um jogador se destaca, o Clube quer mantê-lo para ganhar competições, enquanto o investidor quer negociar o atleta, pois este é o melhor momento para fazê-lo.

A solução era ceder ao Clube parceiro o controle da Companhia, dando a ele diretamente o acesso ao mercado de capitais, assim eliminando o conflito de interesse, podendo ainda garantir os direitos federativos do jogador junto ao controlador, uma segurança jurídica que nenhum fundo de investimento ou SPE pode ter, a menos que seja dono de um clube empresa.

A Companhia protocolou em 14 de fevereiro de 2013 junto a BM&F BOVESPA S.A - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros sob protocolo 005185, a instrução do pedido de listagem de suas ações, sob código de negociação "**BOLA3**", e instruiu também a documentação necessária para o contrato com a CBLC-CÂMARA BRASILEIRA DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA.

A Atletas Brasileiros S.A e o PARANÁ CLUBE estabeleceram contato e tiveram várias reuniões, inicialmente entre o *board* da primeira signatária e a superintendência da segunda, onde foram apresentadas as pretensões e perspectivas da Companhia com relação ao negócio proposto, seguindo-se de reuniões com a Diretoria, Conselho Normativo e Conselho Fiscal, cujas conversações trataram sobre o mesmo tema, entre os dias 14 de janeiro de 2013 e 14 de fevereiro de 2013.

A Presidência do Conselho Deliberativo publicou edital de convocação de Reunião Extraordinária para o dia 19 de fevereiro de 2013, em resposta à Carta de Intenções (*Letter of Intent-LOI*) recebida em 29 de janeiro de 2013, com a finalidade específica de apresentação, análise e aprovação da proposta de participação do Paraná Clube junto à empresa Atletas Brasileiros S.A., cuja reunião aprovou por unanimidade, sem reprovações ou abstenções a entrada do clube no capital social da Companhia.

A aprovação do projeto em todas as instâncias do Clube em tempo recorde, cerca de apenas 30 dias, é por si só um fato digno de nota, pois há grande empecilho para a entrada de clubes de futebol na bolsa de valores.

Segundo renomados escritórios de advocacia especializados em direito desportivo, todo este trâmite de aprovação interna consumiria anos de discussões e teria uma grande probabilidade de se perder nos escaninhos das diferentes facções de poder que se entrincheiram em cada um destes setores.

A determinação da diretoria em buscar alternativas de viabilidade para o clube, o desprendimento do apoio de todos os ex-presidentes e o fato do planejamento estratégico do clube já prever a parceria com empresas de investimento para a viabilidade econômica, foram decisivos para a obtenção deste resultado positivo em tão pouco tempo.

Como consequência da aprovação, em 25 de fevereiro de 2013, as partes assinaram o Memorando de Entendimento (*Memorandum of Understanding - MOU*) firmando as bases do negócio e elencando a relação inicial de 59 atletas que seriam vendidos à Companhia, todo o elenco de direitos econômicos pertencentes ao clube naquele momento.

Em 22 de março de 2013, por meio de Assembleia Geral Extraordinária (AGE), foi deliberado o aumento do capital social no montante de R\$ 1.200.000,00, mediante a emissão de 30.000.000 de novas ações ordinárias, ao preço de R\$ 0,04 cada, totalmente subscritas pelo acionista Paraná Clube, com a renúncia expressa dos demais acionistas ao direito de preferência, passando o capital social de R\$ 500.000,00 para R\$ 1.700.000,00, dividido em 45.000.000,00 de ações ordinárias nominativas e sem valor nominal, totalmente subscritas e integralizadas.

O subscritor de 29.999.995 ações foi a associação civil (clube de futebol) PARANÁ CLUBE, que se tornou assim, o controlador da Companhia, na data anteriormente mencionada. Com relação às mudanças dos administradores da Companhia este evento societário, depois desdobrado na RCA do dia 02 de abril de 2013, implicou na renúncia do presidente e vice-presidente anteriores eleitos em 03 de maio de 2012, sendo substituídos pelos advogados **Juliano França Tetto** e **Tales de Sodré e Macedo**, ambos indicações do Paraná Clube, mais a nomeação do diretor financeiro, **Aryon Alex Cortiano**, e de um executivo de futebol, **Alex Rodrigues Brasil**, como diretor de operações.

No ato de emissão e subscrição das novas ações, a Companhia adquiriu os direitos econômicos, em sua maioria parciais, em virtude de outros detentores igualmente parciais privados, oriundos dos contratos de jogadores de futebol, referente a 59 atletas, mediante Contrato de Cessão Integral dos Direitos Econômicos Oriundos de Contratos de Atletas de Futebol e Outras Avenças, celebrado com o PARANÁ CLUBE, também em 22 de março de 2013.

Com isso, a Companhia passou a ter um elenco de 59 atletas prontos para iniciar suas atividades operacionais, tendo como controlador o "Paraná Clube" associação esportiva com *expertise* e *know-how* no assunto, considerando sua atuação no mercado de formação de novos atletas e, comercialização dos direitos econômicos oriundos dos contratos com estes profissionais, há mais de 20 anos, tendo obtido o Certificado de Clube Formador, Nº 10, fornecido pela Confederação Brasileira de Futebol, por ter sido reconhecido como Entidade de Prática Desportiva Formadora de Atleta, categoria "A", em virtude de comprovado o preenchimento cumulativo de todos os requisitos previstos nos incisos I e II do parágrafo 2º, do artigo 29, da Lei No. 9.615/98. Com a aquisição empreendida, a Companhia se qualifica para atuar efetivamente e especificamente no segmento de comércio de direitos econômicos de jogadores de futebol, mediante:

- (i) disponibilização de know-how para a avaliação e triagem de direitos econômicos de atletas que se constituam em projetos economicamente viáveis para a companhia;**
- (ii) disponibilização de capital para a aquisição destes direitos; e ainda**
- (iii) formação de uma carteira de possíveis compradores destes direitos para posterior revenda.**

No 2º trimestre de 2013, com a alienação parcial dos direitos econômicos relativos ao contrato de trabalho do atleta Neverton Inácio Dionizio, atacante de 20 anos, a Companhia tem sua primeira receita operacional.

Dando sequência no fortalecimento do case foi realizada uma RCA em 01/10/2013 na qual foi eleito o Sr Paulo Alaor Fonseca da Silva para o cargo de Diretor de Relações com Investidores e também ocorreu uma mudança no Conselho de Administração com a eleição do Sr Sergio Renato Sinhori para o cargo de Presidente.

Em 11 de novembro de 2013 através de Assembleia Geral Extraordinária o Sócio Controlador (Paraná Clube) comunica que adquiriu sem ônus da Templars Trust Investimentos Ltda, em razão de distrato comercial, a quantidade de 725.538 ações ON, representando 8,06% do capital social total. Com isso, o total de ações do Paraná Clube passa a ser de 6.725.533 ações ON, representando 74,73% do capital social total, aumentando assim a participação na Companhia, com isso a Templars Trust Investimentos Ltda não faz mais parte do quadro acionário da Companhia, bem como foi encerrado o relacionamento comercial entre ambas as partes.

Na mesma AGE foi aprovada por unanimidade a contratação da Pluri Consultoria, representada pela Sport Metric (Consultoria em Valuation de Atletas e propriedades de Marketing Esportivo), para avaliação da carteira de direitos econômicos relativos aos jogadores da Atletas Brasileiros S.A.

Em 10 de dezembro de 2013, recebemos uma correspondência do sócio controlador Paraná Clube, na qual informa que o mesmo alienou 166.000 (cento e sessenta e seis mil) ações ON, correspondente a 1,84% do capital do social da Atletas Brasileiros S.A (companhia) para 47 colaboradores do clube, referente ao encerramento do Plano de Outorga "Paraná Clube" exercício de 2013, com isso ele passou a deter 6.559.533 ações ON, representando 72,88% do capital social total Atletas Brasileiros S.A (companhia).

Em 10 de dezembro de 2013, na Assembleia Geral Extraordinária (AGE) foi deliberado e aprovado o grupamento das ações ordinárias de emissão da Companhia no fator de grupamento de cem por um, ou seja, cada cem ações existentes passaram a ser representadas por uma única ação, passando o capital social subscrito a ser representado por 90.000 (noventa mil) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal.

Em 10 de dezembro de 2013, através de Reunião do Conselho de Administração, foi aprovada a renúncia do Sr. Alex Rodrigues Brasil para o cargo de Diretor de Operações. Na mesma oportunidade, foi eleito o Sr. Giovanni Camargo Linke para ocupar o referido cargo.

Em 29 de abril de 2014, foi aprovada em Assembleia Geral Extraordinária a alteração do endereço da sede da Companhia, que deixará de ser na Avenida Presidente Kennedy, 2237, Bairro Água Verde, Curitiba – PR, CEP 80.610-010 e passará a ser na Avenida Sete de Setembro, 5402 – Sala 47, Bairro Batel, Curitiba – PR, CEP 80.240-000.

Em 30 de abril de 2014, através de Reunião do Conselho de Administração, foi aprovada a renúncia do Sr. Paulo Alaor Fonseca da Silva para o cargo de Diretor de Relações com Investidores. Na mesma oportunidade, foi eleito o Sr. Giovanni Camargo Linke para ocupar o referido cargo.

## **NOSSO CONTROLADOR**

Na data deste Plano de Negócios o controlador da Companhia é o Paraná Clube ("Paraná Clube"), detendo 72,88% do capital social da Companhia.

O Paraná Clube é uma associação civil de direito privado regularmente constituída pelas leis brasileiras, inscrita no CNPJ (MF) sob N° 81.907.446/0001-04, com sede e foro na Avenida Presidente Kennedy, 2.237, bairro Água Verde, CEP 80.610-010, no município de Curitiba. Essa associação iniciou suas atividades em 19 de dezembro de 1989 e adquiriu participação no nosso capital em 22 de março de 2013.

### **História do Controlador**

A história do Paraná Clube é muito bonita, por retratar em sua amplitude, a união. Em 1.989 os dirigentes do Colorado Esporte Clube e do Esporte Clube Pinheiros se reuniram para dar um passo inovador no cenário brasileiro: juntar as forças das duas instituições para formar uma nova e promissora potência. Nasceu assim, o Paraná Clube, um dos mais importantes fatos da recente história do esporte nacional.

Essa junção trazia para o futebol o mesmo conceito usado no âmbito dos negócios no mundo todo: as fusões empresariais que unem ex-concorrentes para, juntos, conquistarem ainda mais mercado. Entre os exemplos mais bem-sucedidos estão a Sony Ericsson, internacionalmente, e no Brasil a Ambev.

Essa atitude moderna revolucionou o cenário do futebol paranaense. A prova é que, em seus primeiros 10 anos de vida, o Paraná Clube venceu seis vezes o campeonato do estado (1991,93/94/95/96/97) e novamente em 2006.

A mesma projeção foi rapidamente conseguida em nível nacional. Em apenas 3 anos, o Clube saiu da terceira para a primeira divisão do brasileirão, conquistando durante a trajetória o título nacional da Divisão Intermediária em 1.992, apenas três anos depois da sua fundação. Foi ainda Campeão Brasileiro da Segunda em 2.000 (Copa João Havelange – Módulo Amarelo).

Conquistas importantes que colocam o Paraná entre os maiores clubes do Brasil e das Américas, fato que pode ser comprovado pelas disputas de importantes competições internacionais como a Copa Conmebol, Copa Sul-Americana e Taça Libertadores da América, em anos recentes.



## **NOSSO TIME DE GESTÃO**

### **Diretoria Da Companhia**

**(i) Diretor Presidente:**  
**JULIANO FRANÇA TETTO**  
CPF 018.740.929-31

Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC) em 2002, com especialização em Direito Societário Empresarial pela Universidade Positivo em 2003, mestrado em Organizações e Desenvolvimento na UNIFAE e certificado em Estudos Avançados em Organizações Esportivas Internacionais. Em 2008 o Sr. Juliano foi auditor/presidente do STJD de Canoagem no Superior Tribunal de Justiça Desportiva de Canoagem, em 2010 foi membro do Conselho Executivo na Câmara de Comércio Brasil-Itália do Paraná.

Atualmente o Sr. Juliano é membro do CONCEX-RI Conselho do Comércio Exterior e Relações Internacionais, do Conselho Estadual do Esporte e Lazer, além de ser membro do Grupo de Trabalho - Diretrizes da Educação no Paraná para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014, no Clube Curitibano é o atual Diretor Jurídico, sendo também Professor no MBA em futebol na faculdade Inspirar e Sócio Fundador da Tetto, D'Macedo & Mees Advogados.

**(ii) Diretor Vice-Presidente:**  
**TALES DE SODRÉ E MACEDO**  
CPF 878.016.639-34

Bacharel em Direito na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC) em 1997, com pós-graduação em Direito Tributário e Processual Tributário na Faculdades Integradas Curitiba (antiga denominação de UNICURITIBA), especialista na atividade do Direito Público e Empresarial, além disso o Sr. Tales foi membro durante doze anos do Conselho de Contribuintes do Município de Curitiba, realizando Curso de Direito Tributário Desportivo (atual JRAD).

Em 2009 foi advogado e consultor na Tales de Sodré e Macedo, além disso era Advogado, Coordenador e Gerente Jurídico na BMES - Gestão de Tributos S/S Ltda. prestando os serviços de acompanhamento processual, propositura de ações judiciais e administrativas dentro do âmbito do Direito Tributário, Cível e Penal, conjuntamente ao planejamento financeiro e empresarial e planejamento tributário administrativo, visando a organização e orientação na recuperação de créditos nas três esferas - Federal, Estadual e Municipal.

O Sr. Tales é atualmente sócio na Tetto, D'Macedo e Mees Advogados prestando os serviços de consultoria, planejamento e advocacia empresarial tributária, acompanhamento processual, propositura de medidas judiciais e administrativas no âmbito Direito Tributário.

**(iii) Diretor Financeiro**  
**ARYON ALEX CORTIANO**  
CPF 022.528.079-54

Bacharel em Ciências Contábeis na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC) em 2003, pós graduação em Controladoria e Finanças pela Pontifícia Universidade Católica (PUC).

O Sr. Aryon é Contador com vasta experiência atuando desde 1997 na Controle Assessoria Contábil Ltda., empresa de terceirização de serviços de contabilidade, constituída por profissionais de larga experiência nas áreas Contábil, Tributária, Fiscal e Trabalhista.

**(iv) Diretor de Operações**  
**GIOVANI CAMARGO LINKE**  
CPF 048.219.579-73

Tecnólogo em Sistemas de Informação pela Faculdade de Tecnologia OPET – Curitiba/PR, é Pós-Graduado em Desenvolvimento de Jogos Digitais IESB – Instituto de Ensino Superior de Brasília – Brasília/DF Concluído em Dezembro/2010 e está concluindo o MBA em Gestão Empresarial com Ênfase em Estratégia FGV – Fundação Getúlio Vargas.

De 2003 a 2005 foi Programador pela Teledata – Tecnologia em Conectividade, prestando serviços terceirizados à Caixa Econômica Federal.

De 2005 a 2006 foi Analista Programador no Grupo Educacional Uninter exercendo as atividades de Análise e Desenvolvimento, Webmaster, Webdesigner, Programação para Web.

De Março de 2006 a Outubro de 2007 exerceu o cargo de Técnico Bancário na Caixa Econômica Federal.

Durante o período de Outubro de 2007 a Janeiro de 2012 exerceu a função de Analista de Sistemas na Caixa Econômica Federal coordenando e gerenciando projetos de tecnologia da informação.

De Janeiro de 2012 a Dezembro de 2013 exerceu a função de Coordenador de Filial na Caixa Econômica Federal e foi responsável por coordenar a equipe de Governança da Infra-Estrutura de Chaves Públicas da CAIXA.

**(v) Diretor de Relações com Investidores**  
**GIOVANI CAMARGO LINKE**  
CPF 048.219.579-73

Tecnólogo em Sistemas de Informação pela Faculdade de Tecnologia OPET – Curitiba/PR, é Pós-Graduado em Desenvolvimento de Jogos Digitais IESB – Instituto de Ensino Superior de Brasília – Brasília/DF Concluído em Dezembro/2010 e está concluindo o MBA em Gestão Empresarial com Ênfase em Estratégia FGV – Fundação Getúlio Vargas.

De 2003 a 2005 foi Programador pela Teledata – Tecnologia em Conectividade, prestando serviços terceirizados à Caixa Econômica Federal.

De 2005 a 2006 foi Analista Programador no Grupo Educacional Uninter exercendo as atividades de Análise e Desenvolvimento, Webmaster, Webdesigner, Programação para Web.

De Março de 2006 a Outubro de 2007 exerceu o cargo de Técnico Bancário na Caixa Econômica Federal.

Durante o período de Outubro de 2007 a Janeiro de 2012 exerceu a função de Analista de Sistemas na Caixa Econômica Federal coordenando e gerenciando projetos de tecnologia da informação.

De Janeiro de 2012 a Dezembro de 2013 exerceu a função de Coordenador de Filial na Caixa Econômica Federal e foi responsável por coordenar a equipe de Governança da Infra-Estrutura de Chaves Públicas da CAIXA.

**Nota:** Nos últimos 5 anos, nenhum de nossos administradores sofreu qualquer (a) condenação criminal; (b) condenação em processo administrativo da CVM; ou (c) condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

## ONDE E COMO ATUAMOS

### PROPOSTA DE VALOR

Para o perfeito entendimento do alcance das inovações e diferenciais mercadológicos que a Companhia lançou mão para cumprir seu objetivo social, é interessante em preliminar analisarmos os conceitos da indústria do futebol, suas regras não escritas e o *modus operandi* desta indústria para a compreensão do universo onde atuaremos.

#### O terreno do jogo: em que negócio estamos.

Todos os campos de futebol são diferentes. Há alguns mais estreitos que outros, ou mais longos, ou que têm o público distante por uma pista de atletismo ou estão bem ao lado, além de ser preciso contar com as condições do clima que alteram o estado do gramado. São aspectos que têm sua influência, e esta influência pode ser decisiva numa partida.

Simbolicamente, as empresas falam de seus mercados e indústrias como o terreno de jogo no qual concorrerão para ganhar ou perder. Na indústria, este terreno de jogo simbólico é representado pelo tamanho do mercado, pela demanda, pela oferta de produtos e seus substitutos, pelos concorrentes atuais e potenciais, pela rentabilidade e geralmente obtidas, etc.

Escolher o terreno de jogo no qual se quer jogar, a indústria na qual se quer concorrer é crítico, mas quase sempre é um privilégio, pois muitas vezes não podemos escolher. Assim, temos de nos conformar em conhecer, detalhada e profundamente, o terreno de jogo no qual devemos jogar. Identificar e compreender a lógica que existe por trás de uma determinada atividade que se pretende acessar é o mínimo básico e necessário.

E o nosso negócio está na indústria do futebol.

#### Reinterpretar A Lógica Para Liderar

O mundo da bola é muito diferente do mundo corporativo em geral, mas certas coisas não mudam: entender a lógica de uma indústria é imprescindível para participar dela com um mínimo de sucesso. Porém, se o que se quer é liderar e ganhar, estar à frente da concorrência, será necessário reinterpretar a lógica existente no momento, ser capaz de encontrar uma nova compreensão. Será preciso ir às raízes, às fontes, compreender bem a demanda, a oferta, os concorrentes... e repensar tudo sob uma nova ótica.

As grandes inovações e os avanços da indústria acontecem quando alguém, observando e analisando a realidade de uma nova forma, é capaz de oferecer novos produtos e serviços ou iniciar novos modelos de negócio que respondam a uma nova compreensão da realidade. A Atletas Brasileiros S.A. traz um modelo de negócios que representa uma nova visão sobre esta indústria *sui generis*.

#### O Produto: Emoções

Em sentido amplo, os clubes esportivos fornecem entretenimento a seus torcedores e ao público em geral, e em nosso país é adotado como paixão nacional, afinal aprendemos desde tenra idade a amar esse esporte.

Assim como o cinema, a televisão, o teatro ou qualquer outra forma de lazer o futebol também tem seus concorrentes. Porém, está claro que em muitos países os clubes de

futebol têm uma carga emocional muito superior a qualquer destes entretenimentos concorrentes e de outros esportes, e sua capacidade de representação social também é muito maior.

Existe ainda uma diferença fundamental do futebol em relação à indústria de entretenimento de massa: os torcedores querem ganhar antes de se divertir, ou dizendo de outra forma, querem ganhar primeiro e se divertir depois.

Alguns, se o time perde, abdicam de sua vida pessoal, circunstância esta que não se verifica com um espectador de um grande teatro se um tenor, na ária final, não conseguir terminar de dar o "dó de peito".

A identificação dos clubes de futebol com seus territórios e população é um fato excepcional. Os clubes de futebol são dotados de valores sociais e, algumas vezes, também políticos.

## O Futebol É Diferente

Gestores de muitas empresas e setores diversos defendem que sua indústria é diferente de todas as outras: "*Olhe, não se engane, o mundo do estacionamento/educação/metalurgia...é diferente*". Essa é uma atitude muito humana. Acontece que neste caso, é preciso deixar de apelar para o senso comum empresarial e reconhecer que o futebol não é uma indústria como as outras.

De fato, uma indústria cujas principais empresas não têm como finalidade ganhar dinheiro é bastante diferente. As diferenças mais significativas estão concentradas em cinco pontos:

1) **É preciso ganhar em campo.** E é preciso ganhar sempre, porém nem sempre se pode ganhar. Além disso, não há matriz *ganha-ganha* possível: se um ganha, o outro perde. Na maioria das outras indústrias, o jogo não é sempre dicotômico, do tipo: "Se eu ganho, você perde" e o resultado não é assim tão evidente. Pode-se ter uma semana de vendas boa ou ruim, porém nem sempre haverá que se qualificá-la como vitória ou derrota.

2) **A avaliação é semanal.** Em uma empresa privada, a avaliação costuma ser no final do ano. Em uma companhia de capital aberto, o acompanhamento é trimestral perante o conselho de administração e o mercado da bolsa de valores, com todo o tipo de informação e detalhe. No futebol, entretanto, o acompanhamento é feito partida a partida, de modo tal que ou se ganha ou se perde a cada semana.

3) **A avaliação é pública.** Em inglês dizem "*administrar dentro do aquário*". Ou seja, trabalhar sob o olho inquisidor de milhares de pessoas que, em muitos casos, consideram que têm o direito, a obrigação e o conhecimento suficiente para emitir juízo de valor constante sobre o trabalho que a administração faz.

4) **Os trabalhadores.** Os trabalhadores mais bem sucedidos desta indústria são jovens, oriundos na maioria das vezes de classe econômica e cultural das camadas mais humildes da sociedade, são muito caros de contratar, possuem uma carreira curta e têm um salário exorbitante. Circunstâncias essas que os tornam muito difíceis de serem administrados.

Eles são o ativo principal dos clubes e precisam ser administrados ao mesmo tempo como "pessoas" e também como "ativos" que podem ser vendidos ou comprados, que têm valor no mercado suscetível de se valorizar ou depreciar, em virtude de suas atitudes dentro e fora do campo.

5) **A medida do sucesso.** Ou dito de outra forma, qual o interesse dos proprietários ou administradores. Em uma empresa, em geral, esse interesse concretiza-se na avaliação dos resultados, se se ganha ou não dinheiro.

No futebol não é bem assim. Geralmente, a medida do sucesso é dada pelos resultados esportivos, porém, é preciso acrescentar os resultados financeiros e, em alguns casos, os resultados políticos, no sentido de que muitos diretores administram o clube como se fossem políticos preocupados com os votos que ganham ou perdem.

**O futebol evidentemente é uma indústria diferente.**

## **A Cadeia De Valor Do Futebol**

1) As emissoras de televisão compram os direitos audiovisuais a preços bem elevados, pois o futebol é um conteúdo que gera audiência e pode fazê-las ganhar cotas de mercado. A maioria tem dificuldade para rentabilizar o investimento feito, na Europa pelo menos.

2) Os clubes em geral não ganham dinheiro: a natureza do negócio e a estrutura de propriedade e administração fazem com que a maioria deles sejam organizações sem fins lucrativos.

3) Os patrocinadores e anunciantes dos clubes pagam preços de mercado pelos ativos futebolísticos e obtêm resultados similares aos de outros investimentos publicitários.

4) Os organismos reguladores (CBF, UEFA, FIFA) obtêm benefícios significativos, que são distribuídos entre as federações nacionais e ou clubes, de acordo com cada caso.

5) Os jogadores são o elemento da cadeia que cria mais valor e, a princípio, não divide este valor com ninguém. Salários crescentes, muito mais altos que os de qualquer outra atividade profissional, prêmios e comissões para os agentes de modo que, na cadeia de valor do futebol, o melhor é ser jogador ou treinador de elite ou, alternativamente, representar alguns deles, que é o nosso caso.

Existem outras indústrias parecidas. O futebol não é o único setor no qual os funcionários (jogadores) ganham quantidades extraordinárias enquanto as empresas (os clubes) perdem dinheiro. Também pode acontecer em Hollywood, com atores e produtores de cinema ganhando fortunas enquanto os estúdios perdem dinheiro com filmes de pouca bilheteria, *merchandising* fraco, etc.

## **Fontes De Renda E De Despesas**

Dentro da complexidade desta indústria, existem três fontes de renda para os clubes:

- Os **estádios**, com a venda de ingressos e passes e outros usos, como locações para shows e eventos, alugueis de outros espaços;
- Os **direitos audiovisuais**, cujo maior exemplo é a liga inglesa, que ganha praticamente o dobro das ligas européias e é atualmente o futebol mais visto do mundo;
- O **marketing**, que é a fonte de maior potencial de crescimento, dividido em patrocínio, merchandising com todo o potencial de exploração da marca e os amistosos.

De outro lado, estão os gastos que podem ser agrupados em três grandes setores: os salários, as amortizações e os custos de operação.

## **Os Gastos E A Proporção Mágica:**

Os salários dos jogadores são, sem dúvida, a chave das despesas de um clube. Assumindo que o sucesso desportivo e, portanto, empresarial, depende em grande parte do talento dos jogadores e que os jogadores que têm mais talento são também os mais

disputados e os que recebem os salários mais altos, a capacidade de pagar valores maiores precisa estar correlacionada aos resultados esportivos obtidos.

De certa maneira, isto não é diferente do que vemos em outras indústrias, nas quais os custos de pessoal são a principal despesa. Como exemplo, temos as agências de publicidade e propaganda, com altos salários, assim como a de telemarketing ou outras atividades de mão de obra intensiva, com salários baixos. Na indústria do futebol considera-

se que os salários devem representar entre 50 a 65 por cento do faturamento. Esta é uma proporção que mostra boa gestão e saúde econômica de um clube.

**A conclusão é clara: os clubes mais bem administrados economicamente, com base em parâmetros de prudência recomendáveis, são também os que melhores resultados esportivos obtêm a médio e longo prazo.**

Às vezes, há casos em que esta lógica é desafiada, quando equipes pequenas ganham partidas ou até campeonatos contra outras muito maiores e mais ricas.

Entretanto, se num exercício de matemática explorássemos as chaves do sucesso esportivo, e para isso fosse analisado os dez anos da Premier League inglesa entre 1990-1999 como fizeram os pesquisadores Stefan Szymanski e H. Kuipers (*in* "Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis"), encontraríamos uma variável que explica os resultados esportivos das equipes, com uma correlação quase de um para um: essa variável explicativa representa os salários relativos.

Ou seja, analisando um período suficientemente longo conclui-se que as equipes que ganham são as que pagam os salários mais altos, as que são capazes de contratar e pagar, a preço de mercado, os melhores jogadores.

Assim, se um clube quiser ter uma equipe campeã, uma equipe que tenha capacidade de ganhar campeonatos de uma forma periódica e recorrente, deve trabalhar com firmeza para ter um clube grande, que gere receitas suficientes para contratar o melhor talento futebolístico disponível. E isso se faz trabalhando, administrando com bom critério, com o mesmo senso comum que utiliza o diretor de uma corporação multinacional ou o comerciante da esquina. Simplesmente, não tem nada a ver com a sorte ou acaso.

## **Modelagem Estratégica De Um Clube De Futebol**

Na indústria do futebol, em especial em mercados maduros e economicamente superiores ao brasileiro, as estratégias de que um clube dispõe podem ser resumidas em seis conjuntos diferentes:

### **Estratégia 1**

Clubes que aspiram ser líder e marcas mundiais. Na Inglaterra, encontramos o Manchester United, o Chelsea, o Liverpool e o Arsenal; na Itália, a Juventus, o Milan e o Internazionale; na liga espanhola, o Barcelona e o Real Madrid; na Alemanha, o Bayern de Munique e o Borussia Dortmund.

Todos eles ganham mais de 200 milhões de euros por ano, têm marcas reconhecidas em toda a parte, possuem uma história centenária, concorrem no mercado pelos direitos dos melhores jogadores a cada momento e aspiram ganhar, não apenas seus respectivos torneios e campeonatos nacionais, mas também a liga dos campeões e o mundial de clubes da FIFA.

A título exemplificativo cita-se o faturamento recorde arrecadado pelo Borussia Dortmund na temporada 2012/2013 de 305 milhões de euros. Desse montante, 54 milhões de euros foram recebidos por sua participação na Liga dos Campeões, além do montante proveniente da transferência do meia Götze para o rival Bayern, avaliada em 37 milhões de euros. De quebra, o vice-campeonato da Liga dos Campeões vem rendendo inúmeros novos patrocínios.

### **Estratégia 2**

Os clubes que pretendem ser bem sucedidos e rentáveis em seus países ganhando dinheiro.

Podem ser clubes que estão localizados em mercados relativamente menores, como o português, o francês ou o holandês. Nestes países há equipes que podem aspirar ganhar seus campeonatos locais com orçamentos menores do que os dos líderes mundiais.

Neste segundo grupo, um caso interessante é o do Olympique de Lion presidido pelo reconhecido empresário francês Jean-Michel Aulas.

Esse clube tem uma estratégia muito bem definida, que vem sendo aplicada de forma impecável e com sucesso. O Olympique fatura a cada ano cerca de 130 milhões de euros. Este orçamento é suficiente para ser vencedor, com relativo conforto, do campeonato francês; de fato o Olympique foi campeão durante sete anos seguidos, de 2002 a 2008.

Sua superioridade esportiva se baseia no fato de que a cada temporada contrata os melhores jogadores da liga francesa, e seu rendimento financeiro é obtido da venda, também em cada temporada, de seus jogadores mais destacados (hoje, o Marseille com orçamento em torno de 135 milhões de euros e o Paris Saint German são os únicos que o preocupam). No final da temporada 2006-2007, por exemplo, o Olympique transferiu Abidal para o Barcelona, Tiago à Juventus e Malouda ao Chelsea; por todos eles obteve cerca de 50 milhões de euros. Seu orçamento de renda e gastos correntes estão mais ou menos equilibrados e o clube obtém lucros substanciais com a venda de jogadores.

Porém se quiserem aspirar ser o vencedor da Liga dos Campeões da UEFA e competir com os outros clubes europeus há uma necessidade de crescer e faturar entre 250 a 300 milhões de euros, assim como gastar mais investindo em jogadores. Com este incremento arriscariam perder dinheiro, pois não só não poderiam transferir seus craques como também teriam de pagar salários mais elevados.

Enquanto tal salto não ocorre, o clube se conforma em ganhar a liga francesa, que não é pouca coisa, e em se classificar para a segunda fase da Liga dos Campeões, deixando aberta a possibilidade de ter sorte extra e uma série de acertos que os façam chegar à final.

Por enquanto, seu objetivo é assegurar o seu retorno à Champions League a fim de aprimorar sua fonte de receitas e atrair um bom público para seu estádio, o Stade des Lumieres, com capacidade para 60.000 lugares, como forma de incrementar sua receita. Esta é uma estratégia que executam de forma coerente, ainda que - como todas - também tenha uma parcela de riscos.

Um caso relativamente parecido é o do Porto, de Portugal. Esse clube não ganha dinheiro, pelo contrário, tem um orçamento estruturado para perder a cada temporada algo como 10 milhões de euros em sua atividade corrente.

Porém, transformou-se em um negócio extraordinário pela compra e venda de jogadores, sobretudo brasileiros, a quem serve de "ponte" para que terminem jogando nos principais clubes das disputadas ligas européias, aproveitando que a legislação portuguesa permite nacionalizar brasileiros de forma acelerada.

Em uma temporada (2003-2004) na qual conseguiu reunir um bom número de talentos, dirigido pelo treinador José Mourinho, o Porto chegou a ganhar a Liga dos Campeões da UEFA. Depois desta temporada de sucesso, transferiu seus melhores jogadores, entre os quais Deco, ao Barcelona, e obteve rendas extraordinárias de 80 milhões de euros com os quais podia financiar seu déficit estrutural e recorrente dos oito anos seguintes, ou seja, até a temporada de 2011-2012.

Em um subgrupo diferenciado deveríamos incluir as equipes holandesas do Ajax, o Feyenord e o PSV Eindhoven, que lutam por ganhar sua liga. Há alguns anos, o Ajax, por exemplo, tinha uma divisão de base com jogadores extraordinários e também atuava como vitrine, como fazem o Olympique de Lion ou o Porto.

No entanto, depois de algumas temporadas, esta estratégia foi deixada de lado e o Ajax chegou a contratar o atacante basco de 35 anos, Ismael Urzaiz. Exatamente o contrário do que se espera de um clube formador de talentos.

Nos mercados futebolísticos de ponta também há clubes que seguem este modelo estratégico. Um caso interessante é o do Sevilla. O clube andaluz segue uma estratégia similar à do Porto.

Compra jogadores de segundo nível, mas com projeção, e os vende depois de algumas temporadas, depois de tê-los formados, e eles terem adquirido nome no mercado.

Porém, para que esta estratégia funcione, é necessário alcançar um nível esportivo relativamente elevado. O Sevilla conseguiu: nas temporadas 2005/2006 e 2006/2007

ganhou a UEFA e a Supercopa da Europa, bem como figurou nas primeiras posições da liga espanhola, atraindo olhares de clubes compradores para seus jogadores.

O Sevilla percorreu este caminho de forma rentável, e pode continuar assim. Também pode se arriscar e mudar seu modelo, bem como crescer e lutar pelos títulos de forma continuada.

### **Estratégia 3**

Os clubes que buscam manterem-se nas respectivas primeiras divisões de seus países. Em todas as ligas europeias encontramos exemplos. Um deles pode ser a equipe catalã RCD Espanyol, cujo faturamento alcançou a cifra de 48 milhões de euros na temporada 2011/2012, um aumento expressivo se comparado aos 18 milhões de euros da temporada de 1999/2000. O ponto-chave destas equipes é não ultrapassar o orçamento e administrar criteriosamente os valores recebidos. De vez em quando, transferir um jogador para obter financiamento extra para as temporadas seguintes.

### **Estratégia 4**

Com objetivos diferenciados das equipes européias de ponta, os clubes brasileiros de primeira linha buscam por um lado divulgação de sua marca no país e no exterior, por intermédio de títulos como a Libertadores da América e do campeonato Mundial Interclubes, além de títulos nacionais. A conquista destes objetivos garante maior exposição na mídia e consequentemente maior receita quanto aos direitos audiovisuais e de marketing.

No Brasil, o Corinthians, detentor da maior receita do futebol nacional e campeão mundial de clubes de 2012 é o que apresenta mais chances de destaque. Segundo a Deloitte Football Money League – January 2013, o clube faturou 94,1 milhões de euros ou R\$ 238,5 milhões em 2012.

Os outros 11 maiores times brasileiros, que representam quase 70% do mercado nacional também estão inclusos nesta categoria. O São Paulo com faturamento em 2012 de R\$ 284 milhões ou 100 milhões de euros, vem seguido do Internacional (R\$ 264 milhões / € 92,9 milhões), Santos (R\$ 200 milhões ou € 70,4 milhões), Flamengo (R\$ 212 milhões / € 74,6 milhões), Palmeiras (R\$ 244 milhões / € 85,9 milhões), em virtude de receita extra advinda da construção do estádio), Grêmio (R\$ 233 milhões / € 82 milhões), Vasco da Gama (R\$ 139 milhões / € 48,9 milhões), Cruzeiro (R\$ 120 milhões / € 42,2 milhões) e Atlético-MG (R\$ 163 milhões ou 57,3 milhões de euros), Fluminense (R\$ 151 milhões/€ 53,1 milhões) e Botafogo (R\$ 123 milhões/€ 43,4 milhões) segundo a Revista Exame ed. 1042.

São clubes fornecedores de jogadores para o exterior mas também são consumidores destes, tanto a nível nacional quanto internacional, em especial do futebol sul-americano.

### **Estratégia 5**

Clubes brasileiros intermediários, por outro lado, buscam sua manutenção na primeira divisão, conseguindo assim verbas importantes de direitos audiovisuais, e conquistas em campeonatos regionais, além de aparecerem em competições internacionais como a Copa Sul Americana.



Seja como for, os objetivos e planejamentos partem da mesma premissa dos principais clubes do país: revelação de jogadores talentosos e a venda de direitos econômicos daí oriundos, após algum tempo de sua utilização, ao exterior.

Encontram-se nesta categoria o Atlético Paranaense, com receitas de R\$ 213 milhões em 2012 (em virtude de receita extra advinda da construção do estádio), Portuguesa (R\$ 50 milhões), Goiás (R\$ 49 milhões), Vitória (R\$ 52 milhões) todos com lucro, e aqueles com prejuízo operacional como Coritiba (R\$ 83 milhões), Bahia (R\$ 67 milhões), Figueirense (R\$ 41 milhões), Náutico (R\$ 41 milhões).

## **Estratégia 6**

Clubes brasileiros da segunda divisão (Série B do Brasileirão) aspiram além dos seus respectivos campeonatos regionais, o acesso à Série A por um motivo econômico bastante expressivo. Enquanto a verba televisiva contempla 4 faixas diferentes de receitas em 2012, com Flamengo e Corinthians recebendo R\$ 84 milhões cada, São Paulo, Palmeiras, Vasco da Gama e Santos com R\$ 75 milhões, Fluminense, Cruzeiro, Atlético MG, Grêmio, Inter e Botafogo com R\$ 55 milhões e o pelotão de acesso com Bahia, Atlético PR, Coritiba, Portuguesa, Sport, Guarani, Goiás e Vitória, com R\$ 29 milhões, os times de segunda divisão recebem em torno de R\$ 2 milhões cada por direitos audiovisuais, salvo exceções.

A diferença entre R\$ 2 e 29 milhões dispensa explicações.

Estes clubes são predominantemente fornecedores de jogadores para outras agremiações, tendo na categoria de base o ponto forte para geração de receitas extras com a venda de direitos econômicos. Nesta categoria encontram-se Joinville, Ceará, Chapecoense, Paysandu, América-MG, América-RN, Atlético-GO, ABC de Natal e o Paraná Clube. Além de clubes de empresários como o Bragantino, Guaratinguetá, São Caetano e BOA Esporte Clube, administrados com o objetivo principal de criar vitrine para seus ativos e vendê-los para clubes de primeira divisão.

## NOSSOS MODELOS NA EUROPA

### Abertura de capital de clubes de futebol na Europa

A partir de 1983, o (1) Tottenham Hotspur da Inglaterra abriu o capital na bolsa de Londres e inaugurou uma tendência que foi se consolidando ao longo do tempo e virou uma tendência em vários países europeus.

A maioria destas aberturas de capitais ocorreu no final da década de 1990, em tempos de euforia financeira na Europa. O pico no número de clubes de capital aberto foi entre 1999 e 2003, logo em seguida a uma forte onda de listagem que ocorreu principalmente na **Inglaterra**.

Nesta oportunidade, tornaram-se de capital aberto os seguintes clubes: (2) Arsenal England, (3) Aston Villa, (4) Birmingham City, (5) Bolton Wanderers, (6) Bradford City, (7) Charlton Athletic, (8) Chelsea Village, (9) Leeds United, (10) Leicester City, (11) Manchester City, (12) Manchester United, (13) Millwall, (14) Newcastle United, (15) Nottingham Forrester, (16) Preston North End, (17) Queen Parks Rangers, (18) Sheffield United, (19) Southampton, (20) Sunderland, (21) Swansea City, (22) Watford e o (23) West Bromwich. Na **Escócia**, seguiram-se os clubes (24) Aberdeen Scotland, (25) Glasgow Celtics, (26) Glasgow Rangers e o (27) Hearts of Midlothian.

Na **Dinamarca**, abriram seu capital o (28) Aalborg Boldspilklub, (29) AGF Kontraktfodbold, (30) Akademisk Boldklub, (31) FC Kopenhagen, (32) Brøndby e (33) Silkeborg. Na **Turquia** o (34) Trabzonspor e os três principais clubes do país: (35) Besiktas, (36) Fenerbahce Turkey e o (37) Galatasaray Turkey.

Em **Portugal** transformaram-se em companhias abertas dois dos principais times da liga portuguesa, o (38) FC Porto, (39) Sporting e (40) Sporting Lisboa.

Na **Itália** a (41) Juventus, o (42) Lazio Roma e o (43) AS Roma seguiram este caminho.

Na **França** o (44) Olympique Lyonnais e o (45) FC Istres.

Na **Suécia** o (46) AIK Football, na **Holanda** o (47) Ajax, na **Alemanha** o (48) Borussia Dortmund e na **Suíça** o (49) Grasshoppers Zurich.

O melhor índice conhecido para os clubes de futebol de capital aberto é o STOXX Europe Football Index, que abrange 23 clubes de futebol. Ele abrange todos os clubes de futebol que estão listados em bolsa de valores na Europa ou na Europa Oriental, Turquia ou na região da União Europeia alargada. O índice representa com precisão a amplitude e a profundidade da indústria futebol europeu.

### Modelo a ser seguido

O Manchester United transformou-se em um bom referencial por muitas razões, já que o clube liderou a indústria nos últimos anos, foi o líder em renda de forma contínua e teve lucro praticamente todo ano.

Uma pista bastante significativa de seu sucesso vem da observação atenta de como evoluiu sua renda. É muito elucidativo observar como, na temporada de 1992-1993, o Manchester United e o Tottenham Hotspur, clube histórico da capital inglesa, tiveram rendas idênticas.

Dez anos depois, em 2003, o Manchester tinha 2,5 vezes a renda do Tottenham. Os gestores do MANU, concorrendo com o Tottenham, de um ponto de partida muito similar, conseguiram resultados financeiros espetacularmente superiores. Estes resultados, é claro, se traduziram em sucessos esportivos contínuos do Manchester, sendo que o antigo oponente não teve condições de diminuir a distância conseguida naqueles anos.

A comparação também serve para outros grandes times. Na temporada de 1995-1996, a renda do Barcelona F.C (€ 58 milhões) e do Manchester (€ 62 milhões) era parecida, porém, sete anos depois, o Manchester dobrou a relação (251 contra 123 milhões de euros, respectivamente).

O Manchester, da mesma forma em relação ao Tottenham, tinha dobrado a diferença de renda em comparação ao Barcelona em apenas sete anos. **A resposta desta diferença de desempenho está na leitura da relação íntima que existe entre potencial econômico e potencial esportivo e na exploração de fontes de renda que, como o marketing ou o estádio, o Manchester desenvolveu antes de todos.**

Em 2012, o Barcelona com 483 milhões de euros conseguiu superar o Manchester United com seus € 395,9 milhões de receitas, mas o Tottenham Hotspur com € 178 milhões anuais mesmo estando no 134º lugar entre os clubes mais ricos do mundo, nunca mais conseguiu se recuperar no pelotão de elite financeira da liga inglesa, perdendo hoje para o Chelsea (€ 322,6 milhões), o Arsenal (€ 290,3 milhões), o Manchester City (€ 285,6 milhões) e o Liverpool (€ 233,2 milhões).

Fundado em 1878, o Manchester United abriu o capital em 1991 em Londres. Na época o clube atravessava uma situação difícil. Sem dinheiro para reformar o estádio Old Trafford como exigia o Relatório Taylor - legislação que obrigou uma mudança nas condições de segurança dos estádios ingleses - o Manchester United resolveu lançar ações com a tese de quitar dívidas e reorganizar-se financeiramente.

Com a abertura de seu capital, o clube almejava captar um montante de cerca de US\$ 16,5 milhões (equivalente a US\$ 27,8 milhões hoje).

A abertura do capital ocorreu na Bolsa Londrina e permitiu o clube se capitalizar, não da forma esperada uma vez que houve baixa procura pelas ações e metade não foi vendida.

Com a listagem do clube como companhia aberta o clube tornou-se suscetível a ofertas agressivas pelo controle. Em 1998, Rupert Murdoch ofereceu 625 milhões de libras esterlinas, no entanto a oferta foi bloqueada pelo órgão regulador do país (United Kingdom's Competition Commission) e a transação cancelada.

Em 2004 surgiu o interesse de Malcolm Glazer em adquirir o clube. Em maio de 2005, ele comprou uma fatia de 28,7% que pertencia a irlandeses e passou a ser dono de mais de 70% das ações.

O clube teve o controle tomado em 2005 por Malcom Glazer quando passou a deter 98% das ações da Companhia. Após adquirir o controle, o magnata decidiu tirar a Companhia da London Stock Exchange.

Dentro do campo, entre muitas temporadas de Premier League, conseguiu duas vezes o UEFA Champions League, e em 2008, o Mundial de Clubes FIFA.

Com as vitórias em campo o retorno financeiro se manteve nas alturas: o clube está há oito anos consecutivos no topo dos clubes mais ricos no ranking publicado pela Forbes e realizado pela Deloitte Sports Business Group.

Os "red devils" agora têm sua própria emissora de TV e uma estrutura impressionante. O Old Trafford é um dos estádios mais rentáveis da Europa. O time também administra seu próprio banco, através da MU Finance PLC. Oferece seguros, fundos de investimento, cartão de crédito, financiamentos, além das vantagens que o "dinheiro não

pode comprar”, ou seja: possibilidade de visita aos vestiários, encontros com jogadores e outras atividades que, de fato, possui valor inestimável para torcedores de futebol.

Em 2012, o clube decidiu abrir novamente o capital. Mas dessa vez a capitalização foi na Bolsa de Nova Iorque.

Com a oferta, o clube vendeu 16,7 milhões de ações a US\$ 14,00 cada, levantando um montante de US\$ 233,8 milhões.

O fundo de investimentos do bilionário Georges Soros, o Soros Fund Management LLC, adquiriu 7,85% das ações classe A do clube, o que acabou gerando uma revalorização.

Quando bateu em US\$ 18,00 a ação, o MANU tornou-se a agremiação esportiva mais valiosa do mundo, com valor de mercado de US\$ 3,3 bilhões.

## **NOSSA ANÁLISE DE MERCADO**

### **Atual Momento do Futebol Brasileiro**

O mercado do futebol vive um bom momento econômico. Segundo estudo elaborado pela Pluri Consultoria (PLURI VALUATION – Variação dos Elencos dos times da Série A, após o fechamento da janela de transferências Europeia – 03/09/2012), o valor de mercado dos elencos dos clubes que disputam a Série A corresponde a € 978 milhões.

O Brasileirão continua sendo o 6º campeonato com maior valor de mercado dos elencos participantes no mundo, atrás de Inglaterra, Espanha, Itália, Alemanha e França, e imediatamente acima da Rússia.

No tocante aos clubes que disputam a Série B do Campeonato Brasileiro, neste ano o valor de mercado dos elencos dos 20 times participantes atinge a cifra de € 224 milhões (R\$ 583 milhões), valor 8% superior ao de 2012 e o maior já registrado pelo campeonato, o que coloca a Série B na posição de 25º campeonato mais valioso do Mundo, considerando as competições Nacionais.

A metodologia de cálculo é própria da Pluri Consultoria que divulgou o estudo. O processo se dá através da utilização de Software próprio, o PLURI SPORTMETRIC, cuja metodologia utiliza instrumentos estatísticos e econométricos para avaliar o valor de mercado dos jogadores.

Um ponto de destaque da série B mais valiosa da história é que o Paraná Clube, controlador da Atletas Brasileiros e onde estão locados atualmente os 59 atletas cujos direitos econômicos estão vinculados à Companhia, foi o clube que mais valorizou o seu plantel em relação a 2012: uma expressiva valorização de 66%.

Os outros dois foram Joinville (+50%) e Bragantino (+48%). Por outro lado, os que mais reduziram foram: Guaratinguetá (-39%), Figueirense (-35%) e América-MG (-32%). O elenco do Paraná Clube saiu de um valor de apenas 6,7 milhões de euros em 2012 (R\$ 16,8 milhões), que o colocava na 13ª posição no ranking, para 11,1 milhões de euros (R\$ 28,9 milhões) em 2013, na 7ª colocação, atrás apenas do Palmeiras, Sport, Atlético-GO, Avaí, Figueirense e Ceará.

Mesmo com os clubes mundiais gastando um total de US\$ 2,53 bilhões na contratação de jogadores de outros países em 2012, uma queda de 10% sobre o ano anterior, de acordo com um estudo realizado pelo Sistema de Transferência da Fifa (TMS, na sigla em inglês), o relatório divulgado em 16/04/2013 mostra que os brasileiros foram os jogadores mais negociados no mercado de transferências internacional no ano passado. O TMS da Fifa foi criado para ajudar a promover um mercado de transferência global transparente e eficiente, por isso o estudo não inclui as transações realizadas entre clubes do mesmo país.

O estudo TMS-FIFA revela ainda que equipes da Inglaterra, onde a primeira divisão goza dos mais lucrativos acordos de televisão do mundo, foram os maiores gastadores líquidos, pagando US\$ 314 milhões em 2012 por novos jogadores. Os três maiores gastadores seguintes foram menos previsíveis - Rússia (US\$ 256 milhões), Turquia (US\$ 78 milhões) e China (US\$ 49 milhões)- mostrando a crescente influência dessas economias em rápido desenvolvimento no mundo do futebol.

Clubes brasileiros foram os maiores beneficiários das despesas de transferência, recebendo US\$ 121 milhões de dólares. Os clubes italianos são os que pagam os maiores salários para novas contratações internacionais - uma média de US\$ 720 mil por ano. Por outro lado, os jogadores que foram para a Argentina receberam em média US\$ 40 mil por ano. **Estima-se uma média de 1.000 a 1.500 transferências de atletas brasileiros por ano.**

Outro estudo da Pluri Consultoria, divulgado em 24/07/2012, aponta que a janela de transferências no Brasil encerrada em 20 de julho de 2012, contava com 103 mudanças, envolvendo os principais clubes das séries A e B do Campeonato Brasileiro (a janela para transferência de jogadores que atuam no Brasil para a Europa, Japão e Oriente Médio continua até 31 de agosto). O Vasco havia sido o mais impactado, com a entrada de dois jogadores (Dáxon e Wendel) e a saída de cinco, sendo quatro deles "importantes", segundo a Pluri Consultoria: Rômulo, Diego Souza, Fagner e Allan. Do total, 31 jogadores vieram do exterior (10 deles estrangeiros) com valor de mercado total de € 41,1 milhões, uma média de € 1,3 milhão, 32 deixaram o Brasil somando € 69,1 milhões em valor de mercado, média de € 2,2 milhões, tendo como principais destinos Portugal (9 jogadores) e Itália (6 jogadores). 40 atletas foram transferidos entre clubes nacionais, protagonizando transferências internas que somaram € 28,5 milhões, com uma média de € 700 mil.

A pesquisa mostra ainda que continua o movimento de importação (ou repatriação) de jogadores mais antigos e exportação dos mais novos, com a média de idade dos que vieram do exterior sendo 27,9 anos e dos que deixaram o país de 24 anos.

Por fim, um estudo especial elaborado pela Pluri Consultoria revela a posição significativa do nosso país nas 100 maiores transferências mundial. O estudo "PLURI Especial - As 100 maiores transferências do Futebol Mundial - 01/07/2013" aponta que as 100 maiores transferências da história somam o equivalente a € 3,7 bilhões (R\$ 10,8 bilhões).

Desse total o Brasil é o país com maior número de atletas na lista, um total de 19, cujos valores de transferências somados atingem € 726 milhões. Em seguida aparece a Espanha com 12 jogadores (€ 439 milhões) e a Argentina com 11 (€ 407 milhões). Destaca-se que o estudo não contempla a maior transferência ocorrida até então, do jogador Gareth Bale para o Real Madrid por € 100 milhões.

Após todas essas considerações é fácil vislumbrar o potencial de mercado que existe para a nossa Companhia.

## **MERCADOS-ALVOS:**

### **Mercado interno a ser atingido pela matriz**

#### **(i) Brasil**

Diante do potencial evidenciado acima, sem sombras de dúvida, o principal mercado a ser explorado pela Atletas Brasileiros S.A. é o mercado brasileiro. Isso porque é onde a matriz da companhia está estabelecida e também porque o mercado brasileiro possui alto potencial comprador para nossos ativos.

Além disso, nossa Companhia conta com toda a experiência do nosso controlador, Paraná Clube, o qual já possui uma vasta rede de contatos e negócios estabelecida no país.

O Brasil é destaque não só na exportação de atletas, mas também na importação, haja vista nos últimos anos diversos jogadores têm vindo jogar em nosso país, como os estrangeiros o holandês Seedorf, o uruguaio Diego Forlán, o chileno Eduardo Vargas. Por outro lado, diversos jogadores brasileiros que atuavam no estrangeiro, após adquirir vasta experiência, têm retornado ao país, como por exemplo, o atacante do Corinthians, Alexandre Pato, o atacante Rafael Sóbis do Fluminense, Ronaldinho Gaúcho pelo Atlético Mineiro, dentre outros.

Isso demonstra o prestígio, a qualidade e a valorização do campeonato nacional, o que coloca o campeonato brasileiro em 6º lugar a nível mundial em termos de valor de mercado do elenco, consoante estudo da Pluri Consultoria mencionado acima.

Não obstante, a série B também possui lugar de destaque em nosso país, uma vez que os times participantes têm investido mais em seus elencos, agregando valor e competitividade à competição, o que demonstra um promissor mercado para a venda de nossos ativos.

Dessa forma, a Companhia entende que o mercado brasileiro se constituirá no principal nicho que a empresa atuará, haja vista o potencial que se constitui, e dessa forma, clubes da primeira à quarta divisão poderão se tornar tanto clientes, como fornecedores de atletas.

A Companhia pretende na maioria das vezes garimpar e comprar direitos de atletas de baixo custo, cujos jogadores estão em destaque nos clubes onde atuam e que tenham alta probabilidade de retorno de valorização. Nesse sentido, atendendo às nossas políticas mitigadoras de risco, serão priorizados jogadores das categorias de base e atletas com idade até 24 anos. O objetivo é buscar oportunidades visando maiores retornos no médio e longo prazo.

Por fim, a Companhia destaca que possíveis parcerias poderão ser realizadas entre a Companhia e clubes/agentes formadores de atletas, a fim de implementar nossa estratégia de crescimento inorgânico via aquisições.

## **Mercados consumidores a serem atingidos por filiais**

### **(i) Portugal**

A Liga ZON Sagres 2012/2013 de Portugal, vencida pelo F.C. Porto conta com outros 15 clubes, na seguinte ordem de classificação no campeonato: (2) Benfica, (3) P. Ferreira, (4) SC Braga, (5) Estoril Praia, (6) Rio Ave, (7) Sporting, (8) Nacional, (9) V. Guimarães, (10) Marítimo, (11) Académica, (12) V. Setúbal, (13) Gil Vicente, (14) Olhanense, (15) Moreirense, e (16) Beira-Mar.

Para a temporada 2013/2014 Benfica, FC Porto e Sporting gastaram em contratações um valor combinado de quase 60 milhões de euros, com destaque para Markovic (Benfica) e Herrera (FC Porto).

O Benfica foi o clube português que até ao momento mais gastou em contratações: um valor estimado em cerca de 36 milhões de euros.

O FC Porto investiu, até o momento, nesta temporada cerca de 22 milhões de euros, em virtude das contratações do mexicano Herrera ao Pachuca (08 milhões de euros por 80 por cento do passe), do colombiano Quintero (05 milhões de euros ao Pescara por metade do passe) e de Diego Reyes ao América por 7 milhões de euros.

Os jogadores Tiago Rodrigues e Ricardo foram contratados ao Vitória de Guimarães por verbas estimadas em 1 milhão de euros cada. Já Licá, Josué e Carlos Eduardo foram todos contratados ao Estoril por valores ainda não revelados. Na mesma situação está Ghilas, contratado ao Moreirense.

Já nas vendas, o FC Porto consegue, com a saída de três jogadores, mais do triplo do que terá gastado: 70 milhões de euros na venda conjunta de João Moutinho e James Rodriguez ao Mónaco (25 e 45 milhões de euros respectivamente) e 4 milhões de euros por Atsu (Chelsea).

Em plena reestruturação financeira, o Sporting gastou este ano menos de dois milhões de euros.

Os investimentos já tem surtido efeito, pelo menos nesse início de temporada: as três equipas lideram o campeonato.

Dentre os plantéis, destaca-se a absorção de jogadores do Brasil como por parte do F.C. Porto, que habitualmente possui um terço de seu plantel formado por brasileiros, hoje com 08 jogadores. Seu ataque que já teve Hulk e Kléber, **conta atualmente com o ex-Paraná Clube, Kelvin.**

Já o S. L. Benfica conta com 05 brasileiros (17,9% do plantel), com destaque para Lima atacante. O terceiro colocado F. C Paços de Ferreira tem cinco brasileiros. O S.C Braga tem oito brasileiros. O Estoril Praia, 09 brasileiros. O Rio Ave, 12. O Sporting conta atualmente com 07. E assim segue.

Entre a temporada de 2009/2010 e de 2013/2014, **318 brasileiros se transferiram para Portugal (primeira e segunda ligas)**, conforme contabiliza o *site* especializado em futebol internacional, Futebol 365.

**Somente pela Liga Zon Sagres 2013/2014, 84 brasileiros já atuaram nesta temporada.**

Não por acaso que nosso objetivo no exterior é montar uma filial em Portugal, haja vista a proximidade física com o futebol português.

## **Mercados consumidores a serem atingidos por representação**

### **(ii) Ucrânia**

A Premier League da Ucrânia tem 16 times e a maioria tem jogadores brasileiros no plantel. O atual campeão nacional, que disputou a Liga dos Campeões da UEFA, o Shakhtar Donetsk, possui 10 brasileiros no elenco (35,7% do plantel), com destaque para Bernard, Fernando, Wellington Nem e Taison (atualmente emprestado para o FC Metalist Kharkiv). O segundo principal clube do país em termo de conquistas nacionais, FC Dynamo Kyiv, possui apenas dois brasileiros no elenco.

Entretanto o segundo colocado na temporada passada, FC Metalist Kharkiv conta com 05 brasileiros no elenco para a temporada 2013/2014, dentre eles o recém contratado Diego Souza. O FC Dnipro conta com 04 brasileiros, e **o destaque é o meia Giuliano, revelado pelo Paraná Clube** e ex-Internacional.

O FC Metalurh Zaporizhya, FK Metalurn Donetsk, FC Chornomorets Odessa, FC Volyn Lutsk têm 3 brasileiros cada um. Já o SC Tavriya Simferopol, FC Zorya, FC Karpaty e o FC Arsenal Kyiv têm 2 brasileiros.

**No total, 39 brasileiros atuaram na 1ª divisão ucraniana nesta temporada 2013/2014.**

Segundo a mídia especializada, a expectativa é que mais jogadores cheguem para jogar na Ucrânia, que cada vez mais tem acolhido jogadores brasileiros.

### **(iii) Rússia**

A Russian Premier-League 2012/13 foi disputada por 16 agremiações, sagrando-se campeão o CSKA Moskva, de Moscou, único a disputar a Liga dos Campeões.

O time emprega dois brasileiros: Vitorino e Mário Fernandes. Wagner Love depois de três passagens pelo clube e fazer história acertou sua transferência para o Shandong Luneng, da China. O FK Zenit, vice-campeão possui apenas um brasileiro no elenco: Hulk.

O FK Krasnodar terminou a temporada apenas na 10ª colocação, com destaque para o atacante brasileiro, artilheiro na temporada com 13 gols. A equipe conta ainda com outros dos brasileiros: Joãozinho e Isael.

**Na temporada 2012/2013, 31 brasileiros atuaram por algum clube russo.** Já para a temporada 2013/2014 pelo menos 20 jogadores brasileiros irão entrar em campo para jogar o principal campeonato russo. Só o Terek Grozny conta com 05 brasileiros.

Pelo FK Anzhi Makhachkala, João Carlos, Jucilei, Ewerton são destaques. Recentemente Willian (ex-Corinthians) foi transferido ao Chelsea por 37 milhões de euros.

Mais de uma centena de jogadores brasileiros já vestiram a camisa de algum clube russo, fato que demonstra o potencial desse mercado como destino final de nossos atletas.

### **(iv) China**

A Super League 2013 chinesa tem 16 clubes um artilheiro brasileiro: Elkeson do Guangzhou Evergrande com 24 gols, atual campeão. O brasileiro Edu do Liaoning Hongyun também foi destaque na liga com 14 gols marcados.

Os três primeiros, Guangzhou Evergrande, com 2 brasileiros no elenco, Shandong Luneng também com dois brasileiros (sendo a sua contratação mais recente o atacante Vagner Love) e Beijing Guoan (que tinha André Lima em seu elenco) participam da Asian Champions League.

O Shanghai Shenxin e o Tianjin Teda FC contaram com quatro brasileiros na sua temporada. Guangzhou R&F (03 brasileiros), Dalian Aerbin (conta com o brasileiro Fábio Rochemback),

A China é um dos mercados com maior potencial de crescimento no futebol. A maioria dos times, mesmo os menores, tem estádios modernos com capacidade para no mínimo 20.000 lugares, outros chegando a 70.000 lugares. Dos 16 times que compõem a liga principal, 11 deles emprega brasileiros sendo que **27 brasileiros entraram em campo nessa temporada.**

Segundo estudo da FIFA TMS de 2012 o mercado chinês foi responsável pelo montante de US\$ 49 milhões nas transferências internacionais. Esse estudo revela que a China se trata de um rico mercado consumidor a explorar. Assim, oportunamente, mediante representação por um agente de scouting ou até mesmo com um escritório local da Companhia, pode tornar-se um dos melhores mercados para nossos jogadores serem negociados.

#### **(v) Coréia**

A K-League 2013 da República da Coréia tem 14 clubes sendo que na temporada 2013 **pelo menos 29 brasileiros entraram em campo.**

O destaque é Pedro Júnior do Jeju United com 17 gols em 14 rodadas, que atua junto com outros 2 brasileiros (Rodrigo e Maranhão).

Somente no Ulsan Hyundai, quatro brasileiros fazem parte do elenco, com destaque para Rafinha com 10 gols.

A grande maioria dos atletas em atuação no país foram revelados em equipes que atuam na série B e série C do Campeonato Brasileiro como por exemplo o atacante Roberto do Ulsan Hyundai, revelado pelo Figueirense ou o atacante João Paulo do Daejeon Citizen, revelado pelo ABC.

Geograficamente posicionada com um representante em Seul a Companhia ficará dotada de uma excelente representatividade na Ásia, um continente com grande potencial de crescimento e que precisa contar com nossa presença física para a aproximação com todas as equipes locais e que poderão dar cobertura a outros mercados asiáticos importantes como **Japão com 18 times na J-League 2013 (38 brasileiros atuaram na temporada 2013 até a 33ª rodada)** e Singapura com 12 clubes na S-League 2013.

#### **(vi) Espanha**

Equipes da segunda divisão bem como de segunda linha da primeira divisão são tradicionalmente importadores de jogadores do futebol brasileiro. Dessa forma poderão ser contatados por nossos correspondentes os clubes Levante, Athletic, Granada, Osasuna, Celta de Vigo, Mallorca, Deportivo e Zaragoza.

#### **(vii) Turquia**

A Turquia é um mercado importador reconhecido internacionalmente. Em média o elenco de cada equipe é composto com 30 a 40% de estrangeiros. Jogadores brasileiros tem se destacado no país, como o terceiro artilheiro do campeonato, Bobô, do Kayserispor com 18 gols. Além disso, o time conta com outros três brasileiros na equipe: Cleyton, Jajá Coelho e Mert Nobre.

São possíveis alvos os times Bursaspor, Kayserispor, Kasimpasa, Antalyaspor, Eskisehirspor, Trabzonspor, Gaziantepspor, Gençlerbirliği, Sivasspor, Elazigspor, Akhisar, DC Karabukspor, Istanbul BB, Orduspor e o Mersin Idman Yurdu.

#### **(viii) Grécia**



Embora a conjuntura econômica grega não seja a das melhores neste momento o fato é que o mercado grego é constantemente abastecido pelo futebol latinoamericano. Veja-se que mesmo em tempos adversos os clubes gregos continuam importando jogadores de futebol, razão pela qual a Companhia pretende firmar uma representação em terras gregas. Os clubes-alvo seriam o Panthrakikos, Panionios, Platania Chania, Levadiakos FC, Veria FC, Aris, OFI, AEK e o Kerkyra.

#### **(xix) Arábia Saudita**

A Arábia Saudita tem sido o destino de diversos brasileiros por tratar-se de um mercado em expansão e oferecer altos salários aos atletas que lá aportam.

O atual campeão (Temporada 2012/2013), Al Fateh, conta com o brasileiro Elton. Já o campeão da temporada 2011/2012, Al Shabab conta com dois brasileiros: Rafinha e Fernando.

No Al Hilal, destaque para o meia **Thiago Neves**, que já teve passagens pela seleção brasileira e **iniciou sua carreira no Paraná Clube**.

Por sua vez, All Ittihad, Ettifaq FC e All Ahli contam com três brasileiros cada. O pentacampeão All Nassr também possui três brasileiros em seu elenco.

Tais dados demonstram o potencial de transferência de atletas para esse mercado.

### **Mercados Fornecedores a serem atingidos por filiais**

#### **(i) Argentina**

A Argentina é um típico mercado exportador de jogadores. Nas temporadas 2009/2010 o país transferiu para o exterior cerca de 1.800 jogadores, segundo levantamento da empresa Euroamericas Sports Marketing.

A Liga Principal da Argentina, a Torneo Final 2013 reúne 20 clubes: Newell's Old Boys, River Plate, Lanús, San Lorenzo, Godoy Cruz, Quilmes, Arsenal de Sarandí, San Martin San Juan, Racing Club, At. Rafaela, Belgrano, Independiente, Tigre, All Boys, Colón, Estudiantes, Unión, Vélez Sarsfield, Boca Juniors e o Argentinos Junior.

A pujança econômica do futebol brasileiro em relação ao futebol argentino nos coloca em posições diametralmente opostas: importa-se habitualmente jogadores argentinos qualificados para abastecer os clubes nacionais, assim, uma boa oportunidade é ter uma filial no país vizinho para captação de jogadores já formados, de médio nível técnico, para colocação em times nacionais de primeira linha, com parceria nos direitos econômicos para posterior revenda ao exterior, ou diretamente por intermédio de nossas filiais europeias ou asiáticas.

Adicionalmente, o mercado uruguaio, outro tradicional fornecedor de jogadores de bom nível técnico, poderá ser atendido pela filial argentina, mantendo contato com clubes como o Defensor Sporting, Peñarol, River Plate, Nacional, Danubio, Racing, Montevideo Wanderers, Juventud, Fénix, El Tanque Sisley, Cerro, Liverpool Fútbol Club, Cerro Largo, Progreso, Central Español e Bella Vista.

## NOSSOS CONCORRENTES

### Mercado Internacional

Em nosso setor de atuação enfrentamos forte concorrência internacional, quando se mira atletas de excepcional qualidade, com cerca de 20 grandes players mundiais, com 1.811 atletas em carteira e uma média de 188 milhões de euros em direitos econômicos. Segundo o Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, duas agências brasileiras estão entre as Top20, a Europe Sports Group e a MJF Publicidade e Promoções.

Este nicho dá uma dimensão do tamanho da indústria que os direitos econômicos geram, movimentando mais de 3,77 bilhões de euros, segundo estudo da Futebol Finance:

	AGÊNCIA	PRINCIPAIS CLIENTES	JOGADORES EM CARTEIRA	AVALIAÇÃO DA CARTEIRA
1	Gestifute (Portugal)	C.Ronaldo, Falcao, Mourinho	83	536.000.000 €
2	Stellar Football (Inglaterra)	Ashley Cole, Peter Crouch	209	274.000.000 €
3	Base Soccer Agency (Inglaterra)	Aaron Lennon, Jack Wilshere	114	239.000.000 €
4	Bahía Internacional (Espanha)	Torres, Pedro, Jesus Navas	68	223.000.000 €
5	Europe Sports Group (Brasil)	Ganso, André Santos	264	220.000.000 €
6	SEM Group (Inglaterra)	Fàbregas, Song, Ferdinand	94	213.000.000 €
7	Mondial Promotion (França)	Drogba, Malouda	80	212.000.000 €
8	ProSoccer24 (Alemanha)	Reyes, Oscar Cardozo	55	184.000.000 €
9	Firsteleven ISM (Alemanha)	Yaya Touré, Hazard, Fred	55	181.000.000 €
10	SportsTotal (Alemanha)	Mario Gotze, Kroos	80	179.000.000 €
11	MJF Publicidade e Promoções (Brasil)	Neymar, Hulk, Robinho	39	178.000.000 €
12	WMG Management (Inglaterra)	Gerrard, Lescott, Carragher	84	177.000.000 €
13	Kick & Run Sports (Alemanha)	Daniel Alves, Adebayor	38	165.000.000 €
14	Sports Entert. Group (Holanda)	Van Persie, Vermaelen	191	163.000.000 €

	<b>AGÊNCIA</b>	<b>PRINCIPAIS CLIENTES</b>	<b>JOGADORES EM CARTEIRA</b>	<b>AVALIAÇÃO DA CARTEIRA</b>
15	Mondial Sport Management & Consulting (França)	Cavani, Bruno Cesar, Dedé	69	161.000.000 €
16	Rogon Sportmanagement (Alemanha)	Gustavo, Boateng, Kuranyi	43	160.000.000 €
17	Stars & Friends (Alemanha)	Martin Skrtel, Didier Ya Konan	205	157.000.000 €
18	Marcelo Simonian (Argentina)	Javier Pastore, Lucho	40	155.000.000 €
19	Tribüne Sportagentur (Inglaterra)	Ashley Young, Chicarito	42	145.000.000 €
20	WB-Sportmanagement (Alemanha)	Yann M'Vila, Sakho	70	136.000.000 €

## **Mercado Nacional**

Dentro do Brasil inúmeras empresas de variados portes concorrem neste segmento. Além das duas gigantes Europe Sports Group e MJF Publicidade e Promoções, a Traffic é outra empresa de renome que também tem forte atuação internacional. Só de empresas já ligadas anteriormente a negócios com o Paraná Clube existem a GR2, I9 Football, Oxy Sports, Stival Sports, Amaral Sports, Investesporte, Global Soccer, Zetex etc.

Muitos empresários do setor gozam de grande reputação e têm um amplo espectro de interesses neste mercado como Léo Rabelo, Carlos Leite, Juan Figer, Jorge Machado, Eduardo Uran, Jorge Baidek, entre outros. Todavia, estas empresas são concorrentes só em certo aspecto: por atuarem no mesmo setor e com o mesmo objetivo da Companhia, que é o descobrimento de talentos e grandes craques, uma vez que também podem ser parceiras de negócios, pois os direitos econômicos podem ser adquiridos por um pool de investidores.

Com o acesso da Atletas Brasileiros S.A. ao mercado de capitais e dentro da nossa política de minimização dos riscos, através do fracionamento dos investimentos e na busca de parcerias, a tendência, a médio e longo prazo, é de algumas delas tornarem-se efetivamente sócias em vários direitos econômicos, que a Companhia já tenha ou que pretenda ou venha a adquirir.

## **NOSSAS ATIVIDADES**

Dentre as possibilidades de seu Estatuto Social, a Atletas Brasileiros S.A. possui por objetivo primeiro explorar as oportunidades de investimento no segmento esportivo, em especial a compra e venda de direitos econômicos de jogadores de futebol. Tal atividade pode ser segmentada nas seguintes etapas:

### **a) Processo de “Garimpo de Oportunidades”**

Como largamente divulgado na imprensa nacional e mundial, o Brasil é o país que mais exporta jogadores de futebol. Segundo relatório da FIFA, chegou-se a R\$ 243 milhões de reais em 2012, e a tendência segue a ser de alta para os próximos anos.

É sabido que ano após anos, milhares de jovens atletas tentam iniciar suas carreiras em clubes de futebol, passando pela famosa “peneira”. A quantidade torna-se qualidade em olhos bem preparados, que garimpam futuros craques e talentos nesses testes, alocando-os nos respectivos clubes.

A Companhia, por ter seu braço operacional calcado no Paraná Clube, seu controlador, que possui larga experiência em garimpagem de revelações, recebe centenas de atletas em suas “peneiras”, além de ter espalhado pelo país inteiro uma verdadeira rede de “olheiros” que abastece seguidamente o clube de futebol de jogadores.

Tanto por isso que o Paraná Clube recebeu a certificação de Formador de Atletas Categoria A, por parte da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), sendo o décimo clube certificado no país.

Cada jogador revelado ou descoberto pela Companhia, além de fortalecer a equipe de futebol de seu controlador, torna-se um ativo robusto, gerado a partir da assinatura de seu contrato, e os consequentes direitos econômicos daí oriundos. Por outro lado, os custos são relativos apenas a despesa de sua formação, o que se sabe ser baixo, cingindo-se à acomodação, alimentação, acompanhamento médico, físico e técnico.

Diga-se que a rede de olheiros já está formada pelo próprio Controlador da Companhia, que irá aproveitá-la integralmente, restringindo-se seus custos em vinculação de parte do direito econômico do próprio atleta descoberto, prática comum, e que muitas vezes não passa de 10% (dez por cento) dos proventos advindos de eventual futura negociação.

Também se inclui no garimpo de oportunidade a busca de jovens talentos já contratados em outros clubes. Nem só em jogadores iniciantes está focada a Companhia, mas também em jogadores já formados ou em processo de formação em clubes de futebol, que são sempre baratos e podem propiciar lucros altos a investidores.

Embora mais custoso que um jogador formado nas próprias bases do clube, ainda assim os direitos econômicos a serem negociados, nesses casos, são altamente atrativos, posto que inúmeros clubes formadores, mesmo os de alto nível, revelam jogadores de grande potencial, ao mesmo tempo que necessitam de parceiros para financiarem suas operações.

Atualmente, muitos clubes de futebol não possuem fluxo de caixa para financiarem os custos de uma competição esportiva, e recorrem a empresários por esse motivo. Não obstante, para esse financiamento, empresários de futebol ficam com parte dos direitos econômicos de determinado atleta.

É nesse contexto que a Companhia pretende atuar, sendo a principal financiadora das operações do Paraná Clube, podendo ainda se associar a outras entidades de prática desportiva para revelar e ser cessionária de direitos econômicos oriundos de contratos de jogadores de futebol, com vistas a aumentar seu portfólio de atletas e lucros advindos das vendas futuras desses direitos.

### **b) Processo de Seleção de Ativos (“Scouting”)**

Depois que a rede de olheiros faz uma triagem no mercado e traz um conjunto de ativos interessantes, é iniciado o processo de *scouting*. Um *Scout* da Companhia assiste a inúmeras partidas de futebol gravadas ou ao vivo para coletar informações e formar o nosso banco de dados de inteligência competitiva, gerando relatórios e gravando DVDs com as partidas de interesse. Um dossiê estatístico é formado do atleta alvo e acontecem várias entrevistas que podem incluir atuais ou ex-colegas, médicos, treinadores, familiares, etc. Depois desta fase, instrumentos estatísticos e econométricos são utilizados para avaliar o valor de mercado dos jogadores alvo, considerando vários critérios de avaliação, agrupados em 18 itens:

- 1) Idade;
- 2) Fundamentos;
- 3) Qualidade técnica e encantamento;
- 4) Capacidade de definição de jogo;
- 5) Aspectos táticos;
- 6) Força e condicionamento físico;
- 7) Disciplina e espírito de equipe;
- 8) Condição clínica;
- 9) Titularidade;
- 10) Posição em que joga;
- 11) Nível dos campeonatos que atua (Efeito Vitrine);
- 12) Experiência profissional;
- 13) Convocações para seleção;
- 14) Conquistas;
- 15) Capacidade de retorno de marketing;
- 16) Potencial de valorização;
- 17) Capacidade de adaptação; e
- 18) Demanda atual de mercado.

### **c) Processo de Análise da Segurança Jurídica (“Due Diligence”)**

Após a revelação e/ou descoberta de jogadores, se realiza a elaboração do contrato com o clube, privilegiando-se sempre o controlador da Companhia, se bem que não exclusivamente, haja vista que eventualmente poderá haver negociações com outros clubes.

A Companhia seguirá o modelo em voga atualmente, na qual o contrato de trabalho ficará com o Clube, restando ele com toda a responsabilidade de tal relação, como salário, verbas fundiárias, previdenciárias, entre outras, enquanto os direitos econômicos restarão à empresa. Esse modelo é usual entre clubes e empresários do ramo, nada tendo de novidade.

À Companhia caberá os direitos econômicos oriundos sobre os contratos, ou seja, os direitos que são aplicáveis em caso de rescisão contratual antecipada, que sói ocorrer

quando outro clube se interessa pelo jogador de futebol, e pretende que ele faça parte de seu plantel.

Esses contratos sobre direitos econômicos são realizados caso a caso, ou em bloco, entre clube e Companhia, e representam os ativos econômicos da última, contratos que possuem liquidez, certeza e exigibilidade já consagrada em tribunais pátrios.

#### **d) Processo de Oferta de Ativos**

Assim como os “olheiros” e o processo de *scouting* que seleciona ativos, igualmente os escritórios de representação e/ou de correspondentes serão fundamentais para as negociações desses direitos, tanto no Brasil como no exterior.

A pretensão é ter escritórios e/ou correspondentes com experiência de negociações no setor, para que as vendas dos direitos sejam feitas diretamente em polos compradores, como o mercado Europeu.

Além disso, é sabido que inúmeros jogadores não possuem a qualificação necessária para ocupar lugares de destaque em centros esportivos futebolísticos desenvolvidos, o que não quer dizer que não possam ser atrativos em outros centros de menor importância, mas que tenham potencial para assumi-los. Nesse sentido, lugares como Austrália e Nova Zelândia podem se tornar alvos de muitos jogadores.

Até mesmo em países da América Latina e Central, como Bolívia, Peru, Guatemala, Panamá, Costa Rica, que atualmente possuem uma vasta gama de jogadores argentinos.

Centros tradicionais importadores, como Portugal, Espanha, Inglaterra e França, também terão os escritórios e/ou correspondentes, inclusive com vistas a clubes de seu interior e de divisões inferiores, também para absolver os jogadores formados e/ou descobertos pela Companhia, tendo em vista que clubes de primeira divisão estão cada vez mais se interessando por atletas mais famosos. Verifica-se uma intensa necessidade desses clubes, de divisões mais baixas, em mão de obra mais barata e de qualidade atestada por um membro formador de atletas (no caso o controlador da Companhia, o Paraná Clube), sendo um bom mercado contactá-los para a negociação.

Também a abertura de contatos com clubes brasileiros, especialmente os de menor capacidade econômica, mesmo de divisões mais baixas, propiciam uma abertura de mercado para os nossos jogadores, e mesmo de absorção de jogadores por eles formados, como já vimos.

Muitos desses clubes funcionam somente 5 (cinco) meses ao ano, devido ao calendário do futebol brasileiro, descubrem um ou outro valor interessante sob o ponto de vista mercadológico, e absorvem vários atletas sem contrato vinculado a entidades de direito desportivo.

Assim, além de poder negociar o jogador revelado e/ou descoberto, a Companhia poderá vender parte de seu estoque, permitindo experiência aos jovens jogadores de sua carteira, remuneração de seu investimento (os ativos econômicos), e a criação de um mercado novo, dentro do próprio país.

#### **e) Processo de Fechamento (“Closing”)**

A venda dos direitos econômicos representa o principal foco da Companhia, responsável pelo seu lucro e continuidade de suas operações.

Sendo o Paraná Clube o detentor do direito federativo, somente ele pode ceder o vínculo relativo ao contrato de trabalho. O direito federativo é aquele no qual a entidade de prática desportiva registra o contrato de trabalho na associação federativa, que administra o campeonato local. Apenas após a exclusão desse registro é que o atleta pode se registrar em outra associação.

Destarte, o controlador da Companhia é quem deve assinar a baixa no registro do jogador na associação federativa, e a venda dos direitos econômicos do atleta, repassando integralmente todos os valores à empresa, que poderá receber diretamente do cessionário

do registro. Como se disse, essa negociação é corriqueira, feita com toda a segurança jurídica necessária, tendo em vista o contrato existente entre a Companhia e seu controlador, dotado de liquidez, certeza e exigibilidade, como já visto.

## NOSSAS ESTRATÉGIAS

### **Estratégia de Crescimento:**

Tendo em vista nosso objetivo de longo prazo de estabelecer nossa liderança no mercado brasileiro de compra e venda de direitos econômicos de jogadores de futebol, pretendemos adotar e investir nas seguintes estratégias:

\* **Crescimento orgânico.** Pretendemos crescer organicamente através da aquisição de direitos econômicos de interesse da Companhia. A seleção de ativos se dará com a contratação de experientes agentes, olheiros e *scouting*, ligados à diretoria de operações para cobertura de jogos em todo o Brasil. Esta diretoria também está encarregada de estabelecer nossa aproximação com novos clubes no Brasil e no exterior ampliando nossa base de clientes e fornecedores no mercado interno e externo.

\* **Crescimento inorgânico por aquisições.** Pretendemos aproveitar a pulverização de empresas do setor onde atuamos para continuarmos a crescer através de aquisições de sociedades afins com nosso objeto social que nos permitam (i) ampliar a nossa oferta de direitos com a aquisição indireta dos ativos destas futuras controladas, diversificando nosso portfólio e nos dando acesso a outros clubes parceiros; e (ii) ampliar nossa carteira de clientes (clubes de futebol onde estas empresas já detenham participação em direitos econômicos). Existem empresas com posições em vinte ou mais contratos que nos interessam e já foram mapeadas pela administração da Companhia.

### **Ações Táticas de Crescimento Orgânico:**

A implantação da estratégia de crescimento orgânico passa por quatro ações táticas, que serão aplicadas simultaneamente:

\* **Fortalecimento das Categorias de Base do Paraná Clube.** Pretendemos adquirir novos direitos econômicos periodicamente do clube controlador da Companhia em condições muito favoráveis. Mês a mês chegam ao Paraná Clube dezenas de jovens atletas com sonhos de se tornarem jogadores de futebol que após testes físicos e de aptidão são aceitos nas fileiras das categorias de base do clube. Tradicionalmente o clube profissionaliza cerca de 10 a 15 destes jogadores anualmente firmando contratos laborais de custo muito baixo.

A companhia tem a preferência na aquisição dos direitos econômicos destes jovens atletas a partir de um acordo financeiro que possibilite o retorno individual dos gastos de cada atleta (alojamento, alimentação, material esportivo, preparação física, departamento médico, etc.), corrigidos monetariamente e com um spread a ser fixado em função das três categorias estipuladas. Jogadores com rendimento mediano obtêm um markup de 30% sobre os gastos, jogadores com maior potencial de crescimento profissional obtêm spread de 50% e aqueles excepcionais, com visível aptidão técnica e potencial de valorização recebem um *markup* de 100%.

Tal ajuste possibilita ao clube a manutenção das atividades de formação, transformando o Centro de Treinamento em negócio autossustentável, ao mesmo tempo em que fornece regularmente a Companhia uma renovação de seus ativos a custos muito competitivos. Além de dispensar onerosos investimentos em Centros de Treinamento, alojamentos, campos, equipe técnica e toda a espécie de ativo imobilizado que a formação de atletas pressupõe.

\* **Compra de Direitos Econômicos no Mercado Interno.** Pretendemos aproveitar o diferencial de acesso ao mercado de capitais da Companhia para viabilizar economicamente clubes da primeira, segunda e/ou terceira divisão do campeonato Brasileiro mediante a compra dos direitos econômicos de jogadores promissores destas agremiações. O orçamento de algumas equipes é costumeiramente reduzido e deficitário, apresentando fluxo de caixa insuficiente para a manutenção de equipes viáveis. A parceria com a Atletas Brasileiros S.A. pode inclusive se dar com a colocação destes atletas por intermédio de nossa rede de contatos e filiais no estrangeiro para negociações de empréstimos (efeito vitrine) e intermediações.

\* **Compra de Direitos Econômicos no Estrangeiro.** Pretendemos aproveitar a grave crise financeira na Argentina e a estagnação econômica do Uruguai para adquirir ativos de excelente qualidade técnica a preços defasados. Para isso pretendemos abrir uma filial na cidade de Buenos Aires, onde estabeleceremos agentes de *scout* para avaliar jogadores promissores e firmar parcerias com clubes locais para a compra destes direitos. O escritório da Companhia focado em compras nos países vizinhos da América do Sul, celeiro de jogadores de grande habilidade e clubes com tradição em formação de ativos, servirá como ponte para abastecer nossa oferta de ativos diretamente na Europa, através de nossos escritórios focados em venda.

\* **Forte Atuação Comercial no Exterior.** Pretendemos nos destacar da concorrência na intermediação de venda de atletas abrindo escritórios da Companhia em mercado consumidores de jogadores medianos que pretendemos adquirir e cuja formação faz parte da tradição do PARANÁ CLUBE, nosso controlador. Pretendemos ter representantes próprios em Portugal, Ucrânia, Rússia, Coreia e China, tradicionais compradores de jogadores com valor de transferência entre um a cinco milhões de euros. Em 2014/2015 pretendemos inaugurar um escritório na cidade de Lisboa, capital de Portugal. Esta unidade de negócio avançada será a responsável pela formação de nosso mercado comprador e credenciamento de nossos correspondentes no estrangeiro.



## NOSSAS POLÍTICAS DE ALAVANCAGEM

### **Políticas de alavancagem de recursos e de mitigação de riscos:**

\* **Estabelecimento de Contratos de *Offtake* com Clubes de Capital Aberto.** Pretendemos com nossos escritórios no estrangeiro estabelecer *Offtake Agreements* com clubes de futebol de capital aberto da Europa. Existem atualmente 38 clubes europeus de futebol com ações listadas em bolsa e com eles poderemos estabelecer contratos que garantam o direito de preferência de aquisição nos ativos formados pela Companhia, ou preços especiais nestas aquisições futuras, mediante a contrapartida de compra de ações da Companhia no Brasil ou troca de ações (*swap*) de pequenas participações acionárias do clube europeu por sua contrapartida de ações da Companhia no Brasil. Este vínculo associativo estabelecerá a ponte preferencial de escoamento dos nossos atletas para os clubes acionistas. Inicialmente pretendemos estabelecer conversações preferencialmente com clubes de capital aberto de Portugal, Ucrânia e Rússia.

\* **Política de Alavancagem de Investimento.** Pretendemos mitigar nossos riscos e alavancar nossos recursos estabelecendo a política de parcerias para a compra de novos ativos fazendo posições fracionadas em direitos econômicos de nosso interesse. Para maximizar ao máximo a quantidade de nosso portfólio com o menor investimento possível atrairemos parceiros financeiros para a compra em sociedade de ativos, inclusive aceitando percentuais minoritários no negócio. Somente em casos excepcionais é que a Companhia adquirirá 100% dos direitos econômicos de qualquer atleta, por mais excepcional que pareça.

\* **Política de Limite dos Investimentos.** Pretendemos fixar um mínimo de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e um máximo de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais) por atleta como Política de Investimento de maneira a focar nossas aquisições em jogadores promissores em início de carreira, evitando a concentração de investimentos em aquisições maiores, de jogadores já formados ou com grande valorização e por isso mais caros, que poderiam aumentar nossos riscos de exposição a um ativo em específico e reduzir nosso

potencial de retorno. Baseados neste piso e neste teto, limitaremos nossas aquisições preferencialmente em atletas entre 17 e 23 anos.

\* **Política de Diluição dos Investimentos.** Pretendemos estabelecer com nossa experiência o “ponto ótimo” do tamanho de nosso portfólio. Inicialmente pretendemos ampliar nossos interesses para cerca de 120 atletas e para os anos seguintes, uma posição de investimento diversificada entre 150 a 200 atletas a fim de aumentar o *rating* da operação diluindo os riscos inerente a este tipo de ativos. Uma carteira muito pequena eleva demasiadamente a exposição ao risco, em compensação, uma carteira muito ampla poderia reduzir demais nosso foco no esforço de venda destes ativos, acabando numa relação contraproducente. A Companhia pretende estabelecer este ponto ótimo e poder calcular o tamanho ideal para reduzir esta atividade a um algoritmo de investimento.

## **NOSSOS PONTOS FORTES E VANTAGENS COMPETITIVAS**

### **Pioneirismo**

Somos a primeira companhia brasileira de capital aberto controlada por um clube de futebol, igualando com os três clubes chilenos o bônus de precursores de uma nova realidade no financiamento das atividades esportivas pelo mercado de capitais. Com o acesso ao mercado de capitais nos juntamos ao seleto grupo de clubes europeus de futebol que estão listados em suas respectivas bolsas, a maioria deles compondo o índice *STOXX Europe Football Index*, composto por 23 clubes listados.

No Chile este pioneirismo deu resultado também dentro de campo, sendo os três clubes listados em bolsa as maiores equipes locais e com os melhores resultados esportivos em competições nacionais e latino-americanas.

### **Segurança Jurídica das Operações**

Pretendemos, para maior segurança jurídica, adquirir preferencialmente direitos econômicos de atletas cuja entidade vendedora aceite alienar os direitos federativos, relativos ao contrato, ao PARANÁ CLUBE, controlador da Companhia, de maneira a proporcionar maior controle sobre o timing da venda e transferência, escolha do comprador e recebimento do pagamento diretamente na conta de uma agremiação esportiva que tem fortes vínculos com a Companhia. Somente em casos excepcionais é que a Companhia aceitará que os direitos federativos permaneçam com a entidade vendedora.

Esta vantagem de poder alienar os direitos federativos de interesse da Companhia, ao controlador, representa uma condição que não pode ser utilizada por fundos de investimentos, Sociedades com Propósito Específico de investimento e nem por companhias concorrentes ou agentes compradores de direitos econômicos. Para garantir a segurança que estes direitos, só alienáveis à agremiações esportivas com registro na FIFA, os agentes concorrentes teriam que montar ou adquirir um clube-empresa, com todo o ônus e encargos mensais que isto representa.

### **Potencial de Valorização dos Ativos (*upside*)**

Independentemente da redução de exposição ao risco inerente à concentração de metade dos nossos ativos no PARANÁ CLUBE, todas as aquisições serão preferencialmente colocadas à disposição da comissão técnica do clube paranaense, somente liberando os contratos para outros clubes dos atletas que não vão compor o elenco principal ou secundário do clube. Isto se justifica porque o eventual acesso do PARANÁ CLUBE da segunda para a primeira divisão do Brasileirão terá um impacto relevante na valorização automática de grande parte do nosso portfólio. O potencial de valorização dos ativos (*upside*) neste caso, de um clube da série B, que atinge as primeiras quatro colocações e sobe de série, é muitas vezes maior do que o de um clube da série A que chega nas posições intermediárias no final do campeonato.

### **Porta de saída para desinvestimento**

Investidores de cotas de fundos de investimentos em direitos econômicos de jogadores de futebol não têm nenhum mercado secundário para a negociação destas cotas. Ficam presos ao término do ciclo de investimento que pode ser longo, ou seja, não há como realizar o desinvestimento a qualquer tempo. Comprando ações da companhia eles participam deste mercado mediante o recebimento de dividendos e juros sobre capital

próprio, diluem os riscos em função de uma gama maior de ativos e ao mesmo tempo dispõem de uma oportunidade de desinvestimento diretamente no mercado de capitais. Por mais reduzida que possa ser a liquidez dos papéis, a possibilidade de desinvestimento é muito maior que as cotas de fundos FIP ou FDIC.

### **Ações como moeda de troca**

Por ser companhia de capital aberto, o Emissor goza de uma prerrogativa única no mercado: pode adquirir novos direitos econômicos de atletas de outros clubes, ou efetuar o pagamento de aquisições de outras sociedades de nosso interesse para sustentar/financiar a estratégia de crescimento inorgânico, através de uma “*swap*” (troca direta de ações ou participação) ou da emissão de novas ações dadas em pagamento, em virtude da avaliação de mercado de seus ativos pela cotação de suas ações em bolsa.

### **Antecipação e aderência à nova regulação de mercado**

Ainda embrionária, está em gestação uma possível mudança na regulação deste mercado de compra e venda de direitos econômicos de jogadores de futebol por empresários ou fundos de investimento “estranhos” aos clubes.

Por pressão da UEFA (que já colocou em prática medidas restritivas em alguns países) sobre a FIFA, e desta sobre a CBF, o Ministério dos Esportes prepara, segundo a imprensa, uma medida provisória que pretende restringir a participação de investidores “não clubes” na negociação destes ativos. Somente clubes de futebol, ou suas subsidiárias financeiras, poderão negociar estes direitos e ao invés de vender participações nos direitos referentes aos contratos de trabalho, venderiam ações destas subsidiárias.

O Paraná Clube, por ser o controlador direto da Companhia, confere à ela participar dessa possível regra nova, e antecipa o que poderá vir a ser, a partir de 2016, uma obrigação para todos os clubes brasileiros que pretendam negociar direitos econômicos. Estamos um passo à frente dos demais, caso esta regulação entre em vigor.

### **Administração experiente**

O *know-how* em formação de atletas ostentado pelo nosso controlador, que foi o décimo clube brasileiro a receber da CBF/FIFA o certificado de Clube Formador categoria A, e o seu longo histórico de descoberta de talentos a partir da sua base, qualificam a Companhia no mapeamento de mercado, seleção e triagem de ativos com alto potencial de valorização.

É necessário destacar que ainda que o clube não tivesse uma certificação de excelência em revelação de atletas, só o fato de ser uma equipe tradicional do futebol

brasileiro e uma das maiores no Estado do Paraná, possibilitaria a natural competência na seleção e negociação de jovens jogadores.

Nossa administração é experiente e está capacitada para atingir nossos objetivos e desenvolver de modo eficaz os negócios de nossa Companhia. Em destaque, a vivência profissional do nosso diretor de operações nos dará condições de:

(i) analisar os atletas que receberão nossos investimentos, de modo a aumentar nossas chances de sucesso na estratégia de compra de direitos econômicos; e

(ii) contatar potenciais compradores destes direitos, através de sua extensa rede de contatos com clubes grandes e médios, nacionais e internacionais, de modo a aumentar nossas chances de sucesso na estratégia de venda de direitos econômicos.

Além disso, contamos com a experiência profissional em direito desportivo de nosso Diretor Presidente e do Diretor Vice Presidente, os advogados Juliano França Tetto e Tales de Sodré e Macedo, respectivamente, com os quais ganhamos a capacidade de:

(iii) analisar a qualidade e a segurança jurídica dos contratos de compra e venda destes direitos econômicos; e

(iv) analisar as sociedades que receberão nossos investimentos, de modo a aumentar nossas chances de sucesso na estratégia de fusões e aquisições.

Ademais, a qualidade dos currículos de todos os nossos diretores e membros do Conselho de Administração, com suas experiências multidisciplinares e redes de relacionamento, e a nossa própria condição de Companhia Aberta, nos colocam em situação ímpar em relação às empresas concorrentes.

## **Política de Gestão de Riscos**

A Companhia adota uma Política Corporativa de Gestão de Risco e a revê periodicamente. Nenhum outro clube brasileiro, de primeira ou segunda divisão, tem algo parecido. Para os vários riscos elencados, que são reproduzidos nas seções 4 e 5 do Formulário de Referência da Companhia, existem ações mitigadoras correspondentes.

## NOSSAS AÇÕES MITIGADORAS NA GESTÃO DE RISCO

O investimento em nossas Ações envolve risco. Os investidores devem considerar cuidadosamente os riscos descritos nas seções 4 e 5 do Formulário de Referência antes de tomarem uma decisão de investimento. Nossas atividades, situação financeira e resultados operacionais podem ser afetados de maneira adversa por quaisquer desses FATORES DE RISCO mais significativos a que estamos sujeitos:

- \* Fatores de risco com relação a nossa Companhia;
- \* Fatores de risco relacionados ao histórico recente da Companhia;
- \* Fatores de risco relacionados ao crescimento orgânico da Companhia;
- \* Fatores de risco relacionados ao crescimento inorgânico da Companhia;
- \* Fatores de risco relacionados as operações da Companhia.
- \* Fatores de risco com relação a um eventual controlador ou possível grupo de controle.
- \* Fatores de risco com relação aos acionistas da Companhia.
- \* Fatores de risco com relação a controladas e coligadas da Companhia.
- \* Fatores de risco com relação aos fornecedores da Companhia.
- \* Fatores de risco com relação clientes da Companhia.
- \* Fatores de risco com relação ao setor de atuação da Companhia.
- \* Fatores de risco com relação à regulamentação de setores onde a Companhia atue.
- \* Fatores de risco com relação aos países estrangeiros em que a Companhia atue.

A Companhia aprovou na RCA de 06/06/13 a POLÍTICA CORPORATIVA DE GESTÃO DE RISCO onde são revisados periodicamente cada um destes fatores e elencadas ações mitigadoras para a redução de nossa exposição a estes mesmos riscos. São elas:

(i) **Política de Decisões Compartilhadas.** Pretendemos minimizar nossa dependência da qualidade de escolha de ativos e decisões de investimento da Diretoria de Operações, instituindo um Comitê Técnico de Investimentos para avaliação das considerações a respeito da qualidade técnica, física, emocional e da capacidade de adequação dos atletas dos quais negociaremos direitos econômicos. As decisões serão compartilhadas e tomadas por consenso, incluindo a participação da junta de olheiros e agentes de *scouting* da Companhia.

(ii) **Política de Investimento Anti-Concentração.** Naturalmente, com a aquisição inicial dos direitos econômicos de 59 atletas do controlador, nossa exposição ao PARANÁ CLUBE ficou acentuada. Visando o fortalecimento da Companhia através da diversificação e diluição

do risco da carteira com a maximização do retorno ao acionista, reduzindo a inevitável aderência dos resultados de campo com as cotações das ações, a administração irá zelar por uma exposição de no máximo 55,0% de nossos atletas ligados ao PARANÁ CLUBE, o restante do portfólio será obrigatoriamente destinado a outros clubes. 30% a 35% serão destinados ao mercado doméstico, com contratos de trabalho em clubes brasileiros e cerca de 10% a 15% em clubes estrangeiros. Esta política aumenta consideravelmente a “vitrine” de nossos ativos, por conta da cobertura televisiva, podendo atuar nos 20 clubes da série “C” do Campeonato Brasileiro, 20 clubes da série “B” e nos 20 da série “A”, bem como campeonatos de outros países nas suas respectivas ligas.

(iii) **Política de Valorização dos Ativos.** Independentemente da redução de exposição ao risco inerente à concentração de metade dos nossos ativos no PARANÁ CLUBE, todas as aquisições serão preferencialmente colocadas à disposição da comissão técnica do clube paranaense, somente liberando os contratos para outros clubes dos atletas que não vão compor o elenco principal ou secundário do clube. Isto se justifica porque o eventual acesso do PARANÁ CLUBE, da segunda para a primeira divisão do Brasileirão, terá um impacto

relevante na valorização automática de grande parte do nosso portfólio. O potencial de valorização (*upside*) dos ativos como um todo, neste caso, de um clube da série B, que atinge as primeiras quatro colocações e sobe de série, é muitas vezes maior do que o de um clube da série A, que chega no final do campeonato nas posições intermediárias. Este potencial de *upside* funciona como fator mitigador do risco de exposição de 50% dos ativos junto ao Controlador.

(iv) **Política de Alavancagem de Investimento.** Pretendemos mitigar nossos riscos e alavancar nossos recursos estabelecendo a política de parcerias para a compra de novos ativos, fazendo posições fracionadas em direitos econômicos de nosso interesse. Para maximizar a quantidade de nosso portfólio com o menor investimento possível, atrairemos parceiros financeiros para a compra em sociedade de ativos, inclusive aceitando percentuais minoritários no negócio. Somente em casos excepcionais é que a Companhia adquirirá 100% dos direitos econômicos de qualquer atleta, por mais atraente que pareça.

(v) **Política de Segurança Jurídica.** Pretendemos, para maior segurança jurídica, adquirir preferencialmente direitos econômicos de atletas cuja entidade vendedora aceite alienar os direitos federativos relativos ao contrato, ao PARANÁ CLUBE, controlador da Companhia, de maneira a proporcionar maior controle sobre o timing da venda e transferência, escolha do comprador e recebimento do pagamento diretamente na conta de uma agremiação esportiva que tem fortes vínculos com a Companhia. Somente em casos excepcionais é que a Companhia aceitará que os direitos federativos permaneçam com a entidade vendedora.

(vi) **Política de Limite dos Investimentos.** Pretendemos fixar um mínimo de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e um máximo de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais) por atleta como Política de Investimento, de maneira a focar nossas aquisições em jogadores promissores em início de carreira, evitando a concentração de investimentos em aquisições maiores, de jogadores já formados ou com grande valorização e por isso mais caros, que poderiam aumentar nossos riscos de exposição a um ativo em específico e reduzir nosso potencial de *upside*. Baseados neste piso e neste teto, limitaremos nossas aquisições preferencialmente em atletas entre 16 e 23 anos.

(vii) **Política de Acompanhamento das Negociações.** A Companhia firmou cláusula com seu maior fornecedor, a qual pretende replicar em suas futuras negociações com outros fornecedores, garantindo que, caso o cedente dos direitos econômicos receba proposta para cessão parcial ou definitiva do vínculo desportivo do atleta à outra entidade de prática desportiva, ou mesmo proposta de cessão parcial ou total dos direitos econômicos a terceiros e/ou particulares deverá comunicar imediatamente à Companhia, que designará prepostos para o acompanhamento in loco das negociações, evitando assim, sonegação de informações

sobre o andamento das tratativas, valores acordados e o pagamento dentro do vencimento legal, reduzindo o risco de inadimplência.

**(viii) Política de Substituição de Ativos.** A Companhia também firmou cláusula com seu maior fornecedor, a qual pretende replicar em suas futuras negociações com outros fornecedores, garantindo o comprometimento do cedente dos direitos, que em caso de perecimento dos vínculos jurídicos existentes entre o clube e o jogador, ou ainda a liberação judicial de qualquer atleta na forma prevista no artigo 28, parágrafo 2o, inciso III da Lei 9615/98, haverá o pagamento à Cessionária (Companhia) de uma indenização, em valor igual ao previsto no instrumento de compra, referente ao presumido valor do atleta, além de perdas e danos. Na prática, qualquer jogador desvinculado ou liberado por qualquer razão pelo clube cedente deve substituí-lo por outro atleta, de igual valor presumido.

## **NOSSO ESTÁGIO ATUAL DE DESENVOLVIMENTO**

A Companhia é proprietária de direitos econômicos de atletas que estão disponíveis para negociação, originários da aquisição de direitos econômicos, a maioria parcial, oriunda dos contratos de jogadores de futebol conforme composição do elenco.

O Emissor obteve registro de **Companhia Aberta, categoria "A", pela CVM em 03 de setembro de 2012 sob registro número 22934** tendo cumprido todos os requisitos estabelecidos na Instrução CVM No 480.

Em 14 de fevereiro de 2013 a Companhia protocolou, junto à BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, a instrução do pedido de listagem de suas ações no segmento TRADICIONAL, mediante protocolo Nº 005185, instruindo, também, a documentação necessária para o contrato com a CBLC-Câmara Brasileira de Liquidação e Custódia.

**A partir do 2º trimestre de 2013 a Companhia tornou-se operacional** mediante a alienação parcial dos direitos econômicos relativos ao contrato de trabalho do atleta Neverton Inácio Dionizio, atacante de 20 anos.

Na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 11/11/2013 foi aprovado por unanimidade a contratação da Pluri Consultoria, representada pela Sport Metric (Consultoria em Valuation de Atletas e propriedades de Marketing Esportivo), para avaliação da carteira de direitos econômicos relativos aos jogadores da Atletas Brasileiros S.A.

A companhia desde sua primeira receita operacional vem trabalhando na renovação dos contratos existentes e aquisição/permuta de novos direitos, a fim de manter seu portfólio de atletas atualizado, ao mesmo tempo em que trabalha para a geração de novas receitas.

Estamos agora aguardando a liberação do código de negociação na BM&FBOVESPA para dar início a um novo ciclo de investimentos e contratações, que nos permitam por em prática nosso plano de expansão.

## **PARA ONDE VAMOS**

### **NOSSA ESTIMATIVA DE CUSTOS E RECEITAS**

#### **Receitas a serem incorridas em nossas atividades operacionais:**

O histórico de vendas de direitos econômicos do Controlador Paraná Clube, com sua atual estrutura sem escritórios ou representantes no exterior, oscilou nos últimos anos entre R\$ 5 a 7 milhões de reais. Foram exatamente R\$ 5.254.000,00 em 2007; R\$ 5.874.000,00 em 2008; R\$ 1.755.000,00 em 2009; R\$ 2.854.000,00 em 2010 e R\$ 7.322.000,00 em 2011 quando vendeu o jogador Kevin para o F.C. Porto da Superliga portuguesa. Do período levantado apurou-se uma média de R\$ 4,6 milhões por ano.

Após estabelecer e consolidar seu negócio, o objetivo é realizar a transferência de atletas brasileiros no mercado interno e externo, inicialmente, algo em torno de 10 atletas por ano, com **valores entre R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais).**

Do total de transferências do mercado doméstico, pretendemos obter no longo prazo uma participação de mercado de no mínimo 5%, ou seja, participarmos com diferentes percentuais em pelo menos 5% das transações interclubes ocorridas no Brasil.

#### **Custos a serem incorridos em nossas atividades operacionais:**

##### Custos de Pessoal

Tendo em vista que o Emissor é uma companhia que se encontra em estágio inicial de desenvolvimento, ainda não foi definida uma política formal de remuneração a ser aplicada a seus conselheiros e diretores estatutários e não estatutários.

**A Companhia entendeu que, enquanto não houver consolidado seus procedimentos operacionais ou gerado receitas substanciais, seria prejudicial definir valores de remuneração adequada aos seus administradores nesse estágio inicial, e por isso incentivou a prática atualmente em uso: de renúncia total dos administradores a quaisquer vencimentos ou remuneração fixa no exercício dos**



**seus cargos.** Esta renúncia diz respeito também às leis sociais e previdenciárias relacionadas a estes vencimentos e representam uma considerável economia.

A motivação dos administradores é contribuir para o controle das despesas no período de implantação do modelo de negócios da Companhia, mantendo os custos o mais baixo possível enquanto a Companhia estiver sem geração de caixa ou receitas compatíveis. É uma forma de (i) colaborar com o seu desenvolvimento e (ii) demonstrar o compromisso de longo prazo dos administradores com a Companhia.

Não por acaso, a Companhia buscou recrutar administradores alinhados com estes objetivos de longo prazo, levando em consideração:

- (i) sua própria condição de Companhia em estágio inicial de desenvolvimento;
- (ii) as incertezas de quando a Companhia iria gerar receitas compatíveis para remunerar seus executivos;
- (iii) a natureza cíclica destas receitas em seu modelo de negócios cuja sazonalidade obedece inclusive a apenas duas janelas de transferência de jogadores determinadas pela FIFA; e
- (iv) que fixar remuneração fixa, ainda que não arcasse com ela imediatamente, gera custos sociais e previdenciários que implicam contingenciamento contábil.

Esta prática continua em vigor pela Companhia, tendo sido aprovada a inexistência de remuneração na Assembleia Geral Ordinária de 29/04/2014.

Dessa forma os gastos atuais da Companhia limitam-se apenas com a contratação de prestadores de serviços (serviços contábeis) ou comissões de eventuais agentes intermediários (limitados a 10% do valor bruto da negociação).

#### Custos Variáveis

É prática comum nos negócios da indústria do futebol remunerar a atividade de captação de negócios com *scouting*, olheiros, intermediários e representantes com a comissão de 10% (dez por cento) do total da negociação, dividido entre todos os envolvidos.

Assim, a manutenção dos olheiros da Companhia para o mapeamento de mercado e busca de talentos não incide em custos fixos para a Companhia, sendo descontados de sua receita líquida.

#### Impostos

O regime fiscal da Companhia é de lucro presumido. Deste modo, a base presumida de cálculo sobre a receita bruta é de 8%, do qual sofre a incidência de 15% de IRPJ mais adicional de 10% sobre o excedente a R\$ 240 mil anuais, e uma base de cálculo reduzida de 12% sobre a qual incide a taxa de 9% de Contribuição Social (CSSLL). O faturamento sofre ainda a incidência de 0,65% de PIS/PASEP e 3% de COFINS, totalizando uma carga tributária máxima de 6,73%. Os direitos econômicos são tratados como estoque disponíveis para venda e são tributados somente no recebimento pelo regime de caixa. A prestação de serviços de consultoria ou intermediações, recaem sobre a base de cálculo reduzida de 32%, e presumindo um ISS municipal de 5% na localidade onde for prestado o serviço, o total será de 19,53% como carga tributária máxima.

#### Custos administrativos

São as despesas correntes da Companhia com a manutenção de sua condição de companhia aberta, a saber, serviços contábeis para preparação de suas demonstrações financeiras anuais e intermediárias, serviços de auditoria independente de suas demonstrações contábeis, publicações legais, serviço de escrituração eletrônica das ações, manutenção do site de relações com investidores, taxa de fiscalização trimestral da CVM, taxa de manutenção da BM&FBOVESPA, estimados em aproximadamente R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) anuais.

Toda a manutenção administrativa da companhia foi estruturada maneira enxuta para fazer frente a natureza cíclica das receitas em seu modelo de negócios. Para financiar a

cobertura de eventuais deficiências de liquidez a companhia pretende utilizar recursos do acionista controlador ou de acionistas relevantes na forma de contratos de mútuo, se for o caso. Além disso, a Companhia poderá utilizar outras fontes de financiamento, incluindo:

(i) a geração de recursos próprios em decorrência do desenvolvimento de nossas atividades operacionais;

(ii) a obtenção de recursos de terceiros, incluindo empréstimos e financiamentos, especialmente linhas de financiamento do BNDES; e

(iii) aproveitando a nossa condição de companhia aberta, a obtenção de recursos próprios por meio da emissão de novas ações, seja por meio de subscrições privadas (*private placement*) ou de oferta pública de ações.

#### Custos fixos

A sede da Companhia foi alterada para Av. Sete de Setembro, 5.402 – Sala 47 - Bairro Batel, Curitiba - Paraná - CEP 80.240-000. O local foi objeto de contrato de locação e importa num custo mensal de aproximadamente R\$ 1200,00. Incluindo gastos com condomínio, água, luz, telefone e internet.

## **NOSSOS INVESTIMENTOS JÁ REALIZADOS**

Como parte da negociação para a entrada de um clube de futebol como controlador da Companhia, no ato de emissão e subscrição das novas ações, a Companhia adquiriu os direitos econômicos, em sua maioria parciais, em virtude de outros detentores igualmente parciais privados, oriundos dos contratos de jogadores de futebol, referente a 59 atletas, representando 100% dos direitos pertencentes ao clube, mediante Contrato de Cessão Integral dos Direitos Econômicos Oriundos de Contratos de Atletas de Futebol e Outras Avenças, celebrado com o PARANÁ CLUBE, também em 22 de março de 2013. A aquisição dos direitos econômicos ocorreu pelo valor de custo da formação dos atletas por parte do Paraná Clube perfazendo um montante de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Os contratos relativos aos 59 atletas remontavam um valor rescisório de R\$ 262 milhões. Como os direitos sobre a verba rescisória já haviam sido negociados parcialmente com outros detentores privados, a parte equivalente aos direitos adquiridos do PARANÁ CLUBE, de diferentes percentuais equivaliam a R\$ 130,5 milhões.

Na AGE de 11/11/2013, foi aprovada a contratação da Pluri Consultoria & Sportmetric, (Estudo de avaliação - Valuation ) para avaliação do elenco da Companhia. Tal avaliação busca mensurar o valor de mercado de cada ativo constante em nosso elenco, dar transparência ao investidor e ao mesmo tempo busca evitar conflitos de interesse na elaboração do laudo diante da mensuração dos ativos da companhia.

## **NOSSOS INVESTIMENTOS A REALIZAR**

### **Descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos a realizar**

Os dois maiores investimentos previstos são a aquisição de mais direitos econômicos até atingir o ponto ótimo de ativos e a abertura e manutenção de escritórios no exterior para a construção de nosso Canal de compras e distribuição.

Segundo nossas estimativas, para implementar os referidos investimentos é necessário um valor inicial de **R\$ 5.175.000,00** (cinco milhões e cento e setenta e cinco mil reais). Tendo em vista tal necessidade a Companhia pretende captar recursos na ordem de até **R\$ 15.000.000,00** (quinze milhões de reais) visando além dos investimentos previstos, a expansão dos negócios, o capital de giro e a disponibilidade de caixa.

**(i) Novos Ativos:** Em atendimento a nossa “Política de Diluição de Investimentos”, citada anteriormente, pretendemos num primeiro estágio adquirir mais direitos econômicos até atingir a quantidade inicial de cerca de **100 atletas** em nosso portfólio.

Posteriormente, com os resultados atingidos por este portfólio podemos na sequência determinar o ponto ótimo de nossa carteira de ativos. Também atendendo à “Política de Limite de Investimentos”, que coloca como teto individual R\$ 400 mil e no mínimo R\$ 50 mil, calculamos como média R\$ 150.000 mil por ativo, sendo assim as novas aquisições (aproximadamente 45 jogadores) representarão R\$ 6.750.000,00 (seis milhões e setecentos e cinquenta mil reais).

Em atendimento à “Política de Alavancagem de Investimentos”, pretendemos alavancar nossos recursos estabelecendo a política de parcerias para a compra de novos ativos fazendo posições fracionadas em direitos econômicos de nosso interesse. Para maximizar a quantidade de nosso portfólio com o menor investimento possível atrairemos parceiros financeiros para a compra em sociedade de ativos, inclusive aceitando percentuais minoritários no negócio.

Dessa forma, se adquirirmos apenas 50% dos direitos econômicos pretendidos dentro da média estabelecida teremos um investimento em novos ativos na ordem de **R\$ 3.375.000,00** (três milhões, trezentos e setenta e cinco mil reais).

**(ii) Estabelecimento dos Canais de Distribuição:** Para construir nossa rede de distribuição internacional necessitaremos, posteriormente, de pelo menos um escritório no estrangeiro, em um ponto estratégico do continente europeu. Inicialmente acreditamos que a fixação de um escritório em Portugal abrangerá o mercado europeu. Posteriormente poderemos explorar outros mercados consumidores como Ucrânia, Rússia, China e Coreia. Também necessitamos de um escritório na Argentina para aproveitar as boas oportunidades de compra de direitos econômicos muito em conta que a região oferece.

1. Representantes ou Escritórios Comerciais de Venda (sell side): Em um primeiro momento, estabeleceremos nosso canal de venda mediante representação, através de agentes no exterior.

Posteriormente, o primeiro país que pretendemos instalar uma filial será em Lisboa, capital de Portugal. Estimamos o valor de **R\$ 1.000.000,00** (um milhão de reais) de capitalização para a abertura desta filial, a fim de suportar os custos de implantação e manutenção por no mínimo 2 anos.

2. Representantes ou Escritórios Comerciais de Compra (*buy side*): O primeiro país que pretendemos instalar uma filial com foco em compras é Buenos Aires, capital da Argentina. A montagem de uma filial se justifica pela excelente relação custo/benefício que a região do Prata oferece, incluindo o Uruguai que será atendido pela mesma filial. A crise econômica na Argentina e a estagnação econômica do Uruguai despencaram os preços dos jogadores na região, com forte tradição de fornecedora de atletas de excelente capacitação técnica. Estimamos o valor de **R\$ 500.000,00** (quinhentos mil reais) de capitalização para esta filial, incluindo custos de implantação e de operação por dois anos.

3. Rede de Scouting: Para montar e manter uma rede de *scouts* profissionais, tanto no mercado interno como no externo, seja em mercados compradores, assim como em mercados vendedores, não abrangidos por filiais, serão efetivadas parcerias com escritórios de representação especializados em *scouting* para vários times. A implantação desta rede está estimada em **R\$ 300.000,00** (trezentos mil reais).

## **NOSSAS FONTES DE FINANCIAMENTO**

### **Fontes de financiamento dos investimentos previstos**

Para investir nas estratégias mencionadas acima, podemos utilizar diversas fontes de financiamento, incluindo:

- (a) a geração de recursos em decorrência do desenvolvimento de nossas atividades operacionais;
- (b) a obtenção de recursos de terceiros, incluindo empréstimos e financiamentos, especialmente linhas de financiamento como as oferecidas pelo BNDES; e
- (c) a obtenção de recursos próprios por meio da **emissão de novas ações**, seja por meio de **subscrições privadas** ou de **oferta pública de ações**.



**Atletas Brasileiros S.A.**

**[www.atletasbrasileiros.com](http://www.atletasbrasileiros.com)**

Av. Sete de Setembro, 5.402 - Sala 47 - Batel  
Curitiba / PR - Brasil - CEP 80.240-000