

Dextron Management Consulting

Projeto Turfe Forte: Diagnóstico da Situação Atual do Turfe no Brasil

Apresentação Executiva



CONFIDENCIAL

São Paulo, 25 de junho de 2010

Este material é para uso somente dos colaboradores especificamente designados pelo Cliente. Nenhuma parte deste documento deve ser distribuída, citada ou copiada para fora da organização do Cliente sem uma aprovação prévia por escrito da Diretoria do Cliente e da Dextron Management Consulting. Este material foi utilizado durante uma apresentação oral; não é um histórico completo da discussão.





CONFIDENCIALIDADE

Este material é para uso somente dos colaboradores especificamente designados pelo Cliente. Nenhuma parte deste documento deve ser distribuída, citada ou copiada para fora da organização do Cliente sem uma aprovação prévia por escrito da Diretoria do Cliente e da Dextron Management Consulting. Este material foi utilizado durante uma apresentação oral; não é um histórico completo da discussão.

A Dextron Management Consulting é uma consultoria de alta gestão focada no campo da Estratégia e Organização. Nossa missão é auxiliar nossos Clientes a desenvolver ACTIONABLE INSIGHTS® e assim atingir OUTSTANDING RESULTS®. Nossa atuação internacional, associada ao nosso compromisso de respeitar as culturas e valores locais, reflete-se na nossa busca constante de oferecer a nossos Clientes e Colaboradores um ambiente de trabalho desafiador e enriquecedor em termos de experiência, conhecimento e aprendizado.





AGENDA



- ▶ **Objetivos do Trabalho**
- ▶ **Principais Conclusões sobre a Situação do Turfe no Brasil**
- ▶ **Recomendações Gerais para Fomento do Turfe no Brasil**





AGENDA



Objetivos do Trabalho

- Principais Conclusões sobre a Situação do Turfe no Brasil
- Recomendações Gerais para Fomento do Turfe no Brasil





CONSIDERAÇÕES INICIAIS

- ▶ O direcionamento deste trabalho foi a busca de alternativas de crescimento para o turfe no Brasil através da melhoria de suas dimensões criação, esporte e apostas em corridas de cavalo. Outras alternativas de receita para os jockey clubes não foram trabalhadas.
- ▶ A Situação do Turfe no Brasil foi baseada em dados na medida em que os mesmos foram disponibilizados ou identificados em bases secundárias pela equipe Dextron. Assim, algumas análises tiveram como base as informações identificadas durante as entrevistas realizadas.
- ▶ Tanto a Situação do Turfe no Brasil quanto as Recomendações Gerais para Fomento do Turfe no Brasil contaram também com uma análise das implicações juridico-legais realizada por escritório de advocacia.
- ▶ A recomendação final foi resultado das conclusões da equipe Dextron trabalhadas e alinhadas com as partes interessadas e representantes do Turfe no projeto.





OBJETIVOS DO TRABALHO

Este trabalho é um pontapé inicial (1ª etapa) para a revigoração do turfe no Brasil. Como principal produto podemos citar as soluções gerais para fomento do setor.

PREMISSAS

OBJETIVO DO TRABALHO

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO TURFE NO BRASIL

- Análise dos dados de apostas e criação
- Análise dos dados dos jockey clubes
- Análise da legislação pertinente (Sartori, Gonzalez & Sampaio)
- Análise de modelos estrangeiros: EUA, França e África do Sul

PRINCIPAIS PRODUTOS DO TRABALHO

- Conclusões sobre as estruturas de apostas e de criação
- Conclusões sobre a estrutura dos jockey clubes
- Identificação das principais diferenças em relação aos modelos estrangeiros estudados
- Recomendações gerais para fomento do turfe no Brasil





OBJETIVOS DO TRABALHO

A partir de entrevistas com especialistas do setor, no Brasil e no exterior, muitas horas de pesquisa e muitas horas de análise de dados, pudemos atingir o objetivo traçado.

Janeiro			Fevereiro				Março					Abril		
11/01	18/01	25/01	01/02	08/02	15/02	22/02	01/03	08/03	15/03	22/03	29/03	05/04	12/04	19/4
S1	S2	S3	S4	S5	-	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14

DURANTE MAIS DE TRÊS MESES...



16 entrevistas com mais de 24 representantes do setor.



Viagem à França e entrevistas com:

- **Louis Romanet** (Chairman IFHA)
- **Charles-Henri de Moussac** (Vice-Président France Galop)
- **Aki Akitani** (Chief Representative JRA)



02 consultores sêniores alocados *full time*.

Mais de **1100** homens-hora de pesquisa e análises de negócio e econômico-financeiras do setor e das entidades.

55 homens-hora de análises jurídicas e da legislação pertinente.





AGENDA



▶ **Objetivos do Trabalho**

- ▶ **Principais Conclusões sobre a Situação do Turfe no Brasil**
- ▶ **Recomendações Gerais para Fomento do Turfe no Brasil**

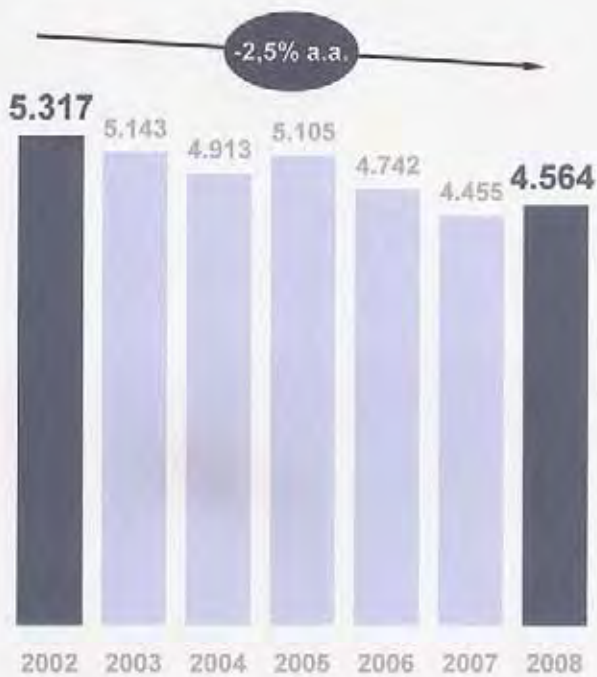




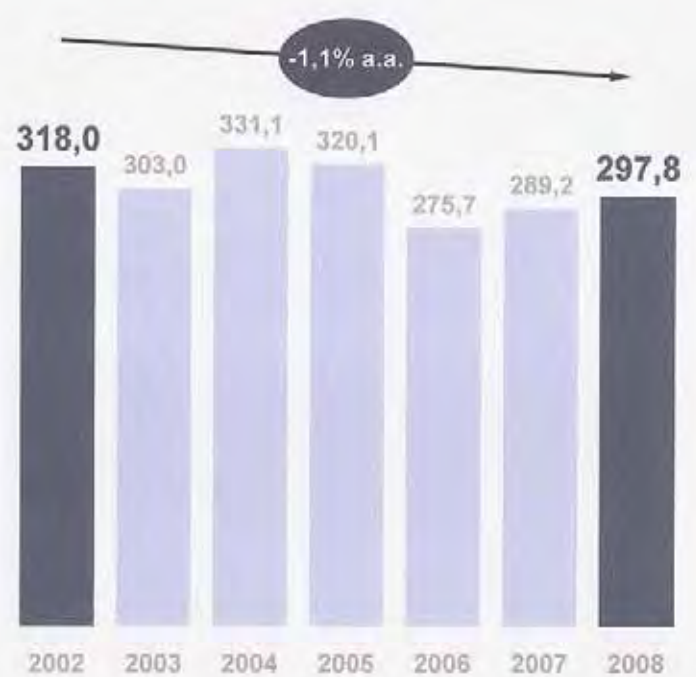
PRINCIPAIS CONCLUSÕES SOBRE A SITUAÇÃO DO TURFE NO BRASIL

Evolução do Turfe no Brasil

NÚMERO DE PÁREOS
Em unidades



MOVIMENTO GERAL DE APOSTAS
Em R\$ milhões correntes



Fonte: IFHA; Análise Dextron





PRINCIPAIS CONCLUSÕES SOBRE A SITUAÇÃO DO TURFE NO BRASIL

Principais Achados e seus Resultados sobre o Turfe

	PRINCIPAIS ACHADOS	RESULTADOS
Criação	<ul style="list-style-type: none"> Houve uma queda vertiginosa na criação a partir de 1991, com a extinção da CCCCN. Os prêmios cobrem uma parcela cada vez menor dos custos de criação, reduzindo a atratividade da atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> Perda do fomento à equideocultura, causando redução do número de produtos e impactando a atratividade do esporte
Esporte	<ul style="list-style-type: none"> Apesar de muitas outras opções de lazer, o PIB do esporte brasileiro cresceu nos últimos anos. Apesar de altos valores de publicidade e propaganda dedicados ao esporte, o turfe no Brasil atualmente não reúne as condições para atrair estes investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Redução da atratividade do turfe enquanto esporte e conseqüente redução do público de entusiastas.
Apostas	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes tipos de apostas concorrem por uma base limitada de consumidores. Os jockey clubes não conseguiram renovar o público. Com a redução de receitas de apostas, os jockey clubes buscam cada vez mais diversificar receitas. 	<ul style="list-style-type: none"> Redução da atratividade das apostas em cavalos e do número de apostadores, levando os clubes a uma situação financeira delicada.
Governança	<ul style="list-style-type: none"> Governo sem interesse na atividade e o setor sem representatividade única. Conflitos entre finalidade do clube e interesses dos sócios. Estrutura de governança padece de problemas estruturais comuns a outras entidades esportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Letargia no desenvolvimento da atividade e dificuldade de articulação de soluções para o turfe.

Fonte: Análise Dextron





PRINCIPAIS CONCLUSÕES SOBRE A SITUAÇÃO DO TURFE NO BRASIL

Atualmente em todos os elos da dinâmica do turfe há uma pressão negativa, criando um círculo vicioso.

- Com **menos público** nos jockey clubes há **menos apostas**...

- A queda nas apostas leva a uma **queda na premiação**...



- Com menos páreos e menos cavalos por páreo, o turfe torna-se **menos atrativo**...

- Os prêmios cobrem uma parcela pequena dos custos de criação e manutenção, **desincentivando a equinocultura**...

- A baixa rentabilidade da criação e da propriedade leva a uma **redução na quantidade dos cavalos** nas corridas...

Fonte: Entrevistas com Executivos; Análise Dextron





AGENDA



- ▶ **Objetivos do Trabalho**

- ▶ **Principais Conclusões sobre a Situação do Turfe no Brasil**

- ▶ **Recomendações Gerais para Fomento do Turfe no Brasil**









RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Considerando que o *core business* é o turfe e as apostas, duas soluções são primordiais para revigorar a indústria de corridas de cavalo.

FOCO EM CORRIDAS, APOSTAS E GOVERNANÇA

Principais Soluções dos Países Analisados



Reorganização do Setor

- Criar uma Organização Única e Forte para o Setor com Representatividade junto ao Governo 
- Profissionalização da Gestão e da Governança 
- Criar Fundos de Incentivo para Criadores e Proprietários Locais 
- Fortalecer a Imagem e a Integridade das Corridas 




Atração de Consumidores

- Atrair Novos Segmentos Consumidores 
- Aumentar a Visibilidade na Televisão 
- Aumentar a Praticidade das Apostas (novos produtos e acessos) 
- Aumentar a Ocupação dos Hipódromos 

Redução de Custos

- Fusão de Sociedades e Centralização de Serviços 
- Aumentar Eficiência Operacional 

Receitas Alternativas

- Utilizar Subsídios do Governo para Financiar a Indústria 
- Utilizar Formas de Apostas Alternativas para Financiar a Indústria 
- Diversificar Fontes de Receitas 

Soluções a serem desenvolvidas paralela ou complementarmente

Fonte: Pesquisa Dextron; Análise Dextron

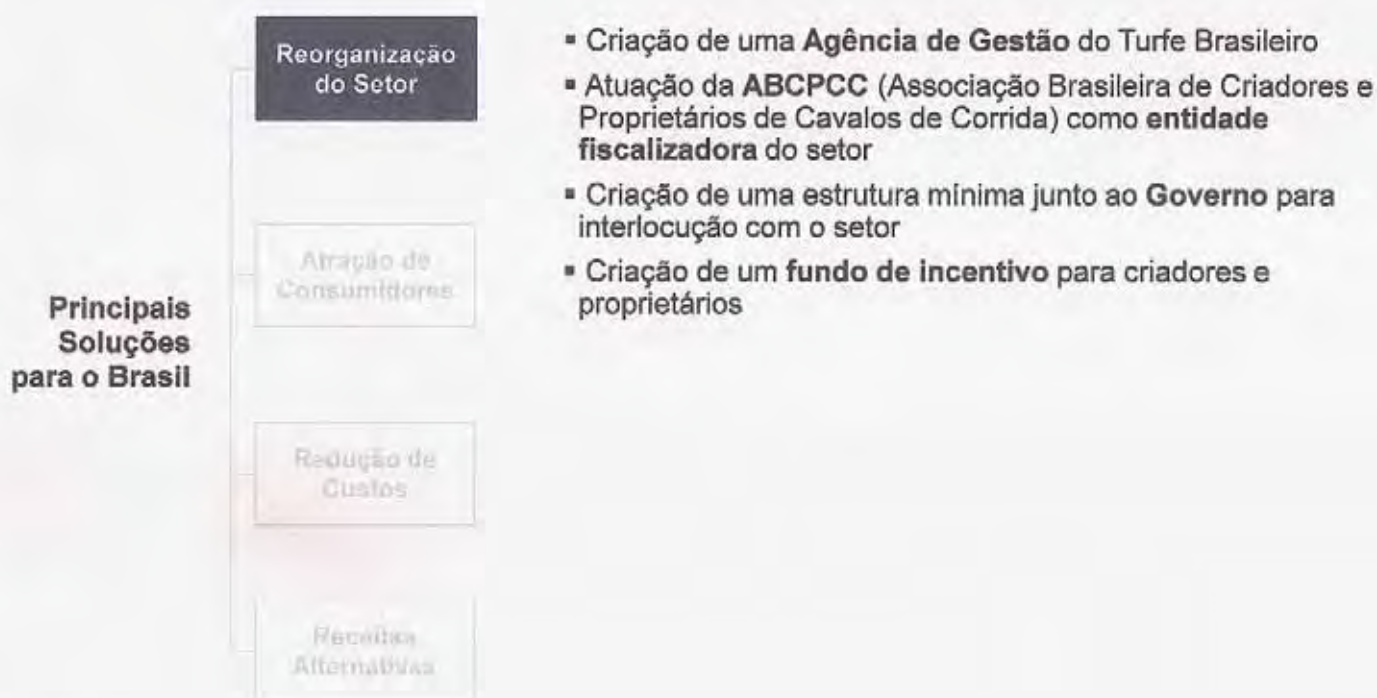




RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Considerando que o core business são o turfe e as apostas, duas questões são primordiais para reativar a indústria de corridas de cavalo.

SOLUÇÃO CONSENSADA



Fonte: Pesquisa Dextron; Análise Dextron

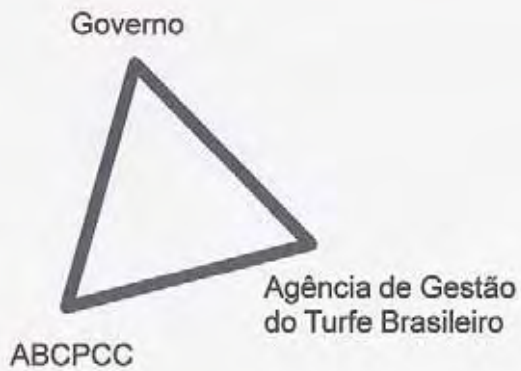




RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Nova Estrutura de Governança e Operação do Turfe no Brasil

SOLUÇÃO CONSENSADA



Fonte: Workshop com Representantes do Turfe

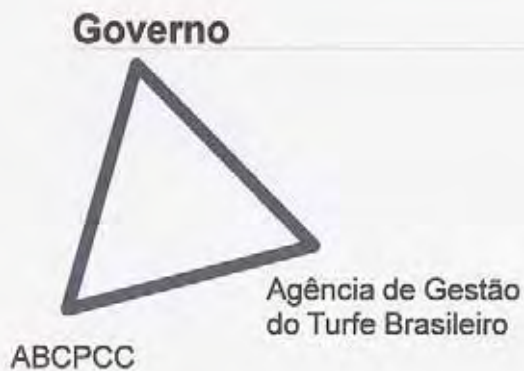




RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Nova Estrutura de Governança e Operação do Turfe no Brasil

SOLUÇÃO CONSENSADA



- Criação de uma estrutura mínima para interlocução com o setor do turfe (o setor precisa de um órgão que o represente).

Fonte: Workshop com Representantes do Turfe





Foto: Cyro Fiuza



Foto geral da apresentação do projeto Turfe Forte





RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Nova Estrutura de Governança e Operação do Turfe no Brasil

SOLUÇÃO CONSENSADA



- Entidade sem fins lucrativos responsável pela operação do turfe no Brasil, o que incluiria principalmente:
 - Gestão do turfe nos hipódromos
 - Gestão das apostas nos hipódromos e fora dos hipódromos
 - Promoção do turfe junto ao público
 - Fomento à formação de profissionais do turfe
- A adesão à Agência de Gestão do Turfe Brasileiro seria facultativa e direcionada às entidades do setor e aos Jockey Clubs.
- As entidades e os Jockey Clubs que aderissem à Agência de Gestão do Turfe teriam participação societária.

Fonte: Workshop com Representantes do Turfe





RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Nova Estrutura de Governança e Operação do Turfe no Brasil

SOLUÇÃO CONSENSADA



- Além das atividades atuais, passaria a regulamentar e fiscalizar a operação do turfe no Brasil, o que incluiria principalmente:
 - Representação do setor junto ao governo
 - Definição de regras de operação e normatização do setor
 - Administração e fiscalização dos repasses do governo (1,5% da CCCCN)
 - Fiscalização das operações da Agência de Gestão do Turfe
 - Fiscalização das Comissões de Corridas
 - Fiscalização do controle anti-doping

Fonte: Workshop com Representantes do Turfe





RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Criação de uma entidade profissional nacional que represente o turfe perante a uma nova estrutura no Governo (*one to one*).

SOLUÇÃO CONSENSADA



Fonte: Workshop com Representantes do Turfe





RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Criação de uma entidade profissional nacional que represente o turfe perante a uma nova estrutura no Governo (*one to one*).

SOLUÇÃO CONSENSADA



- **Gestão de serviços do turfe**, tais como a organização de programação, corridas, pesagem, controle de dopagem, etc.
- **Operação dos centros de processamento** de apostas dos Jockey Clubs
- **Serviços gerais** de apoio e manutenção de infra-estrutura

Fonte: Workshop com
Representantes do Turfe

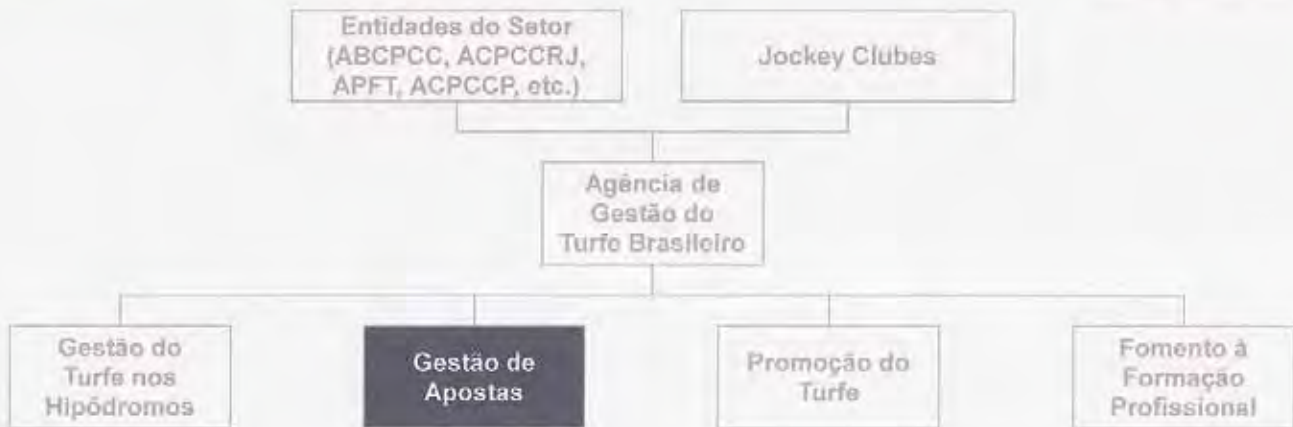




RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Criação de uma entidade profissional nacional que represente o turfe perante a uma nova estrutura no Governo (*one to one*).

SOLUÇÃO CONSENSADA



- Gestão das apostas **dentro** dos hipódromos, via telefone e via internet
- Gestão das apostas **fora** dos hipódromos (agências e outros canais)
- **Operação da totalização centralizada**
- Desenvolvimento de **novos produtos**
- Gestão **da rede de agências** de apostas
- Desenvolvimento de **outros canais de distribuição** de apostas (grande distribuidor e pontos de venda modulares)

Fonte: Workshop com Representantes do Turfe





RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Criação de uma entidade profissional nacional que represente o turfe perante a uma nova estrutura no Governo (*one to one*).

SOLUÇÃO CONSENSADA



- Geração de **imagens e dados** para retransmissão
- Gestão da **transmissão de imagens** para televisão, Internet, agências e outros canais de distribuição de apostas
- **Venda de imagens** das corridas para outros países
- Promoção do turfe via realização de **eventos e marketing** junto ao público

Fonte: Workshop com
Representantes do Turfe





RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Criação de uma entidade profissional nacional que represente o turfe perante a uma nova estrutura no Governo (*one to one*).

SOLUÇÃO CONSENSADA



- Gestão e **formação de profissionais** do turfe
- Gestão e condução de **escola de Preparação dos Jóqueis**

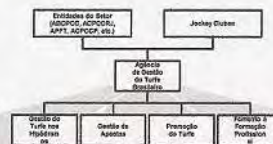
Fonte: Workshop com Representantes do Turfe





RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Nova Estrutura de Governança e Operação do Turfe no Brasil



PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS A SEREM DETALHADAS

Modelo Societário

- A agência organizada sem fins lucrativos.
- A agência poderia operar tendo como sócias as Entidades do Setor tais como ABCPCC, ACPCCRJ e APFT.
- Os Jockey Clubs também poderiam ter participação societária.

Modelo de Governança

- Com regras definidas de Governança e Gestão, a agência deveria ter Conselheiros, que elegeriam o presidente e os diretores.
- A agência seria totalmente gerida por profissionais remunerados.

Modelo Financeiro

- Para gestão de apostas, diferentes modelos podem ser pensados: recebimento de um percentual pelo volume de apostas, recebimento de um valor fixo pela gestão, ou recebimento de um valor fixo e mais um percentual atrelado ao aumento de MGA.
- Em todos os casos, o contrato deverá prever um recebimento mínimo de valores pelos Jockey Clubs.

Fonte: Análise Dextron





RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Considerando que o core business são o turfe e as apostas, duas questões são primordiais para reativar a indústria de corridas de cavalo.

SOLUÇÃO CONSENSADA



Fonte: Pesquisa Dextron; Análise Dextron

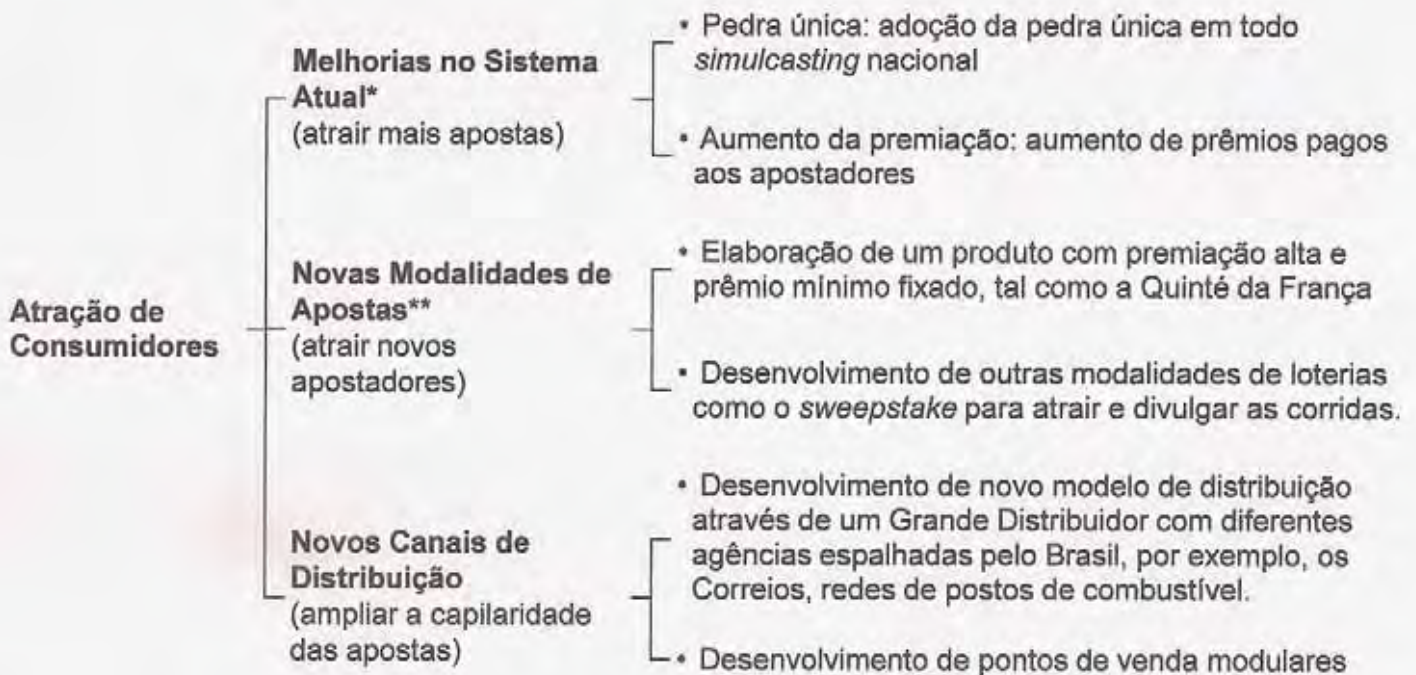




RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL



Principais Soluções para Atração de Consumidores



(*) Efeito deve ser limitado caso não se tenha um amplo aumento da base de apostadores (mesmos apostadores com mais apostas).

(**) Deverem contar com ampla base de distribuição para alavancar as receitas de apostas, evitando uma migração entre apostas.

Fonte: Análise Dextron





RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA FOMENTO DO TURFE NO BRASIL

Fatores Críticos de Sucesso

1. **Participação das Entidades** que participam do Turfe na reestruturação do setor.
2. Necessidade **alinhamento e agenda positiva comum** das entidades e pessoas que gerem o Turfe.
3. Necessidade de **liderança forte** e que tenha **representatividade** em diferentes esferas do setor – criadores, Jockey Clubs, profissionais do Turfe e Governo.

Fonte: Análise Dextron





DEXTRON MANAGEMENT CONSULTING



It's a mind job.

