

O NEGÓCIO DAS ARENAS: PROFISSIONALISMO ESPORTIVO, CULTURA E ENTRETENIMENTO

José Rubens Camargo Gonçalves da Motta

Fundação Instituto de Administração
zerubensmotta@hotmail.com

RESUMO

Não importa quão detalhadamente seja elaborado qualquer estudo, o ponto é que, se não for aplicável, de pouco serviu todo o esforço consumido. Nesse sentido, a proposta é analisar com este Plano de Negócios de Arenas Multiúso a viabilidade mercadológica e financeira do seu conceito. No aspecto da atratividade do negócio, demonstra-se, com três indicadores, que realmente se trata de um projeto com retorno satisfatório e maior do aquele que se obtém com investimentos mais conservadores. Ademais, as análises foram embasadas por referencial teórico aplicado que teve sua importância na definição e validação do modelo proposto de arena multiúso. Segundo Blake (1985, Image, Leisure Management, pp. 14-15) "centros esportivos, teatros, galerias de arte, bibliotecas, museus são meras instalações que contêm produtos tangíveis e intangíveis que não possuem nenhum valor, exceto o que os clientes atribuem". Esta é, de fato, a melhor forma de representar o que se pretende evidenciar com este trabalho.

Palavras-chave: Arena multiúso. Plano de negócios. Posicionamento. Profissionalização do esporte. Entretenimento. Cultura.

ABSTRACT

No matter how elaborate is any study, the point is that if it is not applicable, of little served the entire effort. In this way, the Business Plan of Multipurpose Arenas proposes to demonstrate marketing and financial

viability of its concept. In the aspect of business return on investment, it was proved by three indicators that it represents a project with positive return and better than conservative investments. Moreover, the analysis were founded and applied by the theory that had its importance in the definition and validation of the proposed model of multipurpose arenas. As Blake (1985, *Image, Leisure Management*, pp. 14-15) "sports centers, theaters, art galleries, libraries, museums, are mere installations containing tangible and intangible products that have no value, except what the customers attribute". This is, in fact, the best way to represent what was intended to highlight through this study.

Key-words: Multipurpose arena. Business plan. Market positioning. Professionalization of sport. Entertainment. Culture.

1 INTRODUÇÃO

Embora o paradigma da seriedade na profissionalização do esporte brasileiro ainda não tenha sido superado, a geração de novas fontes de receita para os clubes ou agremiações de esportes, tais como as artes marciais, o atletismo, o basquetebol, o futebol e o voleibol, é uma necessidade real e premente. Não se pode prescindir de uma gestão eficiente de recursos para que o paradigma citado se torne um obstáculo a menos na corrida pela perenidade do esporte brasileiro de cunho profissional.

É nesse contexto que se insere o tema da Gestão de Arenas Multiúso – centros modernos que agregam atividades e estruturas de esporte, lazer, cultura e serviços diversos – com o propósito de apresentar um modelo de negócio capaz de ser uma alternativa viável na busca por fontes sustentáveis de recursos financeiros e patrimoniais àquelas entidades que tenham como objetivo o superávit de suas contas e obrigações, e que possam afastar a necessidade de recorrer às benevolências do Estado, sejam estas de origem financeira ou tributária.

Sob um ponto de vista de curto prazo, com os preparativos que vêm sendo realizados para que o Brasil sedie a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e a Olimpíada de 2016 (no estado do Rio de Janeiro), é importante que os órgãos promotores desses eventos entendam e possam pôr em prática um modelo eficiente de gestão de arenas esportivas, aplicável à realidade brasileira. O tamanho do impacto de eventos como a copa do mundo no Brasil, por exemplo, pode chegar a R\$7 bilhões, considerando-se apenas os gastos na construção de 12 arenas – no padrão Fifa (Federação Internacional de Futebol), e tomando como base os orçamentos de 2011.

Portanto, tratar esses investimentos vultosos como obras de arquitetura e engenharia avançada para uma finalidade específica e pontual, ou seja, atender aos requisitos da Fifa e do COI (Comitê Olímpico Internacional), no horizonte de dois anos, seria ignorar o potencial de novos negócios que poderiam ser gerados por esses investimentos. Ademais, oneram-se as entidades responsáveis por administrar essas instalações, no futuro.

1.1 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O legado das partidas de futebol da Copa do Mundo 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016 pode ser a construção de infraestrutura de arenas multiúso ou, no pior cenário, de inúmeros “elefantes brancos”, isto é, edificações colossais desprovidas de significância prática para a sociedade.

Uma análise que estabeleça os principais atributos do negócio e sua viabilidade econômica é fundamental para que se decida pela execução ou não dos projetos de arenas esportivas. É nessa linha de pesquisa que se pretende orientar os interessados, sem a pretensão de ser exaustivo, por meio de um Plano de Negócios.

Este estudo foi baseado em estimativas de receitas, custos e despesas operacionais relativas à construção e operação de uma arena multiúso, assim como o retorno sobre o investimento, num período de 30 anos.

Os consumidores, atualmente, preferem acompanhar as partidas em suas residências; outrossim, deve-se considerar que o fato de esses telespectadores comprarem os pacotes, em vez de assistirem às partidas *in loco*, também decorre das dificuldades de deslocamento entre as cidades envolvidas.

1.2 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O principal objetivo deste estudo é avaliar um caso hipotético, com base em pesquisas direcionadas a investimentos em arenas multiúso, do ponto de vista dos mais difundidos indicadores financeiros de atratividade de projetos – *Payback* (prazo de retorno do investimento), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL).

Ademais, a fim de que a pesquisa não fique restrita aos aspectos financeiros, tratar-se-á das variáveis mercadológicas que afetam o planejamento estratégico de produtos e serviços, em qualquer segmento de mercado. Nesta linha didática, será adotado o modelo das cinco forças competitivas (Porter, 2004), a matriz estratégica (Camponar, 1983), além do detalhamento das etapas de confecção de um Plano de Negócios.

Com o estudo proposto, visa-se a alertar para a necessidade de que se execute um planejamento de curto, médio e longo prazo, capaz de apoiar projetos de construção e gestão de arenas esportivas. Os maiores beneficiados, além da sociedade em geral, que paga seus tributos e não quer vê-los aplicados em fins de interesse particular, serão as próprias entidades, tais como agremiações, clubes, confederações e gestores privados, os quais serão os responsáveis pela continuidade das futuras arenas.

1.3 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A situação geral dos centros de prática esportiva, no Brasil, ou, no caso específico deste estudo, dos estádios e ginásios poliesportivos, é deficiente no que tange aos quesitos de:

- a. conforto: a visibilidade do espetáculo, a conservação e a qualidade da estrutura;
- b. facilidade de acesso: incluindo os deslocamentos internos, os entornos das praças esportivas, os meios de mobilidade urbana e os estacionamentos;
- c. segurança: a garantia da posse do lugar adquirido, o monitoramento dos ambientes e um corpo de seguranças preparados;

- d. serviços: a conveniência de serviços de alimentação, de compras e de entretenimento, em geral;
- e. tecnologia: a disponibilidade da infraestrutura de tecnologia da informação;
- f. valor percebido: o valor das entradas é superior a cada ano, mas a equivalência no atendimento das necessidades dos usuários mantém-se em patamares baixos.

No país, a ocorrência de acidentes sérios devido à falta de conservação predial das praças esportivas é fato não raro. Em 2007, na Bahia, no estádio da Fonte Nova, houve a queda de parte das arquibancadas, o que ocasionou a morte de sete pessoas; no Rio de Janeiro, em 2000, no estádio de São Januário, mais de 100 pessoas ficaram feridas após o rompimento de uma grade de isolamento; em 1992, no estádio do Maracanã, no Rio de Janeiro, uma grade de proteção frontal cedeu e cerca de vinte torcedores caíram no fosso que separava a torcida do campo, foram três mortes. Também é fato que as condições de transporte, conforto e serviços de conveniência, dentro e nos arredores das instalações esportivas, são precárias. Na maioria das vezes, a demora para adentrar-se aos espaços, quando se pode chegar a tempo do início do espetáculo, é decorrente das dificuldades de se encontrarem meios eficientes de mobilidade urbana e dos terríveis congestionamentos das redondezas.

Acrescente-se que os espectadores são privados da possibilidade de realizar uma refeição com um mínimo de conforto, seja antes, no intervalo, ou após as partidas, pois as alternativas disponíveis e o próprio deslocamento interno são impeditivos, isso sem considerar a alta probabilidade de, no retorno, encontrar outra pessoa ocupando seu assento original. No que tange à infraestrutura de tecnologia à disposição dos espectadores, atualmente, pode-se considerá-la nula; não há nem sequer monitores que transmitam cenas da própria partida, o que seria útil para quando o público perdesse algum detalhe do jogo. O indicado seria que a tecnologia fosse utilizada nos estádios não somente para servir a orientações de segurança, mas também para promover serviços de valor agregado, como dicas de consumo dentro do estádio, ou seja, provocar a chamada compra por impulso e transmitir a sensação de maior proximidade com o público presente.

Além dessas questões, é grave também a situação financeira dos centros de prática esportiva. Após sediar a Copa do Mundo de 2010, a África do Sul ficou com nove estádios deficitários, o mais custoso é o Green Point, na Cidade do Cabo, que consome cerca de R\$10,5 milhões por ano e cuja administração terceirizada mostrou-se incapaz de cobrir as despesas. Em Portugal, há déficit na manutenção da estrutura criada para a Eurocopa de 2004: dos dez estádios usados, seis foram erguidos com dinheiro público, ao custo de cerca de R\$2,4 bilhões e nenhum foi repassado à gestão privada, por falta de interessados (Época, 2011).

No caso das obras de construção de arenas, nos dias de hoje, vive-se uma situação de uso indiscriminado do dinheiro público, não somente por meio de financiamentos e subsídios, mas principalmente pelo fato de os gastos superarem, à revelia, os orçamentos planejados, e serem executados sem nenhum critério de priorização, em detrimento de outros investimentos sociais mais urgentes. Como exemplo, segundo a revista O Empreiteiro (2010), há os jogos Pan-Americanos do Rio de Janeiro, em 2007, cuja previsão inicial era de um investimento de R\$414 milhões, mas o valor final ficou em R\$3,7 bilhões, quase nove vezes mais alto.

No caso dos clubes de futebol, como entidades que controlam alguns dos mais importantes centros esportivos e auferem as maiores receitas de mídia e patrocínio, a situação financeira é bastante ruim, e pode piorar, haja vista os custos de manutenção das respectivas estruturas profissionais.

Segundo a empresa de auditoria e consultoria BDO RCS Brasil, em sua área de negócio chamada Esporte Total, em 2011, foram analisados 20 clubes de futebol. O resultado foi um saldo devedor líquido dessas entidades, seja com fornecedores, com instituições financeiras, seja com o governo, de R\$3,8 bilhões, o que representou um aumento de 19% perante o saldo de R\$2,6 bilhões de 2010, em obrigações líquidas, ou seja, o passivo total, sem considerar o patrimônio líquido, menos os ativos totais, sem considerar os ativos imobilizados.

A seguir, no Gráfico 1, observa-se o nível de endividamento líquido por clube, em R\$ mil.

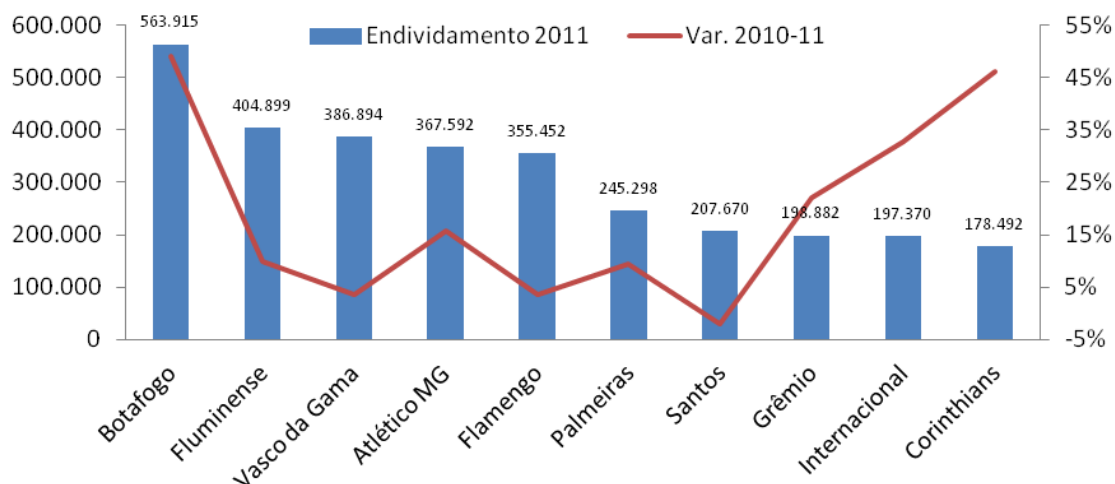


Gráfico 1: Nível de endividamento dos clubes de futebol

Fonte: BDO RCS (2011)

Considerando-se que o clube com maior receita no futebol brasileiro, o Sport Club Corinthians Paulista, fechou a Demonstração dos Resultados do exercício findo em 31 de dezembro de 2011 (vide portal eletrônico do clube), com cerca de R\$280 milhões de receita líquida, incluindo os esportes profissionais, amadores e o clube social, e possui um endividamento na ordem de R\$178 milhões (conforme gráfico acima), conclui-se que 64% do total de suas receitas está comprometido com obrigações financeiras.

Em contrapartida, devido às características quantitativas dos centros metropolitanos brasileiros e à respectiva preferência esportiva, isto é, pelos esportes de massa, a existência da demanda, capaz de ajudar a reverter esse quadro de endividamento dos clubes, é indiscutível. Segundo reportagem do jornal eletrônico Meio & Mensagem (2011), as vendas dos pacotes de transmissão na modalidade *pay per view* (sistema de pagamento avulso) de uma emissora de televisão por assinatura tinham a previsão de atingir 1.200.000 assinantes, referentes ao Campeonato Brasileiro de Futebol de 2011 (dados preliminares).

Portanto, faz-se necessária, na construção das arenas para a Copa do Mundo de 2014 e para a Olimpíada de 2016, assim como nas demais arenas multiúso que vêm sendo construídas por clubes de futebol, a adoção de um planejamento amplo e sério, tanto orçamentário como de *marketing*, a fim de gerar resultados concretos à comunidade, tais como novas alternativas de entretenimento, incentivo à prática esportiva e à cultura. Em outras palavras,

criar um modelo de exploração rentável das futuras arenas multiúso é condição *sine qua non* para que os clubes se tornem autossustentáveis.

Com o objetivo de comprovar os benefícios e vantagens de uma gestão eficiente de arenas multiúso, propõe-se que o Plano de Negócios seja composto por três possíveis modelos que serão objeto de análise, a fim de definir o modelo que demonstre maior atratividade financeira e que seja aderente à realidade brasileira.

Os modelos que serão tipificados neste estudo são:

- I. arena multiúso com enfoque puramente esportivo: a finalidade é, exclusivamente, promover competições esportivas, tanto esportes coletivos como individuais, como futebol, basquetebol, voleibol, atletismo e artes marciais;
- II. arena multiúso a ser utilizada tanto para eventos esportivos (conforme item I) como para atividades de entretenimento (exemplo: *shows* musicais), atividades corporativas (exemplos: convenções empresariais e feiras de negócios) e celebrações religiosas.
- III. arena multiúso para fins de: esportes, entretenimento, negócios, comércio e cultura. Este seria o modelo mais completo, por incluir todos os componentes dos itens I e II e agregar atividades comerciais, como serviços de bares e restaurantes, lojas diversas, exposições fixas e itinerantes, dentre outras.

2 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A confecção de um Plano de Negócios é uma tarefa complexa pela natureza e pelo volume de dados e informações demandadas, porém de grande valia para o processo de desenvolvimento e lançamento de uma ideia, de um produto ou de um serviço. A importância de um Plano de Negócios embasado e criterioso pode ser verificada tanto nas áreas de *Marketing* e Planejamento Estratégico de empresas dos mais variados setores, como também nas mesas de operações de empréstimos e financiamentos de instituições financeiras, quando, por exemplo, um empreendedor busca fontes adicionais de recursos.

2.1 2.1 OBJETIVOS DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

"Se você não conhece a si mesmo, nem ao seu inimigo, perderá todas as batalhas. Se você conhece a si mesmo, mas não conhece o seu inimigo, perderá metade das batalhas. Se você conhece o inimigo e a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas." Essas frases do livro *A Arte da Guerra*, um tratado militar escrito durante o século IV a.C., são atribuídas ao general, estrategista e filósofo chinês Sun Tzu. Elas traduzem, de forma exata, a necessidade de utilizar um Plano de Negócios bem elaborado.

Conforme ressaltado por Campomar,

os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realistas, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seus atingimentos. Precisam abranger todos os aspectos da atividade de marketing que poderão ser controlados. Os objetivos de marketing devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização. (Campomar, 1977, p.6)

Ainda nessa linha teórica, Kaplan e Norton (1997, p.25) reforçam que "o que não é medido não pode ser gerenciado", afirmação que demonstra a relevância da elaboração de um plano que possa ser quantitativamente monitorado e, dependendo do comportamento do mercado, ajustado ao longo de sua execução.

Com o intuito de identificar e gerar valor ao cliente, um Plano de Negócios deve orientar-se no *marketing* holístico, isto é, considerar as interdependências dos *stakeholders*, a fim de criar uma relação duradoura com o cliente e gerenciar uma cadeia de valor de alto desempenho, em constante evolução.

No caso das arenas multiúso, a preocupação em confeccionar um Plano de Negócios deriva do processo corporativo de orientação ao público-alvo. A partir do final do século XX, as teorias de administração apresentam um enfoque cada vez mais voltado ao atendimento dos anseios dos consumidores, pois estes direcionam os esforços e recursos das organizações eficazes. Em outras palavras, é de fato crescente a preponderância da tarefa empresarial de oferecer mais valor aos clientes, pois estes já não se sentem satisfeitos com o mesmo nível de serviços de que dispunham no passado.

No caso específico do esporte e lazer, esta constatação pode ser reforçada pela amplitude de indústrias comprometidas com esses segmentos, as quais vão

desde as cadeias têxteis, varejistas, alimentícias, até fabricantes de equipamentos e empresas do ramo imobiliário. Segundo o britânico *Leisure Industries Research Centre* (Centro de Pesquisas da Indústria do Entretenimento), no Reino Unido, em 2008, os gastos com entretenimento representavam mais de 25% de todo o gasto dos consumidores com quaisquer produtos e serviços. No Brasil, o Instituto Nielsen divulgou uma pesquisa intitulada *Confiança e Intenções de Gasto do Consumidor*, com resultados de 2011, e a conclusão é que, quando possuem recursos excedentes, 42% dos brasileiros preferem gastar com entretenimento.

Daí a importância de tratar as atividades esportivas, culturais e de diversão com interesse profissional, a fim de oferecer opções de novos negócios ao ambiente corporativo.

2.2 2.2 ETAPAS DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

A razão para que o plano seja elaborado em etapas advém da necessidade de sistematizá-lo, além de minimizar o risco de não considerar algum item importante na pesquisa analítica.

Kotler e Keller (2006) propõem uma abordagem com o menor grau de complexidade possível, que seja mais bem compreendida e factível. Esses autores dividiram um Plano de Negócios nas etapas a seguir.

- Resumo executivo e sumário – metas e recomendações à alta administração, e breve detalhamento dos aspectos operacionais.
- Análise da situação – dados de mercado, o macroambiente e as tendências.
- Estratégia de marketing – objetivos gerais, estratégias e posicionamento de mercado.
- Projeções financeiras – previsões de vendas, despesas, custos e ponto de equilíbrio do negócio.
- Controles – monitoramento do plano, inclui o orçamento e as metas.

Campomar (1983) desenvolveu um modelo que incrementa a tradicional análise SWOT (em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). No

modelo proposto, há um aprofundamento das análises ambientais, ou seja, as variáveis internas e externas à organização são colocadas em uma matriz, para que se definam duas perspectivas de Ameaças e igualmente no caso das Oportunidades – é a chamada Matriz Estratégica. As situações potencialmente favoráveis do ambiente com os pontos fortes da organização destacam as oportunidades de mercado a serem aproveitadas; enquanto as situações potencialmente desfavoráveis com os pontos fracos da organização formam as ameaças de mercado, ou os pontos de melhoria para impedir que haja impacto negativo no desempenho futuro da organização. Há ainda outras combinações que revelam potenciais oportunidades relativas, ou situações favoráveis com pontos fracos que devem ser superados, e as ameaças relativas, ou situações desfavoráveis com pontos fortes, os quais denotam a capacidade da organização em vencer desafios sistêmicos. No tópico 4, “Plano de Negócios” focaliza-se a matriz estratégica aplicada ao negócio das arenas.

Quanto ao Plano de Negócios ou de *Marketing*, Campomar (1977) enfatiza as etapas de um modelo clássico e completo, porém deve-se salientar que não se pressupõe a aplicação irrestrita, pelo motivo de que se trata de um modelo exaustivo que, se seguido à risca, e principalmente no caso de segmentos de mercado com histórico incipiente, pode inviabilizar o lançamento de um produto, seja pelo prazo, seja pelo custo de coletar e processar todos os dados e análises sugeridas. A seguir, descrevem-se as etapas propostas.

1) Análise da situação – é o diagnóstico do momento atual do mercado e o prognóstico de situações futuras. Esta análise deve ser feita com base em informações internas e externas à organização, as quais devem ser obtidas de um Sistema de Informações de *Marketing*. A seguir descrevem-se alguns itens importantes para serem desenvolvidos nesta etapa.

1.1) Análise Interna: características da organização e suas políticas gerais; estes elementos entram como restrições ao Plano de *Marketing*. Incluem-se a estrutura da organização, as definições estratégicas, seus objetivos e a missão norteada por seus ideais. Também se consideram um descritivo do produto ou serviço oferecido pela empresa, com a explicação de suas vantagens; o atual programa de *marketing*, as estratégias

competitivas e os planos de ação; as políticas dos 4 Ps (ou posicionamento do produto, preço, promoção e praça).

Ainda na análise interna, definem-se os fatores de custo, lucro e indicadores de desempenho – com histórico dos últimos anos; as análises de margem sobre vendas, do ponto de equilíbrio (corresponde ao ponto de intersecção entre o custo e a receita, cujo resultado líquido é igual a zero), a relação entre recursos (ou ativos) e o retorno sobre o investimento.

1.2) Análise Externa: engloba a definição do público-alvo e seu comportamento; o levantamento dos segmentos e nichos de mercado, com os respectivos dimensionamentos e participação dos concorrentes, assim como as principais características e estratégias destes competidores. Além disso, dá um enfoque às condições ambientais, a saber: a situação econômica do mercado e as possíveis mudanças, a legislação e suas variações, os aspectos culturais e respectivas tendências.

1.3) Situações Favoráveis e Desfavoráveis e Pontos Fortes e Fracos: as situações desfavoráveis do ambiente devem ser enunciadas de maneira tão correta e específica quanto possível, distinguindo-se as causas dos sintomas. Estas situações desfavoráveis devem ser procuradas nos estados atuais do ambiente ou em suas variações futuras. As situações favoráveis do ambiente são aquelas que podem trazer benefícios à organização, desde que sejam aproveitadas.

1.4) Ameaças e Oportunidades: a junção de uma situação favorável do ambiente com um ponto forte da organização faz surgir uma oportunidade de mercado, que pode ser aproveitada desde que a organização desenvolva ações de *marketing* combinando suas variáveis controláveis no sentido de aproveitá-la. Em contrapartida, o encontro de uma situação desfavorável com um ponto fraco da organização produz uma ameaça de mercado, ocasionando um problema a ser resolvido.

2) Objetivos – após a análise da situação e conhecendo-se as ameaças e oportunidades a que a organização está sujeita, podem-se determinar seus limites e fixar os objetivos. Os objetivos devem ser estabelecidos de comum acordo entre a alta administração e os responsáveis por seus atingimentos, abrangendo todos os aspectos da

atividade de *marketing* que poderão ser controlados. Os objetivos de *marketing* devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização. Quando se estabelecem os objetivos para o plano, é necessário que sejam considerados os seguintes aspectos: políticas e objetivos da organização, tipo de organização, ramo de atividade e o projeto de futuro da organização. Com base nestas informações é que se deve apresentar a relação dos objetivos referentes aos resultados numéricos, num determinado horizonte de tempo.

3) Programa de Ação: deve conter a especificação das providências, prioridades e ações referentes a cada objetivo e seus desdobramentos, identificando prazos, custos e responsáveis pela execução das ações. O programa compõe-se de:

3.1) Estrutura de *Marketing*: com movimentações de pessoal, atribuições de tarefas e responsabilidades por ações.

3.2) Estratégias Gerais de *Marketing*: com segmentação de mercado e público-alvo.

3.3) Definição de Composto de *Marketing*: com as ações que se referem às variáveis controláveis de *Marketing* relacionadas à qualidade (estilo, marca, embalagem, garantias, nível de assistência), ao preço (nível de preço, descontos e programas de fidelidade, formas de pagamento), à promoção (propaganda, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas), à distribuição (praça ou ponto de venda, canais de distribuição, cobertura da distribuição, localização da transferência da posse ou propriedade, níveis de estoque para atendimento e transporte). O composto ainda considera as atribuições e a programação de recursos, como o orçamento das despesas, as previsões de lucros e perdas e o cronograma de ações e resultados esperados.

4) Controle: o plano deve conter as condições para seu controle por meio de parâmetros de comparação com o realizado: a retroalimentação do sistema de informações e a mensuração de desempenho, a frequência com que cada componente das informações será fornecido, e como devem ser apresentados.

A conclusão é que um Plano de Negócios, para que seja funcional, deve conter uma linguagem simples com informações claras e diretas, apresentar alta incidência de ideias novas, envolver e comprometer a equipe responsável pela execução, não somente após como também durante a confecção do plano, o qual deve ser trabalhado por todo o período de sua vigência e preparação.

3 3 METODOLOGIA

Adotaram-se modelos hipotéticos de arenas multiúso; os dados apresentados são provenientes de pesquisas secundárias, realizadas entre os meses de junho e agosto de 2012, junto a entidades dos setores de clubes esportivos, construtoras e associações de mercado como a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF); assim como fontes bibliográficas relativas aos temas do *marketing* esportivo e lazer.

As informações mais apuradas e específicas do futebol profissional mencionadas no estudo são divulgadas pela Futebol Finance, empresa portuguesa de pesquisa, análise e publicação de dados voltados à economia e finanças do futebol, com o objetivo de promover novos negócios na indústria futebolística mundial.

Considera-se, também, a utilização por, aproximadamente, 30 anos dos serviços e estruturas de praças esportivas em eventos de futebol profissional, pelo próprio autor, ao longo de sua vida. Este tipo de vivência é fundamental para que se obtenha uma interpretação crítica do material disponível sobre o tema de arenas multiúso.

4 4 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios para Arenas Multiúso proposto neste estudo está constituído de análises do macroambiente demográfico e mercadológico e de análises de atratividade financeira.

Conforme definido na Introdução deste trabalho, os modelos analisados são:

- arenas com enfoque puramente esportivo;

- arenas utilizadas tanto para eventos esportivos como para atividades de entretenimento e corporativas;
- arenas para fins de esportes, entretenimento, negócios, comércio e cultura.

4.1 4.1 AMBIENTE

O conceito de demanda latente é o mais interessante para examinar a atual situação, no Brasil, da questão da oferta de instalações esportivas e de eventos de porte. Trata-se do potencial de demanda que é real, porém não satisfeita por restrições de oferta ou de recursos (Varian, 2006).

A carência de serviços de transporte, estacionamento e alimentação de qualidade nas dependências das instalações esportivas, o processo de criminalização das torcidas uniformizadas e a insegurança urbana generalizada fazem com que os cidadãos, principalmente os de maior poder aquisitivo, sintam-se intimidados a prestigiar os espetáculos de massa, ou seja, as partidas de futebol.

Neste ponto do problema é que surge uma relevante oportunidade para a inserção do conceito das arenas multiúso, isto é, locais dotados de infraestrutura adequada para, além da prática de esportes profissionais, a realização de celebrações privadas, feiras e congressos, comércio e lazer em geral, atividades educacionais, culturais e religiosas.

Este panorama do posicionamento das arenas multiúso no mercado pode ser analisado sob a ótica das cinco forças competitivas de Michael Porter (2004), descritas na Figura 1.

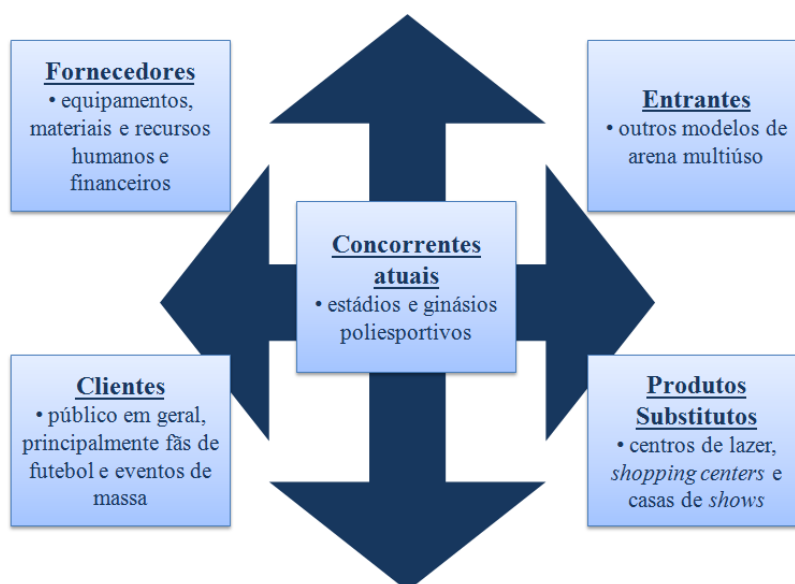


Figura 1: As cinco forças competitivas

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Porter (2004)

A análise das forças competitivas salienta o ambiente competitivo das arenas multiúso e permite inferir que há inúmeras oportunidades de negócios, uma vez que não existe nenhum concorrente direto atual que atenda aos requisitos de multifuncionalidade e completariedade de ofertas de uma arena multiúso. Além disso, é fato que a concentração de eventos e serviços em um único local confere maior conveniência ao público-alvo.

Utilizando a matriz estratégica de Marcos Campomar (1983), conforme Figura 2, parte-se, de um lado, de dois diferentes cenários, para os próximos 30 anos: favorável – demanda latente e crescimento econômico sustentável ao longo desta e das próximas décadas, ou seja, com incremento anual no produto interno bruto brasileiro de, no mínimo, 3%; e desfavorável – agravamento da crise financeira europeia e das tensões políticas nos países árabes, com reflexos na economia brasileira. De outro lado, assume-se sobre o posicionamento de mercado de uma arena multiúso que, se estabelecido de forma eficaz, valorizará seus pontos fortes – infraestrutura física e aspectos intangíveis como o apelo emocional e o ambiente moderno – ou, em caso negativo, realçará seus pontos fracos – custo de operação e manutenção das instalações. As oportunidades e ameaças são apresentadas na Figura 2.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Cenário Favorável	<u>Oportunidades</u> • demanda favorece a oferta inovadora de serviços ligados ao entretenimento e eventos	<u>Oportunidades Relativas</u> • análise de alternativas de reposicionamento
Cenário Desfavorável	<u>Ameaças Relativas</u> • dependência de parcerias para manter operação	<u>Ameaças</u> • oferta de substitutos e custo da operação exigem um reposicionamento

Figura 2: Matriz Estratégica *dar nome à figura*

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Campomar (1977)

Vale ressaltar que o “produto” arena multiúso caracteriza-se por aspectos tangíveis e intangíveis, a saber:

- tangíveis: instalações e equipamentos; mobiliário; equipe funcional;
- intangíveis: apelos emocionais relativos à agremiação ou ao clube que representa, ou à própria cidade onde se localiza, seja com valor simbólico ou cultural, e potencializados pelo grau de tecnologia aplicada ao ambiente.

Portanto o posicionamento de mercado deve ser uma consequência deste composto de benefícios, com a finalidade primordial de oferecer uma alternativa que seja diferenciada e não siga o mesmo padrão das demais opções de entretenimento e cultura. Esta última situação levaria ao chamado “oceano vermelho”, conforme Kim e Mauborgne (2005), em que os competidores posicionam-se de forma semelhante e o poder de barganha do cliente cresce em demasia, transformando o preço na variável decisiva do mercado, o que reduz a margem de lucro.

4.2 4.2 OBJETIVO

Neste contexto das potenciais vantagens que geram oportunidades de negócios e das ameaças competitivas, detalham-se, a seguir, as premissas que

embasam os objetivos financeiros que norteiam o planejamento de uma arena multiúso, em uma operação de 30 anos, devido à complexidade do projeto e por se tratar de um conceito inovador a ser introduzido no Brasil.

O público médio por jogo considerado neste plano de negócios foi de 15.000 pagantes no primeiro ano de operação da arena, com crescimento anual de 2.000 pagantes nos dois anos seguintes, acréscimo de 2.000 pagantes no quarto e quinto anos, atingindo um total de 25.000 pagantes por jogo, a partir do sexto ano de operação. Na Tabela 1, observa-se que esse total de pagantes está dentro dos padrões mundiais, haja vista que, numa situação como a explicada, 25.000 pagantes por jogo seria a quarta maior média, se se considerarem as médias de público dos maiores campeonatos nacionais.

Tabela 1: Média de público por campeonato de futebol profissional

Competição	Média de Público	Lotação dos Estádios
Bundesliga	42.680	94,43%
Premier League	35.278	91,33%
La Liga	29.120	74,22%
Championship	17.526	69,52%
Ligue.1	19.867	68,80%
Serie A	23.970	54,76%
Campeonato Brasileiro	17.542	37,81%

Fonte: Futebol Finance (2011)

Com relação ao valor do tíquete médio por pessoa pagante, considerou-se um valor de R\$30,00 no primeiro ano, segundo dados estimados de arenas em construção. Este valor é razoável, pois equivale a um assento, não reservado, de arquibancada, nos dias de hoje; seguido de aumentos por jogo, até que se atinja R\$50,00 a partir do terceiro ano de operação e, a partir daí, os crescimentos considerados são decorrentes apenas de atualizações monetárias, de acordo com a inflação de 5,5% ao ano nos primeiros dez anos, e de 4,5% ao ano nos últimos 15 anos, pressupondo-se maior estabilização econômica. O racional adotado segue a tendência da inflação anual na ordem de 6%, entre os anos de 2010 e 2011.

Nos setores de camarote e áreas exclusivas, o critério para a estimativa de valor foi igual a 50% do total auferido com ingressos dos demais setores, pois trata-se de área com menor capacidade de público.

Na relação de participações financeiras dos setores de bares e restaurantes, adotou-se a premissa de que haverá dois estabelecimentos de marca renomada que utilizarão determinado espaço e, como contrapartida, repassarão 25% do total faturado para a administração da arena – o percentual é previsto em função de negociações de mercado, e pode ser arbitrado pelo detentor dos direitos sobre o espaço da arena. O percentual de 25% é, inclusive, citado pelo *Jornal do Commercio*, do Rio de Janeiro, (Cecchetti, 1999), quando trata do tema dos altos custos de aluguel em *shopping centers*. Estima-se que o faturamento será de cerca de R\$100.000,00 ao mês, em média; este montante é condizente com o que demonstra a Associação Brasileira de *Franchising* em seu portal eletrônico.

A área de estacionamento, com capacidade para 3.000 veículos, cobrará R\$20,00 por veículo para acesso a eventos esportivos e R\$30,00 para os demais eventos ou acesso às áreas de serviços e entretenimento. Os valores referem-se à utilização média de duas horas nos dias de jogos ou atrações esportivas, e de três horas nos demais eventos, pois incluem atividades de compras e lazer que, em geral, demandam mais tempo do que os espetáculos esportivos; considera-se, portanto, um total de R\$10,00 por hora. A participação da administração da arena será de 30% sobre o faturamento, de acordo com o padrão de mercado, e acima do percentual dos demais serviços pela questão da exclusividade dada à operadora do estacionamento.

As participações sobre eventos e atividades comerciais, assim como sobre possíveis opções de entretenimento, serão de 25% sobre o faturamento dos locatários. Estima-se uma média de 90 eventos por ano, além das partidas esportivas; a capacidade considerada no mercado é de mais de cem eventos anuais, em arenas multiúso, conforme relatado pelo diretor de Novos Negócios da construtora WTorre, Rogério Dezembro, em entrevista veiculada pelo portal eletrônico UOL (Universo on line), em 26 de junho de 2012.

A programação de eventos considerados neste plano de negócios totaliza cinco eventos anuais de grande porte, com faturamento de R\$4.000.000,00

cada, dez eventos anuais de médio porte, com faturamento de R\$800.000,00 cada, e 75 eventos de pequeno porte, com faturamento de R\$100.000,00 cada. Esses valores equivalem a um público médio de 50.000 pessoas nos grandes eventos, com ingressos no valor médio de R\$80,00 cada; nos eventos de médio porte, consideram-se 15.000 pessoas com ingressos ao redor de R\$50,00 cada; e nos eventos menores, considera-se o mesmo valor médio de ingresso (R\$50,00), porém com um total de 2.000 pessoas por evento.

No que se refere ao direito de arena, ou *naming rights*, tomou-se por base o valor médio estimado para 12 arenas, em construção no Brasil, e ainda foi considerado um sobrepreço de 20% sobre a média, pois a arena hipotética deste estudo será sediada em São Paulo, onde está a parcela da população de maior poder aquisitivo do país. No quadro 1, os valores são quase todos de arenas localizadas em outros estados.

Direito de Arena (em R\$)		
<i>Estádio</i>	<i>Estado</i>	<i>Valor Previsto Anual</i>
Itaquerao	SP	15.000.000
Maracanã	RJ	15.000.000
Mineirão	MG	11.000.000
Fonte Nova	BA	6.000.000
Mané Garrincha	DF	4.500.000
Beira-Rio	RS	4.500.000
Arena Baixada	PR	4.500.000
Arena Recife	PE	4.500.000
Vivaldão	AM	3.500.000
Castelão	CE	3.500.000
Verdão	MT	3.000.000
Arena das Dunas	RN	3.000.000
Total		78.000.000
MÉDIA		6.500.000

Quadro 1: Valores do direito de arena por estádio

Fonte: O Estado de S.Paulo (2011)

As despesas de seguros consideradas no estudo iniciaram-se com R\$5.000.000,00 anuais, e depois foram corrigidas pela inflação estimada. O valor pode ser considerado baixo, contudo, dado que a operação da arena já esteja

iniciada, o risco de insolvência é menor do que no caso de obras inacabadas que podem apresentar gasto com seguros na ordem de R\$15.000.000,00 por ano. As despesas operacionais englobam tanto os gastos necessários para iniciar e manter a operação como a depreciação dos ativos.

Na sequência, há a Demonstração do Resultado da arena multiúso hipotética. Há seis tabelas para que se tenha uma melhor visualização dos resultados da análise.

Os dois primeiros anos são marcados pelo desembolso de um total de R\$336.200.000,00; valor que resulta de um custo de aproximadamente R\$9.600,00 por assento e capacidade para 35.000 espectadores, em eventos esportivos. O custo está próximo dos R\$10.000,00 previstos nos projetos das arenas da Copa do Mundo de Futebol do Brasil. Segundo publicado pelo jornal O Estado de S.Paulo de 17 de setembro de 2011, o valor de cerca de R\$10.000,00 por assento está previsto nas arenas de Belo Horizonte (MG) e Recife (PE).

Tabela 2: Demonstração do resultado, ano 0 ao ano 5

Ano	0	1	2	3	4	5
<i>Público médio por jogo</i>				15.000	18.000	18.000
<i>Jogos</i>				35	35	35
<i>Ticket por jogo R\$</i>				30	47	50
<i>Arrecadação</i>				15.750.000	29.880.000	31.500.000
<i>Camarotes e áreas VIP</i>				7.875.000	14.940.000	15.750.000
Total Receita Esporte	0	0	0	23.625.000	44.820.000	47.250.000
<i>Part. sobre Bares e Restaurantes</i>				600.000	600.000	600.000
<i>Part. sobre Estacionamento</i>				3.060.000	3.060.000	3.060.000
<i>Part. sobre Eventos</i>				8.875.000	8.875.000	8.875.000
<i>Part. sobre Comércio e Serviços</i>				1.500.000	1.500.000	1.500.000
Total Participações	0	0	0	14.035.000	14.035.000	14.035.000
(+) <i>Direito de Arena</i>				7.800.000	7.800.000	7.800.000
(-) <i>Despesas Operacionais</i>				4.245.500	7.424.750	7.789.250
(-) <i>Seguro da operação</i>				5.000.000	5.000.000	5.000.000
Lucro antes Impostos				36.214.500	54.230.250	56.295.750
Impostos				34,73%	34,73%	34,73%
Lucro Líquido	0	0	0	23.637.204	35.396.084	36.744.236
(-) Investimento	-100.000.000	-130.500.000	-105.700.000	0	0	0
Resultado Final	-100.000.000	-130.500.000	-105.700.000	23.637.204	35.396.084	36.744.236
<i>Resultado descontado (TMA = 13%)</i>	-127.690.000	-147.465.000	-105.700.000	20.917.880	27.720.326	25.465.599

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 3: Demonstração do resultado, ano 6 ao ano 11

Ano	6	7	8	9	10	11
<i>Público médio por jogo</i>	20.000	20.000	25.000	25.000	25.000	25.000
<i>Jogos</i>	35	35	35	35	35	35
<i>Ticket por jogo R\$</i>	50	50	53	56	59	62
<i>Arrecadação</i>	35.000.000	35.000.000	46.156.250	48.694.844	51.373.060	54.198.578
<i>Camarotes e áreas VIP</i>	17.500.000	17.500.000	23.078.125	24.347.422	25.686.530	27.099.289
Total Receita Esporte	52.500.000	52.500.000	69.234.375	73.042.266	77.059.590	81.297.868
<i>Part. sobre Bares e Restaurantes</i>	600.000	600.000	633.000	667.815	704.545	743.295
<i>Part. sobre Estacionamento</i>	3.060.000	3.060.000	3.228.300	3.405.857	3.593.179	3.790.803
<i>Part. sobre Eventos</i>	8.875.000	8.875.000	9.363.125	9.878.097	10.421.392	10.994.569
<i>Part. sobre Comércio e Serviços</i>	1.500.000	1.500.000	1.582.500	1.669.538	1.761.362	1.858.237
Total Participações	14.035.000	14.035.000	14.806.925	15.621.306	16.480.478	17.386.904
(+) <i>Direito de Arena</i>	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
(-) <i>Despesas Operacionais</i>	8.576.750	8.576.750	11.125.503	11.737.405	12.382.962	13.064.025
(-) <i>Seguro da operação</i>	5.000.000	5.000.000	6.534.800	6.534.800	6.534.800	6.534.800
Lucro antes Impostos	60.758.250	60.758.250	74.180.997	78.191.366	82.422.305	86.885.946
Impostos	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%
Lucro Líquido	39.656.910	39.656.910	48.417.937	51.035.505	53.797.039	56.710.457
(-) <i>Investimento</i>	0	0	0	0	0	0
Resultado Final	39.656.910	39.656.910	48.417.937	51.035.505	53.797.039	56.710.457
<i>Resultado descontado (TMA = 13%)</i>	<i>24.322.325</i>	<i>21.524.182</i>	<i>23.256.032</i>	<i>21.693.185</i>	<i>20.236.287</i>	<i>18.878.051</i>

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 4: Demonstração do resultado, ano 12 ao ano 17

Ano	12	13	14	15	16	17
<i>Público médio por jogo</i>	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
<i>Jogos</i>	35	35	35	35	35	35
<i>Ticket por jogo R\$</i>	65	69	73	77	81	85
<i>Arrecadação</i>	57.179.500	60.324.373	63.642.213	67.142.535	70.835.374	74.731.320
<i>Camarotes e áreas VIP</i>	28.589.750	30.162.186	31.821.107	33.571.268	35.417.687	37.365.660
Total Receita Esporte	85.769.250	90.486.559	95.463.320	100.713.803	106.253.062	112.096.980
<i>Part. sobre Bares e Restaurantes</i>	784.176	827.306	872.807	920.812	971.457	1.024.887
<i>Part. sobre Estacionamento</i>	3.999.298	4.219.259	4.451.318	4.696.141	4.954.428	5.226.922
<i>Part. sobre Eventos</i>	11.599.270	12.237.230	12.910.278	13.620.343	14.369.462	15.159.782
<i>Part. sobre Comércio e Serviços</i>	1.960.440	2.068.264	2.182.019	2.302.030	2.428.641	2.562.217
Total Participações	18.343.184	19.352.059	20.416.422	21.539.325	22.723.988	23.973.807
(+) <i>Direito de Arena</i>	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
(-) <i>Despesas Operacionais</i>	13.782.547	20.032.518	21.134.306	22.296.693	23.523.011	24.816.777
(-) <i>Seguro da operação</i>	6.534.800	8.540.722	8.540.722	8.540.722	8.540.722	8.540.722
Lucro antes Impostos	91.595.087	89.065.378	94.004.713	99.215.712	104.713.316	110.513.288
Impostos	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%
Lucro Líquido	59.784.114	58.132.972	61.356.876	64.758.096	68.346.382	72.132.023
(-) <i>Investimento</i>	0	0	0	0	0	0
Resultado Final	59.784.114	58.132.972	61.356.876	64.758.096	68.346.382	72.132.023
<i>Resultado descontado (TMA = 13%)</i>	<i>17.611.703</i>	<i>15.155.129</i>	<i>14.155.393</i>	<i>13.221.304</i>	<i>12.348.588</i>	<i>11.533.244</i>

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 5: Demonstração do resultado, ano 18 ao ano 23

Ano	18	19	20	21	22	23
<i>Público médio por jogo</i>	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
<i>Jogos</i>	35	35	35	35	35	35
<i>Ticket por jogo R\$</i>	89	93	97	102	106	111
<i>Arrecadação</i>	78.094.229	81.608.470	85.280.851	89.118.489	93.128.821	97.319.618
<i>Camarotes e áreas VIP</i>	39.047.115	40.804.235	42.640.425	44.559.245	46.564.411	48.659.809
Total Receita Esporte	117.141.344	122.412.705	127.921.276	133.677.734	139.693.232	145.979.427
<i>Part. sobre Bares e Restaurantes</i>	1.071.007	1.119.202	1.169.566	1.222.196	1.277.195	1.334.669
<i>Part. sobre Estacionamento</i>	5.462.134	5.707.930	5.964.786	6.233.202	6.513.696	6.806.812
<i>Part. sobre Eventos</i>	15.841.972	16.554.861	17.299.830	18.078.322	18.891.847	19.741.980
<i>Part. sobre Comércio e Serviços</i>	2.677.516	2.798.005	2.923.915	3.055.491	3.192.988	3.336.673
Total Participações	25.052.629	26.179.997	27.358.097	28.589.211	29.875.726	31.220.134
(+) Direito de Arena	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
(-) Despesas Operacionais	25.933.532	27.100.541	28.320.065	29.594.468	30.926.219	39.616.870
(-) Seguro da operação	10.643.294	10.643.294	10.643.294	10.643.294	10.643.294	13.263.481
Lucro antes Impostos	113.417.147	118.648.867	124.116.015	129.829.183	135.799.445	132.119.210
Impostos	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%
Lucro Líquido	74.027.372	77.442.116	81.010.523	84.739.508	88.636.298	86.234.208
(-) Investimento	0	0	0	0	0	0
Resultado Final	74.027.372	77.442.116	81.010.523	84.739.508	88.636.298	86.234.208
<i>Resultado descontado (TMA = 13%)</i>	<i>10.474.595</i>	<i>9.697.140</i>	<i>8.976.963</i>	<i>8.309.895</i>	<i>7.692.061</i>	<i>6.622.657</i>

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 6: Demonstração do resultado, ano 24 ao ano 29

Ano	24	25	26	27	28	29
<i>Público médio por jogo</i>	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
<i>Jogos</i>	35	35	35	35	35	35
<i>Ticket por jogo R\$</i>	116	121	127	133	139	145
<i>Arrecadação</i>	101.699.001	106.275.456	111.057.852	116.055.455	121.277.950	126.735.458
<i>Camarotes e áreas VIP</i>	50.849.501	53.137.728	55.528.926	58.027.727	60.638.975	63.367.729
Total Receita Esporte	152.548.502	159.413.184	166.586.777	174.083.182	181.916.926	190.103.187
<i>Part. sobre Bares e Restaurantes</i>	1.394.729	1.457.492	1.523.079	1.591.618	1.663.240	1.738.086
<i>Part. sobre Estacionamento</i>	7.113.119	7.433.209	7.767.703	8.117.250	8.482.526	8.864.240
<i>Part. sobre Eventos</i>	20.630.369	21.558.735	22.528.878	23.542.678	24.602.099	25.709.193
<i>Part. sobre Comércio e Serviços</i>	3.486.823	3.643.730	3.807.698	3.979.044	4.158.101	4.345.216
Total Participações	32.625.040	34.093.166	35.627.359	37.230.590	38.905.966	40.656.735
(+) Direito de Arena	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000
(-) Despesas Operacionais	41.399.629	43.262.613	45.209.430	47.243.855	49.369.828	51.591.470
(-) Seguro da operação	13.263.481	13.263.481	13.263.481	13.263.481	16.528.710	16.528.710
Lucro antes Impostos	138.310.431	144.780.257	151.541.225	158.606.437	162.724.354	170.439.742
Impostos	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%	34,73%
Lucro Líquido	90.275.218	94.498.074	98.910.958	103.522.422	106.210.186	111.246.020
(-) Investimento	0	0	0	0	0	0
Resultado Final	90.275.218	94.498.074	98.910.958	103.522.422	106.210.186	111.246.020
<i>Resultado descontado (TMA = 13%)</i>	<i>6.135.399</i>	<i>5.683.538</i>	<i>5.264.556</i>	<i>4.876.108</i>	<i>4.427.174</i>	<i>4.103.614</i>

Fonte: elaborada pelo autor

Na tabela seguinte é apresentado o resultado final do projeto de uma arena multiúso, comprovando que, a uma taxa mínima de atratividade de 13%, o projeto é válido, haja vista o valor presente líquido positivo igual a R\$41.903,30.

A taxa de atratividade ou custo de oportunidade de 13% ao ano deve-se a um prêmio pelo risco, equivalente a pouco mais de 2% ao ano. Esse prêmio é dado pela comparação entre um investimento conservador, como um fundo de renda fixa da modalidade previdenciário, conforme extrato periódico da Porto Seguro Seguros, de 21 de julho de 2012, cuja rentabilidade anual é de 10,88%, e o investimento sugerido no estudo.

Tabela 7: Demonstração do resultado, ano 30 ao ano 32

Ano	30	31	32	Total
<i>Público médio por jogo</i>	25.000	25.000	25.000	
<i>Jogos</i>	35	35	35	
<i>Ticket por jogo R\$</i>	151	158	165	
<i>Arrecadação</i>	132.438.554	138.398.289	144.626.212	2.364.522.753
<i>Camarotes e áreas VIP</i>	66.219.277	69.199.144	72.313.106	1.182.261.377
Total Receita Esporte	198.657.831	207.597.433	216.939.317	3.546.784.130
<i>Part. sobre Bares e Restaurantes</i>	1.816.300	1.898.034	1.983.445	33.409.958
<i>Part. sobre Estacionamento</i>	9.263.131	9.679.972	10.115.570	170.390.785
<i>Part. sobre Eventos</i>	26.866.107	28.075.081	29.338.460	494.188.958
<i>Part. sobre Comércio e Serviços</i>	4.540.750	4.745.084	4.958.613	83.524.894
Total Participações	42.486.288	44.398.171	46.396.089	781.514.595
(+) <i>Direito de Arena</i>	7.800.000	7.800.000	7.800.000	234.000.000
(-) <i>Despesas Operacionais</i>	53.913.086	56.339.175	58.874.438	839.203.967
(-) <i>Seguro da operação</i>	16.528.710	16.528.710	16.528.710	302.555.033
Lucro antes Impostos	178.502.322	186.927.719	195.732.258	3.420.539.725
Impostos	34,73%	34,73%	34,73%	1.187.953.447
Lucro Líquido	116.508.466	122.007.722	127.754.445	2.232.586.279
(-) Investimento	0	0	0	- 336.200.000
Resultado Final	116.508.466	122.007.722	127.754.445	1.896.386.279
<i>Resultado descontado (TMA = 13%)</i>	<i>3.803.304</i>	<i>3.524.621</i>	<i>3.266.049</i>	<i>41.903</i>

Fonte: elaborada pelo autor

Quanto aos demais indicadores de viabilidade financeira, o *payback* deste projeto é de oito anos e 11 meses, e a taxa interna de retorno é de 13,0%; ambos são satisfatórios, a taxa interna de retorno porque não está abaixo da taxa mínima de atratividade (13%) e o *payback* porque ocorre num médio prazo, se se considerar que o longo prazo começa a partir de 10 anos.

Esses indicadores são importantes, porém o melhor critério de análise de investimento é sempre o valor presente líquido (ou VPL). Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2010), o VPL é superior porque usa todos os fluxos de caixa do projeto e os desconta de acordo com o valor do dinheiro no tempo.

Na parte tributária, consideraram-se 34,73% de impostos sobre o lucro, alíquota que provém da soma de 25% de imposto de renda de pessoa jurídica, 5% de imposto sobre serviços, 1,08% de contribuição social sobre o lucro líquido e 3,65% de PIS e Cofins.

Em relação aos demais tipos de arena que foram citados na Introdução deste trabalho, o resultado é que tanto para as arenas com enfoque puramente esportivo como para aquelas que também tivessem enfoque de entretenimento e corporativo, o VPL ficaria negativo em mais de R\$80.000.000,00 no primeiro caso e em mais de R\$8.000.000,00 no segundo caso, ao final do prazo de 30 anos do projeto.

5 5 CONCLUSÕES

É um enorme desafio desenvolver um estudo sobre o negócio das arenas multiúso, em face da inexistência, no Brasil, de exemplos reais desse tipo de empreendimento. O fato é que existem tentativas de criação de modelos de gestão de arenas, com iniciativas pontuais em alguns estádios de futebol que procuram adaptar-se a diferentes formatos de evento, muitas vezes, sem a qualidade de espetáculo que o público consumidor anseia.

Talvez um dos principais motivos que mantenham essa lacuna no mercado seja a própria carência de análises aprofundadas que tornem concretas as oportunidades para que se atenda a uma demanda latente. Por décadas, acostumamo-nos a delegar ao Estado a tarefa de planejar e construir os maiores palcos de espetáculos de massa; naquela época isso era até aceitável, pois não se conheciam os níveis tão avançados de profissionalismo que se apresentam atualmente.

O Estado era o provedor da infraestrutura de entretenimento e cultura porque muitos dos segmentos de esportes e mídia, hoje pujantes, não eram administrados de forma eficiente, ou, em outras palavras, eram direcionados pela autoridade centralizadora de alguns líderes, e com alto grau de empirismo. Não que já haja um nível satisfatório de gestores no âmbito do esporte, porém, dada a criticidade pela qual vêm passando as maiores entidades esportivas, é

essencial e urgente que estas explorem novas fontes de receita para garantir a própria sobrevivência.

As oportunidades de êxito para o negócio das arenas são inúmeras, haja vista a amplitude de serviços que se pode oferecer e os aspectos emocionais que cercam os eventos que tipicamente ocorrem em locais como esses.

A rentabilidade das operações, apesar do prazo dilatado de 30 anos para que se obtenha um retorno consistente, pôde ser demonstrada neste plano de negócios, com uma taxa interna de retorno de 13,0%, a qual é superior às aplicações financeiras mais conservadoras, e um valor presente líquido positivo de R\$41.903,30.

6 REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Franchising. Guia de franquias. Recuperado em 07 de julho, 2012, de <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home/>.
- BDO RCS. (2011). Esporte Total. Recuperado em 07 de julho, 2012, de <http://www.bdobrazil.com.br/pt/>.
- Blake, 1985. *Image, Leisure Management*, pp. 14-15
- Campomar, M. C. (1977, julho-agosto). O plano de marketing. *Revista Marketing* 51, 54-58.
- Campomar, M. C. (1983). Revisando um modelo de plano de marketing. *Revista Marketing*, ano XVII, p.121, nov. 1983. citado nas pp 5,11 e 17.
- Cecchetti, R. (1999, 3 de maio). O alto custo de abrir loja em shopping. *Jornal do Comercio*, Rio de Janeiro.
- Época, 2011. Recuperado em 07 de julho, 2012, de <http://revistaepoca.globo.com> , citado na p. 7.
- Futebol Finance. Recuperado em 09 de julho, 2012, de <http://www.futebolfinance.com/>.
- Kaplan & Norton (1997). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press, Boston, citados na p. 9
- Kim & Mauborgne (2005). *A Estratégia do Oceano Azul* (19ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, citados na p. 18

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12a ed.). São Paulo: Pearson.
- Meio & Mensagem (2011). Recuperado em 09 de julho, 2012, de <http://www.meioemensagem.com.br>, citado na p. 8
- O Empreiteiro – Revista Brasileira de Construção, Infraestrutura & Concessões. (2010, agosto). Ano XLIX, 489.
- O Estado de S.Paulo (2011). Recuperado em 09 de julho, 2012, de <http://www.estadao.com.br>, citado na p. 21, quadro 1.
- Pedroso, R. (2011, 28 de novembro). Arenas da Copa vão demorar até 198 anos para pagar custo. *Valor Econômico*.
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva* (7a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ross, S.; Westerfield, R. & Jaffe, J. (2010). *Administração financeira – corporate finance* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- VARIAN, H. (2006). *Microeconomia – princípios básicos* (7a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- VILARON, Wagner. (2011, 15 de agosto). Itaquerão tem oferta de R\$300 mi. *O Estado de S.Paulo*.