



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



LEONARDO RISSO CAVALINI

**A gestão das novas arenas dos clubes de futebol: um
estudo sobre as instalações de São Paulo e Porto Alegre**

Limeira
2021



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LEONARDO RISSO CAVALINI

A gestão das novas arenas dos clubes de futebol: um estudo sobre as instalações de São Paulo e Porto Alegre

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Leandro Carlos Mazzei

Limeira
2017

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

C314g Cavalini, Leonardo Risso, 1999-
A gestão das novas arenas dos clubes de futebol : um estudo sobre as instalações de São Paulo e Porto Alegre / Leonardo Risso Cavalini. – Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Leandro Carlos Mazzei.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Esportes - Administração. I. Mazzei, Leandro Carlos, 1978-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: The management of the new soccer arenas in Brazil: a study of the São Paulo and Porto Alegre's installations

Palavras-chave em inglês:

Sports administration

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 30-11-2021

Autor: Leonardo Risso Cavalini

Título: A gestão das novas arenas dos clubes de futebol: um estudo sobre as instalações de São Paulo e Porto Alegre

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Administração

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei (Orientador) – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof(a). Dr(a). Nome completo – Avaliador
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei (Orientador)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ao meu orientador Prof ° Dr. Leandro Mazzei, por ter me auxiliado na realização do projeto e por sempre me incentivar no aprimoramento acadêmico e pessoal, aos meus amigos Vinícius, Gabriel e minha família por sempre me apoiarem nos novos desafios e a Maria Luíza da área de controladoria da Arena Porto-Alegrense S.A pelo auxílio da obtenção de alguns resultados da pesquisa.

RISSO CAVALINI, Leonardo. A gestão das novas arenas dos clubes de futebol: um estudo sobre as instalações de São Paulo e Porto Alegre. 2019. n.ºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

RESUMO

As arenas esportivas são hoje um fator determinante na diferenciação competitiva entre os clubes de futebol, principalmente no que tange sua colaboração no orçamento dos clubes. A pesquisa teve como foco quatro arenas definidas por um critério pré-estabelecido: a Arena Beira-Rio e a Arena do Grêmio em Porto Alegre e a Arena Corinthians e o Allianz Parque, em São Paulo. A partir disto, foi comparado o valor de financiamento, custo por assento, procedência do financiamento e o modelo de negócios, chegando nesses resultados, respectivamente: Allianz Parque: R\$ 650.000.000,00; R\$ 14.869,72; WTorre S / A; o financiador tem o direito de uso da arena nos dias em que não houver jogos da Sociedade Esportiva Palmeiras com participação nos lucros para o clube de 20% da receita bruta da locação de espaço e 5% do que for faturado com serviços, mais 5% de reajuste a cada 5 anos, durante 30 anos. Arena Corinthians: R\$820.000.000,00; R\$ 16.664,97; BNDES e CIDs; O Sport Club Corinthians Paulista vai pagar, somado a despesas financeiras, R\$ 1,79 bilhão e têm a exploração total de seu estádio. Arena Beira-Rio: R\$330.000.000,00; R\$ 6.600,00; BNDES e Brio; como forma de pagamento o Internacional permite ao grupo Brio explorar o faturamento relativo a 184 Camarotes e Sky Boxes, 5.000 poltronas VIP, 6.000 m² de área comercial para locação, 3.000 estacionamentos, shows e eventos durante 20 anos; O Sport Club Internacional ainda detém os direitos sobre a venda de ingressos em dia do jogo e 2.100 vagas de estacionamento. Arena Grêmio: R\$ 384.000.000,00; R\$ 6.342,91; OAS (55%) e Grêmio (45%); O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense pagará o valor em 19 anos. Nos primeiros 7 anos o clube vai pagar R\$ 168.000.000,00 (2 milhões pagos mensalmente), para desistir do empréstimo com o BNDES. Pelos próximos 12 anos seguintes, o pagamento será feito para a OAS, que receberá R\$ 216.000.000,00 (1,5 milhão mensal). O clube cederá definitivamente a área do “Estádio Olímpico” à OAS. O faturamento dos jogos realizados na Arena irá para o caixa do Arena Porto-Alegrense (gerente da arena). Para acomodar os associados nas partidas, o Grêmio paga R\$ 1,5 milhão mensal à gestora do estádio.

Dos quatro analisados, o Allianz Parque, que não foi usado na Copa, parece ter o melhor modelo e teve seu financiamento e modelo todo ligado com a iniciativa privada, inclusive com gestão de consultorias internacionais em seu início. Assim, os modelos são diversos, mas a questão da gestão prévia e capacitada é fundamental para que uma arena tenha êxito, sustentabilidade financeira, social e esportiva.

Palavras-chave: gestão do esporte. futebol. arenas de futebol. administração do esporte.

CAVALINI RISSO, Leonardo. The management of the new soccer arenas in Brazil: a study of the São Paulo and Porto Alegre's. 2019. n.ºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

ABSTRACT

Nowadays, sports arenas are a determining factor in the competitive differentiation between football clubs, especially about their contribution to the clubs' revenue. The research focused on four arenas defined by a pre-established criterion: Arena Beira-Rio and Arena do Grêmio in Porto Alegre and Arena Corinthians and Allianz Parque, in São Paulo. After that, the financing value, cost per seat, financing origin and the business model were compared, arriving at these results, respectively: Allianz Parque: R\$ 650.000.000,00; R\$ 14.869,72; WTorre S/A; the financier has the rights for use of the arena during the days where there is no Sociedade Esportiva Palmeiras's games with a profit share for the club of 20% of gross revenue from space leasing and 5% of what is billed with services, plus 5% of reajust on both every 5 years, during 30 years. Arena Corinthians: R\$820.000.000,00; R\$16.664,97; BNDES and CIDs; Sport Club Corinthians Paulista will pay, with all financial expenses, R\$1,79 billion and have the total exploitation of its stadium. Arena Beira-Rio: R\$330.000.000,00; R\$ 6.600,00; BNDES and Brio; as payment method Internacional allows Brio group to explore the relative revenues of 184 Cabins e Sky Boxes, 5.000 VIP seats, 6.000 m² of commercial area for lease, 3.000 parking lots, shows and events during 20 years; Sport Club Internacional still has the rights over game day ticket selling and 2.100 parking lots. Arena Grêmio: R\$384.000.000,00; R\$6.342,91; OAS (55%) and Grêmio (45%); Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense will pay the total amount in 19 years. In the first 7 years the club will pay R\$168.000.000,00 (US\$ 2.000.000,00 monthly paid), to quit the loan with BNDES. For the next 12 following years, the payment will be made for OAS, that will receive R\$216.000.000,00 (R\$ 1.500.000,00 monthly). The club will give away the "Estádio Olímpico" area definitively to OAS. The income of the games realized at the Arena will go to the cash of Arena Porto-Alegrense (arena manager). Grêmio also pays R\$ 1.500.000,00 monthly to put their member-partners on the games, gaining over them.

Of the four arenas analyzed, the Allianz Parque, which was not used in the World Cup, seems to have the best model and had its financing and model all linked to the private

sector, including the management of international consultants at the beginning. Thus, the models are diverse, but the issue of prior and qualified management is essential for an arena to be successful, with financial, social and sporting sustainability.

Keywords: sports management. sports business. soccer. soccer arenas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Financiamento das Arenas de Futebol.....	14
Tabela 2	Modelo de Gestão - Allianz Parque.....	14
Tabela 3	Modelo de Gestão - Arena Corinthians.....	15
Tabela 4	Modelo de Gestão - Arena Beira Rio.....	15
Tabela 5	Modelo de Gestão - Arena do Grêmio.....	16
Tabela 6	Espectadores e Conquistas por Arena.....	16
Tabela 7	Receitas Financeiras por Arena.....	18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

R\$	Real Brasileiro
FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
FII	Fundo de Investimento Imobiliário
SBU	Sistema de Bibliotecas da Unicamp
OAS	OAS Engenharia e Construção S.A

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivo.....	12
2	METODOLOGIA.....	12
3	RESULTADOS.....	13
	.	
4	DISCUSSÕES E CONCLUSÕES.....	19

1 INTRODUÇÃO

Foi-se o tempo em que os estádios no Brasil serviam apenas para sediar partidas de futebol. Como um de seus legados, a Copa do Mundo de 2014 trouxe e deixou as novas arenas, verdadeiros centros de entretenimento com as mais diversas utilidades que juntam uma arquitetura de design inovador, conforto, interação e outras diversas possibilidades comerciais (MAZZEI; ROCCO; OLIVEIRA, 2015)

Tais instalações, quando geridas de acordo com sua grandeza, produzem ótimos retornos, tanto no âmbito dos negócios quanto no resultado esportivo. Também promovem, de certa forma, o desenvolvimento das cidades-sede, valorizam a marca dos clubes, atraem investimentos, novos consumidores e geram grandes receitas financeiras, tornando-se um fator determinante no sucesso das equipes (CARDIA, 2014).

Por outro lado, levando-se em consideração a complexidade que essas novas instalações exigem, deve-se pensar muito bem antes de simplesmente executar e construir o projeto. Para que este empreendimento seja sustentável, é preciso que alguns requisitos sejam planejados de forma racional e com muita cautela, segundo Amir Somoggi (2013, p. 243):

“o retorno sobre o investimento realizado em um espaço esportivo vai depender de uma série de decisões estratégicas a serem tomadas, dentre as quais: se reforma ou construção, localização, projeto, plano de viabilidade econômico-financeiro, controle de execução da obra e dos gastos efetuados em relação aos orçados, planejamento, implementação e controle das estratégias operacionais de utilização” (SOMMOGI, 2013).

Sendo assim, reafirma-se a visão de gestão por Mattar e Mattar (2013, p. 5):

Uma das condições importantes para o contínuo e eficaz desenvolvimento do esporte é que sua administração seja realizada de forma profissional na esfera pública de todos os níveis governamentais (federal, estaduais e municipais), nas estruturas de poder (ligas, federações e confederações) e nas Instituições

Esportivas onde é praticado (clubes, escolas, empresas). (MATTAR; MATTAR, 2013).

Já havia indícios de que as instalações da Copa do Mundo FIFA 2014, por exemplo, teriam dificuldades de sustentabilidade, uma vez que, verificou-se um baixo interesse do setor privado em participar efetivamente com investimentos na realização de tais empreendimentos. Além disso, as baixas taxas de ocupação e a capacidade de gerar receita, calculadas através da relação entre a capacidade de público dos novos estádios e arenas em relação às médias de público dos estaduais das cidades-sede, já mostravam ser um sinal de que a viabilidade econômica e as projeções de demonstrações financeiras eram desfavoráveis a um retorno economicamente viável dessas instalações (SOARES; MAZZEI; ROCCO; ROCCO, 2013).

Apesar do período “pós-copa” ter sido visto como uma oportunidade de crescimento da gestão do futebol no Brasil, com um grande montante de investimento para melhorar tanto a estrutura de gestão, como a infraestrutura da prática, a oportunidade de sediar megaeventos esportivos, de desenvolver melhores políticas públicas e, por consequência, gestores mais experientes, continuamos com uma perspectiva de descontinuidade nos programas implementados, falta de visão estratégica, ineficácia, irresponsabilidade e ineficiência na utilização dos recursos disponíveis (MAZZEI; ROCCO, 2017). Portanto, para que seja feito bom proveito do legado deixado, entende-se que uma gestão competente e responsável alavanca o desenvolvimento do esporte em questão no país.

Sobre a rentabilidade de estádios e arenas de futebol, não há um modelo ideal para o financiamento e gestão desses espaços. Contudo, é preciso que haja, além de fatores externos favoráveis, uma gestão competente e de qualidade para que o plano de negócio em questão tenha viabilidade econômico-financeira. Além disso, não adianta ter uma Arena de primeira qualidade, mas não pensar no seu principal consumidor, o espectador, para este, deve-se oferecer produtos, tanto do espetáculo esportivo quanto outras opções de entretenimento, buscando atender ao máximo suas demandas para que haja uma fidelização e consequentemente, maior sustentabilidade financeira para a instalação (CARDIA, 2014).

Um dos principais erros deixados pela Copa do Mundo de 2014 da FIFA foi a falta de planejamento prévio e pósterio na construção de certas arenas, afetando as esferas econômica, ambiental e social, majoritariamente. Levando em consideração

que espaços melhores geridos podem ser um fator competitivo para o sucesso financeiro e esportivo das equipes de futebol, entende-se que para melhorar modelos fracos de gestão, devem ser estudados modelos e decisões tomadas acima da média no mercado.

1.1 Objetivo

Identificar, a partir de 2015, como a Arena Beira-Rio, do Internacional, Arena Corinthians, Arena do Grêmio e Allianz Parque, do Palmeiras contribuem com o orçamento dos seus respectivos clubes. Além de investigar e comparar os planos de negócio desde seu financiamento, da gestão operacional até sua estratégia a longo-prazo. Por fim, mostrar os pontos positivos e negativos de cada empreendimento, assim como apontar o modelo mais vantajoso entre eles, contribuindo assim com o melhoramento da gestão do futebol nacional.

2 METODOLOGIA

As metodologias utilizadas para atingir os objetivos do presente trabalho, serão efetuadas com base na taxonomia apresentada por Vergara (2010), que qualifica a metodologia em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, pois, o presente estudo, visa encontrar os pontos positivos e negativos da gestão das Arenas mencionadas, assim como o modelo mais viável.

Quanto aos meios, a pesquisa será caracterizada como documental, porque serão utilizados sites e documentos oficiais dos clubes, estatuto, demonstrativo financeiro, Portal de Transparência da Copa, notícias e reportagens específicas sobre financiamento e gestão das arenas como fonte de coleta de dados.

Serão analisados e comparados os seguintes aspectos:

- O financiamento, analisando a partir da quantidade despendida para execução da obra, sendo ela construção ou reforma, sua procedência, se oriunda de recursos públicos ou de alguma empresa específica e o preço médio por assento.
- O modelo de gestão, ou seja, a forma como são geridos os recursos daquele espaço esportivo. Para este, serão analisados os gestores ou grupo gestor responsável e as fontes de receita, tais como bilheteria, aluguel do espaço para shows, aluguel de espaços comerciais e outras receitas identificadas no decorrer da pesquisa e sua importância nas receitas totais dos clubes.

Para escolha das arenas, foi adotado o seguinte critério: considerando o conceito de arena, que a cidade tivesse um estádio construído ou reformado para sua utilização na Copa do Mundo de Futebol de 2014 e um estádio ou arena construído ou reformado, mas que não foi utilizado para a Copa do Mundo de Futebol de 2014. Assim, as análises serão em instalações de São Paulo e Porto Alegre, já que nessas cidades existem novas arenas a partir do critério descrito. Nomeadamente, Arenas da Sociedade Esportiva Palmeiras e do Sport Club Corinthians Paulista em São Paulo, e Arenas do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e do Sport Club Internacional em Porto Alegre. A partir disso será possível comparar e analisar como foram financiados e como são geridos cada um dos espaços estudados, concluindo assim, os pontos positivos e negativos de cada um deles, sua contribuição financeira e o modelo de gestão mais vantajoso entre eles.

3 RESULTADOS

Para coleta dos resultados, a partir do uso da metodologia indicada acima, foram separados em 4 etapas:

- 1) Financiamento: aponta o valor total financiado, sua procedência, custo por assento e se a obra foi uma reforma ou construção.

Tabela 1: Financiamento das Arenas de Futebol

	Arena Corinthians	Allianz Parque	Arena Grêmio	Arena Beira-Rio
Valor de Financiamento	R\$ 820.000.000,00	R\$ 650.000.000,00	R\$ 384.000.000,00	R\$ 330.000.000,00
Custo por assento	R\$ 16.664,97	R\$ 14.869,72	R\$ 6.342,91	R\$ 6.600,00
Construção ou reforma?	Construção	Construção	Construção	Reforma
Procedência	BNDES e Certificados de Incentivo ao Desenvolvimento	WTorre	OAS	BNDES e Brio

Fonte: Elaborada pelo autor com base em ROCCO JÚNIOR, A. J.; MAZZEI, L. C.F **Os Estádios e Arenas do Futebol Brasileiro e o legado da Copa do Mundo 2014: o padrão FIFA, o consumidor do esporte e o entretenimento**. Sarapuí: OJM Casa Editorial, 2018.

2) Modelo de Gestão: apresenta a forma como o financiamento das respectivas arenas serão pagas, assim como o modelo de fonte de renda para cada clube.

Tabela 2: Modelo de Gestão - Allianz Parque

Modelo de Gestão	Allianz Parque
Forma de pagamento	Permissão do Palmeiras para o uso do espaço durante os dias onde não há jogos com parcela de lucro para o clube explicada na linha abaixo
Fonte de renda para o clube	O clube fica com 20% da receita bruta vinda com locação de espaços e com 5% do que é faturado com serviços. A cada cinco anos, o Palmeiras tem 5% de reajuste em cada uma das duas modalidades de receita, sendo que a administradora terá direito sobre a gestão do espaço por 30 anos e o dinheiro de bilheteria de 35 mil lugares é integralmente do Palmeiras, o resto, é negociado pela WTorre e repassados para o clube caso não sejam vendidos.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em ALLIANZ PARQUE, Exame. DE RAPEL A ROCK, COMO O ALLIANZ PARQUE TEM FATURADO ALTO. Disponível em: <<http://www.allianzparque.com.br/noticias/view/34509>>. Acesso em: 01 fev. 2019. E “O ESTADO DE S. PAULO”, Ciro Campos. Especial: Cem jogos do Palmeiras na arena. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,cem-jogos-do-palmeiras-na-arena,70002212447>>. Acesso em 20 dez. 2018.

Tabela 3: Modelo de Gestão - Arena Corinthians

Modelo de Gestão	Arena Corinthians
Forma de pagamento	Somadas todas as despesas e custos financeiros, R\$ 1,79 bilhão. A dívida é composta pelos repasses à Caixa, mais R\$ 631 milhões em debêntures, R\$ 39 milhões em garantias da Odebrecht e R\$ 346 milhões diretamente com a construtora. Os juros, no valor de R\$ 285 milhões, completam a conta. O clube ainda pode usar os CIDs (Certificados de Incentivo ao Desenvolvimento) para abater a dívida. O valor total é de R\$ 420 milhões, mas até março de 2016 tinham sido negociados apenas R\$ 42,5 milhões.
Fonte de renda para o clube	O Corinthians tem exploração total do seu estádio

Fonte: Elaborada pelo autor com base em UOL, Dassler Marques e Diego Salgado. Corinthians confirma novo acordo e volta a pagar Arena após 1 ano e meio. Disponível em: <<https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2017/12/09/corinthians-confirma-novo-acordo-e-volta-a-pagar-arena-apos-1-ano-e-meio.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

Tabela 4: Modelo de Gestão - Arena Beira Rio

Modelo de Gestão	Arena Beira Rio
Forma de pagamento	Permissão do Internacional para a empresa Brio explorar por 20 anos as receitas relativas aos seguintes serviços e áreas do estádio, 184 Camarotes e Sky Boxes, 5.000 cadeiras VIPs, aproximadamente 6.000 m ² de área comercial para locação, 3.000 vagas de estacionamento no edifício-garagem, venda do marketing esportivo do estádio, exploração de shows e eventos.
Fonte de renda para o clube	O Inter permanece com os direitos sobre bilheteria e as 2,1 mil vagas do atual estacionamento.

Fonte: PORTAL EBC, Nathália Mendes. Porto Alegre: conheça os detalhes do Estádio Beira-Rio. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/esportes/2014/06/porto-alegre-conheca-os-detalhes-do-estadio-beira-rio>>. Acesso em: 25 jan. 2019. SPORT CLUB INTERNACIONAL, Portal da Transparência. Síntese do contrato de parceria do novo Beira Rio. Disponível em: <http://transparencia.internacional.com.br/views/informativos_financeiros/brio.html>. Acesso em 31 jan. 2019. SPORT CLUB INTERNACIONAL. Gigante Para Sempre A modernização do Beira-Rio. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=1&setor=279&secao=294&subsecao=102>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

Tabela 5: Modelo de Gestão - Arena do Grêmio

Modelo de Gestão	Arena do Grêmio
Forma de pagamento	O Grêmio desembolsará R\$ 384 milhões em um prazo de 19 anos. O pagamento do débito ocorrerá em duas partes. Na primeira, que vai durar sete anos, o clube paga R\$ 168 milhões, em parcelas mensais de R\$ 2 milhões aos bancos, para quitar o financiamento obtido junto ao BNDES para a construção do estádio. Nos 12 anos seguintes, o pagamento será feito à OAS, que receberá R\$ 216 milhões em parcelas mensais de R\$ 1,5 milhão. O clube também cede a área do Estádio Olímpico, avaliada em R\$ 180 milhões, em definitivo à OAS.
Fonte de renda para o clube	A renda dos jogos realizados na Arena vai para o caixa da Arena Porto-Alegrense (gestora da arena). Mas parte deste valor é recebido pelo Grêmio através do quadro social – os sócios pagam direto ao clube. Para acomodar os associados nas partidas, o Grêmio paga R\$ 1,5 milhão mensal à gestora do estádio.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em GAÚCHAZH, Adriano de Carvalho. Arena parcelada: Grêmio pagará R\$ 384 milhões em 19 anos à OAS. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/gremio/noticia/2015/10/arena-parcelada-gremio-pagara-r-384-milhoes-em-19-anos-a-oas-4860570.html>>. Acesso em 25 jan. 2019 GAÚCHAZH, Marco Souza. Entenda como fica a relação entre Grêmio, OAS, bancos e Arena. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/gremio/noticia/2017/03/entenda-como-fica-a-relacao-entre-gremio-oas-bancos-e-arena-9761587.html>>. Acesso em: 31 jan. 2019

3) Espectadores e Conquistas esportivas

Observação: considerou-se apenas os resultados relacionados aos campeonatos brasileiros disputados em integridade para que houvesse maior equivalência entre as médias durante a comparação.

Tabela 6: Espectadores e Conquistas por Arena

Arena	Ano	Média de público	Taxa de Ocupação	Conquistas
Arena Corinthians	2015	34.200	69,50%	1º lugar Campeonato Brasileiro
	2016	28.839	58,60%	-
	2017	40.116	81,50%	1º lugar Campeonato Brasileiro e Paulista
	2018	31.521	64,10%	1º lugar Campeonato Paulista
	MÉDIA	33.668	68,20%	-
Allianz Parque	2015	29.633	68,00%	1º lugar Copa do Brasil
	2016	31.662	72,60%	1º lugar Campeonato Brasileiro
	2017	29.881	68,50%	-
	2018	32.951	75,60%	1º lugar Campeonato Brasileiro
	MÉDIA	31.032	71,20%	-
Arena Beira-Rio	2015	19.707	35,20%	1º lugar Campeonato Gaúcho
	2016	26.777	47,80%	1º lugar Campeonato Gaúcho
	2017	26.649	47,60%	-
	2018	31.818	56,80%	-
	MÉDIA	26.238	46,90%	-
Arena Grêmio	2015	25.823	42,70%	-
	2016	21.311	35,20%	1º lugar Copa do Brasil
	2017	21.116	34,90%	1º lugar Libertadores
	2018	24.000	39,60%	1º lugar Recopa e campeonato gaúcho
	MÉDIA	23.063	38,10%	-

Fonte: Elaborada pelo autor baseada em RANSFERMARKT GMBH & CO. KG. **Transfermarkt football**. Disponível em: <<http://www.transfermarkt.com.br/>>. Acesso em 02 jul. 2019

4) Receitas provenientes das arenas:

Nesta parte da pesquisa baseou-se nos dados do trabalho "Receitas com estádios dos clubes brasileiros", da empresa "Sports Value", a qual apresentou os dados dos anos de 2015, 2016 e 2017 do Palmeiras, Grêmio e Internacional. Enquanto para o ano de 2018, destes e os demais anos do Sport Club Corinthians, foram analisados os demonstrativos financeiros nos sites oficiais, baseando-se em número intitulados "Arrecadação de Jogos", como mostra a tabela a seguir:

Tabela 7: Receitas Financeiras por Arena

Clube	Ano	Pelo balanço (em milhares de reais)
Corinthians	2015	- (foi destinado ao FII para pagar diretamente a dívida)
	2016	- (foi destinado ao FII para pagar diretamente a dívida)
	2017	63.800
	2018	60.600
Palmeiras	2015	87.210
	2016	69.296
	2017	77.047
	2018	113.000
Internacional	2015	16.078
	2016	11.643 + 1.812 (estacionamento)
	2017	12.450 + 1.970 (estacionamento)
	2018	13.573 + 1.605
Grêmio	2015	49.635
	2016	49.929
	2017	122.000
	2018	*

Fonte: Elaborada pelo autor com base em PALMEIRAS. **Balanço e Balancetes do Palmeiras** (2019). Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/clube/balanco/2018>. Acesso em 10/08/2019; INTERNACIONAL. **Informativos Financeiros** (2019). Disponível em: <http://transparencia.internacional.com.br/category/2#>. Acesso em 10/08/2019; CORINTHIANS. **TRANSPARÊNCIA** (2019). Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/clube/transparencia>. Acesso em 10/08/2019; GOVERNO DO ESTADO. **Diário Oficial do Rio Grande do Sul** (2018). Disponível em: <https://www.diariooficial.rs.gov.br/>. Acesso em 10/08/2019. * O resultado ainda não foi publicado em documento oficial.

4 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

A partir dos resultados apresentados acima em relação ao financiamento, modelo de gestão, espectadores, conquistas esportivas e receitas provenientes das arenas, podemos obter algumas conclusões.

Primeiramente, é fato dizer, como afirma Spessoto (2008), que as "organizações esportivas dependem de, no mínimo, equilíbrio financeiro e sucesso esportivo, que pode ser confirmado com um posicionamento nas competições que disputa, aumento de prestígio e de torcedores-consumidores", comprovado com os resultados.

Todos os clubes sem exceção tiveram ótimas médias de público e taxa de ocupação, quando comparadas às brasileiras e conquistaram, no mínimo 2 campeonatos de expressão, destacando-se Grêmio, Palmeiras e Corinthians, sendo o primeiro, com 1 título internacional e os dois últimos, com 2 títulos nacionais em 4 anos de uso das suas respectivas arenas. Dizer que a arena foi o único fator responsável para as conquistas citadas acima, não é o bastante, porém faz-se um dos, se não o mais determinante, porque valorizam a marca dos clubes, atraem investimentos, novos consumidores e geram grandes receitas financeiras, tornando-se um fator determinante no sucesso das equipes (CARDIA, 2014).

Além das conquistas, as receitas provenientes são bem expressivas para ambos os clubes, mesmo que com os resultados apenas de curto-prazo, destacando-se o Palmeiras que embolsou aproximadamente 350 milhões de reais com a sua arena após 4 anos de construção. Ainda, é preciso uma análise a longo-prazo entre elas para que haja mais informações referentes consistência, média e montante total, porque, por exemplo, a fonte de renda dos anos de 2014 e 2015 da Arena Corinthians foi destinada integralmente para o pagamento do FII (Fundo de Investimento Imobiliário), entretanto, já é possível afirmar que há grande potencial de exploração e que se trata de uma fonte sustentável e renda significativa para os clubes.

Partindo para o modelo de gestão, afirma-se que apenas o Corinthians irá pagar diretamente ao financiador, enquanto os outros utilizam um modelo o qual é cedido o uso da arena, com as especificidades de cada projeto, apesar disso, o clube pode explorar das mais variadas formas o uso deste espaço.

Sendo assim, ainda não é possível determinar de fato qual melhor modelo, por tratarem-se de um curto período de tempo, mas alguns resultados e dados apontam

caminhos para este tipo de afirmação. Conclui-se que as arenas para a Copa tiveram financiamento via banco estatal e uma gestão financeira e da arena nacionais. A Arena Grêmio, que não foi para a Copa, também teve parte de seu financiamento via banco estatal, mas outra parte com a iniciativa privada (empreiteira e ativos imobiliários). O Allianz Parque, que não foi usado na Copa, mas que parece ter o melhor modelo dos quatro analisados, teve seu financiamento e modelo todo ligado com a iniciativa privada, inclusive com gestão de consultorias internacionais em seu início. Assim, os modelos são diversos, mas a questão da gestão prévia e capacitada é fundamental para que uma arena tenha êxito, sustentabilidade financeira, social e também esportiva.

REFERÊNCIAS

CARDIA, Wesley. **Marketing esportivo e administração de arenas**. São Paulo: Atlas, 2014

MAZZEI, L. C.; ROCCO JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 2, n. 1, p. 96–109, 2017.

ROCCO JÚNIOR, A. J.; MAZZEI, L. C. (EDS.). **Os Estádios e Arenas do Futebol Brasileiro e o legado da Copa do Mundo 2014: o padrão FIFA, o consumidor do esporte e o entretenimento**. Sarapuí: OJM Casa Editorial, 2018.

ROCCO, A.; MAZZEI, L. C.; OLIVEIRA, L. M. R. **Os Novos Estádios e Arenas do Futebol Brasileiro e a Comunicação: o esporte como entretenimento e a cidade como negócio**. XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM. Anais Rio de Janeiro: Intercom, 2015

SOARES CÉSAR, F. et al. Sustentabilidade Econômica em Arenas e Estádios: estudo sobre as instalações da Copa do Mundo de Futebol 2014. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. Suplemento 1, p. 184–196, 2013.

SPESSOTO, R. E. **Futebol Profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. Universidade de Brasília, 2008

TRANSFERMARKT GMBH & CO. KG. **Transfermarkt football**. Disponível em: <<http://www.transfermarkt.com.br/>>. Acesso em: 02 jul. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.