

Sustentabilidade financeira da arena Beira-Rio: sede da Copa do Mundo FIFA 2014 em Porto Alegre


RESUMO

A transformação dos tradicionais estádios de futebol em arenas esportivas multiuso é uma tendência internacional, que foi impulsionada no Brasil pela Copa do Mundo FIFA 2014. O estudo teve por objetivo analisar a sustentabilidade financeira da arena Beira-Rio, uma das sedes do evento. Foram analisados documentos, realizadas visitas às instalações e conduzidas entrevistas com os gestores. Os resultados indicaram que o projeto de utilização do Beira-Rio contempla oito fontes de receitas: bilheteria, espaços VIP, estacionamento, publicidade, centro comercial, eventos não-esportivos, *catering* e visitação às instalações. O Beira-Rio encontra-se, atualmente, em um processo de transição entre um estádio de futebol tradicional e uma arena esportiva multiuso. Em 2017, apresentou um prejuízo aproximado de R\$ 8,08 milhões, não se mostrando financeiramente sustentável; todavia, pode se tornar sustentável, com lucro aproximado de R\$ 38,51 milhões anuais, caso se potencialize as fontes de receitas já existentes.

PALAVRAS-CHAVE: Arenas esportivas; Gestão esportiva; Sustentabilidade financeira


Felippe Marchetti

Doutorando em Ciências do Movimento Humano
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, Porto
Alegre, Brasil
fmarkss@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-6797-7332>


Alberto Reinaldo Reppold Filho

Doutor em Ciências do Movimento Humano
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, Porto
Alegre, Brasil
alberto.reppold@ufrgs.br

 <https://orcid.org/0000-0001-8304-9472>

Gustavo Bordin Schumacher

Doutorando em Ciências do Movimento Humano
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, Porto
Alegre, Brasil

gustavo.schumacher@ufrgs.br
 <https://orcid.org/0000-0003-1756-6978>



Financial sustainability of the Beira-Rio arena: venue of the 2014 FIFA World Cup in Porto Alegre

ABSTRACT

The transformation of traditional football stadiums into multipurpose sports arenas is an international trend that was boosted in Brazil by the 2014 FIFA World Cup. The purpose of this study was to analyze the financial sustainability of the Beira-Rio arena, one of the venues of the event. Documents were analyzed, site visits were carried out and interviews were conducted with the managers. The results indicated that the Beira-Rio project includes eight sources of revenue: box office, VIP spaces, parking, advertising, shopping center, non-sporting events, catering and visitation to the facilities. Beira-Rio is currently in a process of transition between a traditional football stadium and a multipurpose sports arena. In 2017, it presented an approximate loss of R\$ 8,08 million, not proving to be financially sustainable; however, it could become sustainable, with a profit of approximately R\$ 38,51 million per year, if existing revenue sources are increased.

KEYWORDS: Sports arena; Sports management; Financial sustainability

Sostenibilidad financiera de la arena Beira-Rio: sede de la Copa Mundial de la FIFA 2014 en Porto Alegre

RESUMEN

La transformación de los tradicionales estadios de fútbol en arenas deportivas multiuso es una tendencia internacional, impulsada en Brasil por la Copa Mundial de la FIFA 2014. Este estudio tuvo como objetivo analizar la sostenibilidad financiera de la arena Beira-Rio, una de las sedes del evento. Se analizaron documentos, se realizaron visitas a las instalaciones y entrevistas con los gestores. Los resultados indicaron que el proyecto de utilización del Beira-Rio contempla ocho fuentes de ingresos: taquilla, espacios VIP, estacionamiento, publicidad, centro comercial, eventos no deportivos, catering y visitación a las instalaciones. El Beira-Rio se encuentra actualmente en un proceso de transición entre un estadio de fútbol tradicional y una arena deportiva multiuso. En 2017, presentó un perjuicio aproximado de R\$ 8,08 millones, no mostrándose financieramente sostenible; sin embargo, puede tornarse sostenible, con un beneficio aproximado de R\$ 38,51 millones anuales, si se potencian las fuentes de ingresos ya existentes.

PALABRAS-CLAVE: Estadios deportivos; Gestión de deportes; Sostenibilidad financiera

INTRODUÇÃO

O Governo Federal, em conjunto com governos estaduais e municipais e empresas privadas, investiu R\$ 8,38 bilhões (GOVERNO FEDERAL, 2014) na reforma e construção de várias arenas de futebol para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 (CESAR et al., 2013). Porto Alegre foi uma das 12 cidades-sede do evento, sendo o Beira-Rio, estádio pertencente ao Sport Club Internacional (SCI), um dos locais escolhidos para sediar os jogos. Para tanto, a instalação precisou ser reformada para atingir um padrão de arena esportiva multiuso.

Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2007), as arenas multiuso são instalações modernas, que agregam estruturas de esporte, lazer e cultura onde são realizados eventos de diversas naturezas. Para Desbordes (2013), as arenas oferecem serviços concorrentes aos ofertados em outros espaços de lazer, proporcionando novas experiências de consumo. O alto nível de conforto e a arquitetura moderna são fatores que, segundo Markerink (2005) e Vilela (2011), aumentam a atratividade destas estruturas esportivas. Neste sentido, a modernização dos estádios de futebol brasileiros para a Copa pode ser considerada a etapa mais recente de um processo de transformação do espetáculo de futebol em objeto de consumo (CRUZ, 2005; D'AUGUSTINI, 2009), que exige a qualificação técnica, funcional e de gestão das suas instalações (LA CORTE, 2007). As arenas, todavia, possuem custos e despesas operacionais e de manutenção elevados, que podem chegar anualmente a 10% do seu valor total (BONNENFANT, 2001) e, em caso de má gestão, correm o risco de tornarem-se em “elefantes brancos”. Neste sentido, como refere Nina (2014), faz-se necessário um modelo de gestão sustentável destas instalações.

O objetivo deste estudo foi analisar a sustentabilidade financeira da arena Beira-Rio a partir das suas receitas e dos seus custos e despesas no ano de 2017. A sustentabilidade financeira é entendida, no contexto deste estudo, como a capacidade de uma entidade ou instalação autoprover recursos financeiros para enfrentar contratempos decorrentes da sua exploração econômica (FERNANDES; MEIRELLES, 2013).

MATERIAL E MÉTODO

A pesquisa é de natureza descritiva. Como referencial teórico, foram utilizadas 17 referências encontradas nas bases de dados do SCOPUS e do Portal de Periódicos da CAPES,

utilizando os seguintes descritores: “sustentabilidade financeira”, “arenas esportivas” e “instalações esportivas”.

A identificação das principais fontes de receita das arenas esportivas multiuso foi realizada a partir de informações disponíveis em documentos de oito clubes de futebol europeus que possuem arenas internacionalmente reconhecidas por sua qualidade: Arsenal (ARSENAL FOOTBALL CLUB, 2017), Chelsea (CHELSEA FOOTBALL CLUB, 2017), Liverpool (LIVERPOOL FOOTBALL CLUB, 2017) e Manchester United (MANCHESTER UNITED, 2017), da Inglaterra; Barcelona (FUTBOL CLUB BARCELONA, 2017) e Real Madrid (REAL MADRID CLUB DE FUTBOL, 2017), da Espanha; Bayern de Munique (FUSSBALL CLUB BAYERN MUNCHEN, 2017), da Alemanha; e Juventus (JUVENTUS FOOTBALL CLUB, 2017), da Itália. As informações disponibilizadas nos documentos destes clubes foram organizadas e categorizadas em oito tipos de fontes de receita: bilheteria, catering, espaços VIP, publicidade, eventos não-esportivos, centro comercial, estacionamento e visitação às instalações (incluindo-se os museus dos clubes). Assim, a análise da sustentabilidade financeira do Beira-Rio foi realizada com base nestas fontes de receita.

As receitas e os custos e despesas da arena Beira-Rio foram obtidos por meio da análise de documentos disponibilizados no Portal de Transparência do SCI (SPORT CLUB INTERNACIONAL, 2017) e no site oficial da BRio (BRIO HOLDING, 2017), empresa corresponsável pela gestão do local. Além disso, foram realizadas visitas às instalações e entrevistas com o vice-presidente de administração do SCI, com o diretor comercial da BRio e com o gestor responsável pela manutenção da arena.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Custos e Despesas

A análise dos documentos disponibilizados pelo SCI e pela BRio e as entrevistas realizadas com os seus gestores, indicaram que o Beira-Rio apresenta custos e despesas relativos à manutenção das instalações, aos custos operacionais em dias de eventos e à amortização do financiamento para a reforma das instalações contraído junto ao BNDES.

De acordo com a empresa BRio, as despesas anuais relativas à manutenção da arena alcançam R\$ 9 milhões. Já os custos operacionais em dias de eventos, conforme o vice-presidente de administração do SCI, são também de R\$ 9 milhões ao ano. O custo total da reforma do Beira-Rio foi de R\$ 330 milhões (GOVERNO FEDERAL, 2014). Deste montante, R\$ 275 milhões

vieram de empréstimo junto ao BNDES, com juros de 2,1% ao ano acrescidos de 6% de juros anuais de longo prazo, devendo este valor ser quitado em 13 anos, com 2 anos de carência. Com base nestas informações, calculou-se a média ponderada anual de pagamento para amortização desse financiamento, obtendo-se o valor de R\$ 30,68 milhões. Além do empréstimo junto ao BNDES, R\$ 55 milhões foram alocados pelo SCI e por uma sociedade de propósito específico. Segundo informações do clube, este valor já encontra-se quitado. Desta forma, não foi incluído no cálculo dos custos e despesas da arena.

No total, os custos e despesas anuais do Beira-Rio são estimados em R\$ 48,68 milhões, sendo R\$ 9 milhões com a manutenção das instalações, R\$ 9 milhões com os custos operacionais em dias de eventos e R\$ 30,68 milhões com a amortização de financiamento junto ao BNDES:

Quadro 1 – Custos e despesas anuais da arena Beira-Rio em 2017 (em milhões de reais).

Arena	Manutenção das Instalações	Custos Operacionais em dias de eventos	Amortização de Financiamento BNDES	Total de Custos e Despesas
Beira-Rio	9,00	9,00	30,68	48,68

Receitas

As análises das informações obtidas por meio de documentos, entrevistas com gestores e visitas às instalações evidenciaram que o projeto de gestão do Beira-Rio contempla todas as fontes de receita utilizadas pelos clubes de futebol europeus, cujas arenas têm participação destacada em suas finanças. A seguir são apresentadas estas fontes com suas respectivas receitas para o Beira-Rio:

a) Bilheteria

As receitas provenientes de bilheteria são referentes à venda de ingressos nos dias dos jogos. É uma das principais fontes de receita dos maiores clubes de futebol europeus, junto com a venda dos direitos de transmissão dos jogos e das receitas de licenciamento da marca. Sendo assim, a análise das receitas de bilheteria se faz necessária para a compreensão da sustentabilidade financeira do Beira-Rio.

Em 2017, foram disputados 34 jogos no Beira-Rio, resultando numa receita total de bilheteria de R\$ 16,91 milhões. Este valor representa 41,65% do total de receitas da arena no mesmo ano (ver Quadro 7) e pagaria 34,73% de seus custos e despesas totais, cujo valor é estimado

em R\$ 48,68 milhões (ver Quadro 1). Estes dados indicam que a bilheteria foi a maior receita e também a mais importante para a sustentabilidade financeira do Beira-Rio, em 2017.

Para uma visão mais detalhada sobre a importância desta fonte de receitas para a sustentabilidade financeira do Beira-Rio, é necessário analisar: o percentual médio de ocupação da instalação, a média de público pagante e os valores médios dos ingressos praticados pelo SCI.

Enquanto as principais ligas de primeira divisão europeias apresentam elevados percentuais de ocupação de arenas e estádios - 98% inglesa e alemã, 78% espanhola - (PLURI, 2014), no Brasil, em 2017, esse número alcançou apenas 40%, entre os 20 clubes com maior público pagante (Top 20), e 45,8%, entre os 10 clubes com maior público pagante (Top 10), das Séries A e B do Campeonato Brasileiro (GLOBOESPORTE, 2018). Tal realidade fica evidenciada a partir da análise dos dados apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Público pagante, valor de ingresso e percentual de ocupação médios, estádios e arenas dos clubes Top 10 e Top 20, em 2017.

	Top 20	Top 10	Beira-Rio
Público pagante médio (pessoas)	15975	23048	19900
Percentual médio de ocupação (%)	40	45,8	40
Valor médio do ingresso (em reais)	-	37,60	25,00

Fonte: adaptada de GLOBOESPORTE, 2018.

Em 2017, o percentual médio de ocupação do Beira-Rio (40%) foi igual ao dos Top 20. Quando considera-se os percentuais de ocupação dos Top 10 (45,8%), ele ficou abaixo da média. Entre os clubes com maiores percentuais de ocupação estão: Corinthians (73%), Palmeiras (71%), São Paulo (54%) e Flamengo (50%). A média de público pagante em jogos do SCI (19900) ficou acima da média dos Top 20 (15975). Entretanto, ficou abaixo da média dos Top 10 (23048) e da média do próprio SCI no ano anterior quando, participando da Série A, atingiu a média de 20372 pagantes. Já o valor médio do ingresso no Beira-Rio (R\$ 25) foi inferior ao praticado pelos Top 10 (R\$ 37,60). Tendo em vista que o SCI encontra-se no grupo dos Top 10, os dados analisados indicam que o clube teve um desempenho abaixo da média em itens que afetam as receitas de bilheteria.

O retorno do SCI à Série A do futebol brasileiro, em 2018, pode representar um incremento nas receitas de bilheteria, pelo aumento da média de público de pagante. Entretanto, não haverá um incremento substancial se o percentual médio de pagantes em 2018 retornar ao patamar de 2016, tendo em vista que a diferença entre as médias destes anos é de apenas de 472 pagantes. Este argumento ganha força, se considerarmos o valor médio do ingresso praticado pelo clube em 2017 (R\$ 25). Se multiplicarmos a diferença entre o número de pagantes nos dois períodos (472) pelo

valor médio do ingresso (R\$ 25) e pelo número de jogos que o clube realizou em 2017 (34), chegaremos ao valor de R\$ 401.200,00 (aumento de apenas 2,37% na receita total de bilheteria, no ano).

Assim, para um aumento de receitas de bilheteria, condizente com a realidade dos clubes do grupo Top 10 do futebol brasileiro, seria necessário um aumento não apenas no percentual médio de público pagante, mas também do valor médio do ingresso. Se, em 2018, o Beira-Rio tivesse uma média de público pagante de 23048 pessoas e praticasse um valor médio de ingresso de R\$ 37,60, ambos iguais as médias dos Top 10, obteriam uma receita de bilheteria de R\$ 29,46 milhões, com um percentual de ocupação médio de 45,19% (também próximo a média de ocupação dos Top 10). Desta forma, atingir a média dos demais clubes brasileiros que compõem o grupo dos Top 10, em termos de público pagante, valor de ingresso e percentual de ocupação médios, parece ser uma meta necessária e, ao mesmo tempo viável, para fins da sustentabilidade financeira do Beira-Rio.

Uma política de aumento do valor dos ingressos, contudo, requer cautela. O valor médio do ingresso praticado em 2016, talvez tenha contribuído para um aumento de público no Beira-Rio. Um aumento excessivo deste valor poderia representar uma redução do percentual médio de ocupação e, com isso, não acarretar necessariamente um aumento da receita de bilheteria.

Por fim, cabe destacar que a arrecadação de bilheteria tem também impacto nas receitas operacionais totais líquidas dos clubes de futebol. No Quadro 3, são apresentados tais percentuais em clubes das oito ligas europeias que mais arrecadaram com essa fonte de receita.

Quadro 3 – Percentual da bilheteria nas receitas operacionais totais líquidas de clubes europeus, por país.

País	Participação da bilheteria nas receitas operacionais totais líquidas dos clubes europeus (%)
Bélgica	24
Alemanha	20
Espanha	20
Inglaterra	16
França	12
Portugal	12
Itália	11

Fonte: UEFA (2015)

O percentual de bilheteria nas receitas operacionais totais líquidas dos clubes de futebol europeus em uma temporada pode variar de 11 a 24%. Esse cálculo leva em conta todas as receitas dos clubes, exceto a venda de jogadores. Entre as 20 maiores ligas de futebol europeias, apenas os clubes da Dinamarca (6%) e da Rússia (4%) apresentam percentuais de bilheteria inferiores a 10% das receitas operacionais totais líquidas.

Em 2017, a receita operacional total líquida do SCI foi de R\$ 212,52 milhões, sendo que a arrecadação de bilheteria, R\$ 12,25 milhões, representou apenas 5,76%, desta receita (SPORT CLUB INTERNACIONAL, 2017). No cálculo, não estão incluídas as 5000 cadeiras do Beira-Rio geridas pela BRio, uma vez que não fazem parte do balanço do clube. Quando comparado aos percentuais dos clubes das 20 principais ligas europeias, o percentual do SCI é superior apenas aos dos clubes da liga russa de futebol.

Os dados analisados sugerem que a bilheteria é uma fonte de receita a ser incrementada pelo SCI e que tem potencial de alavancar a sustentabilidade financeira do Beira-Rio, principalmente se levarmos em conta levantamento realizado em março de 2016 pela empresa FS Consulting Sport (2016, apud, ESTADÃO, 2016), que coloca o SCI como o oitavo maior quadro social do mundo, com 112.756 sócios.

b) Catering

O catering é outra fonte de receita com destaque na sustentabilidade financeira das arenas esportivas multiuso. Segundo Rufino (2011), é preciso oferecer um serviço de alimentação com pouco tempo de espera, diversificação da oferta de produtos, higiene, boa relação qualidade/preço, bom atendimento, número suficiente de atendentes e variedade de formas de pagamento. Dados divulgados pela FIFA (2015) mostram que somente na Copa do Mundo de 2014 foram gastos R\$ 29,3 milhões em alimentação e bebidas nas arenas de futebol (excluindo-se as transações feitas em dinheiro).

O catering pode gerar receitas de duas maneiras:

a) O proprietário da arena faz a gestão dos bares: os serviços e produtos são oferecidos pela instituição proprietária (clube, empresa, governo), ficando a mesma responsável pelos custos operacionais. Os lucros reverterem para a instituição proprietária.

b) Concessão dos espaços: o proprietário da arena transfere o controle dos bares para empresas parceiras que pagarão um aluguel pelo valor e/ou um percentual do lucro advindo das vendas no local. Para Calipo (2006), esse tipo de contrato é benéfico para os clubes esportivos por três motivos: não incide gastos para o dono da instalação, o parceiro realiza investimento no local e são oferecidos serviços de qualidade aos torcedores, podendo resultar em aumento de público.

No Beira-Rio, a opção foi pela concessão dos 66 bares para cinco empresas conhecidas do público local e com prévia experiência em eventos de grande porte. Os valores dos contratos não foram informados pelo clube. Para a estimativa do potencial de receita de catering, caso o SCI e a BRio optassem por eles mesmos realizarem a gestão do bares, foram utilizados dados da Copa do

Mundo de 2014 (FIFA, 2015), que mostram em jogos realizados nesta arena, gastos, em média, de R\$ 7,07 por espectador. Este valor, quando corrigido pelo índice de inflação calculado pela Fundação Getúlio Vargas, é de R\$ 8,25, em junho de 2017. Este valor foi adotado para as estimativas deste estudo.

Como em 2017 o Beira-Rio recebeu um público total próximo a 673 mil torcedores (40% de ocupação média), isso totalizaria R\$ 5,55 milhões. Considerando-se que o lucro estimado de um bar seja em torno de 30%, o sistema de catering atualmente poderia gerar R\$ 1,66 milhão por temporada, no caso de o próprio clube gerir o sistema. Caso o percentual médio de ocupação do Beira-Rio fosse de 45,8% (média dos Top 10), geraria uma receita de cerca de R\$ 1,90 milhões anuais.

c) Espaços Vip

As arenas esportivas multiuso disponibilizam espaços exclusivos em suas dependências para os torcedores com maior poder aquisitivo, como camarotes, skyboxes ou suítes. Cereto (2003) defende a importância destes ambientes destinados a pequenos grupos, pois são grandes geradores de receita e oferecem mais conforto e atendimento personalizado. Segundo o autor, o espaço VIP atrai novos usuários e valoriza a qualidade do serviço prestado, melhorando o nível, inclusive, para os torcedores localizados em outros setores das arenas.

Um serviço utilizado para a qualificação das áreas VIP das arenas é a hospitalidade, estratégia de marketing empresarial adotada para atender pessoas com influência sobre os negócios das organizações, visando construir relações comerciais e melhorar a imagem das empresas (BORGES, 2012). Por oferecerem conforto e boa vista para o campo, tais espaços facilitam a criação de um relacionamento mais próximo entre empresas, clientes e funcionários.

No Beira-Rio os espaços VIPs são oferecidos através do programa “Coração do Gigante”. A arena possui 70 camarotes (comportando entre 14 e 18 pessoas) e 55 skyboxes (para até 24 torcedores). Para cada skybox, são disponibilizadas seis vagas de estacionamento, serviço de alimentação e acesso ao restaurante VIP. O preço anual desses aluguéis varia entre R\$ 125 mil e R\$ 250 mil, dependendo da localização no estádio. Em 2017, 47% desses espaços foram locados, arrecadando cerca de R\$ 9,37 milhões. O potencial de arrecadação anual é de aproximadamente R\$ 23,43 milhões. Ambos os valores foram calculados através de uma média do preço das áreas VIP, visto que não foram informados quais camarotes e skyboxes estavam locados.

d) Publicidade

A divulgação das logomarcas dentro das arenas é uma das ações mais utilizadas pelas organizações que investem em patrocínio esportivo, aliando a importância social do jogo à intenção empresarial de construir uma marca forte através do esporte. A publicidade nas arenas multiuso é facilitada pela ligação emocional entre time e torcedor, criando-se momentos onde os consumidores ficam mais receptivos à empresa através da junção dos sentimentos esportivos que unem o clube, a marca e a pessoa. Para Gass (2014), o futebol tornou-se uma indústria milionária alimentada pelo mercado das marcas, que podem dar visibilidade aos seus nomes em troca de garantirem certa segurança financeira para os clubes.

A publicidade nas arenas ocorre, principalmente, através de duas estratégias:

a) Naming rights: Segundo Bartow (2007), *naming rights* é o direito de nomear um bem ou evento, por determinado período de tempo, em troca de pagamento financeiro. É uma estratégia de mercado bastante utilizada nos Estados Unidos e na Europa, atraindo grandes investimentos do setor privado. Tal ação cria identidade para a marca, transmite uma mensagem e dá retorno institucional para o patrocinador e financeiro para o clube (IKENAGA, 2012). Essa prática, todavia, é ainda pouco difundida no Brasil. As grandes mídias, por razões comerciais, não colaboram com o desenvolvimento do processo. É o caso do Allianz Stadium, em São Paulo, chamado pelas grandes redes de comunicação de Arena Palmeiras, para evitar a divulgação da marca. Essa atitude acaba desencorajando o investimento de patrocinadores e fazendo com que muitas arenas encontrem dificuldade para negociar seus nomes.

Outra opção de utilização dos *naming rights* é aplicá-los em escalas menores, nomeando os setores da arena (arquivancada chamar-se setor Empresa X) ou os centros de treinamento dos clubes (como fez o Manchester United ao negociar com a empresa AON).

Em 2014, a cervejaria Itaipava assinou contrato para cessão dos *naming rights* das arenas brasileiras Fonte Nova (Salvador) e Pernambuco (região metropolitana de Recife), pagando R\$ 100 milhões para cada uma pelo período de 10 anos. De acordo com a KPMG (2017), o valor médio anual pago pelo direito de nomeação por assento nessas arenas foi de R\$ 199,50, números acima da média de mercado europeu (Alemanha: R\$ 123,00 e Inglaterra: R\$ 196,00), porém abaixo da média das arenas de beisebol americanas (R\$ 269,00).

O SCI ainda não negociou o *naming rights* do Beira-Rio. Segundo a consultoria BDO/RCS (2012), a nomeação do local tem valor estimado em R\$ 4,5 milhões por temporada. No caso do SCI, a negociação é dificultada pelo nome Beira-Rio ser forte no imaginário do público e pela grande rivalidade existente com o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, outro clube de futebol da

cidade, fato que poderia causar rejeição entre os adeptos adversários, caso uma empresa associasse seu nome à arena.

b) Publicidade fixa: A publicidade fixa nas arenas pode ocorrer de duas formas principais: utilização dos muros internos e dos corredores de circulação do estádio para divulgação das marcas. O Beira-Rio dispõe de algumas áreas locáveis para fins publicitários, destacando-se os muros que separam as arquibancadas superiores e inferiores da arena. Tais espaços são adequados para a divulgação por ficarem em evidência, tanto para os torcedores quanto para as câmeras de televisão, durante todo o evento. Segundo o gerente comercial da empresa BRio, o potencial de arrecadação desses espaços no Beira-Rio é de R\$ 6 milhões anuais. Na visita às instalações, entretanto, constatou-se que apenas cerca de 30% desses espaços foram utilizados em 2017, o que daria uma estimativa de arrecadação em torno de R\$ 1,80 milhão.

Assim, se somarmos os 4,5 milhões por temporada dos *naming rights*, com os R\$ 6 milhões anuais de publicidade fixa, o potencial de receitas do Beira-Rio em publicidade é de R\$ 10,5 milhões, dos quais arrecada apenas R\$ 1,8 milhão. Uma maneira de incrementar as receitas do Beira-Rio seria pela utilização desses espaços para publicidade subaproveitados, por meio de parcerias estratégicas com empresas.

e) Eventos Não-Esportivos

Na maioria das arenas esportivas do mundo o carro-chefe dos eventos é o esporte, mas essa realidade vem se alterando com o uso dos espaços para outras atividades que atraiam o interesse da população e movimentem a economia local. O tipo de atração oferecido nas arenas multiuso pode variar de pequenos eventos a grandes shows, como apresentado a seguir.

O Chelsea, clube de futebol da Inglaterra, loca suas instalações para aniversários, oferecendo *tour* pelo estádio, refeições no restaurante do clube, entre outros atrativos e serviços (CHELSEA FOOTBALL CLUB, 2017). Já o Liverpool utiliza as instalações do Anfield Stadium para a realização de cerimônias, ofertando salões de fácil montagem, sistema de alimentação, decoração e aparelhagem de som (LIVERPOOL FOOTBALL CLUB, 2017). Também se destacam as possibilidades de realização de shows, feiras e festivais musicais nas arenas esportivas. É possível a montagem de palcos provisórios, com capacidade para receber grande número de pessoas em partes específicas das arenas, sem danificar o gramado. Ainda há a possibilidade de aluguel das instalações para eventos corporativos e conferências, nos quais, salas, auditórios ou o campo podem ser transformados em centros para reuniões e palestras (LIVERPOOL FOOTBALL CLUB, 2017).

O Beira-Rio apresenta três espaços distintos para a realização de eventos: (1) Arena, como um todo (2) Anfiteatro Beira-Rio e (3) Espaço Sunset. Tais instalações têm potencial para renderem aproximadamente R\$ 2,98 milhões anuais, conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 6 – Possibilidade de aluguel para eventos na arena Beira-Rio.

Instalação	Nº de aluguéis/ano	Custo do aluguel (em reais)	Potencial de arrecadação anual (em reais)
Aluguel da Arena	2	500.000,00	1.000.000,00
Anfiteatro Beira-Rio	8	150.000,00	1.200.000,00
Espaço Sunset	52	15.000,00	780.000,00
Total			2.980.000,00

Fonte: autores.

a) Aluguel da Arena: Utilizado para a realização de shows com público superior a 50.000 espectadores. O preço de aluguel é R\$ 500 mil, sendo possível um rendimento anual próximo a R\$ 1 milhão, se realizado um show por semestre. No ano de 2017, ocorreram dois shows utilizando-se toda a arena. Tendo em vista que a cidade de Porto Alegre possui outra arena em condições de receber shows de mesma abrangência, sendo uma concorrente direta nesse mercado e com o fato dos espetáculos precisarem se encaixar em “janelas” de pelo menos uma semana sem jogos de futebol, o Beira-Rio apresenta potencial para sediar anualmente dois eventos dessa magnitude.

b) Anfiteatro Beira-Rio: anfiteatro desmontável localizado na parte interna da arena, com palco voltado para as cadeiras e capacidade para 12.000 pessoas sentadas. É uma alternativa para eventos, sem necessidade de construção de superestruturas de produção. Apresenta fácil montagem (pode receber um espetáculo num dia e ser desmontado para uma partida no outro) e utiliza os bares e banheiros já existentes na arena. Em 2017, ocorreram cinco shows no espaço, com arrecadação em aluguéis próxima a R\$ 750 mil. Segundo o gerente comercial da empresa BRio, a projeção é de oito shows anuais no local, com público mínimo de 5.000 pessoas. De acordo com essa estimativa, o espaço pode gerar um retorno de R\$ 1,2 milhão, visto que seu aluguel gira em torno de R\$ 150 mil.

c) Espaço Sunset: localizado no segundo piso do edifício-garagem da arena é uma grande praça elevada. A instalação disponibiliza quiosques de alimentação e pode ser utilizada para a realização de festas, feiras, entre outros eventos. O valor do aluguel gira em torno de R\$ 15 mil diários. No ano de 2017, o espaço esteve locado por cerca de 30 dias, com arrecadação total de R\$ 450 mil. Se estimássemos a ampliação de locação do espaço para um dia por semana, em média, ele renderia R\$ 780 mil por temporada.

Esses espaços poderão ser importantes fontes de receitas para o Beira-Rio e receber eventos de diversas naturezas, aumentando a circulação de pessoas no local e movimentando a cadeia

econômica relacionada à infraestrutura. Além de alugar as instalações, o SCI poderia realizar anualmente eventos próprios, como ocorreu na festa de reabertura do Beira-Rio, em 2014 (com shows e homenagens à história do clube). Outra opção seria não terceirizar a oferta de serviços, criando pacotes de eventos destinados a públicos diversos (casamentos, formaturas, etc.). Tal ação agregaria ao aluguel serviços oferecidos pelo clube, com atendimento padrão.

f) Centro Comercial

A complementaridade de serviços é um fator importante para o desenvolvimento das arenas esportivas multiuso, oferecendo complexos de entretenimento com lojas, cinemas, museus, bancos e outras facilidades. Segundo Trumbpour (2007), as arenas devem utilizar o poder unificador do esporte para atrair diversificadas opções de lazer e de comércio, agregando valor ao espaço. O aluguel de salas comerciais, além de valorizar a instalação, auxilia na manutenção da arena e pode catalisar novas fontes de receita. Uma família pode, por exemplo, ir ao cinema e decidir conhecer o museu e/ou comprar na loja do clube.

O Beira-Rio conta com um espaço comercial chamado de *Street Mall*. É um complexo comercial que tem por objetivo alinhar experiência de consumo com lazer e esporte, inspirado em centros esportivos de outros países. São 44 módulos comerciais distribuídos em 6.000m² (custo de locação de R\$ 140,00 por metro quadrado). O potencial de arrecadação anual com o aluguel das lojas é de aproximadamente R\$ 10 milhões, além de alavancar outras receitas, como estacionamento e museu do clube. Em 2017, apenas 40% das lojas encontravam-se locadas, com arrecadação aproximada de R\$ 4 milhões, oferecendo serviços de alimentação, conveniência e venda de artigos esportivos.

O espaço possui dois momentos distintos: um no dia de jogos de futebol, onde as atenções se voltam para o evento esportivo e há maior circulação de público; e outro nos dias sem partidas, nos quais o complexo funciona normalmente. A estimativa da empresa BRio é de que 80.000 visitantes circulem por mês no *Street Mall*, em dias sem eventos.

g) Estacionamento

A locação das vagas de estacionamento também tem sua importância para a sustentabilidade financeira das arenas esportivas devido ao número elevado de automóveis que se deslocam a esses locais em dias de eventos. Com a transformação das arenas em centros de entretenimento, a demanda pelas vagas de estacionamento deve crescer e tornar-se, cada vez mais, uma fonte de

receita relevante. Na opinião de Cisneiro (2014), há uma tendência mundial de restrição do estacionamento nas vias públicas, principalmente em áreas críticas, fazendo com que estacionamentos privados sejam cada vez mais procurados. Ademais, é crescente a escassez de vagas nas grandes cidades e a sensação de insegurança ao se estacionar o veículo na rua.

O Beira-Rio conta com duas áreas de estacionamento: uma descoberta, com capacidade para 2.100 veículos; outra coberta, o edifício-garagem, com capacidade para 3.000 carros. O preço-médio do estacionamento em ambos os locais é de R\$ 30,00. Em 2017, esses espaços tiveram ocupação média de 60% (informação fornecida pela empresa BRio), em 41 eventos (34 jogos de futebol e 7 shows), gerando aproximadamente R\$ 3,76 milhões. Considerando-se que a arena apresenta condições de receber por volta de 50 grandes eventos, o potencial de arrecadação é de R\$ 7,65 milhões anuais. Este valor pode ser incrementado com a utilização do espaço por parte dos clientes do *Street Mall* e pelos frequentadores de outros eventos que ocorrem nas instalações. Uma vantagem do estacionamento do Beira-Rio é sua localização geográfica (ao lado de um grande parque e em frente ao Lago Guaíba), áreas que atraem moradores da região metropolitana de Porto Alegre para lazer aos finais de semana. Este público também faz uso do estacionamento.

h) Visita às Instalações e ao Museu

As arenas esportivas fazem parte dos roteiros turísticos de várias cidades devido à sua arquitetura e ao valor simbólico que possuem no imaginário dos fãs do esporte. Isso se apresenta como uma oportunidade para os gestores produzirem experiências marcantes para os visitantes, aliando emoção, conhecimento do passado e interação com o presente, conquistando novos adeptos e potencializando receitas através de visitas às instalações e ao museu do clube.

a) Visita às instalações: Segundo Kurtzman (2005), o turista esportivo é motivado pela paixão por esportes e pela vontade de vivenciar o ambiente de um grande evento esportivo. Muitos visitantes têm a curiosidade de conhecer os bastidores e ver pessoalmente as instalações onde jogam atletas famosos, e é através das visitas que esse público tem a oportunidade de se sentir parte dessa realidade.

O Santiago Bernabeu, arena do Real Madrid, é um exemplo de como as visitas podem ser conduzidas. O local recebe aproximadamente 700 mil visitantes ao ano, que pagam 20 euros para visitar o campo de jogo, os vestiários, a sala de conferências de imprensa e o museu do clube (REAL MADRID, 2014). No estádio Camp Nou, casa do Barcelona, a visita às instalações encerra na loja oficial do clube, que conta com mais de 3 mil tipos de artigos para comercialização (FUTBOL CLUB BARCELONA, 2017).

Para Stevens (2005), as arenas são atrativas pelo fato de serem locais onde heróis esportivos construíram sua história e por criarem uma atmosfera de emoção. Um clube que utiliza de maneira eficiente esse tipo de experiência é o Manchester United, através do programa “Legend Tours”. Nele, os visitantes que vão à arena Old Trafford são guiados por antigos ídolos que relembram passagens marcantes da vida de atleta, enquanto percorrem as arquibancadas do estádio inglês (MANCHESTER UNITED, 2017).

O SCI também comercializa um tour pelo Beira-Rio, o “Visita Colorada”. Os passeios são guiados por um funcionário do clube e ocorrem cinco dias por semana, em sete horários, ao preço de R\$ 10,00. Segundo o responsável pelo tour, em 2017 a média diária foi de 250 visitantes, o que gerou aproximadamente R\$ 900 mil em receitas. O espaço possui potencial de receber cerca de 350 visitantes diários, o que geraria um retorno de R\$ 1,27 milhão por ano.

b) Museus: A visita aos museus dos clubes é uma forma de conectar o torcedor ao passado e fortalecer os laços entre o visitante e a instituição. Para aumentar a atratividade dos museus, características locais podem ser utilizadas, auxiliando na sua consolidação como polo turístico regional ou nacional. Um exemplo bem sucedido desse tipo de ação é do Liverpool, clube de futebol inglês, que aproveita o fato da cidade ser o local onde os Beatles iniciaram carreira e disponibiliza um pacote que inclui a visita aos museu do clube e do grupo musical com o mesmo ingresso, vinculando duas atrações por um valor menor para o visitante interessado em conhecer ambas.

O Museu do SCI, inaugurado em 2010, custou cerca de R\$ 4 milhões. O espaço possui 1.200m², nos quais os visitantes encontram documentos, troféus, fotos e vídeos históricos. No primeiro ano de funcionamento, o local teve 73 mil visitantes (média de 200 por dia). Em 2017, a visita estava incluída ao serviço Visita Colorada. O SCI não oferece nenhum tipo de parceria com outras atrações turísticas da cidade e há pouca divulgação do espaço, que devido a sua reconhecida qualidade poderia ser melhor utilizado como captador de visitantes para o complexo da arena.

Demonstrativo da Sustentabilidade Financeira da Arena Beira-Rio

A arrecadação em 2017 e o potencial de arrecadação do Beira-Rio são apresentados no Quadro 7:

Fonte de receita	Arrecadação aproximada em 2017 (milhões de reais)	Percentual do valor total (%)	Potencial de arrecadação aproximado (milhões de reais)	Percentual do valor total (%)
Bilheteria	16,91	41,66	29,46	33,79
Catering	1,66	4,08	1,90	2,18

Espaços VIP	9,37	23,08	23,43	26,87
Publicidade	1,80	4,43	10,5	12,04
Eventos não-esportivos	2,20	5,42	2,98	3,42
Centro Comercial	4,00	9,85	10,00	11,47
Estacionamento	3,76	9,26	7,65	8,77
Visita às instalações e ao museu	0,90	2,22	1,27	1,46
Total de Receitas	40,60	100,00	87,19	100,00
Total de Custos e Despesas	48,68	----	48,68	----
Prejuízo/Lucro	-8,08	----	38,51	----

Fonte: autores.

No momento, o Beira-Rio passa por um processo de transição entre um estádio de futebol tradicional e uma arena multiuso moderna, apresentando características de ambos. O projeto de utilização contempla todas as oito fontes de receita utilizadas pelas arenas esportivas multiuso dos principais clubes europeus, apresentando algumas delas bem consolidadas e outras em fase de desenvolvimento.

As receitas de bilheteria e comercialização dos espaços VIPs representam as principais fontes de receitas da arena, tanto no cenário atual quanto em uma hipotética potencialização. Quando somadas, representam 64,74% das receitas atuais e 60,66%, das potenciais.

O centro comercial representa 9,85% e 11,47% do total das receitas atuais e das potenciais, respectivamente. Além de ser uma importante fonte de receitas, pode ajudar a manter o frequentador por mais tempo nas imediações do estádio, movimentando o local e, conseqüentemente, propulsionando as rendas de estacionamento e catering, que representaram cerca de 13% da arrecadação total em 2017.

A baixa taxa de participação atual (5,42%) e potencial (3,42%) das receitas provenientes dos eventos não-esportivos no somatório total pode colocar em questão o argumento de que as arenas seriam sustentáveis financeiramente através da utilização para apresentações musicais, feiras e congressos. Por fim, as receitas oriundas das visitas às instalações e ao museu mostram-se fontes complementares e com baixo impacto real (2,22%) e potencial (1,47%) no valor total.

CONCLUSÃO

A partir dos dados apresentados é possível concluir que, em 2017, o Beira-Rio não foi financeiramente sustentável, apresentando prejuízo aproximado de R\$ 8,08 milhões. Isso ocorreu, principalmente, pelo subaproveitamento das rendas de bilheteria (R\$ 12,55 milhões), de locação dos espaços VIP (R\$ 14,06 milhões) e de publicidade (R\$ 8,7 milhões). Com o incremento dessas três

fontes, o SCI aumentaria em R\$ 35,31 milhões sua arrecadação, quase dobrando as receitas relacionadas ao Beira-Rio.

Caso o Beira-Rio atinja seu potencial de arrecadação, terá uma receita total de cerca de R\$ 87,19 milhões anuais. O tripé bilheteria, espaços VIPs e estacionamento – que tem suas receitas diretamente relacionadas ao fato do SCI ser um clube com grande torcida – foi o responsável por 74% dos valores arrecadados pela arena, em 2017 e, ao analisar-se as potenciais receitas, apresenta percentual de 69,43%. Em suma, o Beira-Rio atualmente não é sustentável financeiramente, entretanto possui capacidade de ser sustentável, se executado um plano de gestão capaz de potencializar as receitas subaproveitadas.

REFERÊNCIAS

ARSENAL FOOTBALL CLUB. **Official Site**. Disponível em: <<https://www.arsenal.com/the-club/emirates-stadium>>. Acesso em: 02 out. 2017.

BARTOW, Ann. Trademarks of privilege: naming rights and the physical public domain, UC Davis Law Review, vol. 40, p. 919-970. 2007.

BDO RCS AUDITORES INDEPENDENTES. BDO/RCS. **Naming rights de estádios e arenas no Brasil**. Disponível em: <<http://imguol.com/blogs/33/files/2012/06/AmirSomogi1.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2014.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. BNDES. **Arenas Multiuso**. 2007. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/aren-mul.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2014

BONNENFANT, Roger. **La modernization des équipements et installations sportifs**. AIRES: Association pour L'Information et la Recherche sur Équipements de Sport et de Loisir, Édition de la Lettre du Cadre Territorial, 2001.

BORGES, Cláudio. **O futuro da hospitalidade corporativa em estádios**. 2012. Disponível em: <<http://universidadedofutebol.com.br/Artigo/15404/O%2bFUTURO%2bDA%2bHOSPITALIDADE%2bCORPORATIVA%2bEM%2bESTADIOS>>. Acesso em: 05 out. 2017.

BRIO HOLDING. **Site oficial**. Disponível em: <<http://www.brionet.com.br>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

CALIPO, Thales. **Comida começa a ser prioridade nos estádios do Brasil**. 2006. Disponível em: <<http://www.universidadedofutebol.com.br/Noticia/3374/Comida-comeca-a-serprioridade-nos-estadios-do-Brasil>> Acesso em: 05 out. 2015.

CERETO, Marcos Paulo. **Estádios brasileiros de futebol: uma reflexão modernista?** Anais 5º Seminário DecoMomo, São Carlos, Editora FTD, 2003.

CESAR, Fábio Soares; MAZZEI, Leandro Carlos; ROCCO JUNIOR, Ary José; OLIVEIRA, Luciana Melloni. Sustentabilidade Econômica em Arenas e Estádios: estudo sobre as instalações da Copa do Mundo de Futebol 2014. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, p. 184-196, 2013.

CHELSEA FOOTBALL CLUB. **Official Site**. Disponível em: <www.chelseafc.com/> Acesso em: 05 out 2017.

CISNEIRO, Leonardo. **Nova avenida Beira-Rio: dois retrocessos numa tacada só**. 2014. Disponível em: <<https://direitosurbanos.wordpress.com/tag/estacionamento/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

CRUZ, Antônio Holzmeister Osvaldo. **A nova economia do futebol: uma análise do processo de modernização de alguns estádios brasileiros**. (Dissertação de Mestrado em Antropologia Social). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

DESBORDES, Michel. **The establishment and management of sports arenas**. Londres: Routledge, 2013.

D'AUGUSTINI, Gustavo. **A relação entre o marketing esportivo e as arenas multiuso: a realidade americana e as possibilidades brasileiras**. (Monografia em Publicidade e Propaganda). Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2009.

ESTADÃO. **Brasil tem 10 clubes no TOP 10 mundial do programa de sócio-torcedor**. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/blogs/robson-morelli/brasil-tem-tres-clubes-no-top-10-mundial-do-programa-de-socio-torcedor/>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

FUSSBALL CLUB BAYERN MUNCHEN. **Allianz Arena – Official Site**. Disponível em: <<https://allianz-arena.com/en>> Acesso em: 05 out. 2017.

FERNANDES, Miriane de Almeida; MEIRELLES, Manuel. Justificativa e proposta de indicador de sustentabilidade financeira. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, vol. 10, n. 20, p. 75-96, 2013.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. FIFA. **Os números da Copa do Mundo da FIFA**. 2015. Disponível em: <http://resources.fifa.com/mm/document/tournament/competition/02/44/29/89/fifaworldcupinnumbers_120714_v7_por_portuguese.pdf> Acesso em: 10 jan. 2017.

FUTBOL CLUB BARCELONA. **Official Site**. Disponível em: <www.fcbarcelona.com/camp-nou>. Acesso em: 10 jan. 2017.

GASS, Natascha. **O jogo das marcas: a repercussão espontânea das marcas nas mídias através da sua presença no estádio da final do Gauchão 2014**. Dissertação de mestrado em Publicidade e Propaganda. Porto Alegre: 2014.

GLOBOESPORTE. **Top128: confira o ranking de público dos clubes das séries a, b, c e d do Brasileiro**. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/numerologos/noticia/top-128-confira-o-ranking-de-publico-dos-clubes-das-series-a-b-c-e-d-do-brasileirao.ghtml>>. Acesso em: 01 mar. 2018.

GOVERNO FEDERAL. **Portal da Copa**. Disponível em: < <http://www.copa2014.gov.br/> > Acesso em: 5 out. 2017.

IKENAGA, Ana Lúcia. **A atribuição de nome como modo de exploração de bens públicos**. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

JUVENTUS FOOTBALL CLUB. **Official Site**. Disponível em: <<http://www.juventus.com/en/news/news/2017/call-it-allianz-stadium.php>>. Acesso em: 05 out. 2017.

KPMG BRASIL. KPMG. **Futebol: paixão & negócios**. Disponível em: <http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/bm-26-futebol-paix%C3%A3o-neg%C3%B3cios.aspx>. Acesso em: 5 out. 2017.

KURTZMAN, Joseph. Sport tourism categories. **Journal of Sport Tourism**. vol.10, n.1, p. 15-20. 2005.

LA CORTE, Carlos de. **Estádios brasileiros de futebol uma análise de desempenho técnico, funcional e de gestão**. (Tese de Doutorado em Arquitetura) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

LIVERPOOL FOOTBALL CLUB. **Official Site**. Disponível em: <<https://www.liverpoolfc.com/news/stadium>>. Acesso em: 05 out. 2017.

MANCHESTER UNITED. **Official Site**. Disponível em: <www.manutd.com/en/VisitOld-Trafford.aspx>. Acesso em: 5 out. 2017.

MARKERINK, Henk. **The development of stadiums as center of large entertainment areas. The Amsterdam Arena case**, 2005.

NINA, Tarik Vaz. **Arena da Amazônia: gestão sustentável na opinião de gestores locais**. (Tese de Mestrado em Gestão Desportiva). Universidade do Porto, Porto, 2014.

PLURI CONSULTORIA. **Terceiro ranking mundial de público nos estádios**. 2014. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20especial%20-%20ranking%20mundial%20de%20publico%20nos%20estadios%202014%20-%20completo.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017.

REAL MADRID CLUB DE FUTBOL. **Official Site**. Disponível em: <<https://www.realmadrid.com/pt>>. Acesso em: 5 out. 2017.

RUFINO, Andressa. **Arena Multiuso: um novo campo de negócios**. Trevisan: São Paulo, 2011.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Site oficial**. Disponível em: <www.internacional.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2017.

STEVENS, Terry. Sport and urban tourism destinations: the evolving sport, tourism and leisure functions of the modern stadium. In *Sport Tourism Destinations: issues opportunities and analysis*. Oxford: Elsevier, 2005.

TRUMBPOUR, Robert. **The new cathedrals: politics and media in the history of stadium construction**, Syracuse, Syracuse University Press, 2007.

UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS. UEFA. **The European Club Footballing Landscape - Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2015**.

Disponível em:

<https://es.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/42/27/91/2422791_DOWNLOAD.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2018.

VILELA, Ana Carolina Fajardo. **O processo de projeto da experiência do torcedor em estádios de futebol sob a ótica do design estratégico: um estudo de caso do Sport Club Internacional**. (Tese de Mestrado em Design). Unisinos, São Leopoldo, 2011

NOTAS DE AUTOR

LICENÇA DE USO

Os autores cedem à **Motrivivência - ISSN 2175-8042** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a [Licença Creative Commons Attribution Non-Comercial ShareAlike](#) (CC BY-NC SA) 4.0 International. Esta licença permite que **terceiros** remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, desde que para fins **não comerciais**, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico desde que adotem a mesma licença, **compartilhar igual**. Os **autores** têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico, desde que para fins **não comerciais e compartilhar com a mesma licença**.

PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Educação Física. LaboMídia - Laboratório e Observatório da Mídia Esportiva. Publicado no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

EDITORES

Mauricio Roberto da Silva, Giovani de Lorenzi Pires, Rogério Santos Pereira.

HISTÓRICO

Recebido em: Março/2018

Aprovado em: Junho/2018