

CADERNOS

FGV PROJETOS

JUNHO/JULHO 2013 | ANO 8 | Nº22 | ISSN 19844883

FUTEBOL E DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO

PELO JOGO, PELO MUNDO
JOSEPH BLATTER

PREFÁCIO DO ATLETA DO SÉCULO XX
PELÉ

ENTREVISTAS COM
ALDO REBELO
CARLOS ALBERTO PARREIRA

A NOVA INFRAESTRUTURA DE ARENAS E A COPA DE 2014:

IMPULSIONANDO A CADEIA
DE ENTRETENIMENTO NO BRASIL



Daniel Hopf Fernandes

Diretor-Presidente da Fernandes Arquitetos Associados

Daniel Hopf Fernandes graduou-se na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU/USP). Atualmente é diretor-presidente do escritório Fernandes Arquitetos Associados, responsável pelo projeto do Estádio do Maracanã e da Arena Pernambuco para a Copa FIFA 2014. Após ter atuado em diversos projetos de infraestrutura – nos metrô de São Paulo, Belo Horizonte, Salvador e Manaus, e no aeroporto de Nacala, em Moçambique, entre outros –, iniciou sua trajetória no segmento esportivo em 2005 com projetos para os Jogos Pan-americanos. Nos últimos cinco anos desenvolveu estudos de viabilidade e projetos para outras sete arenas no Brasil.

Resumo

A transformação de estádios em áreas esportivas é um movimento muito recente, impulsionado pela escolha do Brasil como sede da Copa FIFA 2014. Este artigo aborda a forma pela qual a nova infraestrutura das arenas afeta a cadeia produtiva do futebol, abrindo espaço para demandas por novos produtos e serviços e constituindo-se em uma oportunidade para potencializar novos empreendimentos e negócios associados. Dessa forma, a reativação das arenas como um elemento que induz o crescimento e o desenvolvimento de toda a cadeia ligada ao entretenimento é apresentada como o principal legado da Copa.

No dia 30 de outubro de 2007, a FIFA ratificou o Brasil como país-sede da Copa do Mundo de 2014 e, em maio de 2009, foram definidas as doze cidades-sede da competição. O Brasil assumiu então a obrigação de oferecer doze novos estádios que atingissem os mais altos padrões de qualidade, de acordo com as recomendações do caderno de encargos da FIFA. Naquele momento o mercado ainda não sabia exatamente quais seriam os impactos da realização da Copa e da construção das novas arenas na indústria do futebol, em sua cultura e no “negócio” do esporte mais popular do país.

Não abordo aqui os impactos diretos na construção civil, no ambiente político para novos e velhos projetos de infraestrutura ou para ganhos futuros com a “visibilidade” que um evento deste porte pode gerar, impulsionando o turismo e diversos investimentos. Certamente esses impactos poderiam ser mais facilmente previstos e há profissionais qualificados da área aptos a discutir sobre como a economia foi ou será afetada. Quase seis anos após a escolha do país-sede, estamos, finalmente, descobrindo como, de fato, a nova infraestrutura de arenas afeta a cadeia produtiva do futebol. Mas, para isso, é necessário lembrar o cenário anterior à escolha do país para sediar a Copa, no qual se originaram características que ainda persistem em todo país.

INVESTIMENTOS E MUDANÇA DO CONCEITO DOS ESTÁDIOS: O APARECIMENTO DAS ARENAS ESPORTIVAS

De forma geral, podemos considerar que o último grande investimento real e concentrado na construção ou na reforma de novos estádios aconteceu há 60 anos, exatamente na ocasião da Copa do Mundo de 1950, sediada no Brasil. Desde então, com relação a investimentos concentrados e direcionados, o país praticamente parou no tempo, ficando os estádios – em conjunto com o próprio futebol – ano após ano, década após década, cada vez mais defasados e deteriorados. O caso brasileiro culminou, assim, em um cenário completamente inverso ao que se estabeleceu na Europa e nos Estados Unidos.

Os estádios se transformaram em um verdadeiro fardo para clubes, estados e municípios, e ao invés de gerarem receita, geraram despesas, transformando-se em edificações deficitárias e, em alguns casos, colocando os torcedores em risco real. Ao mesmo tempo em que as estruturas se deterioravam a média de público dos estádios no principal campeonato nacional caiu drasticamente, saindo do incrível recorde mundial de público em uma partida entre dois times – que aconteceu em 1963, no Campeonato Carioca, entre o Flamengo e o Fluminense, no qual compareceram 194.603 espectadores – para uma média de 12.983 espectadores em 2012, no campeonato brasileiro.

Esta média é próxima às médias de ligas sem nenhuma expressão, como as da Bélgica (11.743), Turquia (9.996) e Ucrânia (8.943). Em 2011, a ocupação média dos estádios foi de apenas 41%,¹ enquanto a ocupação média dos estádios na Inglaterra, Holanda e Alemanha atingiu, em média, 90%.

As razões para esse decréscimo são atribuídas por alguns à televisão, às torcidas organizadas ou à falta de segurança. Independentemente dos motivos, que são variados, é fato que até pouco tempo atrás era bastante improvável encontrar investidores privados interessados na construção ou na reforma de estádios ou dispostos a formar parcerias ou sociedade com os clubes de futebol. Os estádios simplesmente não faziam parte da lista de negócios capazes de gerar receita, permanecendo apenas como as “casas dos clubes” ou como espaços de reunião de torcedores.

O longo período que houve desde o anúncio da Copa no Brasil foi de aprendizado e de amadurecimento para toda a indústria. Arquitetura, engenharia, construtoras, fornecedores, prestadores de serviço e todos os demais envolvidos, direta ou indiretamente, passaram por uma grande transformação.

A primeira grande mudança parece apenas uma questão semântica, mas é, de fato, uma mudança de conceito. Esta é uma pergunta recorrente: afinal, qual é a diferença entre arena e estádio? De repente não se fala mais em estádio e todos os novos projetos nasceram como arenas.

¹ Ver: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/publico-brasileirao.html>>. Acesso em 16/04/2013.

PRATICAMENTE TODOS OS NOVOS PROJETOS DE ARENAS OU ES- TÁDIOS CONTEM- PLAM OUTROS EMPREENDIMEN- TOS

De fato existe uma grande, mas sutil diferença entre ambos. Os estádios são locais para a prática quase exclusiva do futebol, enquanto as arenas são pensadas para abrigar um grande número de diferentes eventos. Ainda que o futebol seja o principal deles, é importante observar que isso não significa, necessariamente, que será a atividade que gerará mais receita para a arena.

Essa mudança, adotada quase de imediato por todos, está atrelada a outro conceito que ainda não foi assimilado pela maioria dos agentes envolvidos – o de que o futebol não é um esporte, mas, sobretudo, entretenimento. Essa realidade afeta de forma extraordinária a forma de pensar as novas arenas, uma vez que a viabilidade de uma nova arena já não depende necessariamente do porte do time, de sua posição no campeonato ou do tamanho de sua torcida – esses são, evidentemente, fatores importantes que potencializam o sucesso do empreendimento, mas não são condições para a viabilidade de um bom projeto.

Com relação aos clubes de futebol, cabe lembrar que não será atribuída a eles a gestão da maioria dessas arenas. Em alguns casos, os times terão participação nas receitas, mas não controlarão a administração das arenas, pelo menos em um período inicial que pode variar de acordo com cada caso. Em outros casos, os clubes serão apenas usuários da estrutura por meio de parcerias com os proprietários das arenas.

Outra mudança extremamente importante foi a percepção de que as arenas, dentro do novo modelo que está sendo desenvolvido, podem potencializar outros empreendimentos associados, sendo possível criar sinergia e agregar valor a outros negócios como centros de eventos e feiras, escritórios e empreendimentos imobiliários comerciais e residenciais. A criação de projetos multifuncionais com outros empreendimentos associados às arenas ainda causa desconfiança e estranhamento a alguns segmentos do mercado, em especial ao mercado imobiliário. Mas, de forma geral, essa ideia vem mudando rapidamente e praticamente todos os novos projetos de arenas ou estádios contemplam outros empreendimentos.

PROJETANDO AS ARENAS: ATENDENDO À DEMANDA POR NOVOS PRODUTOS

As arenas estão se tornando um ponto de referência e atração de novos empreendimentos e estão deixando de ser um fator de degradação e de desvalorização, como aconteceu anteriormente com as áreas de praticamente todos os estádios existentes. Os projetos que vêm sendo desenvolvidos das novas arenas irão gerar, ainda, um efeito positivo de renovação e transformação urbana nas regiões de sua implantação, promovendo uma valorização das áreas em seu entorno e a indução de novos empreendimentos e negócios.

Projetar e construir uma arena nos padrões atuais demanda especialização e tecnologia e, mais do que isso, demanda conhecimentos sobre esse novo negócio. Não é possível projetar uma nova arena sem definir os produtos que lá serão ofertados, sua operacionalidade e funcionalidade e sem considerar quem vai gerar conteúdo, operar e administrar o negócio como um todo. Falar em produto talvez ainda soe estranho para muitos. Uma nova arena é, contudo, composta basicamente por uma diversidade de produtos, fundamental para a sua viabilidade. E para cada um desses itens é necessária uma grande quantidade de fornecedores e prestadores de serviço altamente especializados, que não existiam antes, em boa parte, no Brasil. Estamos falando de profissionais da área de engenharia e arquitetura, empresas de pesquisa de mercado,



Maracanã em construção para a Copa FIFA 2014

consultoria financeira, desenvolvimento de plano de negócios, exploração de marca e publicidade, operação de arenas, gestão de conteúdo e toda a cadeia de fornecedores de materiais, equipamentos e produtos.

Para atender à demanda imediata que foi criada, buscaram-se inicialmente fora do país os insumos necessários (produtos e serviços). O exemplo a seguir pode ajudar a entender melhor a situação. A cobertura do Maracanã, que está sendo realizada para a Copa FIFA 2014, foi projetada por uma empresa alemã, especializada nesse tipo de estrutura, em razão da ausência de empresas de engenharia no Brasil com conhecimento e experiência na produção de estruturas em membrana tensionada. Ao mesmo tempo, todo o material da cobertura como cabos, membrana e acessórios foram importados, assim como veio de fora o pessoal-chave para concretizar sua montagem. Naturalmente, foram envolvidas, para apoio e desenvolvimento, empresas brasileiras e do trabalho conjunto resulta uma importante transferência de conhecimento e de tecnologia. Situações similares acontecem em outras áreas, como *catering*, assentos, tecnologia, áudio, vídeo, segurança e gramado.

Para definir os produtos de uma nova arena, sua quantidade, seu conteúdo e sua política de preços, é preciso conhecer bem o público-alvo envolvido e analisar experiências passadas e um histórico que praticamente não existe no Brasil. Os novos produtos incluem *season tickets*, *premium seats*, *loge box*, camarotes e *business seats*,² entre outros e, se tornam produtos mais importantes quando baseados na fidelização, já que, uma vez comercializados, passam a ser uma receita garantida. Estamos falando, basicamente,

do público premium em geral e, para entender melhor sua importância, basta dizer que representa em torno de 16% da capacidade total de uma arena, mas pode representar até 70% de sua receita total.

Para os primeiros projetos desenvolvidos no Brasil acerca desses novos produtos foram considerados números e experiências com base no mercado europeu e, para tanto, foram contratadas pelos investidores empresas especializadas em pesquisa de mercado nesse segmento de eventos esportivos para a definição das quantidades e dos valores de comercialização. O Brasil está prestes a concluir a sua primeira leva de novas arenas e apenas uma parte delas será efetivamente operada por empresas ou consórcios focados no retorno do investimento e na exploração comercial. Portanto, ainda levará algum tempo para que tenhamos uma base de informações própria, que possa ser usada como *benchmark* para os projetos futuros.

Esse caminho é complexo, uma vez que as simples definições da quantidade de camarotes, de sua capacidade e de seu valor de comercialização envolvem um grande número de profissionais e empresas especializadas. A definição de quantidade, capacidade e valor depende de subsídios gerados a partir de pesquisas de mercado muito específicas. A definição do valor, por exemplo, envolve os serviços que serão ofertados e, principalmente, o seu conteúdo. Além dos jogos, faz parte do pacote uma determinada quantidade de shows e eventos de pequeno e grande porte que, por sua vez, dependem de uma operação eficiente e de uma empresa experiente em conteúdo de entretenimento. Cada exemplo envolve empresas de operação,

² São, em geral, nomes e produtos oriundos das arenas da Europa e dos Estados Unidos.



empresas de gerenciamento de eventos esportivos, entretenimento e consultorias com conhecimento de mercado. Mais uma vez os movimentos iniciais aconteceram através da contratação ou da parceria com empresas estrangeiras, como a gigante americana AEG no setor de operação, que firmou acordos em vários projetos que estão sendo desenvolvidos no Brasil.

Uma consequência das mudanças que surgem com as arenas é, portanto, o surgimento e o crescimento de novos segmentos de mercado. Nos últimos anos inúmeras empresas de outras áreas abriram novas empresas de entretenimento, esportes e conteúdo que, em sua maioria, buscam, como gestores, profissionais experientes de outros países, mas que também demandam um corpo de profissionais iniciante nesse universo. Para formar esses novos profissionais que estão migrando de outras áreas, cursos de gestão de arenas multiuso foram criados. Esse movimento é apenas o começo de um processo que tende a crescer muito nos próximos anos, impulsionado, especialmente, pela indústria do entretenimento, da qual o futebol é, sem dúvida, um dos principais atrativos.

DESENVOLVENDO A CADEIA DO ENTRETENIMENTO: UM FUTURO PELA FRENTE

Talvez o principal legado da Copa seja a reativação das arenas como elemento indutor do crescimento e do desenvolvimento de toda a cadeia ligada ao entretenimento. A visibilidade, a dimensão e as oportunidades que eventos como a Copa FIFA 2014 e as Olimpíadas 2016 proporcionam diante de

um conjunto de carências da indústria local acabam por atrair uma quantidade enorme de empresas e profissionais de todo o mundo. Esse deslocamento aumenta a concorrência com o mercado interno e cria um ambiente muito mais competitivo, obrigando os profissionais e as empresas nacionais a se renovarem e a evoluírem. Ao mesmo tempo, abre novos mercados e possibilita o acesso a produtos e tecnologias que, em situação normal, demorariam muito mais tempo para chegar ao Brasil.

Muitas empresas estrangeiras de produtos e serviços já perceberam que a melhor forma de prosperar no nosso mercado é por meio da associação com empresas locais, movimento que é, atualmente, bastante nítido. Muitos fornecedores, que tentaram sem sucesso vender os seus produtos para as arenas da Copa há quatro anos atrás, estão hoje associados a empresas locais, viabilizando custos e desenvolvendo tecnologia.

Atualmente, sofremos as consequências de não termos vivido, nos 60 anos anteriores à seleção do Brasil como país-sede da Copa FIFA 2014, um processo de evolução, como aconteceu no mercado europeu de arenas. Por outro lado, começar do zero significa que existe um futuro amplo, promissor e de grande potencial pela frente. As empresas estrangeiras já perceberam esse contexto e estão atuando fortemente para se estabelecerem logo no começo das mudanças. Falta agora o mercado nacional aproveitar este momento e solidificar esse processo, beneficiando-se, em especial, pela mudança cultural que decorre da nova infraestrutura de arenas. Mudança sem a qual seria quase impossível seguir em frente.

MARACANĂ



ARENA PERNAMBUCO

