

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Igor de Jesus dos Santos

**APLICABILIDADE DO MODELO CANVAS NAS ARENAS DA COPA
DO MUNDO DE 2014**

Taubaté – SP

2017

Igor de Jesus dos Santos

**APLICABILIDADE DO MODELO CANVAS NAS ARENAS DA COPA
DO MUNDO DE 2014**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência Empresarial do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira.

Taubaté – SP

2017

IGOR DE JESUS DOS SANTOS

**APLICABILIDADE DO MODELO CANVAS NAS ARENAS DA COPA DO MUNDO
DE 2014**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência Empresarial do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: ____/____/____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dr. José Luis Gomes da Silva Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dr^a. Marcela Barbosa de Moraes Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dr. Glauco Henrique Marini (suplente) Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Para Monique e Catarina

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, pelo apoio e incentivo na elaboração desta monografia como durante todo o curso.

A todos os professores que contribuíram, no curso, para meu engrandecimento profissional e pessoal.

Aos meus pais, por terem me incentivado sempre e mostrado que o conhecimento é a base para conquistarmos nossos desejos.

À minha esposa Monique Regina Fonseca, minha companheira de vida, que nesses 11 anos de convivência sempre me apoiou em todos os momentos.

À pequena Catarina Roma Fonseca dos Santos, que a cada dia que passa se torna mais importante em minha vida e faz valer cada esforço realizado.

É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.

Theodore Roosevelt

RESUMO

Esta monografia visa demonstrar a aplicabilidade da ferramenta Canvas nos projetos de construção das arenas da Copa do Mundo de 2014. Para isso adotou-se como referencial teórico as técnicas abordadas por Osterwalder e Pigneur para elaboração do plano de negócios. Como a ferramenta possui conceitos de gestão de negócios, também foram definidas e diagnosticadas as boas práticas aplicadas a essa ferramenta. Em relação à aplicabilidade da ferramenta nos projetos de construção das arenas da Copa do Mundo realizada pela Federação Internacional de Futebol Associação (FIFA) no Brasil, em 2014, analisam-se neste estudo quatro arenas e suas respectivas cidades. São elas: Brasília, Cuiabá, Manaus e Natal. Num primeiro momento explica-se a cultura do futebol e a falta de times de expressão nas respectivas cidades. Depois demonstra-se, por meio dos nove blocos que compõem a ferramenta Canvas, diversos fatores negativos em relação à construção dessas arenas. O intuito dessa abordagem é demonstrar os prejuízos financeiros causados pela construção desses estádios. Para isso se recorre, sobretudo, à pesquisa bibliográfica e *sites* da internet não só de agências de notícias como também do portal criado pela FIFA no período da Copa (SECOPA). Durante a pesquisa foi levado em consideração não apenas o possível legado deixado às cidades, mas principalmente o custo de construção e possível retorno do investimento, bem como sua utilização posterior ao evento. Como resultado principal desse estudo identifica-se que se as boas práticas tivessem sido aplicadas, apenas algumas arenas já atenderiam às necessidades da FIFA. Além disso, foi comprovado que o nível de endividamento das cidades-sede tem aumentado muito mais do que o das outras cidades. Nas considerações finais propõe-se uma complementação do estudo, fazendo a mesma aplicação da ferramenta nas demais arenas da Copa para certificar se mesmo as arenas privadas, mas financiadas pelo governo, seriam viáveis.

Palavras-chave: FIFA. CANVAS. Arenas. Viabilidade.

ABSTRACT

Applicability of Canvas Model in the 2014 World Cup arenas

This monograph helps to understanding, explaining and describing the Canvas tool working and the applicability in the projects for the construction of the 2014 World Cup arenas. For this, was adopted as a theoretical reference the techniques used by Osterwalder and Pigneur for the elaboration of the business plan. Considering that the tool has business management concepts, the good practices applied to this tool were also defined and diagnosed. Regarding the applicability of the tool in the arenas construction of the World Cup organized by the International Federation of Football Association (FIFA) in Brazil in 2014, analyzes were made in this work of four arenas and their respective cities. They are: Brasilia, Cuiabá, Manaus and Natal. At first it was explained the culture of football and the lack of expression teams in the respective cities. It was later demonstrated through the nine blocks from the Canvas tool, several negative factors in relation to the construction of these arenas. The purpose of this approach was to demonstrate the financial losses caused by the construction of these stadiums. To do so, it mainly uses bibliographies and websites, not only from news agencies, but also from the portal created by FIFA during the World Cup (SECOPA). During the research, we took into account not only the possible legacy left to the cities, but mainly the cost of construction and possible return on investment of the stadiums, as well as their use after the event. As the main outcome of this study, it was identified that if good practice had been applied, only a few arenas would already meet FIFA's needs. In addition, it has been proven that the level of indebtedness of the host cities has increased much more than other cities. In the final considerations, it was proposed to complement the study, making the same application of the tool in the other arenas of the World Cup, to make sure that even the private (but financed by the government) arenas would be viable.

Keywords: FIFA. CANVAS. Arenas. Feasibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de negócios	22
Figura 2 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio	22
Figura 3 - Ferramenta Business Model Canvas	244
Figura 4 - Taxas de Ocupação	455

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura de blocos de atividade	20
Quadro 2 - Os nove blocos de construção do modelo de negócios	21
Quadro 3 - Proposta de Valor.....	266
Quadro 4 - Segmentos de clientes	277
Quadro 5 - Canais	299
Quadro 6 - Relacionamento com Clientes.....	30
Quadro 7 – Fontes de Receitas.....	351
Quadro 8 – Recursos Chaves	362
Quadro 9 – Atividades Chaves	405
Quadro 10 - Estutura de Custos	37
Quadro 11 - Custos de Manutenção.....	490
Quadro 12 – Média de Público	42
Quadro 13 – Financiamento das obras	48
Quadro 14 – Evolução dos Investimentos	49

LISTA DE SIGLAS

AGECOPA – Agência Geral da Copa

BBC – *British Broadcasting Corporation*

CAPES – Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

COI – Comitê Olímpico Internacional

FIFA – Federação Internacional de Futebol Associação

MEC – Ministério da Educação

PIB – Produto Interno Bruto

SECOPA – Secretaria Geral da Copa

VLT – Veículo Leve sobre Trilhos

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE SIGLAS	10
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo do Estudo	16
1.1.1 Objetivos Específicos	16
1.2 Delimitação do Estudo	16
1.3 Metodologia do Estudo.....	17
1.4 Estrutura do Estudo.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Contexto do Modelo Canvas	18
2.2 Modelo de Negócios.....	19
2.3 Componentes do Modelo de Negócios Canvas	20
2.4 Ferramenta CANVAS	21
2.4.1 Proposta de Valor.....	24
2.4.2 Segmento de Clientes	26
2.4.3 Canais	28
2.4.4 Relacionamento com Clientes.....	30
2.4.5 Fontes de Receita	31
2.4.6 Recursos Chave	33
2.4.7 Parcerias Chave.....	33
2.4.8 Atividades Chave	35
2.4.9 Estrutura de Custos.....	35
3.ANÁLISE DE CASO	38
3.1 Definição das cidades sede da COPA	38
3.2 Aplicabilidades do modelo CANVAS	39
3.2.1 Proposta de Valor.....	39
3.2.2 Segmentos de Clientes	41
3.2.3 Canais	43

3.2.4 Relacionamento com Clientes.....	44
3.2.5 Fontes de Receita	45
3.2.6 Recursos Chave	47
3.2.7 Parcerias Chave	48
3.2.8 Atividades Chave	49
3.2.8 Estrutura de Custos.....	51
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

Em 2007, a FIFA anunciou oficialmente que o Brasil se tornaria a sede da vigésima Copa do Mundo de Futebol. Mesmo com a crescente crise mundial, que culminaria na bolha imobiliária norte-americana de 2008, o governo brasileiro iniciou o maior pacote de obras da história do país. Com a definição de jogos em todas as regiões do país, as obras inicialmente fomentaram o desenvolvimento em todo o Brasil (PESSARELLO, 2011).

Junto com a Copa veio a promessa de que o evento deixaria um enorme legado de desenvolvimento social, urbano e ambiental, com grandes investimentos da iniciativa privada e sem o desembolso de dinheiro público.

Para que a burocracia não atrapalhasse os investimentos nas obras do evento, em 8 de julho, o Congresso Nacional aprovou a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) de 2011 prevendo uma flexibilização nas exigências para contratação das obras da Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016. Nessas alterações constam a desapropriação de imóveis, a redução dos critérios para licença ambiental e a contratação de empresas em regime emergencial sem a necessidade de licitação (PESSARELLO, 2011).

Juntas, as 12 cidades-sede receberam investimentos de infraestrutura na ordem de R\$ 14,54 bilhões para obras não só dos estádios, mas também de saneamento, obras rodoviárias, manutenção e ampliação de aeroportos, entre outros (PESSARELLO, 2011).

Além disso, foi idealizada também a ideia de desenvolvimento do setor privado com a rede hoteleira, lojas, hospitais, ou seja, toda a infraestrutura necessária para esse tipo de evento (PESSARELLO, 2011).

Das 12 cidades sedes escolhidas para a Copa do Mundo, quatro lideram o desperdício de dinheiro público escandaloso, isso de maneira escancarada: Manaus, Brasília, Natal e Cuiabá, que serão objetos deste estudo (GONÇALVES, 2015).

Segundo Gonçalves (2015) ainda, essas cidades, juntas, consumiram R\$ 2 bilhões com a reforma ou construção de quatro estádios hoje considerados elefantes brancos. De todas elas, apenas Brasília recebeu mais do que quatro jogos, enquanto as outras só receberam jogos da primeira fase.

A Arena Pantanal (Mato Grosso) foi concebida para um público de 43 mil pessoas, requisito mínimo da FIFA, a um custo de R\$ 583 milhões.

Silva (2011, *apud* GONÇALVES, 2015).

Diferente do que foi previsto no projeto de candidatura para ser sub-sede, o Estádio Governador José Fragelli, “O Verdão” não foi reformado e sim demolido, para que fosse construída, no mesmo local, a nova arena da Copa de 2014, a Arena Pantanal, uma arena multiuso (SILVA, 2011, *apud* GONÇALVES, 2015, p. 89).

Convém destacar que, Cuiabá (Mato Grosso) não possui nenhum time de futebol expressivo nacionalmente que participe dos principais campeonatos de futebol do Brasil, ou seja, não tem nenhum time de destaque, o que coloca em dúvidas a utilização do estádio depois da Copa.

A derrubada do antigo estádio, que havia sido inaugurado em 1976, e que possuía capacidade para 46 mil pessoas, foi justificada em função dos gastos. A Agecopa alegou que seria muito mais caro modernizar o antigo estádio do que construir um novo.

Silva, (2011, *apud* GONÇALVES, 2015) menciona que a explicação dada para utilizar o mesmo local utilizado pelo antigo “Verdão” é de que a área ocupada pelo antigo estádio era subutilizada e, por meio da construção de uma arena multiuso tal fato deixaria de ocorrer, ao mesmo tempo em que, com a escolha por permanecer no mesmo lugar a nova arena seria responsável pela requalificação urbana do entorno.

Manaus (Amazonas) construiu um estádio para 43 mil pessoas, com um gasto ainda maior: R\$ 660,5 milhões. Em agosto de 2012, quando questionado quanto à construção, José de Melo, então vice-governador do estado do Amazonas declarou no em uma entrevista a Mendonça (2015) que:

Não poderíamos gastar um dinheiro dessa ordem (cerca de R\$ 532 milhões) só para a Copa. Para que a Arena não vire (um elefante branco), tenho confiança que o futebol do Amazonas possa ser dotado de times de valor e contratações fortes para que esse estádio seja palco da primeira e da segunda divisão (MENDONÇA, 2015, p.1).

Na realidade o valor acabou sendo maior, R\$ 660 milhões ao invés dos R\$ 532 milhões iniciais, e as contratações grandiosas propostas pelo então vice governador para engrandecimento do futebol do Amazonas para recuperar o dinheiro e o estádio não aconteceram.

Em Brasília a situação é ainda mais grave. Ao custo total de R\$ 1,403 bilhão foi construído um estádio para 73 mil pessoas para uma cidade que tem jogos com média de público de 600 torcedores.

Como justificativa para os gastos na construção do estádio, o governador do Distrito Federal, Rogério Rosso, disse que “A Copa é um evento único”. Realmente há uma alteração dos valores, pois não se trata de um evento único, mas sim de um único evento (GONÇALVES, 2015).

Diante do exposto, a questão principal levantada neste estudo é a seguinte: caso fosse aplicado algum modelo de gestão de negócio no plano de negócios das Arenas Mané Garrincha (Distrito Federal), Pantanal (Mato Grosso), da Amazônia (Amazonia) e das Dunas (Rio Grande do Norte), a construção seria levada adiante? Com a aplicação do modelo Canvas o projeto seria realizado?

A análise utilizada neste estudo pretende responder a essas questões.

1.1 Objetivo do Estudo

Este trabalho tem como objetivo estudar a aplicabilidade modelo de Canvas, para a tomada de decisão das construções dos estádios de futebol Arena Pantanal (Mato Grosso), da Amazônia (Amazonas), das Dunas (Rio Grande do Norte) e do estádio Mané Garrincha (Brasília).

1.1.1 Objetivos Específicos

- Demonstrar o modelo de gestão Canvas.
- Demonstrar como o modelo Canvas pode ser aplicado na tomada de decisão.
- Analisar os custos finais das construções em virtude da não aplicação de métodos de gestão de negócios.

1.2 Delimitação do Estudo

O estudo limita-se à análise da aplicabilidade do Modelo Canvas nas Arenas de Brasília, Cuiabá, Manaus e Natal. As demais arenas da Copa ficaram como sugestão nas considerações finais..

1.3 Metodologia do Estudo

Para a elaboração desta monografia foi utilizado um estudo de múltiplos casos. Primeiramente, foi realizada a pesquisa bibliográfica do modelo Canvas de gestão de negócios e a possível aplicabilidade desse modelo a partir de materiais já publicados e disponibilizados em *sites*, livros, artigos, dissertações, teses e periódicos.

Depois, a partir das definições do modelo Canvas bem estabelecidas, foi realizada pesquisa das arenas da Copa do Mundo em monografias, dissertações, teses e *sites*. Nesse ponto a pesquisa converge para a revisão dos instrumentos teóricos, indispensáveis à obtenção do objetivo central.

1.4 Estrutura do Estudo

Este trabalho está estruturado em quatro seções, descritas da seguinte forma: na primeira seção encontra-se a introdução, os objetivos, a metodologia e a estrutura do estudo. Na segunda, há a revisão de literatura que descreve o modelo Canvas de gestão de negócios. Na terceira seção é demonstrado se houve aplicabilidade do modelo na construção das arenas, e a quarta seção encerra o trabalho com as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção serão apresentados alguns conceitos de modelo de gestão de negócios. Também aqui será dado um enfoque maior ao modelo Canvas, que gera valor para os clientes e também para as empresas que se utilizam dessa ferramenta.

2.1 Contexto do Modelo Canvas

Com o desenvolvimento contínuo da tecnologia, a velocidade das mudanças em diversas áreas do conhecimento - tecnologia, ciência, educação e artes - tem afetado o mundo dos negócios diretamente. Para atuar em meio a essas mudanças, a ciência da administração de empresas vem incorporando diversos conceitos.

Segundo Macedo, *et al.* (2013), é necessário que as organizações definam um modelo de negócios para que consigam manter-se competitivas. Para isso é necessário que compreendam como funciona seu negócio tanto internamente, com atividades e recursos essenciais, como externamente, na maneira como o produto/serviço é oferecido ao cliente.

O estudo do modelo de negócios, bem como seu desenvolvimento, faz com que a empresa entenda o que faz e por que faz. Além disso, com o plano de negócios é possível observar como, quando, onde, por que e para quem ela irá gerar valor (MACEDO, *et al.* 2013).

Uma das iniciativas mais recentes, e que foi bem recebida pelos empreendedores, é a síntese das funções da empresa em um quadro único, resultado de experimentações e estudos de autores já consagrados no assunto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo os autores, a ideia básica dessa ferramenta é fazer o empreendedor criar planos de negócios com o preenchimento do quadro, considerando as hipóteses que serão validadas. Como o quadro é livre, é possível imaginar situações diversas, com criatividade, e também utilizando-se de inovações para criar uma proposta de valor.

A partir desse novo quadro, as validações são colocadas em prática com clientes, e em seguida é elaborado o modelo de negócio que será a base para todo planejamento e execução (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.2 Modelo de Negócios

Atualmente é encontrada, na literatura, diversas definições de modelo de negócios, geralmente de acordo com a área de estudo ou com o pesquisador envolvido. Não há consenso quanto ao termo, pois esse assunto abrange diferentes áreas da administração, como *marketing*, organização, finanças e estratégia.

Mesmo não havendo uma satisfação por completo da definição de modelo de negócios, já é possível observar um aumento significativo da pesquisa acadêmica referente ao tema.

Segundo Nasser (2016), em junho de 2016 já era possível encontrar na base de pesquisas Google Scholar 2.760.000 resultados para a expressão *business model*. Da mesma forma, no Portal de Periódicos da CAPES/MEC essa mesma expressão resultou em 499.427 resultados. Nem sempre a quantidade revela qualidade, mas é importante ressaltar esse crescimento.

Para Freeman (1984), os negócios não devem ter um foco apenas no benefício financeiro, mas sim levar em consideração o benefício dos donos, os *shareholders*, e as outras partes interessadas, os *stakeholders*.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), os modelos de negócios representam uma maneira de melhorar a realização de negócios sob condições de incertezas e também pode ser considerado, em termos conceituais, o elo entre estratégia, sistemas de informação e processos organizacionais, facilitando a comunicação e compartilhando o conhecimento.

Segundo Nasser (2016) o modelo de negócios CANVAS promove a possibilidade de capturar, visualizar, compreender, comunicar e compartilhar a lógica de negócios, de como ele se compõe da forma como qualquer pessoa possa ler e entender o que o dono do modelo propôs.

Esse modelo foi desenvolvido para ser mais abrangente, simplificando as atividades de oferta de serviços e produtos. Para ele, um modelo de negócio “descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.14).

Esse modelo de negócios se caracteriza como a representação dos elementos-chave de um empreendimento: para quem e o que será vendido (proposta de valor); quais os processos necessários; e como ocorrerá a integração cliente/empresa.

O modelo guiará a empresa à implementação da estratégia por meio de processos, estruturas e sistemas organizacionais. Em termos gerais, o modelo de negócio nada mais é do que a junção dos fatores necessários para se criar valor nas relações que ocorrem entre empresa e mercado.

2.3 Componentes do Modelo de Negócios Canvas

Osterwalder e Pigneur (2011) compararam diversos modelos mais comuns na literatura. Nessa avaliação identificaram os componentes utilizados com maior frequência. Como resultado surgiu, num primeiro momento, o modelo com quatro grandes blocos de atividades, que são: inovação do produto, relacionamento com o cliente, gerenciamento da infraestrutura e aspectos financeiros. Os blocos estão representados no Quadro 1:

Quadro 1 - Estrutura de blocos de atividade

Bloco	Descrição
Inovação do produto	Descreve a proposição de valor para a organização e como esta oferece os seus produtos. Uma oferta é caracterizada por: descritivo, propriedades, ciclo de vida, nível de valor e nível de preço.
Relacionamento com o cliente	Aborda como a empresa se mantém em contato com seus clientes e qual o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com os mesmos. Compreendem também o segmento de clientes, os canais para chegar aos clientes, o tipo de relacionamento a ser mantido. O relacionamento com o cliente descreve como e para quem será entregue a proposição de valor estabelecida pela empresa como seu diferencial competitivo.
Gerenciamento da infraestrutura	Descrevem as atividades, recursos e parcerias necessárias para prover a inovação do produto e o relacionamento com os clientes a fim de atender à proposição de valor. Especifica as capacidades e recursos do modelo de negócio, seus proprietários e fornecedores, bem como quem executa cada atividade e como se relacionam uns com os outros.
Aspectos financeiros	Descrevem o fluxo de receitas, mecanismos de precificação adotados pela empresa e evidencia como a empresa faz dinheiro com inovação de produto, relacionado ao cliente e ao uso da infraestrutura organizacional.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Após a definição desses quatro blocos, Osterwalder *et al.* (2014) expandiu o modelo para nove elementos de construção, que abrangem os componentes citados pelo menos por dois autores.

Esses componentes para o modelo de negócio proposto por Osterwalder, Pigneur (2011) são: parcerias principais, atividades principais, recursos principais, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais (vendas, distribuição e

comunicação), segmentos de clientes, estrutura de custos e fontes de receita. No Quadro 2 está explicado resumidamente o significado de cada um deles:

Quadro 2 - Os nove blocos de construção do modelo de negócios

Pilar	Bloco de construção do modelo de negócios	Descrição
Produto	Proposta de Valor	É uma visão global do conjunto de produtos e serviços de uma organização e que tenha valor para o cliente
Interface com o cliente	Clientes	É o segmento de clientes a quem uma organização deseja oferecer algo de valor
	Canais de distribuição	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes
	Relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e seus clientes
Gestão de Infraestrutura	Atividades Principais	Descreve as atividades necessárias para criar valor para os clientes
	Recursos Principais	Descreve os recursos necessários para criar valor para os clientes
	Parcerias Principais	Acordos de cooperação entre duas ou mais empresas a fim de criar valor aos seus clientes
Aspectos Financeiros	Estrutura de custos	É a representação em dinheiro de todos os significados adotados no modelo de negócio
	Fontes de Receita	Descreve a maneira como a organização faz dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

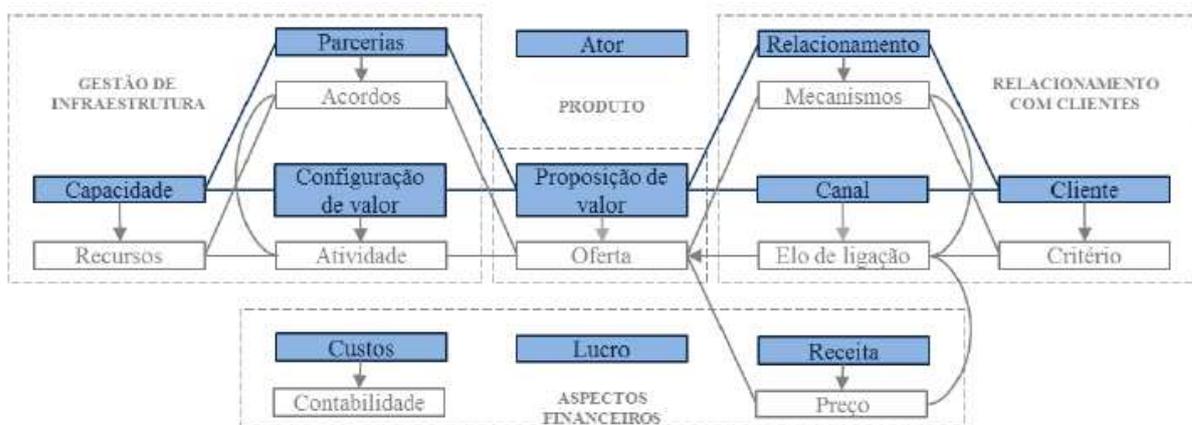
2.4 Ferramenta CANVAS

Embasados nos nove blocos apresentados no Quadro 2, Osterwalder, Pigneur (2011) desenvolveram a ferramenta *Business Model Canvas*, a fim de ampliar a forma de representar modelos de negócio.

Esses nove blocos representam um cenário interativo e explicitam a troca entre ambientes (ou blocos do modelo de negócios) e atores. Já as interligações representam como cada um dos blocos se relaciona com os demais, influenciando o funcionamento interno do bloco e tendo seu funcionamento influenciado pelos demais.

A Figura 1, a seguir, foi elaborada por Osterwalder e Pigneur para demonstrar as interligações de forma mais evidente.

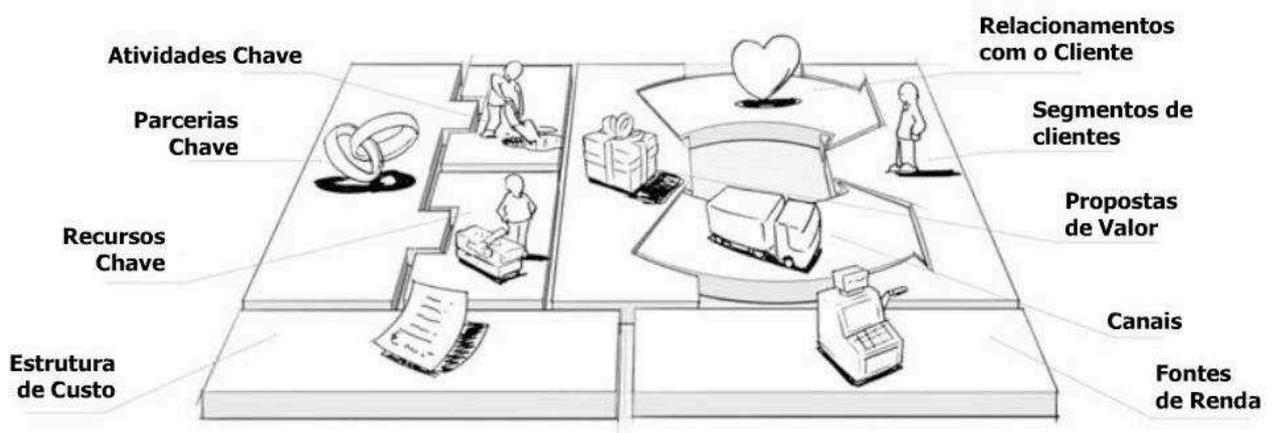
Figura 1 - Modelo de negócios



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Osterwalder e Pigneur (2011), partindo dessa representação, desenvolveram um mapa visual, dando dinamismo na inovação, criação, modificação e compreensão no modelo de negócios, conforme Figura 2.

Figura 2 - Representação dos nove blocos do modelo de negócio



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.18-19).

O objetivo desse mapa é justamente facilitar a elaboração do modelo de negócio, uma vez que com sua linguagem clara e simples qualquer pessoa interessada possa trabalhar no modelo, ocasionando uma interação maior entre os envolvidos.

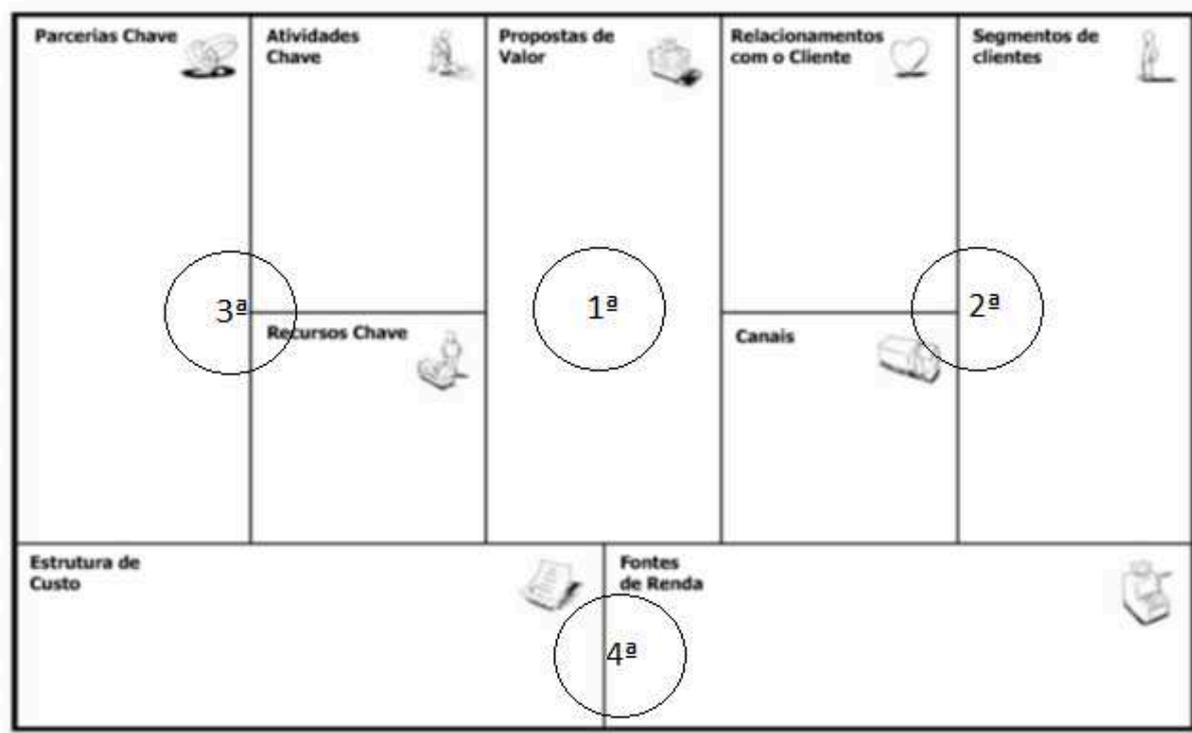
Com essa ferramenta é possível ilustrar as ideias e alinhar processos, fazendo com que a equipe possa compreender o negócio de acordo com o cenário atual e futuro da empresa.

Durante o processo de distribuição dos blocos que envolvem o modelo de negócios, quatro questões precisam ser respondidas:

- 1ª Vou fazer **o quê?** (1ª pergunta). Essa será a proposta de valor.
- 2ª **Para quem** vou fazer? (2ª pergunta). Aqui se enquadram o relacionamento com clientes, os canais e o segmento do cliente.
- 3ª **Como** vou fazer? (3ª pergunta). Aqui estão os recursos, atividades e parceiros principais.
- 4ª **Quanto?** (4ª pergunta). Avaliação de como serão obtidos os recursos e como será a estrutura de custos.

A figura 3 abaixo, do modelo de negócio Canvas é dividida em duas partes: uma emocional, lado esquerdo, com foco nos relacionamentos, e outra lógica, do lado direito, com foco no processo. Já a proposta de valor está no centro, representando a interação entre as partes.

Figura 3 - Ferramenta Business Model Canvas



Fonte: Adaptado Osterwalder e Pigneur. (2011).

A seguir serão apresentados os nove blocos que compõem o quadro com suas respectivas funcionalidades.

2.4.1 Proposta de Valor

Lanning e Michaels (1988, *apud* NASSER, 2016, p. 29) comentaram o conceito de proposta de valor como um conjunto de benefícios oferecidos a um determinado grupo de clientes por um preço que esse mesmo público estaria disposto a pagar. Nesse aspecto, a lógica de proposta de valor segue três etapas: escolher, entregar e comunicar.

Esse processo ainda enfrenta muitas dificuldades. A implementação é complicada e sempre há divergências justamente nos pontos de interação (NASSER, 2016).

Mais recentemente, Osterwalder *et al.* (2014) conceberam o modelo Canvas da proposta de valor, que de forma estruturada tem o objetivo de projetar, testar e construir essa proposta. Para que possa ser definida a proposta de valor, é

necessário que seja definido o que será oferecido, as necessidades dos clientes e os ganhos que ele pode ter com a parceria.

Aqui as necessidades são diferentes dos ganhos. Enquanto o primeiro foca no que o cliente necessita, sente falta ou não encontra por perto, o segundo tem o enfoque na melhoria da vida das pessoas, criando novas expectativas, surpreender.

Posteriormente, essa proposta de valor será incorporada aos outros blocos do quadro, de forma que poderá ser alterada. Para que realmente tenha sentido, é necessário que o empreendedor entenda o verdadeiro significado de valor para o negócio.

Esse valor é na realidade o motivo ou a razão pela qual as pessoas irão procurar os produtos ou serviços de uma determinada empresa. Deve-se ter em conta se o negócio está atendendo uma necessidade, resolvendo um problema ou melhorando uma condição já existente.

No Quadro 3, a seguir, estão exemplificados alguns modelos de proposta de valor, bem como a definição desses tipos.

Quadro 3 - Proposta de Valor

Tipos de Proposta de Valor	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Novidade	Busca satisfazer um conjunto totalmente novo de necessidades que os clientes anteriormente não percebiam porque não havia oferta similar	Ipod, Iphone, Ipad
Performance	Melhoria de desempenho de um produto ou serviço	Entrega de pizza em 30 minutos
Customização	Adaptação de produtos e serviços por necessidades específicas de clientes individuais ou de um segmento de clientes	21 diamonds (loja de joias exclusivas)
Fazer o que deve ser feito	Ajudar clientes a obter serviços que favoreçam seus negócios ou facilitem sua vida	Empresas de motoboy que resolvem problemas de entrega para lojas
Design	Diferenciação por desenho, moda ergonomia, funcionalidades	Iphone
Marca, Status	O cliente encontra valor no ato simples de usar/exibir determinado produto pela marca	Nespresso
Preço	Valor semelhante a um preço inferior é uma maneira de satisfazer as necessidades dos clientes sensíveis ao preço	Lojas tipo 1,99
Redução de Custos	Ajudar os clientes a reduzir os custos para suprir suas necessidades	Serviços de entrega grátis
Redução de Riscos	Redução do risco na compra de produtos ou serviços	Carros usados com garantia de um ano
Acessibilidade	Tornar os produtos e serviços disponíveis para os clientes que anteriormente não tinham acesso a eles	Gol Linhas Aéreas
Conveniência	Facilitar o uso ou a aquisição de produtos e serviços	Lojas em postos de gasolina

Fonte: adaptado SEBRAE (2013, p. 22, 23).

2.4.2 Segmento de Clientes

Uma vez definida a proposta de valor da empresa, passa-se a questionar quais clientes a empresa vislumbra atingir. Nesse momento é necessário ter uma visão clara de quem receberá os produtos e serviços. Esse público-alvo pode ser definido por um perfil específico, uma localização ou uma necessidade em comum.

De acordo com Rocha e Veloso (1999), aprender os hábitos/perfis de compra dos clientes, e os separar por grupos, aumenta o retorno com ações direcionadas. Assim categorizar os clientes é uma iniciativa essencial para qualquer atividade que envolva o seu relacionamento, existindo a necessidade de dividi-los em dois grandes grupos de clientes: os constantes e os ocasionais.

Em um programa de relacionamento somente os primeiros realmente interessam. Já para DAY (2001, *apud* SILVA, 2008), a importância dos clientes é medida pelo valor significativo para toda a vida, oriundo da combinação de altas receitas anuais, lucratividade e potencial em longo prazo. O Quadro 4 traz esta definição de como classificar os cliente.

Quadro 4 - Segmentos de clientes

Tipos de Segmentos	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Mercado de Massa	Não distingue entre segmentos de clientes diferentes, concentra - se em um grande grupo de clientes com problemas e necessidades semelhantes	Fabricante de Eletrônicos
Mercado de Nicho	Visa atender segmentos de clientes especializados. As relações são todas adaptadas às exigências específicas de um nicho de mercado. Tais modelos de negócio são frequentemente encontrados nas relações fornecedor - comprador	Fabricantes de Autopeças; lojas de material esportivo
Segmentado	Distingue, no mercado, segmentos com necessidades ligeiramente diferentes	Bancos, que possuem produtos específicos para clientes com dinheiro para investir
Diversificado	Tem dois ou mais segmentos de clientes não relacionados e com necessidades e problemas muito diferentes	Amazon
Plataformas Multilaterais	Tem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes	Revistas

Fonte: adaptado SEBRAE (2013, p. 26, 27)

No Quadro 4, como se vê, estão identificados alguns segmentos de clientes para diversos ramos de atividade. A ideia é mapear exatamente para quem está se criando valor, com o foco principal em entender, alcançar e servir determinados clientes.

2.4.3 Canais

Aqui será definido como o produto ou serviço chegará até os clientes. Esses canais podem ser operados pela própria empresa ou por parceiros. Independentemente de qual modelo escolhido, poderá ser direto ou indireto.

O canal de distribuição é um “conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso” (NEVES, 1999, p.32).

Os canais não são responsáveis apenas por produtos e serviços na quantidade, qualidade e preços corretos. Eles têm um papel fundamental em estimular a demanda com atividades promocionais (NEVES, 1999, p.32).

Ainda para Neves (1999) são pelos canais de distribuição que os produtos e serviços tornam-se disponíveis para os consumidores, já que é necessário que sejam levados até o ponto onde o consumidor tem acesso. Há quatro tipos de utilidade dos canais de distribuição, que são inseparáveis: forma, tempo, lugar e posse. O produto não é completo sem esses quatro canais.

Os canais de distribuição são, dentro da estrutura de uma empresa, responsáveis pela função mercadológica de atender à demanda de produtos e serviços. Segundo Bucklin (1993), citado por Neves *et al.*(1999), já dizia que para que as empresas se tornem viáveis em longo prazo, o processo de busca dos consumidores deve ser facilitado, reduzindo seu tempo de espera e estocagem, entre outros.

O autor especifica que o canal de distribuição pode prestar quatro serviços: a conveniência espacial, no sentido de descentralizar a oferta; o tamanho dos lotes de produtos; tempo de entrega; e variedade.

A conveniência espacial reduz não só o tempo, mas também os custos de procura e transporte. Já o tamanho dos lotes visa o ajuste às necessidades diferentes dos consumidores, não sendo necessário comprar grandes quantidades de um mesmo produto.

O terceiro ponto identificado, tempo de entrega, é definido como aquele que está entre o pedido do produto e sua entrega. Finalmente, a variedade traz a conveniência na hora da compra. Um grande exemplo disso são os hipermercados com mais de 40 mil itens visando satisfazer totalmente as necessidades dos clientes.

Atualmente, com a Internet e ênfase nas redes sociais, os canais oferecidos/experimentados passam a ser muito maiores, ao mesmo tempo em que uma quantidade maior de pessoas tem acesso ao produto ou serviço.

O Quadro 5 traz os principais canais propostos no modelo Canvas.

Quadro 5- Canais

Tipos de Canais	Exemplos de Negócios
Parceiros Indiretos - Distribuidores	Fornecedores de Combustíveis
Parceiros Indiretos - Lojas Parceiras	Lojas de venda de celulares que fornecem a linha; Estante Virtual, loja de internet que reúne mais de 1000 sebos brasileiros
Parceiros Indiretos - Atacados	Fornecedores de Grãos
Parceiros Diretos - Equipe de Vendas	Natura; Avon
Parceiros Diretos - Loja	Lojas de comércio em geral
Parceiros Direto - Web	Loja na Internet; Extra; Pão de Açúcar; Livrarias <i>on-line</i>

Fonte: adaptado SEBRAE (2013, p. 28, 29).

Quando se trata de canal, segundo Macedo *et al.* (2013), algumas perguntas norteiam o processo de desenvolvimento:

- em quais canais os clientes querem ser contatados?
- como iremos alcançar os clientes?
- como nossos canais se integram?
- qual deles funciona melhor?
- qual apresenta o melhor custo-benefício?
- como os canais estão integrados à rotina dos clientes?

2.4.4 Relacionamento com Clientes

O relacionamento é o que vai impactar diretamente na fidelização e no processo de indicação de clientes. A percepção prática desse relacionamento vai se mostrando diferente no decorrer do processo. Enquanto que a princípio o relacionamento se dá no sentido de conquistar o cliente, no segundo momento serão realizados esforços para mantê-lo e evitar que ele troque a empresa por outra.

Uma questão importante a ser verificada é que o cliente gosta de ser reconhecido por comprar da empresa. Por isso diversas empresas hoje em dia se utilizam de programas de fidelidade para recompensá-lo.

No Quadro 6, estão identificados alguns tipos de relacionamento com clientes:

Quadro 6 - Relacionamento com Clientes

Tipos de Relacionamentos	Definição dos tipos	Exemplos de Negócios
Assistência Pessoal	Interação humana, seja no ponto de venda, call center ou e-mail	Serviços de TV a cabo
Assistência Pessoal Dedicada	Interação humana, com representantes inteiramente dedicados a grupos de clientes	Bancos, que mantem um gerente específico para orientar os clientes de acordo com o perfil deles
Self - Service	A empresa prevê os meios para que realize o serviço por ele mesmo	Restaurante que serve a quilo
Serviços automatizados	Mais sofisticado que o self - service, a empresa utiliza recursos de automação para que o cliente obtenha o produto ou serviço	Máquinas de venda de refrigerante
Comunidades	Comunidades on-line para envolver clientes em torno de um produto ou de problemas que o produto resolve	Clube Nespresso, site que reúne clientes para comprar café, máquinas de café e acessórios
Cocriação	Busca o envolvimento do cliente para a criação ou o desenvolvimento de produtos e serviços	Camiseteria, seite de venda de camisetas em que os clientes criam seu próprio desenho

Fonte: adaptado SEBRAE (2103, p. 30)

O gerenciamento do relacionamento com o cliente envolve os “valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformadas em aplicações práticas” (GUMMESSON, 2005, p. 22).

Kotler e Keller (2006, p.16) definem o *marketing* de relacionamento com clientes como “a construção de relacionamento de longo prazo mutuamente satisfatório com partes-chave, clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing, a fim de conquistar e manter negócios com elas”.

Já Gronroos (2004) afirma que o *marketing* serve:

Para identificar e estabelecer, manter e aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes, de modo que sejam atendidos os objetivos de todas as partes envolvidas, relativas às variáveis econômicas e outras. Isso se consegue através da troca mútua e do cumprimento das promessas (GRONROOS, 2004, p. 21).

Um ponto importante a ser observado nessa última definição é que Gronroos (2004) contempla a possibilidade de finalizar o relacionamento com o cliente. Embora esse assunto não seja abordado pelos estudiosos com frequência, é fundamental que isso também ocorra às vezes, quando os fornecedores e clientes esperam uma relação custo/benefício positiva. Se uma organização tem um posicionamento competitivo muito bem definido, demitir clientes pode não ser tão traumático.

2.4.5 Fontes de Receita

Conforme o modelo de negócios vai sendo estruturado, após a definição do que será feito e para quem será feito, é o momento de descobrir quando e como se darão as receitas da empresa. Uma vez que todo negócio precisa gerar dinheiro, é necessário descobrir uma forma de cobrar pelo produto ou serviço.

Para Ramos, (2001) a definição a sustentabilidade é:

[...] garantia da viabilidade financeira de uma instituição baseada em ações técnicas e politicamente adequadas ao enfrentamento dos problemas que se dispõem a resolver, garantindo o efetivo atendimento das demandas dos grupos sociais beneficiados (RAMOS, 2001, p. 55).

Esse é um dos desafios principais a ser superado pelas organizações. O autor também destaca a importância da eficiência e eficácia na utilização dos recursos direcionados à construção dos objetivos financeiros da empresa, garantindo assim a sustentabilidade:

Ainda conforme Ramos (2001),

uma instituição que se pretende sustentável precisa estar efetivamente dimensionada para atingir seus objetivos. Isso significa especialização e

profissionalismo. Seja qual for a fonte de recursos que irá viabilizar o trabalho da organização, a relação com a mesma será a de subsidiar projetos que têm objetivos a alcançar e resultados a apresentar. Trata-se de uma equação custo-benefício que precisa ser respeitada (RAMOS, 2001, p.11).

Cruz e Estraviz (2003) tratam de forma mais abrangente o desafio da sustentabilidade no estudo sobre captação de recursos da qual acreditam que não só o levantamento e a adequada utilização de recursos financeiros; implica investir no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da organização, melhorar a qualidade dos serviços e adequá-los às necessidades das comunidades, buscar a adesão da sociedade à causa da organização e informar de forma transparente.

O Quadro 7 mostra algumas fontes de recursos de receita que pode ser utilizado.

Quadro 7 - Fontes de Receitas

Tipos	Definição dos tipos	Exemplos de negócios
Vendas diretas	A relação se dá diretamente com o cliente	Comércio varejista; e-Commerce
Pagamento pelo uso	Dá direito ao usuário de uso exclusivo de um produto ou serviço por tempo pré-determinado	Hotéis; locação de automóveis; jogos on-line (paga-se para usar determinados recursos avançados do jogo)
Assinaturas	Paga-se periodicamente pelo uso contínuo do produto ou serviço	TV a cabo, revistas; sites de música, sites de jogos on-line
Aluguel	Semelhante ao pagamento pelo uso, paga-se para utilizar um produto ou serviço por tempo determinado	Aluguel de roupas de festa; hospedagem de sites
Licenciamento	O produto ou serviço deve ser utilizado sem sofrer nenhuma alteração	Programas de computador
Comissões	Ganho pela venda de produtos e serviços de terceiros	Corretores de imóveis
Anúncios	Um terceiro que utiliza seu espaço para divulgar produtos ou serviços	Jornais; revistas; sites de pesquisa

Fonte: adaptado SEBRAE (2013, p. 32)

Como o valor cobrado também será definido é de extrema importância que o produto ou serviço tenha uma relação muito forte com a proposta de valor. Já em relação à forma de pagamento, é necessário descobrir uma forma de cobrança que vá ao encontro da forma como o cliente gosta de pagar.

2.4.6 Recursos Chave

De acordo com Hirayama (2016), os recursos principais são os ativos fundamentais para fazer o modelo de negócio funcionar. Dentre os exemplos que se pode encontrar de recursos principais, pode se destacar conforme demonstrado no Quadro 8:

Quadro 8 - Recursos Chave

Tipos	Exemplos
Físicos	Imóveis; máquinas; mobiliário
Intelectuais	<i>Designers</i> ; jornalistas; programadores
Humanos	Pessoal não especializado, como vendedores, gerentes, auxiliares
Financeiros	Capital próprio; financiamentos; investidores

Fonte: adaptado SEBRAE (2013, p. 34)

Aqui é muito importante a separação entre recursos e canal. Se um negócio utiliza um *site* como um canal, ele precisará de recursos físicos, como computadores e rede. Se ele for considerar uma equipe de vendas como canal, as pessoas serão os recursos necessários.

2.4.7 Parcerias Chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) neste momento são definidos os fornecedores e parceiros que irão fundamentar e apoiar a proposta de valor, a fim de reduzir os riscos do negócio e aperfeiçoar os ganhos.

As parcerias chave são descritas como a união de duas ou mais organizações para atingir metas estratégicas e que sejam benéficas para ambas. Essas parcerias podem ser motivadas por acesso à tecnologia, aumento da capacidade de produção, conseguir acesso a mercados específicos, reduzir riscos financeiros, obter vantagem competitiva e até motivos políticos.

Segundo Hirayama (2016), é importante que os parceiros sejam considerados de forma igualitária em importância, porque esta será uma via de mão dupla com interesses mútuos entre as empresas. Dessa forma, se um dos parceiros não se sentir prestigiado, pode abandonar o projeto e colocar em risco o negócio.

Dentro dessa mesma linha de pensamento também é possível evidenciar três aspectos das parcerias:

- o fato de que as parcerias são sistemas em evolução constante, portanto extrapolam os termos do acordo firmado inicialmente;
- em vez de troca, as parcerias precisam contar com a colaboração de todas as partes por meio das habilidades individuais, sem desprestigiar ninguém; e
- as parcerias não podem ter um controle formal, mas sim uma rede de conexões interpessoais e infraestrutura que contribuam para o aprendizado.

Dentre os tipos de parcerias existentes destacam-se as três seguintes:

- **otimização e economia:** o fornecedor oferece benefícios pela quantidade de produtos vendidos;
- **redução de risco e incerteza:** quando os parceiros apresentam soluções que diminuem os riscos e dão mais segurança aos negócios. Aqui se enquadram os contadores, que orientam os clientes, analistas de mercado, orientando financeiramente, e seguradoras que fazem uma orientação quanto aos riscos; e
- **terceirização:** transfere-se a produção de parte do negócio para os parceiros. Geralmente são utilizadas em áreas não inerentes ao negócio, como serviços de limpeza e segurança patrimonial.

Kotler (2000, p. 103) comenta que “(...) as empresas estão descobrindo que precisam de parceiros estratégicos se quiserem ser efetivas [...] as novas tecnologias vêm exigindo padrões globais e levando a alianças globais...”, ou seja, cada vez mais se faz necessária criatividade para encontrar parceiros que compensem as fraquezas ou complementem as forças.

2.4.8 Atividades Chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as atividades chave de um negócio são aquelas mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante para que funcione o modelo de negócio. Nessas atividades estão inclusas as ações necessárias para realizar a proposta de valor do negócio. Dentre os tipos de atividades destacam-se as principais no Quadro 9.

Quadro 9 - Atividades Chave

Tipos de Atividades	Definição dos tipos	Exemplos de Negócios
Produção	A principal atividade do negócio é produzir alguma coisa	Roupas, comida
Resolução de Problemas	O foco é resolver os problemas dos clientes	Consertos, manutenção de equipamentos, treinamentos
Plataforma	Quando o negócio cria solução para hospedar atividades dos clientes	Soluções para negócios pela internet, como o Mercado Livre
Redes	Provisionamento de acesso e comunicação	Pequenos provedores de Internet, <i>Lan House</i>

Fonte: adaptado SEBRAE (2013, p. 35)

2.4.9 Estrutura de Custos

Depois de definida toda a estrutura para suportar o negócio proposto se faz necessário descobrir qual o custo para criar e manter essa estrutura. Esse custo deve atender às expectativas das questões propostas no início desta seção: para quem; o quê; e como fazer.

Segundo Porter (1989), a gestão do custo é vital para a estratégia de diferenciação da empresa. De acordo com o autor, o comportamento em relação ao custo tem uma forte influência na estrutura industrial como um todo. É preciso estar sempre atento quanto à estrutura de custos e despesas internas, como também observar a estrutura dos concorrentes.

É extremamente importante conhecer os impactos da estrutura de custos no desempenho econômico. A princípio, a regra é a seguinte: maiores serão os lucros quando há uma estrutura fortemente pautada em custos e despesas fixas e quando

operar acima do ponto de equilíbrio. Maiores serão também as perdas quando estiver abaixo do ponto de equilíbrio.

Já o contrário, os lucros serão menores quando se tem uma estrutura pautada em custos e despesas variáveis e quando atuar acima do ponto de equilíbrio, porém o custo operacional será minimizado porque também terá menores perdas.

Existem ainda ações que combinadas ou isoladamente podem resultar para a melhoria do lucro, como: aumento da receita total pela quantidade vendida ou preço de venda e redução de custo fixo. Cada 1% de aumento no custo fixo representa um aumento de 1% no volume que é necessário vender e redução do custo variável por unidade.

Toda a estrutura de custos de um negócio deve ser avaliada com cuidado, pois atende a um determinado segmento com produto ou serviço. Nessa avaliação alguns pontos chave devem ser levados em consideração, como: equipe e suporte; manutenção predial; equipamentos e materiais; e *marketing* e comunicação.

O Quadro 10 traz a estrutura dos custos usando como exemplo alguns segmentos de empresas.

Quadro 10 - Estrutura de Custos

Tipos de Estrutura	Definição dos tipos	Exemplos de Negócios
Foco em custos reduzidos	São eliminados recursos e serviços para gastar menos e, na maioria das vezes, vender mais barato	Restaurantes por quilo, lojas de 1,99 (são dispensados garçons e vendedores)
Foco em valor (luxo, exclusividade, conforto)	Foco na experiência de marcas famosas, na personalização dos produtos. O valor está mais no intangível	Lojas multimarcas; Hotéis de Luxo; produtos de designers
Foco em custos fixos	O negócio depende de recursos especializados para produzir ou prestar serviços	Fábricas em geral; clínicas
Foco em escala de vendas	O custo do produto é alto e requer que se venda muito para se obter lucro	Empresas de cosméticos, de alimentos, de produtos de limpeza
Foco em grandes clientes	O negócio atende grandes empresas ou governos	Fornecedores de autopeças
Foco em diversidade de produtos	Grande quantidade de produtos e serviços para somar os ganhos	Supermercados; Lojas de departamento

Fonte: adaptado SEBRAE (2013, p. 38)

Uma vez apresentado o modelo CANVAS e seus componentes, será explanada na próxima seção a aplicabilidade do modelo na construção da Arena Pantanal, sede da Copa do Mundo no Brasil em 2014.

3. ANÁLISE DE CASO

Neste capítulo será apresentado a aplicação do modelo de Canvas na construção da Arena Pantanal, sede da Copa do Mundo no Brasil em 2014.

3.1 Definição das cidades sede da COPA

No dia 30 de outubro de 2007, após a definição de que o Brasil iria sediar a Copa do Mundo de 2014, muitas cidades no país já se lançaram em candidaturas para cidades-sede do evento. Isso não só pela grandiosidade do campeonato, mas também vislumbrando novos investidores em virtude dos contratos estabelecidos entre o COI e a FIFA com o país e as cidades-sede.

Depois de cumpridas pelo governo federal as exigências da FIFA, 18 cidades se candidataram na promessa de construir um legado e conseguir maior visibilidade internacional (CARVALHO, 2014).

Em 31 de maio de 2009, mesmo a contragosto, a FIFA anunciou a escolha de 12 cidades-sede. A ideia original seria de 10 cidades, porém, foram incluídas mais duas cidades dada a extensão territorial do país (CARVALHO, 2014).

Com isso foram incluídas no projeto as cidades de Manaus e Cuiabá, sem tradição nenhuma no futebol e com times que não frequentam as principais divisões do país.

Iniciado o estudo de viabilidade de negócio pelo modelo CANVAS, Cuiabá é a 43ª cidade em PIB com relação ao país. Ela perde até para as cidades de outros estados que não são capitais e que teriam uma possibilidade muito maior de sediar o evento (CARVALHO, 2014).

Nessa mesma linha de pensamento, Manaus é a 6ª cidade em PIB, muito ainda pela antiga zona franca, que trouxe muitos investimentos nos anos 1980 e 1990, mas que hoje enfrenta as dificuldades da crise brasileira. Quanto à cidade de Natal, vem apenas como a 46ª cidade em PIB, perdendo, assim como Cuiabá, para muitas cidades que nem capitais dos estados são (CARVALHO, 2014).

A própria divisão da FIFA seguiu esse padrão econômico, tanto que a Arena Pantanal, a arena das Dunas e a arena da Amazônia foram utilizadas em apenas quatro jogos cada, todos da primeira fase (CARVALHO, 2014).

Outro ponto que também pesa contra a escolha dessas cidades é o fato de mesmo abrigando quatro jogos, não foram sedes de nenhum dos 32 times da competição. Aliás, nenhum time escolheu alojar-se em alguma cidade desses estados. Em contrapartida, Vitória (ES) e Maceió (AL), mesmo não tendo nenhum jogo, abrigou as seleções de Camarões, Austrália e Gana.

Com a escolha de Cuiabá, Manaus, Natal e Brasília, os governos do estado viram uma oportunidade de incrementar obras anteriores, entregues nas áreas de transporte e energia, e se tornarem de vez um polo intermodal, trazendo um desenvolvimento muito maior do que o conseguido até aquele momento.

3.2 Aplicabilidades do modelo CANVAS

O ponto de partida para a construção do Business Model Canvas é a determinação do(s) segmento(s) de clientes que a empresa atinge ou que quer atingir. Desta forma, a empresa pode direcionar a sua atividade e proposta de valor no sentido de satisfazer as necessidades dos seus clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O processo de criação de valor é uma agregação de benefícios quantitativos ou qualitativos que uma empresa oferece aos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Assim, esse processo pode ser inovador ou similar a outros já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.

3.2.1 Proposta de Valor

A principal proposta de valor da escolha de Cuiabá, Manaus, Brasília e Natal, bem como das outras cidades, foi o legado que seria deixado após o encerramento da Copa do Mundo, entretanto quando se fala em legado não é possível se ater apenas ao aspecto financeiro.

Para Carvalho (2014), megaeventos como Olimpíada e Copa do Mundo devem ser encarados como grandes projetos urbanos, que também envolvem questões políticas, institucionais, arquitetônicas, econômico-financeira e socioambiental.

Por esse motivo, o autor sugere que a melhor definição de legado referente a megaeventos esportivos é aquela adotada por Preuss (2008) que é mais genérica e abrangente: c¹

O que foi visto nessas cidades após a Copa não condiz com toda a expectativa criada em torno do evento. Em Cuiabá a arena não foi finalizada até o momento e amargou só em 2015 um prejuízo de R\$ 4,2 milhões.

O estádio Mané Garrincha, em Brasília, construído a princípio como um plano B caso a Arena Corinthians (São Paulo) não ficasse pronta a tempo da abertura da Copa, amarga um prejuízo mensal de R\$ 500 mil. Já em Manaus, a Arena da Amazônia contabiliza mensalmente um custo de manutenção também de R\$ 700 mil.

Para uma maior explanação o Quadro 11, demonstra que esses três estádios já demonstravam um prejuízo de mais de R\$ 10 milhões. Cabe ressaltar que o dinheiro sai mensalmente dos cofres públicos para manter estruturas que não terão utilização em eventos esportivos relevantes.

Quadro 11 - Custos de Manutenção

Estádio	Custo de construção	Custo de Manutenção	Arrecadação	Prejuízo
Mané Garrincha	R\$ 1,7 bi	R\$ 600 mil/mês	R\$ 5,5 mi desde maio/2013	R\$ 5,9 mi
Arena da Amazônia	R\$ 669,5 mi	R\$ 700 mil/mês	R\$ 1,5 mi desde agosto/2014	R\$ 2,7 mi
Arena Pantanal	R\$ 628 mi	R\$ 300 mil/mês	R\$ 380 mil desde julho/2014	R\$ 1,4 mi
Arena das Dunas	R\$ 423 mi	Não informou	Não informou	-

Fonte: Mendonça (2015)

A ideia do governo federal inicialmente era privatizar as arenas e para isso elaborou um plano de negócio com projeção de receita. Na Arena Pantanal (Mato Grosso) era prevista uma arrecadação de R\$ 25 milhões por ano, porém, com uma

¹ O legado são as estruturas planejadas e não planejadas, positivas e negativas, tangíveis e intangíveis que serão criadas através do evento esportivo e que permanecerão após o evento.

taxa de ocupação de apenas 4% de média nos jogos após a Copa, não houve investidores interessados.

Em Brasília a situação é ainda mais crítica. Por ser o estádio mais caro da competição, ao custo total projetado pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal de R\$1,6 bilhão, e considerando a arrecadação do ano inicial de R\$ 1,371 milhão, seriam necessários exatos 1.167 anos para recuperar o custo do investimento. Será impossível recuperar o dinheiro investido (REBELLO E COSTA, 2014).

Além dos problemas enfrentados na construção das arenas, há ainda outras obras que até o momento não foram finalizadas. É o caso do projeto do VLT de Cuiabá, que se encontra em imbróglio judicial. Aliás, na capital do estado de Mato Grosso, dos 32 contratos firmados, somente 18 obras foram concluídas: sete com recebimento definitivo e 11 em caráter provisório (SÁ, 2017).

Em resumo, a principal proposta de valor não se concretizou, uma vez que estudos feitos posteriormente não encontram evidências dos números levantados antes dos jogos, ficando como legado para as cidades apenas as dívidas e a infraestrutura ociosa e de manutenção cara.

3.2.2 Segmentos de Clientes

Este é o ponto em que se definem os clientes potenciais para uso da arena. Para a Copa, a arena foi pensada no intuito de atrair os turistas estrangeiros. Em relação a isso, houve um relativo sucesso.

Na Arena Pantanal (Mato Grosso), mesmo contando apenas com quatro jogos de até pouca expressão para o futebol mundial, a média de público ficou em 39.680 pessoas, influenciada pelos jogos das seleções de Chile e Colômbia, que por causa da proximidade com o Brasil atraíram quase 45 mil turistas.

Já a Arena da Amazônia (Amazonas), que também contou com quatro jogos da primeira fase, teve uma média de público de 40.056 pessoas por partida, entretanto, o jogo de maior torcida não aconteceu na Copa do Mundo e sim entre Vasco x Flamengo, em uma partida válida pelo campeonato carioca de 2016.

O estádio Mané Garrincha em Brasília, por sua vez, recebeu sete jogos da Copa do Mundo, incluindo dois jogos do Brasil: Camarões x Brasil na primeira fase e Brasil x Holanda na disputa do terceiro lugar. A média de público durante esses jogos foi de 68.316 pessoas.

A Arena das Dunas (Rio Grande do Norte), também com quatro jogos da primeira fase, teve média de público de 39.500 pessoas, aqui também influenciada pela proximidade com a Europa e principalmente com Estados Unidos e México, responsável por dois dos jogos realizados na Arena.

No quadro 12 abaixo é possível verificar o público presente nos jogos da Copa do Mundo nesses quatro estádios:

Quadro 12 – Média de Público

Arena	Partida	Público
Arena Pantanal (Mato Grosso)	Chile x Austrália	40.275
	Rússia x Coréia do Sul	37.603
	Nigéria x Bósnia e Herzegovina	40.499
	Japão x Colômbia	40.340
Arena Amazonia (Amazonas)	Inglaterra x Itália	39.800
	Camarões x Croácia	39.982
	Estados Unidos x Portugal	40.123
	Honduras x Suíça	40.322
Arena das Dunas (Rio Grande do Norte)	México x Camarões	39.216
	Gana x Estados Unidos	39.760
	Japão x Grécia	39.485
	Itália x Uruguai	39.706
Estádio Mané Garrincha (Distrito Federal)	Suíça x Equador	68.351
	Colômbia x Costa do Marfim	68.748
	Camarões x Brasil	69.112
	Portugal x Gana	67.540
	França x Nigéria	67.882
	Argentina x Bélgica	68.551
	Brasil x Holanda	68.034

Fonte: Wikipedia (2017)

Três anos após o término do torneio, a situação das arenas é totalmente diferente da que foi apresentada durante os jogos. A arena Pantanal (Mato Grosso) sediou apenas 170 jogos, com uma média de público muito pequena para o investimento feito. Em 2015 foram realizadas 48 partidas com média de 1.598 pagantes, ou 4% dos assentos ocupados. Já em 2016, essa média diminuiu para 1.400 pessoas por jogo, ou pouco mais de 3% de sua capacidade total.

Somente para se ter uma noção da dimensão desses números, essa média de 1.400 pessoas corresponde a 0,28% da população de Cuiabá (Mato Grosso) e não há perspectiva de elevação de pagantes, pois hoje a estádio encontra-se com

diversos problemas de manutenção e emissão de laudos, o que afasta os times grandes e a própria seleção brasileira. Conta também contra o estádio o fato de não haver nenhum time de expressão no estado disputando as principais competições.

Situação semelhante vivem as arenas de Brasília e da Amazônia. Ambas não têm times de expressão no cenário nacional e a média de público tem se mostrado pífia. Sem times nas quatro divisões do campeonato nacional, até 2017 a Arena Amazonas recebeu apenas 54 jogos desde a Copa do Mundo, com média de público pagante de 7.950 pessoas, ou 18% da sua capacidade total da arena.

Esses números não contemplam o jogo da Seleção Brasileira das eliminatórias pela próxima Copa do Mundo. Os jogos das seleções olímpicas realizadas nesse estádio tiveram sucesso por causa do time de futebol feminino de Iranduba, que em 2017 atraiu sozinho mais público do que todos os times de futebol masculinos do Amazonas: um deles, entre Fast Club e Princesa do Solimões, teve apenas 26 pagantes.

Já em Brasília ocorreram somente 73 jogos: 10 referem-se aos jogos Olímpicos Rio 2016 e 14 ao Campeonato Brasileiro da primeira divisão, sempre contando com times do Rio de Janeiro. Se for considerado apenas o público do próprio campeonato brasiliense, o maior público registrado em 2017 foi de 380 pessoas, o que representa apenas 0,5% da capacidade do estádio.

A Arena das Dunas, por sua vez, apresentou dois times de muita tradição, o ABC de Natal e o América, e conseguiu ter uma média de público um pouco mais respeitável: os 10 maiores públicos da Arena contabilizam a média de 25.000 pessoas por jogo.

3.2.3 Canais

No enfoque do canal de distribuição dos serviços para a realização do evento da Copa do Mundo as arenas foram bem sucedidas, muito pelo fato de ter um órgão gerenciador para venda de todos os ingressos no mesmo lugar. Soma-se a isso o fato de ser uma Copa do Mundo, evento que por si só já atrai milhões de pessoas de todo o mundo, independentemente de onde seja o evento.

Como nesse tipo de serviço, Copa do Mundo, o cliente não tem opção, pois para ver os jogos de seu país ele precisa ir aos estádios onde ocorrerão e que já foram pré-determinados pela FIFA, não há muito espaço para discussão acerca do

canal acertado ou não de comunicação. Após o fim do evento, as arenas não conseguiram vender uma imagem boa o suficiente para atrair grandes jogos, até por não contar com grandes equipes nos estados.

As arenas de Manaus e Cuiabá têm o problema da posição geográfica, o que dificulta e muito a realização de jogos de times do Sul e Sudeste do país, até pelo fato do país não contar com uma malha aérea melhor para estas localidades. Além disso, na ânsia de recuperar o investimento, quando há jogos ou eventos atrativos para o público, os preços muitas vezes inviabilizam a participação da população local.

3.2.4 Relacionamento com Clientes

O campeonato nacional de futebol no Brasil é disputado em quatro divisões, sendo a primeira a mais importante e a quarta divisão, a de menor expressão. Como já visto, uma vez que o estado do Mato Grosso tem apenas um time na segunda divisão, um time na terceira; e dois times na quarta divisão do futebol nacional, a probabilidade de haver um espetáculo na Arena com esses times é muito pequena.

Em Brasília e Manaus a situação é ainda mais agravante, por não haver nesses dois casos times disputando os principais campeonatos nacionais. Ambos só têm representantes na quarta divisão do futebol nacional. Já em Natal, o ABC se encontra na segunda divisão do campeonato brasileiro, podendo acarretar em um aumento da média de público no estádio.

Foi realizado um jogo de grande expressão em Cuiabá em agosto de 2016, Santos x Flamengo, foi por causa de uma dívida do Santos com um grupo de empresários que o jogo foi na Arena Pantanal. Nesse confronto houve uma renda líquida de R\$ 1,2 milhão, mas somente R\$ 43.060 acabaram na conta do governo do estado.

Em razão do estado de conservação do estádio, que se encontra inacabado, com vestiários que enchem de água nos dias de chuva, fica praticamente impossível fidelizar qualquer potencial cliente, ainda mais em se tratando de clubes grandes, que têm estádios próprios para realização de seus jogos.

Em Brasília têm ocorrido alguns jogos da primeira divisão com sucesso de público. Esses jogos envolvem majoritariamente os times do Rio de Janeiro, porém ainda são insuficientes para manter o estádio.

A falta de identificação do público com as novas arenas pode ser visualizada na Figura 4, a seguir, que mostra as taxas de ocupação.

Figura 4 - Taxas de Ocupação

Arena da Amazônia



Capacidade: 44.500
 Média de público: 3.407 pagantes
 Ocupação média: 7,6%
 Público total (3 Jogos): 10.222 pagantes

Arena Pantanal



Capacidade: 39.000
 Média de público: 2.142 pagantes
 Ocupação média: 5,5%
 Público total (29 Jogos): 62.124 pagantes

Arena das Dunas



Capacidade: 31.375
 Média de público: 3.692 pagantes
 Ocupação média: 11,8%
 Público total (16 Jogos): 59.077 pagantes

Mané Garrincha



Capacidade: 71.500
 Média de público: 13.055 pagantes
 Ocupação média: 18,3%
 Público total (4 Jogos): 52.222 pagantes

Fonte: Silva (2015)

Um ponto importante a ser observado é a decisão da CBF, de 2016, proibir as equipes de transferirem seus jogos para outros estados. Isso com certeza impactará na tentativa de aproximação de grandes times para essas arenas. Esse é o ponto principal em que a CBF deveria trabalhar para alavancar os estádios atualmente encalhados.

3.2.5 Fontes de Receita

Aqui se encontra outro ponto em que as arenas citadas neste estudo não vêm sendo bem sucedidas. Como não atraem jogos importantes, também não atraem investidores interessados em explorar comercialmente as áreas do estádio. O resultado disso é o prejuízo que vem se acumulando.

A Arena Pantanal (Mato Grosso) em 2015 não arrecadou nada com o aluguel e em 2016 faturou apenas R\$ 100.000,00. Enquanto isso, as despesas com o estádio no mesmo período foram de R\$ 10,1 milhões, sendo R\$ 4,2 milhões em

2015 e R\$ 5,9 milhões em 2016. Essa diferença de valor é coberta pelo dinheiro público mato-grossense.

O governo tem tentado incentivar os times do Estado a utilizarem o estádio, pagando apenas os custos das partidas e ficando isentos do pagamento de aluguel, porém tal medida mais uma vez impede a entrada de recursos para o governo.

Em 2017, Luverdense (Mato Grosso) e Corinthians (São Paulo) se enfrentaram no estádio pela Copa do Brasil, para um público de 16,2 mil pessoas, com 13,2 mil pagantes. Isso gerou uma receita de aproximadamente R\$ 807 mil, entretanto, como já citado, grande parte da renda fica com os empresários que negociam com os times os grandes jogos a preços fechados.

Do valor total arrecadado, a receita do governo é de cerca de 8%, ou aproximadamente R\$ 64 mil referente à locação. Como os valores são fechados, a exploração interna do estádio fica à cargo do dono do jogo, reduzindo ainda mais o poder de negociação do governo nesses pequenos eventos.

Já em jogo válido pela série B do campeonato brasileiro, o mesmo Luverdense amargou um prejuízo de R\$ 17 mil, dada a arrecadação de apenas R\$ 7,4 mil reais. Considerado o mesmo percentual de aluguel, o Estado ficou com aproximadamente R\$ 560,00, valor irrisório para a cobertura dos gastos durante a partida.

Em Brasília, com apenas três jogos confirmados do campeonato regional até agora, o saldo negativo mensal é de R\$ 500 mil. Os clubes locais reclamam muito de jogar na arena por causa da negociação em que os times têm que pagar entre 8% e 13% da bilheteria. “A média de público nos nossos jogos é de duas, três mil pessoas. Se a gente jogar lá terá prejuízo” afirmou o gerente de futebol do Brasiliense, Paulo Henrique Lorenzo, em entrevista à reportagem do jornal O Estado de São Paulo de 29 de janeiro de 2017.

Nessa mesma reportagem, o Secretário Estadual da Juventude, Esporte e Lazer do estado do Amazonas afirma que para contornar os problemas com valor do aluguel, os administradores da arena decidiram não cobrar a taxa de clubes locais. Para os times de outros estados continua a taxa de 7% a 10%.

A final do campeonato de 2016 atraiu apenas 1.574 pessoas e gerou uma receita de R\$ 17.580,00. Essa iniciativa tenta também minimizar o saldo negativo, porém o que foi visto no último ano foi um faturamento de R\$ 1,1 milhão em

contrapartida aos custos de despesa anual de R\$ 6,5 milhões. Essa diferença de mais de R\$ 5 milhões acabou sendo paga pelo próprio governo amazonense.

Como explanado no modelo CANVAS, as fontes de receita são fortemente atreladas à proposta de valor do produto ou serviço. Como aqui não há uma proposta que agregue como consequência a arrecadação também é ruim, impactando diretamente no bolso dos contribuintes dos estados de Mato Grosso, do Amazonas e do Distrito Federal.

3.2.6 Recursos Chave

Em relação aos recursos chave, no caso específico das obras das arenas a maior necessidade é o financiamento. Já em 2007, logo após o anúncio do Brasil como sede da Copa do Mundo, foi assumido o compromisso, com a assinatura do ‘Documento de Garantias Governamentais’, pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, onze ministros e pelo Advogado Geral da União, garantindo que todas as exigências da FIFA seriam atendidas, mesmo que até então ninguém além do poder executivo estivesse realmente informado do assunto (CARVALHO, 2014).

Carvalho (2014) cita que:

(...) Nos próximos anos, o País irá fazer o que for necessário para sediar esse grande espetáculo da bola, construindo novos estádios ou melhorando os já existentes. Temos uma infraestrutura de transportes e hotéis e iremos aperfeiçoá-la ainda mais. Para isso, formamos uma única torcida, reunindo os esforços do governo federal, estadual e municipal, com apoio do Legislativo e do Judiciário, bem como da iniciativa privada e de toda a sociedade brasileira. Uma demonstração dessa disposição é o fato de termos assinado todas as garantias governamentais, solicitadas pela FIFA (CARVALHO, 2014, p. 103).

Uma vez assinado o documento, foram realizadas diversas alterações judiciais e arranjos políticos para garantir a execução do evento. Com isso, já estava certo de que uma vez iniciadas as obras das arenas os recursos seriam ilimitados até a conclusão do estádio e das obras de melhoria, pois já estava explicitamente exposto pelo então Presidente que seria feito tudo o que fosse necessário para garantir o espetáculo.

O governo, porém, não conseguiu parceria público-privada para realizar as obras necessárias em Cuiabá, Manaus e Brasília, uma vez que pelos fatores já citados seria praticamente impossível obter o retorno do dinheiro investido. Já em Natal houve parceria para a construção do estádio.

No caso específico das Arenas Pantanal, da Amazônia e Mané Garrincha, o governo fez um contrato tradicional de empreitada, contratando empresas privadas para realizar as obras. Já para a construção da Arena das Dunas foi utilizado uma parceria público-privada com a empresa OAS.

O Quadro 13 traz os investimentos que os governos federal e estadual tiveram em Brasília, Cuiabá, Manaus e Natal ao término da Copa do Mundo.

Quadro 13 - Financiamento das obras

Cidade	Estádio	Investimento Global (R\$ mi)	Financiamento Federal (R\$ mi)	Investimento Governo Local (R\$ mi)	Investimento Iniciativa Privada (R\$ mi)
Brasília	Mané Garrincha	1.403	-	1.403	-
Cuiabá	Arena Pantanal	570	339	231	-
Manaus	Arena Amazonia	670	400	270	-
Natal	Arena das Dunas	400	397	3	-

Fonte: adaptado de Carvalho (2014)

O gasto dos cofres públicos só nesses quatro estádios totaliza R\$ 3,043 bilhões, e atualmente eles não têm qualquer chance de investimento pelo setor privado.

3.2.7 Parcerias Chave

Como verificado no modelo CANVAS, as parcerias chave tem o intuito de reduzir os riscos do negócio e aumentar os ganhos, o que pode ser realizado basicamente de três formas: otimização; redução de risco; e terceirização.

Quanto à otimização, que poderia trazer algum benefício para a iniciativa privada, não houve por parte do governo a ideia de colocar no mesmo pacote as arenas Pantanal, da Amazônia e das Dunas, além do estádio Mané Garrincha, com outras arenas mais rentáveis, como o Maracanã no Rio de Janeiro ou o Mineirão em Belo Horizonte. Na ânsia de maximizar os lucros leiloando separadamente as obras, acabaram ficando com alguns elefantes brancos.

Em relação à redução de risco, não houve por parte do governo qualquer ação para iniciar as obras no período correto. Muito pelo contrário, as obras começaram propositadamente com atraso no intuito de permitir novos aportes de dinheiro, dada a necessidade de término no prazo estabelecido. Com isso, muito dinheiro foi desperdiçado e as obras superfaturadas. No caso específico dessas

quatro arenas, a diferença entre o valor inicial apresentado e o custo total da obra foi de R\$ 1,029 bilhão. O quadro 14 abaixo mostra essa evolução dos investimentos:

Quadro 14: Evolução dos investimentos

Cidade	Estádio	Projeto (R\$ mi)	Investimentos Globais (R\$ mi)		
			Janeiro de 2010	Março de 2012	Novembro de 2013
Brasília	Mané Garrincha	5	740	1.016	1.403
Cuiabá	Arena Pantanal	14	440	519	570
Manaus	Arena Amazonia	15	500	515	670
Natal	Arena das Dunas	16	334	350	400

Fonte: adaptado de Carvalho (2014)

Do ponto de vista empresarial, a terceirização serve para que as empresas contratem outras, menores, para realizar os trabalhos que não são inerentes ao negócio. Na construção das arenas públicas, como o governo não tem *expertise* no assunto não foi transferido um serviço que ele não gostaria de fazer, mas sim um trabalho que ele não tinha capacidade de realizar.

Isso foi exposto de maneira bem clara, deixando nas mãos da iniciativa privada a decisão de preço e prazo das obras. Nessa disputa entre governo e empresários, justamente pela falta de conhecimento, por motivação pessoal e algumas vezes escusas, as parcerias serviram apenas para extrapolar ainda mais os valores iniciais apresentados.

3.2.8 Atividades Chave

Quando se trata das atividades chave, o modelo CANVAS as define como aquelas que a empresa precisa realizar de forma constante, para que o plano de negócios funcione. Nesse caso específico dois tipos são aplicados.

Devido à grande extensão territorial do país, a FIFA optou por realizar a Copa do Mundo com jogos nas cinco regiões do país.

Com isso, a construção do estádio em Cuiabá (Mato Grosso), Manaus (Amazonas) e Brasília (Distrito Federal) foi, na realidade, a resolução de um problema, pois seria necessária uma arena nas regiões Centro-Oeste e Norte, além do Distrito Federal. Já a Arena das Dunas (Rio Grande do Norte) compartilhou a região Nordeste com a Arena Castelão (Fortaleza) e Arena Fonte Nova (Salvador)

Como resolução de problema a arena funcionou muito bem, já que foram realizados jogos da Copa em todos os estádios citados, com média mínima de público de 40.000 pessoas e sem maiores problemas.

Já num segundo momento, se considerado como um produto o negócio futebol, os jogos apresentados após o término do campeonato apresentaram índices pequenos de público e também de renda, resultando diversas vezes em prejuízo aos governos dos estados, gestores dos estádios.

Aqui, diferentemente do que é proposto pelo modelo CANVAS, as atividades não agregam valor ao produto. O que acontece é justamente o oposto. Quando os grandes times do país veem os números, não ficam de forma alguma vislumbrados com a possibilidade de levarem os jogos para essas localidades.

A própria CBF, que poderia colaborar com o faturamento mediante a realização dos jogos da seleção brasileira pelas eliminatórias da Copa da Rússia, prefere realizá-los em outros estádios que não esses.

Hoje as arenas têm sido utilizadas para outros fins, como *shows* de artistas nacionais, porém com taxa de ocupação média bem inferior à capacidade total do estádio, muitas vezes não cobrindo nem os custos de manutenção.

Em Cuiabá um fator bem explorado foi transformar o espaço dos camarotes em uma escola para 300 crianças. Como a arena fica em um complexo esportivo, as crianças estudam um período e no outro realizam atividades físicas.

Esse pode ser um ponto bem explorado pelo governo do Estado para ao menos diminuir o impacto, se não financeiro, social do empreendimento. Vale ressaltar que como modelo de negócio não deve ser considerado um bom exemplo, pois o custo de manutenção ainda é muito maior do que o de uma escola normal.

Em Brasília, o estádio Mané Garrincha passou a alojar dois órgãos da administração estadual, economizando aluguel mensal do orçamento do governo. De acordo com o Secretário de Turismo do Distrito Federal, Jaime Racena, a economia com aluguel entre junho de 2015 e junho de 2016 alcançou o valor de R\$ 10 milhões. Hoje estão no estádio a Secretaria de Cidades e um departamento da Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal (Terracap).

3.2.8 Estrutura de Custos

No início da explanação do modelo CANVAS nesta monografia destacou-se que em qualquer modelo de negócios é necessário que o empresário tenha em mente o que, para quem e como fazer o negócio. Com essas questões respondidas é possível iniciar o modelo de negócios do serviço, ou produto, e verificar a sua viabilidade financeira.

Neste caso específico, pelos pontos e valores apresentados acredita-se que se houve esse estudo e, principalmente, se foi elaborada uma estrutura de custos do projeto, os valores iniciais não foram atendidos. Na avaliação de custos das arenas da Copa do Mundo, especificamente, foram ignorados os pontos chave que deveriam ser observados.

Em relação ao suporte e equipe, em nenhum momento foi pensado nem pelo governo estadual e muito menos pelo governo federal a respeito de quem iria dar suporte após o término dos jogos. O que se vê são estádios abandonados e ainda não totalmente entregues, incluindo também a manutenção predial, os equipamentos e materiais.

Uma vez que não há uma equipe própria para manutenção, faltam componentes básicos para manter a estrutura existente e é possível observar os estádios com muito lixo no entorno, além de falta de materiais básicos de higiene nos banheiros e de lâmpadas.

Ainda na manutenção, cabe ressaltar que são estádios com custo médio anual de manutenção elevado e com arrecadações pírias. Com certeza esse cálculo não foi realizado na iniciativa do projeto.

Cabe também aqui apontar mais uma vez a questão do *marketing*, que não foi bem trabalhada no período pós-Copa. Quando as arenas foram construídas talvez tenha sido considerado um foco em valor, que aqui vai englobar o *glamour* e a exclusividade do evento.

O valor neste caso acaba sendo intangível. Aqui a ideia principal era de atender aos requisitos da FIFA para a realização dos jogos, independentemente de valores. Nesse aspecto foi possível atender, pois os jogos realizados nos quatro estádios apresentaram uma média considerável de público.

Com certeza os torcedores que frequentaram as partidas tiveram sem dúvida uma experiência fantástica, não só pelo jogo em si, mas por toda a atmosfera criada

pelo evento. Depois de finalizado o evento, para manter a estrutura com os valores citados seria necessário focar o custo em escala de vendas, porque o custo é alto e para se obter lucro é necessário vender muito.

Nesse caso, o que se vê pelo que foi explanado até o momento é justamente o contrário. Não há uma utilização constante da estrutura, o que não cobre nem os custos básicos, gerando prejuízos seguidos para o governo do estado.

Segundo Leonardo de Oliveira, Secretário Adjunto de Esporte e Educação de Mato Grosso, em entrevista à BBC Brasil, a principal fonte de renda do estádio é o governo: um estádio como esse não tem como ter renda.

O que se observa nas quatro arenas citadas é que realmente hoje elas operam com prejuízo. Com exceção da Arena da Amazônia, as outras três estão passando por auditoria para investigar possíveis irregularidades nas contas, o que pode indicar o valor real do prejuízo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode observar pelos dados apresentados neste estudo, fica bem evidente que antes da nomeação de Cuiabá, Brasília, Manaus e Natal como cidades-sede da Copa do Mundo não foi realizado pelo governo federal um estudo de viabilidade mais abrangente da construção dos estádios para sua utilização e manutenção após o megaevento.

Os estádios apresentados neste trabalho, especificamente, tornaram-se grandes 'elefantes brancos'. As cidades, com exceção de Brasília, receberam apenas quatro jogos cada uma, todos da primeira fase. Esse é um fator importante a ser mencionado, pois ao se tornarem cidades-sede do evento justificou-se o alto investimento pela exposição que as cidades teriam, sendo vistas pelo mundo inteiro.

Os estádios, construídos a um custo total de R\$ 3,043 bilhões, torna evidente que a promoção das cidades foi bastante onerosa. Gonçalves (2015) cita que na tentativa de garantir visibilidade as cidades apostaram alto em suas construções e ainda sim, essas cidades continuam inexpressivas nos termos de políticas sociais, sustentabilidade, políticas educacionais.

As cidades-sede de uma maneira geral sofrem com problemas básicos de infraestrutura. Mais precisamente em Cuiabá, Manaus e Natal isso se agrava dadas as particularidades principalmente do sistema de transporte. Nas cidades faltam ônibus e não há linhas de metrô para trajetos mais utilizados, embora tenha sido determinado pelos organizadores que haveria transporte para o estádio durante os jogos. O que se vê, três anos após o término do evento, é uma realidade totalmente diferente.

Em Cuiabá, as linhas de ônibus tiveram pequenas modificações e o sistema Veículo Leve sobre trilhos (VLT) teve suas obras paradas em 2015 e ainda não há previsão de retorno. Além disso, o estádio ainda não se encontra pronto e o aeroporto tem só 72,7% da reforma concluída.

Em Manaus, o aeroporto ainda não foi finalizado em 2017, mas as obras já tem um custo 21,2% maior do que o previsto. As obras de mobilidade não saíram do papel. Nesse aspecto, o único ponto positivo foi a criação de corredores exclusivos de ônibus, hoje utilizado por 45 linhas da cidade.

Em Brasília, o projeto do VLT foi abandonado ainda em 2013. Um viaduto entregue precisou passar por reformas por conta dos perigos de tráfego, e as obras no entorno do estádio foram recentemente entregues.

Já em Natal, mesmo tendo o estádio e o aeroporto entregues, as obras de mobilidade urbana e o terminal marítimo de passageiros não tiveram toda a estrutura liberada. Os acessos ao aeroporto foram entregues depois da Copa e a reforma das avenidas foi finalizada apenas em dezembro de 2016.

Quando se foca no maior financiador do evento, a situação fica ainda pior: cerca de 97% das obras da Copa do Mundo foram financiadas pelo poder público. A máquina de dinheiro do governo despejou uma verba enorme em megaobras que em pouco tempo viriam a ser subutilizadas e que, provavelmente, hoje já se tornaram obsoletas.

Carvalho (2015) diz que a realização da Copa do Mundo, em se tratando de todas as obras e não somente das arenas citadas neste trabalho, expôs as fraturas do modelo brasileiro e evidenciou uma crise já existente. Diz ainda que se por um lado a Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016 trouxeram um discurso de apologia ao desenvolvimento, por outro mostrou uma total incapacidade de oferecer transformações maiores à sociedade brasileira, limitando à população das cidades-sede apenas o aumento do consumo.

Ao contrário das promessas, é provável que o legado da Arena Pantanal, da Amazônia, das Dunas e o estádio Mané Garrincha seja fundamentado apenas na exceção da população local, que em sua maioria não pôde participar da festa promovida pela FIFA, principalmente pelos altos custos dos ingressos.

A população ainda não frequenta as arenas, por que agora há um estádio de tamanha grandeza que não pode ser utilizado. Isso sem contar que as obras de infraestruturas prometidas não foram cumpridas.

Ademais, ocorre também o aumento do endividamento das cidades de Brasília, Cuiabá, Manaus e Natal, já que o aumento da dívida pública nas cidades-sede tem sido maior do que o dobro em relação a outras capitais sem Copa.

Ao término desse trabalho propõe-se que seja realizado um estudo semelhante ao das arenas citadas ou outros estádios que foram sede de jogos da Copa do Mundo. Mesmo nos que se encontram em utilização constante e que são de propriedade privada, é interessante verificar se houve realmente um estudo de

viabilidade ou se a construção foi apenas mais um fator de euforia do povo brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BUCKLIN, L. P. **Organizing Successful Co-Marketing Alliances**. Journal of Marketing, Vol. 57, No. 2, 1993. Disponível em https://www.jstor.org/stable/1252025?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 10 jul. 2017.
- CARVALHO, M. C. **A Copa do Mundo de 2014: Brasil entre Cidades de Exceção e Cidades Rebeldes**. Trabalho de conclusão da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, São Paulo, 2014. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-19012017-132254/pt-br.php>. Acesso em 10 jul. 2017.
- CRUZ, C. M.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2ª edição, São Paulo: Global, 2003.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A stakeholder approach**, Cambridge University Press, 1984.
- GONÇALVES, G. R. **A produção espetacular do espaço: as cidades como cenário na Copa do Mundo de 2014**. Trabalho de conclusão da Faculdade de Geografia da USP, São Paulo, 2015. Disponível em http://www.usp.br/ludens/index.php/pt/?option=com_content&view=article&id=19. Acesso em 13 jul. 2017.
- GRÖNROSS, C. **Marketing – Gerenciamento e Serviços**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- HIRAYAMA, F. O. **Modelo de Negócios de uma organização de Medicina Integrativa**, São Paulo, 2016. Trabalho de conclusão da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-19012017-120831/pt-br.php>. Acesso em 13 jul. 2017.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **Service – dominant logic: reactions, reflections and refinements**. Marketing Theory, 2006. First Published September 1, 2006. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/147059310606678>. Acesso em 02 out. 2017.

MACEDO, M. A.; LEZANA, A. G. R., CASAROTTO FILHO, N.; CAMILLO, M. G. D. **Business Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis**, Santa Catarina, 2013.

MENDONÇA, R. Copa: **Prejuízo de ‘elefantes brancos’ já supera R\$ 10 milhões**. 2015. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/02/150212_elefantes_brancos_copa_rm>. Acesso em 03 out. 2017.

_____. **Três anos após início da Copa, ‘elefantes brancos’ servem até de escola para reduzir prejuízo**. 2017. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-40226673>>. Acesso em 06 out. 2017.

NASSER FILHO, A. S. **Proposta de Valor e Modelo de negócios: o caso do salgante**, São Paulo, 2016. Trabalho de conclusão da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-15122016-114556/pt-br.php> . Acesso em 06 out. 2017.

NEVES, M.F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**, São Paulo, 1999. Trabalho de conclusão da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-20112001-192217/pt-br.php>. Acesso em 25 jul.2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Bussines Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010.

_____. **Business Model Generation**, Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A. et al. **Value Proposition design: How to create products and services customers want**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.

PESSARELLO, R. G. **Implementação de Sistema Integrado para Gestão de Contratos de Obras de Edificações em Empresas de Construção Civil**, São Paulo, 2011. Trabalho de conclusão da Escola Politécnica da USP. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-23082011-114221/pt-br.php>. Acesso em 28 jul.2017.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition: co-creating unique value with customers**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

PREUSS, H. **Impactos econômicos de megaeventos: Copa do Mundo de Futebol e Jogos Olímpicos**. In: DACOSTA, L. P.; CORRÊA, D.; RIZZUTI, E.; VILLANO, B.; MIRAGAYA, A. (eds.) **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília:Ministério do Esporte, 2008. Disponível em <http://docplayer.com.br/56752209-Impactos->

economicos-de-megaeventos-esportivos-marcelo-weishaupt-proni-raphael-brito-faustino-leonardo-oliveira-da-silva.html. Acesso em 28 jul.2017

RAMOS, A. **Sustentabilidade Institucional** – O desafio das organizações Não Governamentais. 2001. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/construc.htm/>>. Acesso em 25 jul.2017.

ROCHA, T.; VELOSO, A. **A hora da recompensa**, São Paulo: Ed. Cobra, 1999.

SEBRAE. Cartilha **O Quadro de Modelo de Negócios**. 2013. Disponível em : <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/noticias/cartilha-do-quadro-de-modelo-de-negocios.58f2716d2c324410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 23 Mai. 2017.

SILVA, L. **Quatro estádios da Copa têm ocupação média inferior a 19% de suas capacidades**. 2015. Disponível em <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/numerologos/post/quatro-estadios-da-copa-tem-ocupacao-media-inferior-19-de-suas-capacidades.html>. Acesso em 23 jul. 2017

SILVA, S. S. **Marketing de Relacionamento para o público de baixa renda**: Um estudo exploratório no varejo de eletrodomésticos. Trabalho de conclusão da Faculdade de Administração da USP, São Paulo, 2008. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-111637/pt-br.php>. Acesso em 23 Mai. 2017.