

A CHAPE E A NOVA ARENA CONDÁ: SONHO OU REALIDADE?

THE CHAPE AND THE NEW ARENA CONDÁ: DREAM OR REALITY?

EVERALDO DE SOUZA¹

LEANDRO LEITE²

JACQUELINE DOS SANTOS SEEMAN³

RESUMO: A Chape – Associação Chapecoense de Futebol foi fundada em 1973 e ficou conhecida mundialmente no final de 2016 pelo acidente aéreo que vitimou praticamente todo o time. Em sete anos, subiu as quatro divisões nacionais e conseguiu ir à final da Copa Sul-Americana. Atualmente é o mais bem estruturado time de futebol da região oeste de Santa Catarina. Além dos excelentes resultados em campo nos últimos anos, o clube apresentava resultados financeiros satisfatórios. Nesse cenário de crescimento e conquistas, cresceu o sonho da construção da nova Arena Condá. Porém com o acidente aéreo no final de 2016, teve que se reorganizar para seu retorno aos campeonatos. Neste mesmo período realizou ações para a ampliação de patrocinadores. Paralelamente, processos trabalhistas e judiciais contra o clube foram iniciados pelas vítimas e seus familiares. A proposta deste caso para ensino é analisar a viabilidade sobre o investimento da nova Arena Condá, considerando suas análises administrativas-financeiras, os novos patrocinadores, os processos judiciais e as possíveis formas de viabilização e de manutenção deste empreendimento. Poderá ser trabalhado em níveis de graduação e pós graduação nas áreas de gestão e negócios, em disciplinas de administração financeira e de investimentos. Poderá também ser aplicada na análise de balanços, estratégias empresariais e financeira.

PALAVRAS-CHAVE: Chapecoense. Investimentos. Finanças.

ABSTRACT: Chape - Chapecoense Football Association was founded in 1973 and became known worldwide in late 2016 for the air accident that affected almost the entire team. In seven years, he increased the four national divisions and managed to go to the final of the South American Cup. He is currently the most well-structured soccer team in the western region of Santa Catarina. In addition to the excellent results on the pitch in recent years, the club had satisfactory financial results. In this scenario of growth and achievements, the dream of building the new Condá Arena grew. But with the plane crash at the end of 2016, he had to reorganize for his return to the championships. During this same period, it carried out actions for the expansion of sponsors. In parallel, labor and legal proceedings against the club were initiated by the victims and their families. The purpose of this case for teaching is to analyze the viability of the new Arena Condá, considering its administrative-financial analyzes, new sponsors, legal proceedings and possible ways to make this venture feasible and sustainable. It can be worked at undergraduate and graduate levels in the areas of management and business, in financial administration and investment disciplines. It can also be applied in the analysis of balance sheets, business and financial strategies.

Data de submissão: 07/01/2018 Data de aceite: 09/05/2018 Data de publicação: 02/06/2018

1 Professor Efetivo IFPR - Campus Palmas. Mestrando Administração Univali

2 Mestrando em Administração Univali. Servidor Público Estadual de Santa Catarina

3 Mestranda Univali. Docente Univali

KEYWORDS: Chapecoense. Investments. Finance.

1 INTRODUÇÃO

A democracia no Brasil pode ser questionada de várias formas pela população, porém, da parcela aficionada em futebol há concordância que o país tem um rei: Edson Arantes do Nascimento, o rei Pelé, afrodescendente que entrou para a Seleção Brasileira de Futebol aos 16 anos. Uma história de sucesso que inspirou jogadores e torcedores. Nessa mesma época, pelos anos 50, a região Oeste de Santa Catarina, de colonização e cultura tradicionalista gaúcha, não possuía futebol profissional. E com esse sonho, anos mais tarde, criou-se no município de Chapecó, a Associação Chapecoense de Futebol.

Neste clube de futebol, trabalha Rosa Maria, atualmente gerente administrativa do clube, a qual iniciou suas atividades profissionais na Chape a mais de 10 anos, como secretária e recepcionista. Formada em administração de empresas, a mesma especializou-se em finanças empresariais. Rosa Maria, acompanhou nos últimos anos, o crescimento do seu time de coração e de trabalho. Acompanhou a subida nas quatro divisões nacionais e a sua conquista à final da Copa Sul-Americana. Nesse cenário de crescimento e conquistas, o time se estruturou financeiramente e começou a sonhar com a construção da nova Arena Condá

Porém com o acidente aéreo no final de 2016, Rosa Maria teve que controlar seu abalo emocional e focar nas questões financeiras do clube, para que o mesmo pudesse se reestabelecer. Com a ampliação de patrocinadores e da mídia, vieram novos torcedores e novos desafios: os processos trabalhistas e judiciais contra o clube. Neste cenário, é solicitado à Rosa Maria que apresente na próxima reunião da diretoria, um parecer administrativo-financeiro sobre a atual situação do clube, sugerindo a viabilidade de investimento da Nova Arena Condá.

2 O INÍCIO DA CHAPECOENSE

De acordo com entrevista entre torcedores e moradores de Chapecó, encontramos o aposentado João Leite, 65 anos, filho de uma gaúcha, que ao tomar uma cuia de chimarrão declara que “Antes da Chapecoense só tinha time amador. Aqui as pessoas torciam para o Grêmio ou Internacional, o Colorado, de Porto Alegre.”

Para reverter tal situação as lideranças regionais propuseram a união dos dois clubes amadores existentes na época: o Atlético Chapecó e o Independente. Assim foi criada a Associação Chapecoense de Futebol, carinhosamente conhecida como “Chape”. Sua fundação ocorreu em 1973 e, desde então, o clube contou com a participação e apoio das lideranças políticas, desportistas e empresariais da cidade de Chapecó e da região.

A população da cidade demonstra ter grande afeição pelos times gaúchos do Grêmio e Internacional. A explicação para isso, segundo José Luiz, 47 anos, gerente comercial: “Sou gremista desde o dia que nasci. Herdei do meu pai e tenho orgulho disso. Quando nasci, o Grêmio era o único time que nos representava em nível nacional.”

Porém, a Chapecoense começou a apresentar resultados positivos. No decorrer da sua trajetória, obteve ao todo, cinco títulos no Campeonato Catarinense – em 1977, 1996, 2007, 2011 e 2016. Além disso, dois títulos da Taça Santa Catarina - em 1979 e em 2014.

Ainda assim, a torcida pelo time era pequena se comparada ao quantitativo de Gremistas e Colorados. A maioria dos entrevistados comentaram que o motivo desta pequena torcida, seria o de que o Campeonato Catarinense tinha duração máxima de cinco meses no ano. Depois disso, passavam a acompanhar os jogos de outros times, como o Grêmio.

Os resultados positivos continuaram. Em 2006 a equipe foi Campeã da Copa Santa Catarina. Em 2009, ao disputar a Copa do Brasil, a Chapecoense teve acesso a série D do Campeonato Brasileiro de Futebol. Com a classificação na Série D, ainda em 2009, obteve o acesso à Série C, competição que passou a disputar a partir de 2010.

O título de 2011 também credenciou a Chape à disputa da Copa do Brasil, segunda disputa mais importante do futebol brasileiro. O ano de 2012 marcou-se como excelente para o time. Classificado para a semifinal da Série C, a equipe conquistou o direito de disputar a Série B em 2013, fato inédito na sua história. Neste mesmo período também ocorreu o acesso do clube para a elite do futebol brasileiro: a série A. Isso deu maior visibilidade para o clube que passou a ter como objetivo primário a simples permanência na elite do futebol brasileiro.

Com a experiência adquirida em 2014, foi montado um elenco com foco no Brasileirão, sendo que o terceiro lugar no estadual garantiu pelo terceiro ano consecutivo uma vaga na Copa do Brasil. Dessa forma, em apenas sete anos a Chapecoense subiu as quatro divisões nacionais e conseguiu ir à final de um grande torneio internacional. Em resumo, foi da Série D do Campeonato Brasileiro à final da Copa Sul-Americana - seu maior campeonato disputado até então. Diante disso, houve mudanças na torcida. Segundo João Leite: “Eu sou Gremista, mas quando meu time vem jogar contra a Chape, eu sou Chapecoense. Eu comecei a torcer pela Chape desde quando ela subiu de categoria e chegou na A.”

Em meio à essas transformações, observou Andréia, 35 anos, auxiliar de enfermagem: “Quando a Chape explodiu na série A, começaram a usar a camisa dela. Antes iam nos jogos com qualquer camiseta: São Paulo, Bocca.”

José Luiz declarou: “Quando Joga Chape e Grêmio torço pela Chape. Sabemos que num jogo desses a Chape busca três pontos para se manter na série A, enquanto o Grêmio tem o pensamento em ser campeão brasileiro. Esses três pontos são mais importantes para nós da cidade. As pessoas da região torcem para a Chapecoense.”

Porém em novembro de 2016, às vésperas da decisão da Copa Sul-Americana contra o time do Atlético Nacional da Colômbia, um trágico acidente aéreo vitimou praticamente toda a delegação da Chapecoense. Ao todo, morreram no evento 71 pessoas. Entre elas jogadores, dirigentes, jornalistas e convidados, além da própria tripulação da empresa aérea Lamia. Houve apenas seis sobreviventes.

O Avião decolou da Bolívia com destino a Colômbia e caiu na madrugada do dia 29 de novembro, a poucos quilômetros do aeroporto. Das seis pessoas sobreviventes, dois jogadores, um jornalista, um técnico de aeronave e uma comissária de bordo. Um dos sobreviventes, goleiro do clube, morreu no hospital.

Para a população da cidade de Chapecó, o time da Chapecoense era motivo de orgulho. Além disso, o fato de a cidade ter uma população estimada em 2016 num quantitativo de 209.553 habitantes, possibilitava à população um contato mais direto com os jogadores. Segundo a aposentada Rosa, 63 anos: “encontrávamos os jogadores no supermercado, nas lojas, escolas... eram gente como a gente, batalhando honestamente pelo sucesso.” Ela complementou afirmando que, com o acidente “a cidade parecia um

velório. Ninguém nas ruas. As pessoas com expressão de tristeza. Choro geral. Como não sofrer?”.

O Brasil em 2016 vinha chamando a atenção da mídia internacional por dois motivos: a corrupção e o fato de sediar as olimpíadas. Esses fatores foram destacados pela Dona Rosa, que disse: “A Chape é, para nós, uma forma de esquecer, ainda que por 90 minutos dos problemas. E do nada não temos mais nem isso. Eram jovens que lutavam pela conquista de um sonho que passou a ser nosso. Não é justo!”

Diante da comoção que tomou proporções globais que ficaram estampadas pelas manifestações de apoio de vários times ao redor do mundo em solidariedade ao fatídico evento, bem como pela comoção acerca do sentimento da população local e regional de Chapecó, a diretoria da Chapecoense precisava seguir adiante para garantir a continuidade do time. Para o entrevistado André: “O amor para com o time já tinha antes do acidente aéreo. Esse amor ficou mais forte com os resultados positivos onde se enfrentava outros grandes times de igual para igual.”

3 O RETORNO AOS GRAMADOS

A diretoria da Chapecoense trabalhou intensivamente na remontagem da equipe para a disputa da temporada de 2017. Para essa reconstrução, precisou aproveitar-se do talento dos atletas de base do time. Onze jogadores das categorias não profissionais juntaram-se ao elenco profissional para a reestrea. Porém, o clube continuou na busca de reforços.

No ano de 2017, a Chapecoense participara de oito competições ao todo, sendo: Primeira Liga Campeonato Catarinense, Série A do Campeonato Brasileiro, Libertadores da América, Copa Sul Americana, Copa do Brasil, Recopa, Copa Suruga (Japão) e um amistoso internacional com o Clube Barcelona. Entre os anos de 2015-2017, se destacou como o time do Brasil que mais disputou partidas internacionais. Para isso, continuava a contar com o apoio dos patrocinadores, dos empresários, dirigentes, atletas e ex-atletas, sócios torcedores e da imprensa local e regional, além do Programa Sócio Torcedor que permite a colaboração de diversos valores voluntariamente.

Após o trágico acidente aéreo que vitimou o time, em meio à comoção de proporções internacionais, receberam inúmeras manifestações de força, homenagens e intenções de torcedores e simpatizantes em ajudar o clube financeiramente.

O Presidente da Chapecoense no início de 2017 realizou viagem ao Catar, com objetivo de retribuir a visita de uma comitiva recebida em dezembro de 2016. Na ocasião, esteve na Federação de Futebol local e a Liga do Catar para, além de uma retribuição da visita, trocar experiências e sondar possíveis parcerias.

Em 2017, após extensa negociação sobre a parceria com a Caixa Econômica Federal, a qual não se concretizou, foi fechado acordo com a nova patrocinadora Master da Chapecoense, a Cooperativa Central Aurora Alimentos. Tal cooperativa já patrocinava o clube há mais de 10 anos. O contrato firmado estabelece que a Aurora irá transferir neste ano o valor total de R\$ 4 milhões e 560 mil reais. Em contrapartida, sua logomarca figura de maneira destacada na parte frontal da camisa oficial da equipe. O acordo também conta com outras formas de exposição da marca.

Além do patrocínio, a cooperativa catarinense apoia um arrojado programa de expansão do quadro social da Chapecoense. O objetivo é atingir o universo de 100 mil colaboradores do sistema Aurora, formado por mais de 70 mil famílias de produtores rurais cooperados e mais de 30 mil trabalhadores das indústrias da Aurora e das 13 cooperativas

agropecuárias associadas. Seu público-alvo daria uma pequena contribuição financeira e participaria de um Clube de Vantagens, além de outros benefícios.

Durante o mês de março de 2017, foi apresentada a nova camisa que utilizada na competição internacional. Entre as novidades, tendo além da Cooperativa Aurora como patrocinadora master, também foi noticiado como nova patrocinadora a loja de departamentos Havan, cuja logomarca ocupa as mangas das camisas do time. A Havan possui matriz em Brusque-SC e uma de suas filiais em Chapecó, fechou nessa parceria a comercialização dos produtos da Chapecoense pelas suas lojas, que totalizam praticamente cem filiais espalhadas por todo o Brasil. Além da Aurora e Havan, o clube contou para 2017 com outros patrocinadores: a Brahma, Unimed e a Umbro.

A Associação Chapecoense de Futebol também desenvolve ações de responsabilidade social. Dentre elas, uma das que possui destaque na região é a campanha “Torcedor Sangue Bom”. O principal objetivo da ação é o de unir o futebol à solidariedade, de modo a levar torcedores à doação de sangue no HEMOSC - Centro de Hematologia e Hemoterapia de Santa Catarina. A campanha permanece ativa durante todo o Campeonato Catarinense e oferece brindes aos torcedores doadores.

Outra ação social desenvolvida pela Chapecoense são as escolinhas de futebol chamadas de “Craque Cidadão” que atendem crianças e adolescentes de 5 a 17 anos. Ao todo são 25 polos inaugurados em diversas cidades da região, tanto em Santa Catarina como no Rio Grande do Sul. Todos os polos abrangem as categorias de sub-7 até sub-17 sendo acompanhados pelo Conselho Tutelar e pela Promotoria Pública de cada cidade.

Depois do acidente aéreo e o seu retorno aos gramados, iniciou-se uma nova fase: os processos judiciais das vítimas e dos familiares.

4 OS PROCESSOS JUDICIAIS

Após o fatídico acidente aéreo, a Chapecoense formou um Comitê Jurídico responsável por coordenar e auxiliar na defesa dos interesses e na busca de direitos do clube e dos familiares das vítimas do acidente ocorrido na Colômbia. Tal Comitê contou com o auxílio de banca advocatícia especializada para elaborar o planejamento de constituição de provas, levantamentos documentais e estruturação das estratégias jurídicas para a responsabilização civil, criminal e securitária dos causadores do acidente.

Agindo com advogados e peritos no Brasil, na Colômbia e na Bolívia, o objetivo é o acompanhamento direto e atualizado das investigações, bem como a atuação junto às autoridades do governo brasileiro e pelos responsáveis pelo esclarecimento do caso. O grupo de advogados ainda conta com o auxílio de especialistas em segurança de voo, e outros para a assistência técnica de todos os encaminhamentos. O Comitê Jurídico trabalhava na mobilização em prol das indenizações e contou com o apoio da Polícia Federal, Ministério Público Federal e Ministério das Relações Exteriores.

Além do Comitê Jurídico, a Chapecoense, dentro de suas ações pós-tragédia realizou um levantamento e divulgação dos valores recebidos até então, advindos de ações beneficentes em prol do clube e das famílias das vítimas. A Diretoria Financeira apresentou no início de 2017, um total arrecadado com os eventos após o acidente, totalizando R\$ 961.563,98, provenientes de partidas amistosas e diversas doações. Além desse valor já repassado ao clube, há benefícios que estão sendo confirmados na medida da realização de outras ações e eventos.

Ainda no final de 2016, os tribunais de Santa Catarina começaram a receber os primeiros embates entre a Chapecoense e as viúvas das vítimas do acidente aéreo. De acordo com o Jornal Correio do Estado¹ de 11 de março de 2017, a viúva do volante Gil, Valdécia Paiva, foi a primeira a dar entrada na Justiça do Trabalho contra o clube. Ela cobra a integralização da remuneração do marido, danos morais e lucro cessante, referente à expectativa de vida profissional interrompida pela morte. Esposas de outros cinco jogadores também sinalizaram o mesmo caminho.

Foi realizada reunião em Florianópolis-SC com os representantes dos 68 brasileiros envolvidos na tragédia para falar do seguro a ser pago pela companhia aérea Lamia que transportava a equipe. Nesta reunião a Chapecoense apresentou a proposta de um total de 13 resseguradoras objetivando o pagamento das indenizações.

Apesar da ação coletiva, o montante oscilou de acordo com cada vítima, o que gerou impacto direto nas ações que impostas pelas viúvas. Todo cálculo feito possui como base o salário previsto na carteira de trabalho dos jogadores que é questionado pelos familiares. Essa foi a matemática, por exemplo, dos 40 salários pagos de seguro pela própria Chapecoense e pela CBF. A argumentação dos advogados das vítimas leva em conta a divisão entre a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT e o direito de imagem, que impacta diretamente ainda em outros vencimentos dos atletas. Por exemplo: premiação por vitórias e por títulos. Essas questões relacionadas aos contratos de trabalho geram várias incertezas, onde existia relação de remuneração dividida entre salários e imagem, mais premiações e luvas - valores que costumam ser pagos no início do contrato. Soma-se a esta integralização inicial da remuneração, os danos morais cabíveis e expectativa de vida e lucro cessante.

As ações são individualizadas e a primeira audiência foi programada para o mês de maio de 2017. De acordo com o advogado, Marcel Camilo, existe um cunho trabalhista do caso, pois houve um acidente de trabalho: “o empregador ofereceu um transporte e houve um acidente de trabalho”. A diretoria jurídica da Chape, discorda da argumentação do processo e não vê o clube como responsável direto pela tragédia.

Por um lado, advogados das viúvas solicitam o cumprimento total do contrato, e por outro, os advogados do clube defendem que a responsabilidade do acidente não é da Chapecoense. Segundo eles, o clube contratou um avião que fazia várias vezes este serviço, inclusive para a seleção da Argentina, e uma vez ocorrido a morte não existe mais a prestação de serviços. Apesar da divergência, todos os familiares estarão lado a lado quanto ao ressarcimento da LaMia.

Além das viúvas dos jogadores e integrantes do time, o clube está sendo processado pelos familiares de sete jornalistas vítimas da tragédia, de acordo com o jornal o Estadão² em 06 de fevereiro de 2017. Segundo o advogado João Tancredo, que defende as vítimas, o clube de futebol teria responsabilidade no episódio, apesar de não ter culpa pela queda da aeronave: “A Chapecoense terá que ser processada, não tem jeito. Foi o clube que fretou a aeronave e fez o contrato com a empresa aérea. A Chapecoense tem responsabilidade sobre o transportado, ela teria que deixá-lo em seu destino”, disse o advogado. Todas estas ações ainda se encontram em curso processual.

5 OS RESULTADOS E A ANÁLISE FINANCEIRA

Embora exista muita especulação sobre o futuro financeiro da Chapecoense, o clube sempre teve estabilidade financeira. O Balanços Patrimoniais e as Demonstrações dos

Resultados dos exercícios de 2016-17 estão disponibilizados e divulgados pelo clube através da Federação Catarinense de Futebol. (apêndice).

O ex-presidente da Chape, Sandro Pallaoro, falecido no acidente aéreo, deixou um clube sem dívidas e um legado de gestão participativa. Segundo afirmou: “A diretoria executiva e a diretoria do Conselho (Deliberativo) trabalham juntas. Em vários clubes, o Conselho só fiscaliza a diretoria executiva”. Em 2008, quando assumiu a direção de futebol, a Chape tinha somente 300 associados, chegando em 2018 com mais de 20 mil.

Em 2008 não estava em nenhuma série do Campeonato Brasileiro, mas veio a transformação em 2010 na Série C. O clube movimentou R\$ 9 milhões. Em 2014, na elite do Brasileirão, o orçamento saltou para R\$ 35 milhões e o número de associados chegou a 11 mil. A Chape sempre manteve suas contas em dia. O orçamento para 2016 era de R\$ 48 milhões - valor que subiu para quase R\$ 60 milhões com as premiações.

Porém os salários tinham um piso e um teto máximo. Ninguém recebia menos de R\$ 30 mil e nem mais de R\$100 mil por mês em sua gestão. Uma política que rendia muitas premiações por metas alcançadas. Tudo objetivando a manutenção da saúde financeira do clube. Roberto Aurélio Merlo assumiu a direção financeira logo após a tragédia. De acordo com ele, a situação financeira apresentava resultados tranquilizadores. A direção financeira explicou que existiam reservas e, enquanto o reforço financeiro não chega, o clube cumpre com suas obrigações.

A Chape aguardava o recebimento de R\$ 5 milhões prometidos pela CBF, porém este valor já estava comprometido. Já da Conmebol, após ser declarado campeão da Copa SulAmericana, o clube aguardava o repasse no valor de R\$ 6,8 milhões pelo título. Para 2017, também estavam previstas outras receitas: R\$ 3,4 milhões pela disputa da Recopa e R\$ 6,2 milhões pelos seis jogos da fase de grupos da Libertadores da América, as quais se concretizaram de acordo com os demonstrativos financeiros. Porém, a estratégia foi a mesma: o clube manteve o mesmo orçamento do futebol para 2017, embora teve um aumento significativo em seus números, principalmente por terem jogado a Libertadores.

No final de 2016, o melhor da história financeira do clube, os jogadores sobreviventes e os familiares das vítimas, além do 13º salário e das férias, receberam o 14º salário. Foi a primeira vez que a Chapecoense concedeu esse tipo de premiação. Seguem os Balanços Patrimoniais e as Demonstrações dos Resultados dos exercícios de 2016 e 2017.

BALANÇO PATRIMONIAL		
	2017	2016
ATIVO		
1.CIRCULANTE	68.272.425	61.761.985
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	30.823.720	18.325.828
CONTAS A RECEBER DE PATROCÍNIOS	35.444.614	29.655.817
OUTRAS CONTAS A RECEBER	1.392.213	13.456.393
IMPOSTOS A RECUPERAR	5.117	16.370
ADIANTAMENTOS	254.409	226.445
DESPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE	27.359	
ESTOQUES	324.993	81.132
2.NÃO CIRCULANTE	17.292.311	8.834.986
INVESTIMENTOS	87.686	70.570
IMOBILIZADO	5.674.366	4.761.192
INTANGÍVEL	11.530.259	4.003.224
TOTAL ATIVO	85.564.736	70.596.971
PASSIVO		
1.PASSIVO CIRCULANTE	52.214.896	45.983.095

FORNECEDORES	5.442.924	713.661
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	3.715.828	949.713
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	1.935.959	843.924
CONTRATO DE CONCESSÃO DE DIREITOS	36.262.653	30.172.668
OUTRAS OBRIGAÇÕES	4.857.532	13.303.129
2.PASSIVO NÃO CIRCULANTE	17.850.065	14.473.115
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	739.928	843.115
RECEITAS A APROPRIAR	8.100.000	9.450.000
PROVISÃO P/ CONTINGÊNCIAS	9.010.137	4.180.000
3.PATRIMONIO SOCIAL	15.499.775	10.140.211
RESERVA DE CONTINGENCIA	9.266.359	5.400.550
SUPERAVIT/DEFICIT ACUMULADO	6.232.916	4.740.211
COTAS DE ASSOCIAÇÃO	500	
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO E PASSIVO	85.564.736	70.596.971
DRE - DEMONSTRAÇÃO RESULTADO EXERCÍCIO		
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	94.545.361	62.433.170
DESPEAS OPERACIONAIS	- 85.031.415	- 51.505.080
RESULTADO FINACEIRO	3.370.061	1.018.934
OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS	- 7.648.882	- 5.196.337
SUPERAVIT/DEFICIT DO EXERCÍCIO	5.235.125	6.750.687

Fonte: Adaptado pelos Autores (2018).

6 OS INVESTIMENTOS ATUAIS NA ARENA CONDÁ

A Prefeitura Municipal de Chapecó é proprietária da atual Arena Condá que foi inaugurada em 1976 como Estádio Regional Índio Condá. Porém, a Chapecoense é tida como mandante e administradora do local. Para passar de Estádio para Arena, em 2007 foi lançado o projeto da Arena Condá contemplando quatro pavimentos compostos de salas comerciais e estacionamento abaixo das arquibancadas. Em 2008, foi realizada a primeira etapa no setor-sul do estádio com capacidade para 5 mil torcedores. Em 2010, o setor-norte do estádio foi demolido para a construção dar lugar à segunda etapa cuja última, de remodelação, foi finalizada em 2014.

A capacidade da arena é de 15 mil e 765 lugares. Isso está dentro do limite para receber jogos do Campeonato Brasileiro da Série A. No jogo pelo Campeonato Brasileiro de 2014, Chapecoense versus Grêmio, o estádio teve sua capacidade máxima preenchida por aproximadamente 19 mil torcedores (capacidade da época). No projeto original datado de 2007, a capacidade total após a conclusão da obra será de 25 mil lugares, porém até o momento o mesmo possui cerca de 20 mil lugares.

As obras de ampliações do atual estádio, têm como cenário uma edificação cujo patrimônio é público municipal, com suas possibilidades de investimentos públicos, além de possuir a limitação de maiores ampliações devido a sua localização, haja vista que a construção está em pleno centro de Chapecó.

7 OS INVESTIMENTOS NA NOVA ARENA MULTIUSO

Paralelamente à ideia de reforma da Arena Condá, no final de 2016 foi apresentado um novo projeto por meio do curso de Arquitetura e Urbanismo da Faculdade Concórdia (FACC). O projeto que levou cerca de um ano para ficar pronto, surge na perspectiva de crescimento do time e considera sua evolução dos últimos anos. A chamada Arena Multiuso da Associação Chapecoense de Futebol foi inspirada na forma de um Cocar homenageando um

dos grandes líderes indígenas do Oeste Catarinense: o Cacique Vitorino Condá. A identidade final da construção dar-se-á pelo jogo de encaixes e justaposições de formas orgânicas, dentro de uma distribuição de peças que circundam a edificação principal, formando as penas do Cocar. Na parte de baixo do cocar, é previsto o estacionamento e o acesso ao estádio. Já no volume principal do cocar é previsto a cabeça: o estádio, o campo em si, onde tudo acontece, com mais de 30 mil lugares.

O novo projeto apresentado possui suas características modernas, dentro de um crescimento contínuo que o clube teve. Vale destacar que a Arena Multiuso possui condições de abrigar demais eventos regionais. Chapecó é reconhecida como capital nacional da agroindústria, a exemplo de Caxias do Sul (RS) e Cascavel (PR). Chapecó ocupa posição central em relação ao Mercosul, e ocupa a sexta posição na economia de Santa Catarina. É um polo econômico de uma região com mais de 200 municípios onde vivem mais de dois milhões de pessoas e é sede do único clube profissional de futebol da região. Porém, sem local definido para a implantação e mesmo sem perspectivas se haveria os investimentos públicos, privados ou mesmo de parcerias.

Apresentado este cenário, considerando o sonho da nova Arena Condá, é solicitado um parecer de Rosa Maria para ser apresentado em reunião da Diretoria junto ao Conselho de Administração da Chapecoense. Para isso, deve-se estar atento sobre quais são as possibilidades mais adequadas para a Chape, tendo como dilema sobre o investimento, ou não, e de que forma deverão ocorrer tais empreendimentos.

Rosa Maria, por sua vez, apresentou um relatório com as estimativas de receitas, que teve como base os últimos Demonstrativos Financeiros do clube (2016-2017), além de informações da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e das Federações Catarinense de Futebol.

Para a estimativa de eventos realizados durante o ano, como é o caso de shows e convenções, ela adotou informações de estádios nacionais que possuem capacidade similar ao da Nova Arena Condá, em especial as Arenas Pantanal e Arena da Amazônia. Nas informações, ela considerou que a arena receba em média, seis shows musicais de expressão por ano, com uma lotação média de 70% da capacidade total. Para o preço dos ingressos, delimitou valores menores aos grandes centros, considerando os níveis socioeconômicos da região oeste catarinense.

Outra fonte de renda estimada para a nova arena, são os novos camarotes, os quais também se utilizou como base os dados divulgados pelos administradores das arenas e um estudo realizado pela consultoria ArenaPlan (2012). No que se refere a convenções e outros possíveis eventos foram assumidos, em média, um por mês, sendo que as receitas de cada evento ficariam em torno de 100 mil reais. Com relação aos naming rights (direitos de nome) verificou-se uma média com base no padrão da nova arena e com base nos dados disponíveis das demais arenas de porte similar. Também com base nos mesmos estudos, Rosa Maria considerou outras receitas adicionais oriundas de estacionamentos, restaurantes, patrocinadores e jogos internacionais, que atingiriam em torno de 10% das receitas totais (bilheteria, camarotes, shows e outros eventos).

Valores estimados para as Receitas

Receitas	Atual Arena Condá	Nova Arena Condá
Número de Jogos (ano)	11	15
Renda Média por jogo*	157.735	205.000

Renda Bilheteria (ano)*	1.700.000	3.075.000
Camarote (capacidade)	-	300
Preço Médio camarote*	-	80
Renda Camarote (ano)*	-	360.000
Número de Shows	3	6
Preço Médio / Show*	75	75
Renda/Show (ano)*	3.150.000	9.450.000
Número de Eventos	5	10
Renda/Eventos (ano)*	500.000	1.000.000
Naming Right (ano)*	1.500.000	2.000.000
Capacidade Arena	20.000	30.000
70 % do público	14.000	21.000

*Valores em Reais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Sobre os custos de serviços prestados, basicamente as despesas com manutenção, despesas com aluguel de equipamentos, propaganda e publicidade, planos de fidelização, despesas tributárias, taxas diversas, depreciação e amortização, dentre outros. Para esta estimativa de custos previstos, a mesma utilizando-se dos da ArenaPlan (2012), considerou uma média dos custos de serviços prestados em 41% das receitas totais, e um desvio padrão calculado em 4,9, apresentando um grau de confiança.

Custos de Serviços Prestados

Descrição	Nova Arena Condá
Receitas	140.000.000
Custos de Serviços Prestados	57.778
%	41,27

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Nos dados coletados das demais arenas e comparando com as despesas administrativas divulgadas pela Chapecoense, as despesas previstas apresentadas são de em torno dos 20% das receitas totais das mesmas.

Sobre o Lucro Operacional, Rosa Maria aplicou o cálculo do Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social (CS) cobradas através das alíquotas de acordo com a legislação federal (Lei nº 7,789, de 1988, art. 6º, Lei nº 8.981, de 1995, art. 57 e Lei nº 9.430, de 1996), ficando na média de 34% (Lucro Tributável).

Estimando as variações de fluxos de caixa futuros, utilizou como base a inflação acumulada dos últimos 12 meses de 2018 (2,68%) e um adicional de 2,0% a.a., considerando a capacidade ociosa atualmente existente no estádio, principalmente com relação a camarotes e eventos gerais.

Para analisar economicamente o investimento, a mesma trouxe o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR). A primeira medida compara receitas e custos no período inicial do projeto, isto é, traz o valor líquido, receitas menos custos, a valor presente (2018) e, para isso, é necessário utilizar uma taxa de juros para descontar a fluxo de caixa. Em contrapartida, a TIR é a taxa que zera o VPL, mas para se avaliar sua viabilidade deve-se compará-la a TRR – Taxa Requerida de Retorno (TMA – Taxa Mínima de

Atratividade) que, no caso ora em apreço, refere-se às taxas de rendimento estipuladas como mínimas para se investir em determinado empreendimento. Ante tais questões, foram adotadas várias medidas com o intuito de tornar os resultados mais robustos. Desta feita, nesta pesquisa foram utilizadas as seguintes taxas:

Taxas Selic e Poupança

Taxas Utilizadas para Descontar os Fluxos	%
Selic	8,45*
Poupança	4,90*

* Valores acumulados de 2018

Fonte: BACEN, 2018.

Após definir as premissas utilizadas para estimar receitas e custos e apresentar as taxas de crescimento dos fluxos de caixa utilizadas e taxas praticadas no mercado para descontar esses mesmos fluxos líquidos, foram realizadas as projeções de fluxos de caixa da nova arena, testando a viabilidade econômica da mesma. Respeitando os critérios acima mencionados, e de posse dos valores líquidos anuais e do investimento inicial contratado para construção da mesma, analisou e apresentou a viabilidade econômica considerando um período de 20 anos, prazo este em perfeita consonância com os contratos de concessão firmados pelas demais arenas nacionais.

Resultados VPL e TIR

Arenas/Indicadores	VPL (Selic)	VPL (Poupança)	TIR
Nova Arena Condá	- 98.117.690	90.651.096	6,4%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Para Rosa Maria a baixa rentabilidade é devido o baixo número de jogos de futebol de grandes proporções realizados em Chapecó. Porém a mesma ressalta que a região conta com grande número de torcedores da Chapecoense, do Grêmio e do Internacional, possibilitando maiores números de bilheteria. Em termos gerais, nota-se um VPL negativo, quando considerada o retorno via Taxa Selic. Importante salientar que para atrair investidores, é de suma importância que a taxa de atratividade seja maior que a taxa Selic, acompanhando as demais taxas do mercado financeiro.

Com o apoio da equipe financeira, foi realizado uma análise geral dos investimentos a serem realizados na construção da Nova Arena Condá, somando os valores de investimento, a projeção dos Fluxos de Caixa Futuros, somando todas as receitas, custos e despesas da arena, sintetizando o VPL e a TIR do respectivo investimento.

Fluxos de Caixa Global

Ano	(+) Receitas	(-) Custos de Serviços Prestados	(-) Despesas Administrativas	(+) Outras Receitas	(=) Lucro Operacional	(-) IR e CS	(=) Fluxo de Caixa
Investimento Inicial (Total Contratado Construção e Reforma)							-583.000.000
1	141.000.000	58.190.700	35.250.000	7.050.000	54.609.300	18.567.162	36.042.138

2	147.598.800	60.914.025	36.899.700	7.379.940	57.165.015	19.436.105	37.728.910
3	154.506.424	63.764.801	38.626.606	7.725.321	59.840.338	20.345.715	39.494.623
4	161.737.324	66.748.994	40.434.331	8.086.866	62.640.866	21.297.894	41.342.971
5	169.306.631	69.872.847	42.326.658	8.465.332	65.572.458	22.294.636	43.277.822
6	177.230.182	73.142.896	44.307.545	8.861.509	68.641.249	23.338.025	45.303.225
7	185.524.554	76.565.983	46.381.139	9.276.228	71.853.660	24.430.244	47.423.415
8	194.207.103	80.149.272	48.551.776	9.710.355	75.216.411	25.573.580	49.642.831
9	203.295.996	83.900.257	50.823.999	10.164.800	78.736.539	26.770.423	51.966.116
10	212.810.248	87.826.789	53.202.562	10.640.512	82.421.409	28.023.279	54.398.130
11	222.769.768	91.937.083	55.692.442	11.138.488	86.278.731	29.334.769	56.943.963
12	233.195.393	96.239.739	58.298.848	11.659.770	90.316.576	30.707.636	59.608.940
13	244.108.937	100.743.758	61.027.234	12.205.447	94.543.391	32.144.753	62.398.638
14	255.533.236	105.458.566	63.883.309	12.776.662	98.968.022	33.649.128	65.318.895
15	267.492.191	110.394.027	66.873.048	13.374.610	103.599.726	35.223.907	68.375.819
16	280.010.826	115.560.468	70.002.706	14.000.541	108.448.193	36.872.386	71.575.807
17	293.115.332	120.968.698	73.278.833	14.655.767	113.523.568	38.598.013	74.925.555
18	306.833.130	126.630.033	76.708.282	15.341.656	118.836.471	40.404.400	78.432.071
19	321.192.920	132.556.318	80.298.230	16.059.646	124.398.018	42.295.326	82.102.692
20	336.224.749	138.759.954	84.056.187	16.811.237	130.219.845	44.274.747	85.945.098

* Receitas: Enlobam, basicamente, ingressos de futebol, camarotes, shows, eventos, estacionamento, naming rights e patrocínios.

** IR e CS são abreviações para Imposto de Renda e Contribuição Social.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Rosa Maria salienta que é importante incluir na análise, variações que o mercado possibilite. Para essa análise de sensibilidade foram adotados três cenários, sendo: a) aumento das receitas em 20%; b) aumento dos custos de serviços prestados em 20%; e c) aumento do investimento inicial da arena em 20%. Com esses dados é possível determinar o nível do risco com que cada variável presente no projeto poderá influenciar no insucesso do investimento, determinando assim o risco e as incertezas existentes e se mesmo com tais alterações os projetos continuam ou não viáveis.

Análise de Sensibilidade Nova Arena Condá

Cenários	VPL (Selic)	VPL (Poupança)	TIR
I	-1.141.228	225.381.315	8,43%
II	-115.279.516	72.908.484	6,08%
III	-214.717.690	-25.948.903	4,52%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2018).

Notas de Ensino

Objetivos Educacionais e Utilização Recomendada

O caso pretende demonstrar possíveis problemas com relação a finanças e investimentos, após uma série de fatores ocorridos com o clube. Oportuniza os alunos a examinarem e discutirem questões relacionadas a finanças, análise de balanço social, investimentos, desempenho e estratégias de gestão.

Recomenda-se utilizar nos anos finais da graduação e pós-graduação dos cursos de gestão e negócios. É importante que os alunos possuam o conhecimento básico de contabilidade, análise de balanço patrimonial e análise de investimentos. Sugere-se que os alunos possam realizar os cálculos da análise de Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado de Exercício e Análise de Investimentos.

Para o início dos estudos, é fundamental o professor incentivar a pesquisa dos alunos em veículos de comunicação especializados no setor esportivo que possam contribuir e enriquecer o caso de ensino. Também, pesquisar no site da Associação Chapecoense de Futebol, a qual disponibiliza os Demonstrativos Financeiros e Contábeis, além das considerações dos Auditores Independentes. Durante o arranjo das equipes, é possível organiza-las por conhecimentos multidisciplinares, caso a turma seja heterogênea e tenha a presença de alunos com conhecimento jurídico e ou desportivo. Para utilização, sugere-se mesa redonda para a contextualização do caso; após, o trabalho deve ser desenvolvido em equipe, finalizando com debate e defesa dos seus resultados. O caso de ensino foi aplicado em duas turmas de formando em bacharelado de administração e de ciências contábeis, e percebeu-se que ao final das discussões é possível que os grupos cheguem a situações divergentes entre si, uma vez que este caso de ensino apresenta não somente questões contábeis-financeiras, mas também jurídicas e de estratégias empresariais.

Fontes de Dados

A personagem Rosa Maria é fictícia. Os dados primários apresentados no caso de ensino foram obtidos por meio de cinco entrevistas, cujos nomes foram abreviados para preservação dos entrevistados.

Os dados secundários foram retirados de diversas publicações e meios de comunicação, tais como o Jornal Correio do Estado, Guia dos Esportes, Imprensa do Povo e Jornal o Estadão. Também foram pesquisados dados divulgados nas páginas oficiais da Associação Chapecoense de Futebol, Confederação Brasileira de Futebol (CBF), Federação Catarinense de Futebol (FCF) e da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Faculdade Concórdia (FaCC). Tanto as entrevistas como as informações secundárias coletadas contribuíram para a pesquisa e apresentação do caso de ensino, atendendo as estratégias necessárias a serem utilizadas em sala de aula.

Questões para Discussão

- 1 Com base no Balanço Patrimonial e Demonstrações dos Resultados do Exercício, produza um parecer Financeiro e Contábil do clube.
- 2 Considerando o cenário apresentado com o trágico acidente aéreo, com os processos judiciais em andamento e com a busca de novos patrocinadores para o retorno aos gramados, analise os possíveis impactos que essas situações podem gerar no balanço patrimonial e na demonstração do resultado do exercício do clube.

- 3 Considerando o cenário apresentado, o clube possui fôlego para seguir adiante com o sonho da nova Arena Condá?
- 4 Em caso de viabilização da construção como a Chape poderia fazer para manter a sustentabilidade econômica do novo empreendimento na cidade de Chapecó?

Análise do Caso e Conexão com a Literatura Análise Econômico-financeira: Indicadores de Estrutura de Capital, Liquidez e de Rentabilidade

A análise financeira de uma empresa pode ser realizada por meio de indicadores econômico-financeiros e de acordo com as considerações feitas por Matarazzo (2010), algumas particularidades devem ser consideradas, como: os indicadores a serem utilizados, o conhecimento técnico, a experiência e muitas vezes a própria intuição de quem está realizando tais análises. Dessa forma, os indicadores da Análise Horizontal e Vertical do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício de 2016-2017 da Chapecoense, devem ser analisadas em conjuntos com os Índices de Liquidez, de Estrutura de Capital e de Rentabilidade.

Análise Vertical e Horizontal do Clube					
	2017	Análise Horizontal %	Análise Vertical %	2016	Análise Vertical %
ATIVO					
1.CIRCULANTE	68.272.425	111	80	61.761.985	87
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	30.823.720	168	36	18.325.828	26
CONTAS A RECEBER DE PATROCÍNIOS	35.444.614	120	41	29.655.817	42
OUTRAS CONTAS A RECEBER	1.392.213	10	2	13.456.393	19
IMPOSTOS A RECUPERAR	5.117	31	0	16.370	0
ADIANTAMENTOS	254.409	112	0	226.445	0
DESPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE	27.359	na	0	0	-
ESTOQUES	324.993	401	0	81.132	0
2.NÃO CIRCULANTE	17.292.311	196	20	8.834.986	13
INVESTIMENTOS	87.686	124	0	70.570	0
IMOBILIZADO	5.674.366	119	7	4.761.192	7
INTANGÍVEL	11.530.259	288	13	4.003.224	6
TOTAL ATIVO	85.564.736	121	100	70.596.971	100
PASSIVO					
1.PASSIVO CIRCULANTE	52.214.896	114	61	45.983.095	65
FORNECEDORES	5.442.924	763	6	713.661	1
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	3.715.828	391	4	949.713	1
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	1.935.959	229	2	843.924	1
CONTRATO DE CONCESSÃO DE DIREITOS	36.262.653	120	42	30.172.668	43
OUTRAS OBRIGAÇÕES	4.857.532	37	6	13.303.129	19
2.PASSIVO NÃO CIRCULANTE	17.850.065	123	21	14.473.115	21
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	739.928	88	1	843.115	1
RECEITAS A APROPRIAR	8.100.000	86	9	9.450.000	13
PROVISÃO P/ CONTINGÊNCIAS	9.010.137	216	11	4.180.000	6
3.PATRIMONIO SOCIAL	15.499.775	153	18	10.140.211	14
RESERVA DE CONTINGENCIA	9.266.359	172	11	5.400.550	8
SUPERAVIT/DEFICIT ACUMULADO	6.232.916	131	7	4.740.211	7
COTAS DE ASSOCIAÇÃO	500	na	0		-
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQ. E PASSIVO	85.564.736	121	100	70.596.971	100
DRE - DEMONSTRAÇÃO RESULTADO EXERCÍCIO					
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	94.545.361	100	151	62.433.170	100
DESPESAS OPERACIONAIS	- 85.031.415	- 90	165	- 51.505.080	- 82
RESULTADO FINACEIRO	3.370.061	4	331	1.018.934	2
OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS	- 7.648.882	- 8	147	- 5.196.337	- 8

SUPERAVIT/DEFICIT DO EXERCÍCIO	5.235.125	6	78	6.750.687	11
---------------------------------------	------------------	----------	-----------	------------------	-----------

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Indicadores			
Indicadores de Liquidez	Fórmulas	2017	2016
Liquidez Corrente (LC)	$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	1,31	1,34
Liquidez Geral (LG)	$LG = \frac{(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo})}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})}$	0,98	1,02
Liquidez Imediata (LI)	$LI = \frac{(\text{Disponível} + \text{Aplic. Fin.} + \text{Clientes})}{\text{Passivo Circulante}}$	1,27	1,34
Margem Garantia (MG)	$MG = \frac{\text{Ativo Total}}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível à Longo Prazo})}$	1,22	1,17
Indicadores Estrutura Capital			
Composição de Endividamento (CE)	$CE = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Exigível à Longo Prazo}}$	2,93	3,18
Endividamento Total (ET)	$ET = \frac{\text{Passivo Exigível Total}}{\text{Ativo Total}}$	0,82	0,86
Endividamento a Curto Prazo (ECP)	$ECP = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Total}}$	0,61	0,65
Nível de Endividamento (NE)	$NE = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Capital Próprio}}$	4,52	5,96
Solvência Geral (SG)	$SG = \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Exigível}}$	1,22	1,17
Garantia Capitais de Terceiros (GCT)	$GCT = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Exigível à Longo Prazo}}$	0,87	0,70
Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL)	$IPL = \frac{(\text{Imobilizado} + \text{Intangível})}{\text{Patrimônio Líquido}}$	1,11	0,86
Imobilização de Recursos NãoCorrentes (IRNC)	$IRNC = \frac{(\text{Imobilizado} + \text{Intangível})}{(\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível à Longo Prazo})}$	0,52	0,36
Indicadores de Rentabilidade			
Giro do Ativo (GAT)	$GAT = \frac{\text{Receitas Líquidas de Vendas}}{\text{Média do Ativo Total}}$	1,10	0,88
Rentabilidade do Ativo Total (ROA)	$ROA = \frac{\text{Rendimento Líquido do Exercício}}{\text{Média do Ativo Total}}$	0,06	0,10
Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE)	$ROE = \frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	0,06	0,10

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Os Indicadores de Liquidez, de acordo com Santos (2010), devem ser analisados em conjunto com outros grupos de indicadores, além de outras variáveis a serem consideradas na avaliação das organizações. Silva (2004) afirma que a liquidez corrente indica quanto a empresa possui em dinheiro, em bens e em direitos realizáveis no curto prazo em comparação com suas dívidas a serem pagas no mesmo período. O índice para ser considerado positivo deverá ser superior a 1,0 (um). Já o índice de liquidez geral mostra a capacidade de pagamento da empresa em longo prazo, considerando tudo o que se converterá em dinheiro relacionado o endividamento geral. O índice de liquidez imediata apresenta o que a empresa tem para pagar suas dívidas imediatamente. Santos (2010) comenta que o índice de margem de garantia mede a capacidade de liquidação da empresa em função das obrigações existentes junto a terceiros.

Sobre os Indicadores de Estrutura de Capital, Silva (2004) comenta que a estrutura de capital das empresas é formada pelo seu capital próprio e pelo capital de terceiros. Demonstram o volume de dinheiro de terceiros utilizados pela empresa para gerar lucros. O índice de composição do endividamento é que quanto maior, pior, isto é, a razão e que quanto mais dívidas para pagar em curto prazo, maior será a pressão para a empresa gerar recursos para honrar os seus compromissos. Os indicadores de estrutura de capital e de endividamento total medem a proporção de ativos totais financiados pelos credores da empresa. A interpretação é quanto menor, melhor. O Endividamento à curto Prazo, identifica o potencial que a empresa possui para quitar as suas obrigações de curto prazo. O indicador de Nível de Endividamento representa o índice de Participação de Capitais de Terceiros ou o nível de endividamento relacionado. É um indicador de risco ou de dependência a terceiros, por parte do clube.

Ainda de acordo com Silva (2004), a interpretação no geral, é quanto menor, melhor, porém depende dos custos de captação dos recursos e do retorno na aplicação dos mesmos. A Solvência geral é uma medida de avaliação da capacidade financeira de longo prazo para satisfazer as obrigações assumidas perante terceiros, exigíveis em qualquer prazo. A análise do índice de Garantia de Capital de Terceiros, tem como objetivo saber quanto de capital próprio pode garantir os capitais de terceiros. Dependendo do ramo de atividade, as necessidades de imobilização de capital são maiores ou menores. De uma forma geral, Santos (2010) apresenta que menor, melhor o índice de imobilização do patrimônio líquido. Silva (2004) demonstra que o índice Recursos Não Correntes indica o percentual de que a empresa aplicou no Ativo Permanente. A interpretação é de quanto menor, melhor para a organização.

Os Indicadores de Rentabilidade, de acordo com Santos (2010), apresentam qual a rentabilidade dos capitais investidos e quanto rendeu os investimentos, ou seja qual o grau de êxito econômico do clube. O Giro do Ativo Total é um dos principais indicadores da atividade da empresa. Estabelece relação entre as vendas do período e os investimentos totais efetuados na empresa, que estão representados pelo ativo total médio (SILVA, 2004).

Sobre a Rentabilidade do Ativo Total (ROA – *Return on Assets*) cita Silva (2004) que neste índice, indica-se a lucratividade que a empresa propicia em relação aos investimentos totais representados pelo ativo total médio, sendo de que quanto maior, melhor.

Para Santos (2010) o índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE – *Return on Equity*) representa quanto de prêmio os acionistas estão obtendo em relação a seus investimentos no empreendimento. O lucro, portanto, é o prêmio do investidor pelo risco do seu negócio.

Os possíveis impactos que essas situações possam gerar aos resultados financeiros e contábeis

O equilíbrio das contas dependerá no aumento das receitas com relação aos patrocínios e no possível aumento das receitas de bilheteira e da comissão por produtos licenciados. Lucente e Bressan (2015) comentam que alguns clubes podem ter aumento de lucratividade devido ao crescimento das receitas com transmissão de jogos pela televisão, de captação de novas verbas de patrocínio e de arrecadação nas bilheteiras.

O retorno aos gramados demonstra que rapidamente o clube conseguiu se reestruturar organizando um novo elenco. De acordo com Dantas, Macedo e Machado (2016), os clubes de futebol têm como principal meta formar uma equipe competitiva, com a

possibilidade de conquistas de títulos. Os clubes são entidades sem fins lucrativos, e muitas vezes a única preocupação é o de gastar o montante para se formar um bom time, sem preocupação de arrecadação para o reinvestimento no próprio clube.

Sobre os processos trabalhistas, estes geram insegurança por parte dos gestores, uma vez que os valores podem chegar a consideráveis montantes, o que impactariam diretamente no capital de giro do clube a curto prazo e aumentaria suas obrigações a longo prazo através da conta do passivo não circulante. Dantas, Macedo e Machado (2016), denotam que direitos trabalhistas atrasados de jogadores, a falta de arrecadação, a falta de planejamento e a não busca por novas receitas podem ser atenuantes do endividamento desses clubes. Como instituições financeiras e empresas de marketing esportivo, passando a movimentar valores monetários significativos através de ações que movimentam torcidas e patrocinadores.

Por outro lado, Lucente e Bressan (2015), comentam que podem ser extraídas informações sobre a capacidade de pagamento do clube mediante a geração de caixa, o nível de endividamento e seus fatores motivadores, a necessidade de capital de giro e os impactos nas decisões estratégicas relacionadas a seus investimentos e financiamentos. Isso gera um aumento das contribuições dos sócios e da exploração de publicidade dentro das dependências do clube, propiciando ganhos de credibilidade em relação a novos investimentos e ampliando as oportunidades para novos negócios. Dessa forma, observa-se o grande salto no valor intangível da marca da Chapecoense no último exercício.

Arena Condá: Sonho ou Realidade?

Existe a possibilidade de manter a atual estrutura pertencente ao governo municipal, o qual oferece tranquilidade por não exigir imobilização por parte do clube, porém devido a pequena capacidade, reduz o número de torcedores em partidas e conseqüentemente a redução por parte da bilheteria. Nessa linha de pensamento, existe a possibilidade da construção da nova Arena Condá em outro espaço físico do que o atual. Dentro desta possibilidade, existe a questão de um novo estádio público municipal ou a parceria público-privada para este fim. Nessa mesma linha de pensamento, sabe-se da possibilidade real do aumento do público em sua bilheteria.

Lucente e Bressan (2015) citam como exemplo o Sport Club Corinthians Paulista que mostrou aumento de lucratividade devido ao crescimento das receitas com uma maior arrecadação nas bilheterias da nova arena esportiva, inaugurada em 2014. Para Dantas, Macedo e Machado (2016), os clubes são entidades sem fins lucrativos, e muitas vezes a única preocupação é o de gastar o montante para se formar um bom time, sem preocupação de arrecadação para o reinvestimento no próprio clube. De acordo com Tonial et al. (2016), a estrutura, a estratégia e a cultura exercem influência na performance, devendo ser consideradas no processo de tomada de decisão, inclusive em um contexto futebolístico.

Por outro lado, Lucente e Bressan (2015), comentam que um aumento das contribuições dos sócios e da exploração de publicidade dentro das dependências do clube, propiciando ganhos de credibilidade em relação a novos investimentos e ampliando as oportunidades para novos negócios. Dessa forma, observa-se o grande salto no valor intangível da marca da Chapecoense no último exercício.

Seguindo o pressuposto por Matarazzo (2010), inicialmente analisa-se a situação financeira separadamente da situação econômica e, posteriormente, juntam-se as conclusões dessas duas análises. Por sua vez, os estudos de Lucente e Bressan (2015)

apontam que os gestores das organizações, incluindo os clubes de futebol, podem gerar uma significativa quantidade de dados que, após uma minuciosa análise dos balanços patrimoniais, permitem a obtenção de informações úteis e oportunas sobre a situação financeira do clube.

A sustentabilidade econômica de um novo empreendimento

De acordo com Motta (2012) as arenas possuem grande oportunidade de êxito, em face de amplitude de serviços que podem ser oferecidas e os aspectos emocionais que cercam os eventos que ocorrem nestes locais. Porém, no caso dos clubes de futebol, por terem como suas maiores receitas a mídia e os patrocínios, a situação financeira é bastante delicada, e pode piorar, se comparado aos custos de manutenção das respectivas estruturas físicas.

Ante ao exposto, deve-se considerar para a construção da nova arena, que a Chape no ano de 2017 disputara várias partidas, pois, participara de oito competições (Primeira Liga Campeonato Catarinense, Série A do Campeonato Brasileiro, Libertadores da América, Copa Sul Americana, Copa do Brasil, Recopa, Copa *Suruga* (Japão) e um amistoso internacional com o Clube Barcelona) o apoio dos patrocinadores continua a ser fundamental.

Uma das correntes que defende a construção de Arenas alega que isso auxilia no desenvolvimento local. Em exemplo da Arena das Dunas construída em Natal para a Copa do Mundo de 2014, relata Leão et al. (2016) que, na época, foi dito que a cidade ingressaria no circuito de grandes eventos culturais. Tal argumento valoriza o modo como isso resulta de um trabalho que foi pensado para essa finalidade. Para isso, a regra de formação *expertise administrativa* (que diz respeito à atuação do governo e iniciativa privada), quando relacionada às funções referentes à destinação da Arena e ao seu potencial para o desenvolvimento local (tendo o governo como planejador) fica mais evidente.

A Prefeitura de Chapecó é proprietária da Arena Condá que foi inaugurada em 1976 como Estádio Regional Índio Condá. Porém, a Chapecoense é tida como mandante e administradora do local. Seguindo a linha de raciocínio de que a iniciativa privada seria mais competente para administrá-la a questão é, se alguém possui *expertise administrativa* para tal. Dessa forma, segundo os estudos de Leão et al. (2016) seria mais provável de que a construção da Arena potencializasse o desenvolvimento local. Importante lembrar que os clubes de futebol brasileiros são cobrados para terem bons resultados dentro e fora do campo e para isso, é necessário conseguirem vitórias e títulos, como também terem lucros contínuos e crescentes, e, conseqüentemente, estabilidade econômico-financeira. (DANI, et al; 2016).

Exemplo de sucesso desse tipo de empreendimento está em Londres. O emblemático Estádio de Wembley⁶ conta com capacidade de 90 mil lugares e é considerado o terceiro maior estádio europeu. Além de receber partidas de futebol, rugby e atletismo, o espaço também é utilizado como arena multiuso para a realização de espetáculos e possui cobertura retrátil.

Pereira e Conto (2014) afirmam que para os Jogos de Londres 2012 houve uma consulta pública realizada na elaboração do Plano Diretor do Parque Olímpico. Tal processo foi considerado razoavelmente eficaz e as opiniões coletadas foram levadas em consideração. Isso foi responsável por moldar e mudar alguns projetos que compunham a infra-estrutura dos Jogos de Londres 2012. Nos Jogos Rio 2007, houve consulta apenas para o projeto de construção da Vila Pan-americana. Segundo os autores, a consulta pública é

parte importante na tomada de decisões de grande impacto local e talvez, essa alternativa possa ser utilizada pela Chape para a construção da Nova Arena Condá. Importante salientar que, de acordo com o projeto original de 2007, a capacidade total após a conclusão da obra da Arena Condá será de 25 mil lugares.

Em pesquisa abordando a questão dos legados deixados pela realização da Copa do Mundo no Brasil em 2014, destaca Leão et al. (2016) que em todo o período de preparação do país para o evento esteve presente a ideia de que as obras realizadas nas cidades-sede justificavam os investimentos realizados. Para isso, os governos federal, estaduais e municipais das cidades-sede, se referiram aos legados que girariam em torno da infraestrutura esportiva e urbana, da exposição do país e do incremento do turismo.

De acordo com Teston & Filippim (2016) o município de Chapecó se constitui como um caso diferenciado no território no qual está inserido por estar apresentando um significativo crescimento econômico na última década. Chapecó é reconhecida como capital nacional da agroindústria a exemplo de Caxias do Sul (RS) e Cascavel (PR). Chapecó é polo econômico de uma região de 200 municípios onde vivem mais de dois milhões de pessoas. Ocupando posição central em relação aos centros consumidores do Mercosul, está em sexta posição na economia de Santa Catarina. Conta com quatro universidades, além de infraestrutura urbana, transportes e aeroporto. Houve grande desempenho econômico, sobretudo a partir dos anos 2000. Tais fatores podem ser considerados para a decisão de construção da Nova Arena Condá.

Um investimento implica no comprometimento de recursos na expectativa de retornos futuros num determinado tempo e num ambiente de riscos e incertezas. Neste processo de implantação de um projeto deve ser realizada uma análise de avaliação de investimentos, levando em consideração a aplicação de capital desse projeto e os retornos futuros gerados por este mesmo capital aplicado (NOBREGA, 2007). Para tanto, uma avaliação de investimento necessita de diversas informações e que levam em conta diversos critérios que definem o tipo de investimento realizado, as condições do mercado e a avaliação do projeto (ASSAF NETO, 1992). Desta maneira, os investidores buscam a maximização de seus investimentos, promovendo um incremento da riqueza líquida gerada em face de seu custo de implementação e manutenção (GOMES, 2011).

Num primeiro momento desse processo, são considerados aspectos econômicos, buscando avaliar a rentabilidade do projeto. Assim, é possível determinar alternativas passíveis de serem consideradas e analisadas, fornecendo um suporte e informações que contribuem para o estudo econômico-financeiro (GOMES, 2011). Uma avaliação financeira de um projeto deve ser analisada em função dos benefícios gerados, dos custos atribuídos e das alternativas de outros projetos de acordo do ponto de vista do investidor. (BUARQUE, 1994).

Para uma melhor análise de viabilidade econômica da Nova Arena Condá, buscou-se informações referentes à quantidade, à origem e à aplicação dos recursos investidos nos projetos, possibilitando o cálculo de indicadores de engenharia econômica e análise de investimentos.

No intuito de obter as receitas até o presente momento e estimar as receitas futuras, a quantidade de eventos que a nova arena possa receber, foram utilizadas as informações divulgadas pela Chapecoense, sendo as médias de público, o número de jogos de futebol, os diversos eventos, como shows e espetáculos e os recursos como naming rights, alugueis de camarotes, convenções e outras atividades que envolvem arrecadação de receitas.

Foram utilizados nesta etapa da pesquisa, dados disponibilizados pela Chapecoense e por órgãos oficiais e públicas, além de estudos e relatórios de empresas como a Pluri Consultoria e Arenaplan, a qual realizou diversos estudos sobre receitas e médias de público das novas arenas e suas administradoras pelo Brasil, sendo assim, permitem as projeções de receitas e custos, estimação de fluxos de caixa baseados em dados confiáveis.

Para calcular os métodos de engenharia econômica e análise de investimentos que permitem avaliar a viabilidade econômica do projeto, apresentamos o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

Para o cálculo do VPL, o qual considera os fluxos líquidos atualizados gerados pelo projeto, mostrando em valores absolutos a riqueza do investimento, medido através da diferença entre os valores presentes das saídas e entradas de caixa. O VPL é um método de análise de investimento considerado como um indicador de rentabilidade consistente, conforme:

$$VPL = \sum_{j=0}^n R_j (1 + i)^{-j} - \sum_{j=0}^n C_j (1 + i)^{-j}$$

Sendo:

R = Valor anual das receitas,

C = Valor anual dos custos,

i = taxa de juros, j = período em que as receitas ou os custos ocorrem, e n = número de períodos ou duração do projeto.

Após aplicar uma taxa de desconto e realizar os procedimentos descritos, se o VPL for maior ou igual a zero significa que o valor presente das entradas é, no mínimo, igual ao valor presente líquido das saídas, mostrando a viabilidade do projeto. Para Nóbrega (2007), em caso do valor calculado for menor do que zero, o valor presente das entradas é menor que os valores presente líquidos de saída de caixa, situação em que o projeto não apresenta viabilidade econômica para tal.

Embora o método do VPL seja exato, apresentando valores em unidades monetárias, existem certos investimentos a necessidade de fazer comparação com taxas presentes em outras aplicações. Para tal, o método da TIR é definido como a taxa de desconto que zera o Valor Presente Líquido que, no caso da TIR, se for maior que o custo de oportunidade do projeto, o VPL será positivo mostrando a viabilidade do investimento. Enquanto o método do VPL nos mostra valores monetários para a implantação do projeto, a TIR mostra uma taxa de retorno esperado no investimento (CASAROTO FILHO; KOPITTKKE, 2010):

$$VPL = 0 = -I_0 + \frac{FC_1}{(1+r)^1} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \frac{FC_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+r)^n}$$

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido,

I_0 = investimento inicial,

FC_t = fluxo de caixa gerado no período t , e r = TIR

Foi realizada uma análise de sensibilidade, observando o impacto de alterações na receita e nos custos na viabilidade desses empreendimentos, uma metodologia utilizada em projetos com o propósito de mitigar o risco dos investimentos.

REFERÊNCIAS

¹**Viúvas entram com ação trabalhista contra a Chape.** Disponível em: <<http://www.correiodoestado.com.br/esportes/viuv-as-entram-com-acao-trabalhista-contrachape-club-e-marca-reuniao/299672/>> Acesso em 17 mar 2017.

²**Chapecoense será processada por famílias de jornalistas vítimas em tragédia.** Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,chapecoense-sera-processada-por-familias-de-jornalistas-vitimas-em-tragedia,70001654324>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

³**Balanço Financeiro da Chapecoense pós-tragédia.** Disponível em: <<http://www.imprensadopovo.com.br/esporte/ap%C3%B3s-trag%C3%A9dia-chape-faz-balan%C3%A7o-financeiro-estamos-muito-seguros-1.1952751>> Acesso em 17 mar 2017.

⁴**Confederação Brasileira de Futebol - CBF cadastra 790 estádios.** Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/noticias/campeonato/cbf-cadastra-790-estadios-brasileiros#.WQACIje1vIU>> Acesso em 14 abr.2017.

⁵**Arena multiuso para a Associação Chapecoense de Futebol.** Disponível em: <<http://www.facc.com.br/index.php/mp-noticias/10-cursos/431-0c125yfyzgv49vx98.html>>

⁶**Governador conhece arena multiuso em Londres.** Disponível em: <<http://www.anuariododf.com.br/governador-conhece-arena-multiuso-em-londres/>> Acesso em 30 abr.2017.

⁷**Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2016 e de 2017 e relatório dos auditores independentes da Associação Chapecoense de Futebol.** Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/juridico/demonstracoes-financeiras-findas-em-31-12-2017>>. Acesso em 17 abr 2018.

ARENA PANTANAL. Estrutura da Arena. Disponível em: <<http://cuiabamt300.com.br/category/arena-pantanal/>>. Acesso em 15 abr 2018.

ARENA AMAZONIA. Estrutura da Arena. Disponível em: <<https://arenadaamazonia.com.br/>>. Acesso em 15 Abr 2018.

ASSAF NETO, Alexandre. **Os Métodos quantitativos de análise de investimentos.** Caderno de Estudos nº06, São Paulo, FIECAFI, 1992.

BACEN, **Indicadores econômicos consolidados.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>> . Acesso em 15 abr 2018.

BACEN. **Histórico da taxa de juros.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em 15 abr 2018.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

CARDOSO, Márdel. **Pesquisa: faturamento das Novas Arenas. Relatório Arenaplan**, São Paulo: Arenaplan Consultoria, 2013.

CBF. **Receitas dos jogos do Campeonato Brasileiro**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br>> . Acesso em 11 abr 2018.

Dados sobre a Arena Condá. Disponível em: <<http://guiadosesportes.com.br/arena-conda/>> Acesso em 14 abr. 2017.

Em processo de reconstrução, Chape terá 11 atletas da base no profissional. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/sc/futebol/times/chapecoense/noticia/2016/12/emprocesso-dereconstrucao-chape-tera-11-atletas-da-base-no-profissional.html>> Acesso em: 17 mar. 2017.

Estudante cria projeto de uma nova Arena Condá. Disponível em: <<http://rondasc.com.br/noticias/estudante-cria-projeto-de-uma-nova-arena-conda/>> Acesso em 17 mar.2017.

DANI, A.C; HEIN, N; SANTOS, C.A. **Estudo da relação entre os rankings formados pela Confederação Brasileira de Futebol e a partir de Indicadores Econômico-financeiros dos Clubes de Futebol Brasileiros**. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review. São Paulo, v.5, n.3, 2016.

DANTAS, M.G.S, MACEDO, M.A.S., MACHADO, M.A.V. (2016). **Eficiência dos custos operacionais dos clubes de futebol do Brasil**. Disponível em<<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/3322>> Acesso em 30 abr. 2017

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados sobre a cidade de Chapecó**. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=420420>>. Acesso em 17 abr. 2017.

LEÃO, A.L.M de S; FERREIRA, B. R. T; GOMES, V. P. de M. **Um elefante branco nas dunas de Natal? Uma análise pósdesenvolvimentista dos discursos acerca da construção da Arena das Dunas**. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 4, p. 659-687, JulhoAgosto, 2016. 29 página(s).

LUCENTE, A. dos R.; BRESSAN, P. E. R. **Análise de índices financeiros: estudo de caso do Sport Club Corinthians Paulista no período de 2008 a 2013**. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review. São Paulo, v.4, n.3, 2015.

MATARAZZO, D. C. (2010). **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas.

MOTTA, J.R.C.G.O. (2012) **Negócio das Arenas: profissionalismo esportivo, cultura e entretenimento**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 4, n. 2, p. 21-48.

NOBREGA, Newton C. M. **Um estudo teórico da avaliação de riscos em projetos de investimentos em organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2007.

PEREIRA, G. S; De CONTO, S. M. **Analysis of the London 2012 Olympic Games and the Rio 2007 Pan American Games**. Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade, 6(4), pp. 488-507, out-dez.

PLURI CONSULTORIA. **Os 60 clubes com maior média de público das Américas 2013/2014**. Pluri Especial: São Paulo, 2014

PLURI CONSULTORIA. **Ranking brasileiro de público e renda em 2013, por cidade**. Pluri Especial: São Paulo, 2014.

PLURI CONSULTORIA. **O Impacto das novas arenas sobre o público e a renda do campeonato brasileiro**. Pluri Especial: 2014.

PLURI CONSULTORIA. **Valor de naming rights dos estádios: Brasil x Inglaterra**. Pluri Especial: São Paulo, 2013.

PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v.5, n.3, p.1-19, Setembro-Dezembro, 2016.

PORTAL DA COPA. Governo federal apresenta balanço de ações para a Copa do Mundo. Portal da Copa : Governo Federal. Disponível em: < <https://www.copa2014.gov.br/ptbr/noticia/brasileiros-garantiram-uma-das-festas-mais-bonitas-do-mundo-afirma-presidentasobre-a-copa>>. Acesso em 11 abr 2018.

SANTOS, A. F; TOLEDO FILHO, J. R. (2010). **Aplicação da análise envoltória de dados no estudo comparativo entre gestão econômico-financeira do clubes de futebol versus desempenho no ranking de clubes da CBF**. Disponível em<http://www.bc.furb.br/docs/DS/2010/346044_1_1.pdf> Acesso em 30 abr. 2017

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004

TESTON, S. de F; FILIPPIM, E. S.(2016) **Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares**. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 5, p. 524-545, Setembro-Outubro, 2016. 22 página(s).

TONIAL, R.B., MONTENEGRO, J.L.Z., LAIMER, C.G., GUIMARÃES, C.F.G. **Performance Esportiva ou Performance Administrativa: O Dilema dos Gestores de um Clube de Futebol Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/171>> Acesso em 30 abr.2017