

Método de Solução de Problemas – Case VBulls

Este documento contém diversas informações importantes para a resolução do case do encontro do dia 30/10. Importante ler todo o documento antes da aula.

Considere que o case acontece no ano de 2019 (antes da pandemia). Sinta-se livre para fazer as suposições que julgar necessárias. O case será solucionado durante o encontro.

Introdução

O VBulls é um dos clubes de rugby mais tradicionais da Austrália e está entre os top 10 clubes de alta performance do país. O time foi fundado em 1950, na cidade de Melbourne, por um grupo de amigos. Ao longo do tempo, foi profissionalizando sua gestão e realizando investimentos expressivos, alcançando assim grande destaque nas principais competições do esporte nacional, tais como o Super Rugby e o NRC. Alguns dos principais craques do esporte dos anos 80 e 90 foram revelados pelo clube. Atualmente, o clube conta com uma torcida de aproximadamente 5 milhões de torcedores e tem 80.156 sócios-torcedores vinculados ao programa de benefícios.

Visando a longevidade do negócio e a manutenção do alinhamento com a origem esportiva do clube, o clube investiu também em ações para ampliação da oferta de entretenimento esportivo para os seus torcedores. Para atingir esse objetivo o clube incluiu alguns esportes secundários, como a natação e o voleibol, em sua estrutura e construiu uma área social em sua sede disponível para uso de sócios-torcedores associados.

Apesar da tradição e do histórico promissor do clube, o desempenho do time de rugby, principal esporte do clube, caiu nos últimos 3 anos e, no último campeonato nacional, fechou a temporada na 10ª posição, sua pior classificação na década.

Após uma análise prévia dos atuais pontos críticos do clube, o Conselho Executivo do VBulls identificou que a baixa performance do time de rugby estava impactando a situação financeira do clube, que tem sofrido com a queda na venda dos ingressos e, consequentemente, com a queda da receita total (Gráfico 1).

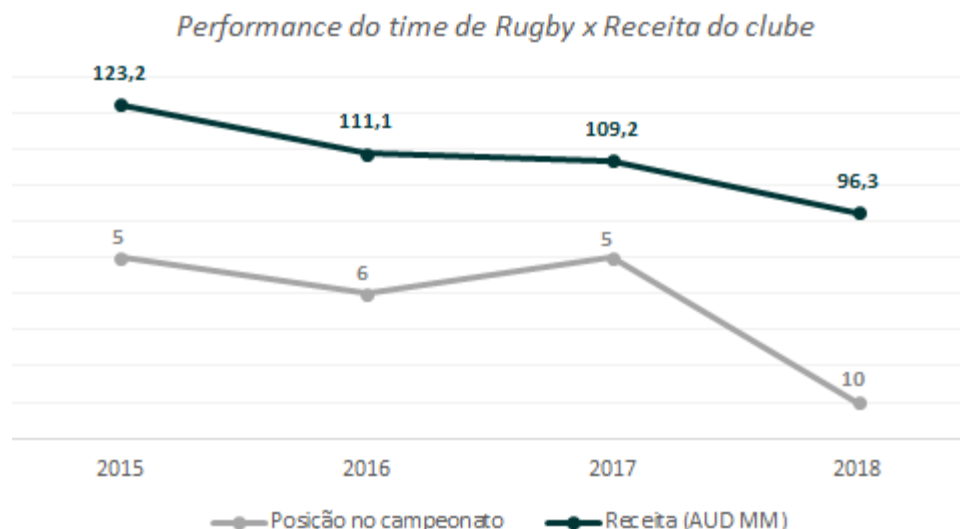


Gráfico 1 – Classificação no campeonato x receita total do clube

Além disso, o clube vem enfrentando dificuldades para manter outros esportes e sua área social, uma vez que dependem da arrecadação do time de rugby para se sustentarem.

Nesse contexto, o clube contratou uma empresa de consultoria da qual você faz parte para identificar os principais problemas e apoiar na transformação de gestão que o clube precisa. Uma das primeiras ações realizadas pelo seu time foi avaliar formas de viabilizar a contratação de novos talentos para suportar a melhoria de desempenho do time de rugby em 3 anos.

Avaliando as oportunidades de jogadores do mercado e as habilidades requeridas pelo clube, o custo médio para contratação de talentos seria de AUD 10 milhões. Para que dentro de um ano a contratação seja possível, o time precisará se empenhar no campeonato deste ano, a fim de garantir melhores resultados nos jogos, atrair mais público e, conseqüentemente, aumentar a venda de ingressos.

A grande meta é fazer com que o time prospere e conquiste melhores posições no campeonato nacional. Para atingir esse objetivo o time precisa se rentabilizar nos próximos anos e aumentar seu lucro.

Um importante ponto a se destacar é que o clube tem como política financeira manter um capital de giro anual de 5 milhões no caixa do clube, o qual é utilizado para gastos emergenciais como pagamento de rescisões de funcionários e obras de manutenção das estruturas do clube.

Fontes de Receita e Estrutura de Despesas do VBulls

O VBulls possui três grandes categorias de fontes de receita: rugby, esportes secundários e área social.

Na Austrália, o rugby é considerado um grande negócio, com crescimento contínuo e geração de altos valores de receita para os clubes.

Já os esportes secundários, possuem menor atração de público e visibilidade na mídia. Suas principais fontes de receitas são as arrecadações de competições e os patrocínios e publicidades.

O VBulls possui uma área social em seu centro de treinamento, aberto para sócios, que obtêm sua receita através do recebimento de pagamento de mensalidades. Estes sócios podem utilizar as instalações do local, tais como piscina e quadras, para lazer e prática de esportes amadores. O clube possui hoje 1.895 contribuintes que pagam, em média, AUD 153,91 por mês.

As tabela 1 e 2 contém a relação de receitas e despesas do clube e seus respectivos valores.

Tabela 1 – Receitas por Linha de Negócio em 2018 (AUD)	
	Receita anual (AUD MM)
Rugby	\$ 85,98
Negociação de jogadores – passes e multa de contratos	\$ 39,50
Direitos de transmissão	\$ 14,40
Patrocínio e publicidade	\$ 8,10
Arrecadação de jogos – ingressos	\$ 14,62
Sócio torcedor	\$ 7,87
Licenciamento da marca	\$ 1,50
Esportes secundários	\$ 6,90
Arrecadação de competições	\$ 4,70
Patrocínio e publicidade	\$ 2,20
Área social	\$ 3,50
Contribuição de sócios	\$ 3,50
Total	\$ 96,38

Tabela 1 – Receitas por Linha de Negócio em 2018 (AUD)

Tabela 2 – Despesas Diretas por Linha de Negócio em 2018 (AUD)

	Despesas anuais (AUD)
Rugby	\$ 54,65
<i>Folha de Pagamento – Jogadores e equipe técnica</i>	<i>\$ 29,80</i>
<i>Despesas Adm – Viagens, Alimentação, Taxas, Verbas Contingencias</i>	<i>\$ 11,00</i>
<i>Despesas do programa sócio torcedor</i>	<i>\$ 0,95</i>
<i>Negociações com Jogadores – Compra, Empréstimos e Rescisões Contratuais</i>	<i>\$ 12,90</i>
Esportes secundários	\$ 8,20
<i>Folha de Pagamentos – Atletas e equipe técnica</i>	<i>\$ 5,50</i>
<i>Despesas Adm</i>	<i>\$ 2,70</i>
Área social	\$ 4,20
<i>Folha de Pagamentos Área Social – Limpeza, Administração, Segurança, etc.</i>	<i>\$ 1,90</i>
<i>Manutenção e Infraestrutura</i>	<i>\$ 2,30</i>
Gastos Estrutura Adm (Financeiro, Mkt, Operações)	\$ 7,50
Gastos tributários e financeiros – Pagamento de dívidas, juros das dívidas e	\$ 9,00
Total	\$ 83,55

Tabela 2 – Despesas por Linha de Negócio em 2018

Em relação à linha de negociação de jogadores, é esperado que ela se mantenha estável no médio prazo, uma vez que os principais jogadores que estavam aptos para serem negociados já tiveram suas transferências concluídas. Espera-se, entretanto, que novos esforços na estrutura da base e do time de formação permita que o clube revele ainda mais talentos num espaço de 10 anos.

Outro ponto relevante sobre as receitas do time é o novo contrato dos direitos de transmissão dos jogos na principal rede de televisão australiana. Em 2015 foi firmado um contrato entre a VBulls e o grupo televisivo em um valor recorde na história do clube, podendo render aproximadamente AUS 14,4 milhões por ano pelos 10 anos seguintes sem possibilidade de renegociação. Esse contrato engloba o direito de transmissão dos principais campeonatos que o VBulls participa, como o Super Rugby e o NRC.

Na mesma linha dos direitos de transmissão, todos os patrocínios e publicidades do clube foram estabelecidos com exclusividade às marcas no início do ano de 2019 e contratos com duração de 6 anos. Dessa forma, qualquer negociação e atração de novos patrocinadores será iniciada a partir do vencimento dos contratos com as marcas atuais, no final do ano de 2025.

Em paralelo, os esportes secundários, como o próprio nome já diz, funcionam para o clube como produtos acessórios, dado sua baixa visibilidade nos grandes veículos midiáticos australianos e pouca atração do público. Dessa maneira, operam

somente de forma estratégica para oferecer um portfólio mais diversificado de esportes aos sócios, sem perspectiva de rentabilização a partir deles.

Para entender melhor as fontes de receita e identificar possíveis ações para aumentar a rentabilidade do clube, você e o time de consultores da sua empresa realizaram análises dos números do clube.

Precificação de ingressos

Durante o último campeonato australiano (2018), a média de preços dos ingressos variou entre AUD 30,00 e AUD 80,00 em jogos normais e entre AUD 60,00 e AUD 200,00 em duelos clássicos (Tabela 4). Embora o time não tenha conquistado o título do campeonato nos últimos 10 anos, a torcida se manteve presente, com um público médio de 36 mil pessoas em 2018, o que representa 60% de lotação em relação à capacidade máxima do estádio.

	Custo ingressos (AUD)			# partidas
	Setor A	Setor B	Setor C	
Jogos normais	80	50	30	6
Clássicos	200	120	60	2

Tabela 3: Preços dos ingressos e quantidade de partidas em 2018

É importante considerar que aproximadamente 70% dos ingressos foram vendidos para o setor C, o mais barato dos setores existentes. O restante das vendas dos setores A e B representaram, em média, respectivamente, 10% e 20% do total de ingressos (Tabela 5). Devido ao baixo desempenho no último campeonato, o time participou de apenas 8 partidas. Destas, apenas 2 foram classificadas como clássicos e, portanto, com preços mais elevados.

	Setor A	Setor B	Setor C	# pessoas
Público Médio (últimos 2 anos)	10%	20%	70%	36.000

Tabela 4: Distribuição da Lotação por Setor em 2018

Considera-se que melhorando o desempenho do time no campeonato, o mesmo poderá subir para melhores posições, jogando assim mais jogos e tendo a oportunidade de arrecadar mais com a venda de ingressos tanto em jogos normais como em clássicos. Medidas corretivas de curto prazo e sem custos adicionais serão tomadas, visando alcançar o 5º lugar, o que infere na participação média de 12 partidas no campeonato. Tais medidas consistem em:

- Aumentar a intensidade dos treinos;
- Mudar a estratégia de ataque;

Esta última estratégia foi aplicada em três amistosos com times considerados de médio desempenho. O time conquistou uma vitória, um empate e uma derrota. A vitória ocorreu em cima de um time em que o VBulls não ganhava há dois anos. Apesar da melhoria de rendimento, o time ainda apresenta forte instabilidade.

O Comitê Esportivo do VBulls espera que eles consigam atingir o ponto de equilíbrio, a fim de adquirir mais estabilidade. No entanto, há um risco, já que os primeiros jogos do campeonato irão iniciar dentro de três meses. Este tempo pode ser insuficiente para as estratégias definidas.

Programa Sócio Torcedor

O Programa Sócio Torcedor consiste em 6 planos de assinatura no modelo de mensalidades, cada um com benefícios diversos que vão desde carteirinhas personalizadas e experiências exclusivas para crianças e torcedores da cidade, até a diferentes níveis de prioridade na compra de ingressos, descontos e cartões-ingressos.

Estes planos variam de AUD 36,00 a AUD 300,00 por mês e os pagamentos podem ser feitos de duas formas: cartão de crédito e boleto. Em ambos os casos, o sócio precisa entrar no site para realizar o pagamento de sua mensalidade, não havendo renovação automática do plano.

Devido a este modelo, a inadimplência é um sério problema a ser levado em consideração, girando em torno dos 19,2% todos os meses. Com 80.156 sócios – torcedores inscritos na base, a média de valor dos planos pagos somente pela base ativa de associados é de AUD 121,45.

Com base no controle de movimentações e no histórico de cada conta dos sócios-torcedores, foi possível levantar o percentual de uso de cada benefício pelos assinantes de cada plano e quanto cada um desses gera de despesas para o clube, conforme a tabela abaixo (Tabela 6).

Benefício	% Uso	Custo unitario (AUD)	Custo em 2018 (AUD MM)
<i>Descontos nos ingressos</i>	<i>36,0%</i>	<i>\$ 10,78</i>	<i>\$ 0,86</i>
<i>Experiências exclusivas</i>	<i>17,3%</i>	<i>\$ 49,37</i>	<i>\$ 0,06</i>
<i>Prioridades</i>	<i>30,3%</i>	<i>\$ 12,92</i>	<i>\$ 0,03</i>
<i>Cartões-Ingessos</i>	<i>22,0%</i>	<i>\$ 4,00</i>	<i>\$ 0,01</i>
Despesas			\$ 0,95

Tabela 6: Detalhamento do uso dos benefícios do programa sócio torcedor em 2018

Hoje o programa só é válido para os jogos de rugby. Com a expansão para a natação e o vôlei, espera-se um aumento da arrecadação de competições para os esportes secundários em 20%.

Conversando com as áreas do clube, foi possível identificar que o VBulls tem trabalhado muito na coleta dos dados estatísticos do sócio torcedor, o que pode contribuir para uma tomada de decisão mais assertiva e precisa. Este público apresenta características e perfis mais conhecidos pelo clube, tornando menores os riscos inerentes a certas mudanças nos benefícios.

Além de análises do negócio, você e o time de consultores da sua empresa coletaram benchmarks dos clubes que possuem os melhores resultados no país, e também clubes que possuem um histórico parecido de desempenho do VBulls mas que apresentaram modelos de negócio interessantes que poderiam ser replicados para alavancar a gestão do mesmo.

Para atacar a grande inadimplência na base de pagamentos dos sócios, os clubes de melhor desempenho disponibilizam o pagamento da mensalidade via cartão de crédito apenas com a cobrança automática. Essa ação não surte muito efeito nos sócios que pagam via boleto, porém o time de consultores identificou que a taxa de inadimplência desses clubes cai para 5,8%.

Uma reclamação recorrente recebida nos canais de comunicação do clube é a falta de experiências exclusivas para assinantes do Programa Sócio Torcedor. Através do estudo de mercado de outros clubes, entendeu-se que eles possuem um ticket médio de AUD 152,68, muito acima do VBulls. Isso se deve às diversas experiências fornecidas aos sócios com planos mais caros, possíveis através de parcerias firmadas e que trazem diversas oportunidades. Melhores experiências tornariam os planos mais caros do Programa Sócio Torcedor muito mais atrativos, e ao mesmo tempo traria a oportunidade de aumentar o ticket médio do programa para o patamar dos concorrentes, uma vez que os públicos têm um perfil parecido.

O seu time realizou ainda, uma análise dos clubes que oferecem vantagens parecidas com o que o VBulls oferece no seu programa Sócio Torcedor e chegou a conclusão que, nesses clubes, a base de sócios torcedores chega a representar 2% da quantidade total de torcedores do clube.

Uma boa prática identificada nos clubes de melhor desempenho, é uma menor prioridade na compra dos ingressos para os planos mais baixos, o que, de acordo com as previsões, pode reduzir a utilização do benefício para 24,2%, mantendo o custo unitário.

Analisando o modelo de precificação de ingressos de clubes com um desempenho parecido com o VBulls nos últimos anos, percebeu-se que os preços aplicados são 10% mais baratos para o setor A, e 20% mais caros para os setores B e C tanto para jogos normais como para clássicos. Com isso, a distribuição de compra por setor desses clubes é de 18%, 23% e 59% respectivamente.

Resolução

A partir dos dados apresentados, construiremos as seguintes etapas do Método de Solução de Problemas na aula:

- Entendimento do contexto;
- Estruturação do problema;
- Priorização das análises.