

CADERNOS

**FGV PROJETOS**

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

# FUTEBOL E DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO

PELO JOGO, PELO MUNDO  
**JOSEPH BLATTER**

PREFÁCIO DO ATLETA DO SÉCULO XX  
**PELÉ**

ENTREVISTAS COM  
**ALDO REBELO**  
**CARLOS ALBERTO PARREIRA**

**Primeiro Presidente Fundador**  
Luiz Simões Lopes

**Presidente**  
Carlos Ivan Simonsen Leal

**Vice-Presidentes**  
Sergio Franklin Quintella, Francisco Oswaldo Neves Dornelles e  
Marcos Cintra Cavalcante de Albuquerque

## CONSELHO DIRETOR

**Presidente**  
Carlos Ivan Simonsen Leal

**Vice-Presidentes**  
Sergio Franklin Quintella, Francisco Oswaldo Neves Dornelles e  
Marcos Cintra Cavalcante de Albuquerque

**Vogais**  
Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Ernane Galvêas,  
José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Manoel Pio Corrêa Júnior,  
Marcilio Marques Moreira e Roberto Paulo Cezar de Andrade

**Suplentes**  
Antonio Monteiro de Castro Filho, Cristiano Buarque Franco Neto,  
Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, Jacob Palis Júnior,  
José Ermírio de Moraes Neto, José Julio de Almeida Senna e  
Marcelo José Basílio de Souza Marinho.

## CONSELHO CURADOR

**Presidente**  
Carlos Alberto Lenz César Protásio

**Vice-Presidente**  
João Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos e Cia)

**Vogais**  
Alexandre Koch Torres de Assis, Angélica Moreira da Silva (Federação Brasileira de Bancos), Carlos Moacyr Gomes de Almeida, Dante Letti (Souza Cruz S.A.), Edmundo Penna Barbosa da Silva, Heitor Chagas de Oliveira, Jaques Wagner (Estado da Bahia), Luiz Chor (Chozil Engenharia Ltda.), Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Maurício Matos Peixoto, Orlando dos Santos Marques (Publicis Brasil Comunicação Ltda.), Pedro Henrique Mariani Bittencourt (Banco BBM S.A.), Raul Calfat (Votorantim Participações S.A.), Rodrigo Vaunizio Pires de Azevedo (IRB - Brasil Resseguros S.A.), Ronaldo Mendonça Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Capitalização e de Resseguros no Estado do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Sérgio Ribeiro da Costa Werlang e Tarso Genro (Estado do Rio Grande do Sul).

**Suplentes**  
Aldo Floris, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Ildefonso Simões Lopes (Brookfield Brasil Ltda.), Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Murilo Pinto de Oliveira Ferreira (Vale S.A.), Nilson Teixeira (Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Rui Barreto (Café Solúvel Brasília S.A.) e Sérgio Lins Andrade (Andrade Gutierrez S.A.).

**Sede**  
Praia de Botafogo, 190, Rio de Janeiro - RJ, CEP 22250-900 ou Caixa Postal 62.591  
CEP 22257-970, Tel: (21) 3799-5498, [www.fgv.br](http://www.fgv.br)

Instituição de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, criada em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, tem por finalidade atuar, de forma ampla, em todas as matérias de caráter científico, com ênfase no campo das ciências sociais: administração, direito e economia, contribuindo para o desenvolvimento econômico-social do país.

**Diretor**  
Cesar Cunha Campos

**Diretor Técnico**  
Ricardo Simonsen

**Diretor de Controle**  
Antônio Carlos Kfourri Aidar

**Diretor de Qualidade**  
Francisco Eduardo Torres de Sá

**Diretor de Mercado**  
Sidnei Gonzalez

**Diretores-Adjuntos de Mercado**  
Carlos Augusto Lopes da Costa  
José Bento Carlos Amaral

## EDITORIAL

**Editor-Chefe**  
Sidnei Gonzalez

**Orientação Editorial**  
Antônio Carlos Kfourri Aidar  
Celso Grellet

**Coordenação Editorial**  
Melina Bandeira

**Produção Editorial**  
Juliana Gagliardi  
Manuela Fantinato

**Projeto Gráfico**  
Patrícia Werner  
Camila Senna  
Maria João Pessoa Macedo

**Colaboração**  
Bárbara Shultz Fernandes  
Claudia Faria  
Delia Fisher  
Márcio Guimarães  
Paulo Rossi  
Patrícia Franco  
Rafael Freire  
Rogério Caboclo  
Rubens Figueiredo  
Soraia Fernandes Pereira  
Walter de Gregório

**Revisão**  
Mirna Soares  
Beatriz Figueiredo

**Fotos**  
Banco de Imagens do Ministério dos Esportes  
Banco de Imagens Fernandes Arquitetura  
FIFA/foto-net  
Agência O Globo  
[www.corbis.com](http://www.corbis.com)  
[www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)  
[www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)

## PUBLICAÇÃO PERIÓDICA DA FGV PROJETOS

Os depoimentos e artigos são de responsabilidade dos autores e não refletem, necessariamente, a opinião da FGV

Esta edição está disponível para *download* no site da FGV Projetos: [www.fgv.br/fgvprojetos](http://www.fgv.br/fgvprojetos)

CADERNOS

 **FGV PROJETOS**

JUNHO/JULHO 2013 | ANO 8 | Nº 22 | ISSN 19844883

# SUMÁRIO

## EDITORIAL

06 **Cesar Cunha Campos**

## PREFÁCIO



08 **Pelé**

Neste prefácio, o “atleta do século XX” dá sua visão sobre as transformações no futebol e na economia.

## DEPOIMENTOS



10 **Joseph Blatter**

O Brasil, como uma força crescente econômica e politicamente, é o anfitrião ideal para a Copa FIFA 2014. É uma grande oportunidade para o Brasil em muitos níveis. Há um debate sobre quanto um evento desse porte contribui para a economia, mas com planejamento cuidadoso é um legado a se alcançar.

16 **Celso Grellet**

Nesse depoimento, Celso Grellet enfatiza as mudanças que ocorreram na história do marketing esportivo e as fontes de renda dos times de futebol. Indica, como grandes legados, os novos estádios e o melhor tratamento dado aos torcedores – agora vistos como clientes.

## ENTREVISTAS



22 **Aldo Rebelo**

O Brasil vai sediar a Copa FIFA 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016. Nessa entrevista para a FGV Projetos, o ministro Aldo Rebelo apresenta os desafios enfrentados pelo Ministério do Esporte no momento, explica seu papel, o alcance dos investimentos feitos até agora e aqueles a serem empreendidos.

30 **Carlos Alberto Parreira**

Nessa entrevista, Parreira reflete sobre os fatores de sucesso na formação de times e nas estruturas administrativas de clubes pelos quais passou. Ressalta, ainda, as mudanças táticas ocorridas no futebol desde a Copa de 1958.

## ARTIGOS

### **38 Carlos Geraldo Langoni**

Combinando o talento dentro e fora do campo:  
transformações econômicas e mudanças estruturais no futebol

### **46 Antônio Carlos Kfourir Aidar e Evandro Jacóia Faulin**

O negócio do futebol

### **62 Daniel Hopf Fernandes**

A nova infraestrutura de arenas e a Copa de 2014:  
impulsionando a cadeia de entretenimento no Brasil

### **70 Marco Polo Del Nero**

A infraestrutura brasileira e a Copa de 2014

### **78 Fernando Blumenschein**

A cadeia produtiva do futebol no Brasil

### **86 Pedro Rubim Borges Fortes**

Guerra e paz entre torcidas organizadas:  
o desafio da segurança nos estádios

### **96 Bernardo Buarque de Hollanda**

Gilberto Freyre e a invenção do futebol-arte



# EDITORIAL

Cesar Cunha Campos

O futebol é o esporte mais difundido no Brasil e um dos esportes mais populares do mundo, capaz de atrair amplas audiências de vários países com culturas muito diversas. Ao mesmo tempo em que é uma inegável paixão, chega à contemporaneidade como uma atividade de forte impacto econômico-social.

Em 2010, três anos após o Brasil ter sido homologado como país-sede da Copa FIFA de 2014, realizamos a primeira edição dos Cadernos FGV Projetos com o tema Futebol e Desenvolvimento Econômico-Social. Naquele momento ainda se especulava acerca do melhor modelo de organização do evento.

Agora, com a proximidade da realização do mundial no Brasil estamos no auge dos preparativos e da implementação dos modelos escolhidos, especialmente em infraestrutura, logística, arenas, segurança, entre outras áreas. As rápidas mudanças econômicas, sociais e culturais pelas quais nosso país tem passado, somadas às transformações tecnológicas mais amplas no cenário internacional, têm influências não só no planejamento do campeonato mundial, mas sobre o próprio esporte.

Importantes testemunhos de quem acompanhou essas mudanças profissionalmente nos são dados nesta edição por Pelé, Joseph Blatter e Celso Grellet, que nos concederam seus depoimentos. Trazemos a entrevista com Aldo Rebelo, ministro do Esporte do Brasil, que nos apresenta alguns dos esforços que têm sido realizados no sentido da integração entre instituições e entidades federativas, ressaltando a importância de nacionalizar a Copa, de forma a garantir que seja de fato uma oportunidade de inclusão social e cultural. Já Carlos Alberto Parreira, coordenador técnico da seleção brasileira, reforça a importância do planejamento na busca pelo sucesso de uma equipe e nos lembra que a preparação de um grupo demanda dedicação e trabalho em antecedência.

Abordando o futebol como negócio, o artigo de Antônio Carlos Kfourir Aidar e Evandro Faulin discute a geração de renda e a profissionalização dos clubes, enquanto Carlos Geraldo Langoni analisa os impactos causados no futebol brasileiro pelas transformações socioeconômicas recentes e os desafios enfrentados pela modernização da gestão. O artigo de Fernando Blumenschein esclarece o funcionamento da cadeia produtiva do futebol, ressaltando a compreensão de sua dinâmica como fator imprescindível para o bom funcionamento do setor.

No campo da infraestrutura, Marco Polo Del Nero reflete sobre os desafios que o Brasil vem enfrentando com a realização da Copa, principalmente com relação a transportes, que constituem, no entanto, uma oportunidade para o crescimento. Daniel Fernandes aborda a influência da nova infraestrutura de arenas na cadeia produtiva do futebol, abrindo espaço para novos empreendimentos e para impulsionar o entretenimento no país.

Tão importante quanto discutir a realização da Copa é discutir o próprio futebol como esporte e atividade que envolve clubes, torcedores e a sociedade em geral. Nesse contexto, o artigo de Pedro Rubim Borges Fortes levanta iniciativas para minimizar a violência entre as torcidas organizadas nos estádios ou fora deles. Bernardo Buarque de Hollanda encerra esta edição contando a história do termo futebol-arte, que viria a culminar na definição do Brasil como o “país do futebol”.

A partir dessa abordagem ampla, proporcionada por um time de especialistas no assunto, esta edição põe em foco a discussão das questões relacionadas ao futebol como atividade que ultrapassa o esporte e o lugar que ocupa no desenvolvimento socioeconômico do país. A FGV Projetos espera com isso contribuir para esse momento tão importante que o Brasil está vivenciando.

Boa leitura!

*Cesar Cunha Campos é diretor da FGV Projetos*





# PREFÁCIO

Aos 15 anos de idade deixei a cidade em que cresci, Bauru (SP), onde tinha uma vida muito simples. Comecei a jogar futebol no Santos, em 1956, indo, em seguida, para os Estados Unidos. Naquele tempo, ouvia-se rádio e a transmissão dos jogos ainda era instável. Para falar com minha família, que permaneceu no interior de São Paulo, levava dois dias só para completar uma ligação.

Particpei pela primeira vez de uma Copa do Mundo em 1958, na Suécia, e, a partir de então, a camisa nº 10 virou referência, depois de ter sido usada pelo Pelé. Com o tempo, passei a viajar o mundo todo e tenho tido condições de acompanhar a enorme mudança pela qual o futebol e a economia têm passado. Como atleta do século XX, venho acompanhando e vivendo toda essa transformação na pele.

Principalmente a partir dos anos 1980 e 1990, essa transformação foi muito significativa na estrutura administrativa dos clubes, especialmente com relação aos recursos que

passaram a ser destinados ao futebol em um volume muito maior do que havia na minha época. Esses recursos têm gerado uma grande riqueza que deve ser muito bem aproveitada para que não gere apenas uma inflação no mundo do futebol. Meu sonho é ver todos esses recursos – materiais, financeiros, econômicos – aproveitados e produzindo melhorias na qualidade do futebol como um todo, e espero que vá muito além dos equipamentos caros e dos salários altos.

A Copa FIFA 2014 no Brasil traz uma oportunidade para que as novas e boas práticas de gestão do futebol possam ser sedimentadas. Neste sentido, esta publicação da FGV Projetos, que, aliás, sempre esteve à frente das tentativas de modernizar também a gestão do futebol brasileiro, é parte integrante e instigante dessas mudanças.

Meu sonho de ver o futebol brasileiro tão grande fora de campo como já é dentro pode se materializar com a realização da Copa do Mundo e de todas as obrigações e responsabilidades que ela nos traz.

A large, stylized handwritten signature of Pelé in black ink, written in a cursive script.

## Joseph Blatter

Presidente da FIFA

Joseph S. Blatter nasceu em 1936 na região de Valais, na Suíça, e jogou futebol amador durante mais de 30 anos. É economista e profissional habilitado em relações públicas, tendo obtido o título de bacharel em administração de empresas e economia pela Universidade de Lausanne. Iniciou sua carreira profissional na área de relações públicas e, em seguida, começou a trabalhar com administração esportiva em hóquei no gelo e futebol. Também trabalhou no setor privado na Longines antes de entrar para a FIFA em fevereiro de 1975. Na entidade que administra o futebol mundialmente, Blatter ocupou os cargos de diretor de Programas de Desenvolvimento Técnico, secretário geral e diretor executivo antes de ser eleito presidente. Atualmente está em seu quarto mandato como presidente da FIFA.

### Resumo

O Brasil, como uma força política e econômica cada vez mais potente, é um anfitrião ideal para a Copa do Mundo da FIFA de 2014, cuja realização é uma grande oportunidade para o Brasil, sob muitos aspectos. Há uma discussão em torno do quanto um evento como esse impulsiona a economia anfitriã, mas com planejamento cuidadoso é possível construir um legado duradouro. Melhorias na infraestrutura e nas instalações turísticas em várias cidades oferecem a promessa de desenvolvimento em todo o Brasil. Há sinais de que podemos contar com um impacto positivo na marca e imagem do Brasil. O fluxo de visitantes trará dinheiro. Mas não devemos ver o impacto da Copa FIFA 2014 somente sob uma ótica econômica. A FIFA está se esforçando para garantir um legado de desenvolvimento do futebol, assim como sustentabilidade econômica e ambiental. Acima de tudo, a Copa do Mundo da FIFA é um festival de futebol que une as nações e que muitos brasileiros jamais esquecerão.

# DEPOIMENTO



Brasil é uma nação encantadora e diversa, que já pode se orgulhar de estar entre as potências econômicas mais vigorosas do mundo. O país possui influência cada vez mais ampla no cenário global e certamente pode vislumbrar um futuro ainda mais promissor de prosperidade.

É natural que uma nação tão dinâmica seja a próxima a receber um dos maiores espetáculos esportivos do planeta: a Copa FIFA 2014.

A FIFA tem como compromisso levar a Copa do Mundo e a mágica do futebol aos quatro cantos do nosso planeta. Em 2010, calamos todos os céticos com um torneio altamente bem-sucedido na África do Sul, o que mostrou que economias emergentes são tão capazes de receber um evento esportivo mundial quanto qualquer outra. Como veremos depois, a África do Sul colheu os frutos de várias maneiras.

Após o Brasil no ano que vem, teremos a Rússia em 2018, outra economia forte e influente.

A Copa do Mundo da FIFA colocará o Brasil no centro das atenções. É a chance do Brasil e de todos brasileiros brilharem.

O torneio não trará somente as estrelas mundiais desse belo jogo, torcedores de todos os continentes e a promessa de quatro semanas de emoções, entretenimento e habilidade. Ele também trará oportunidades: a oportunidade de investir e atrair investimentos na economia brasileira; a oportunidade de transformação social; a oportunidade de dar o exemplo ao mundo em termos de desenvolvimento sustentável e do meio ambiente; e a oportunidade de redefinir as impressões sobre o Brasil.

Se trabalhada corretamente, a organização da Copa do Mundo da FIFA pode proporcionar benefícios econômicos duradouros para o Brasil.

É claro que os benefícios econômicos são somente um aspecto das possíveis recompensas por receber um evento esportivo global. Explorarei alguns dos outros benefícios mais adiante neste depoimento.

Há muita discussão em torno de qual é exatamente o impacto econômico de tais eventos no país-sede e nas cidades-sede – se trazem benefícios duradouros ou se podem sugar recursos e acabar se tornando uma decepção.

Apesar desse debate, muitas oportunidades econômicas podem ser vistas claramente por todos. É apenas uma questão de aproveitá-las.

O investimento interno exigido para receber a Copa do Mundo da FIFA é considerável: estádios novos com a mais alta tecnologia e reformas de arenas existentes a fim de proporcionar a melhor partida possível; melhorias nos sistemas de transporte para atender à demanda crescente; e investimentos em instalações turísticas para acomodar torcedores de futebol dos quatro cantos do mundo.

De acordo com um relatório<sup>1</sup> da Ernst & Young, receber a Copa do Mundo pode injetar R\$ 142 bilhões a mais na economia brasileira entre 2010 e 2014, gerando 3,63 milhões de empregos por ano e mais de R\$ 60 bilhões em renda para a população. Mais de R\$ 20 bilhões serão investidos em infraestrutura e aproximadamente 3 milhões a mais de visitantes proporcionarão uma renda adicional de quase R\$ 6 bilhões para empresas brasileiras.

Esse investimento e o aumento de gastos em várias cidades em todo o Brasil dificilmente aconteceriam sem a Copa do Mundo da FIFA. A Copa deixará um legado que, se bem administrado como parte de um plano nacional cauteloso, proporcionará uma plataforma sólida para futuras oportunidades econômicas. Sei que essa é a ambição do governo federal do Brasil.

<sup>1</sup> Brasil Sustentável: Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo 2014. Disponível em: <<http://fgvprojetos.fgv.br/publicacoes/brasil-sustentavel-impactos-socioeconomicos-da-copa-do-mundo-2014>>.

A Copa do Mundo deve aumentar a capacidade do Brasil de receber outros eventos esportivos ou culturais, como as Olimpíadas em 2016. Há evidências que sugerem que o Brasil se tornará mais atraente para os turistas. Oito em cada dez visitantes estrangeiros que estiverem na África do Sul durante a Copa do Mundo de 2010 disseram que pretendiam voltar ao país.

Além disso, tudo indica que podemos esperar que a Copa do Mundo tenha um impacto extremamente positivo na população do Brasil. Nove entre dez alemães acreditavam que o país deveria receber a Copa do Mundo de 2006. Um número semelhante na África do Sul passou a dar mais valor a seu país após a Copa do Mundo.

Esse incentivo ao sentimento nacional não deve ser subestimado em termos de valor econômico. A Copa do Mundo da FIFA no Brasil, uma nação em que transborda o amor pelo futebol, promete impulsionar de forma significativa a confiança pública e a do consumidor, especialmente nas 12 cidades-sede de Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

O prefeito de Berlim, Klaus Wowereit, declarou que a Copa do Mundo da FIFA de 2010 “melhorou a imagem da cidade de Berlim de uma forma que nenhuma quantia em dinheiro ou de publicidade poderia conseguir”.

O próximo desafio para os gestores e para as empresas é como sustentar esse fator de bem-estar de forma que se ele traduza em algo mais tangível.

Milhares de visitantes irão a partes do Brasil, sobre as quais jamais ouviram falar antes, somente para viver a mágica da Copa do Mundo da FIFA, injetando capital estrangeiro nas economias locais.

A África do Sul viu um aumento de 82% nas despesas com cartões estrangeiros Visa em comparação ao ano anterior à Copa do Mundo da FIFA de 2010.

A marca do Brasil terá a sorte de ter publicidade gratuita mundial. O nome do Brasil estará espalhado em todos os lugares, bem como os nomes de suas cidades. Investidores da Ásia à América do Norte verão uma nação cheia de potencial. Um estudo conduzido pela TNS Research Surveys avaliou que a marca da África do Sul se beneficiou de quase US\$ 300 milhões em publicidade adicional gratuita pelo fato de receber a Copa do Mundo, além da própria promoção e investimento feitos pelo país.

O futebol, um esporte que os brasileiros jogam com tanta poesia e paixão, colocará o Brasil numa posição única para atrair futuros visitantes, investimentos estrangeiros diretos e eventos.

A empresa alemã Rako Labels, que investiu milhões de dólares em novas instalações na Cidade do Cabo, declarou que a Copa do

A COPA DO MUNDO DA FIFA É  
UMA OPORTUNIDADE DE AVAN-  
ÇAR NO DESENVOLVIMENTO DO  
FUTEBOL, DE FAZER COM QUE  
AS PESSOAS SE INTERESSEM  
PELO ESPORTE E PARA ELEVAR  
OS PADRÕES.

Mundo ajudou a melhorar a imagem da África do Sul aos olhos dos investidores estrangeiros.

Essas são as implicações de curto, médio e longo prazo de se receber a Copa do Mundo da FIFA, de uma perspectiva econômica.

Entretanto, nunca deveríamos tentar exagerar essas implicações. A Copa do Mundo deve ser reconhecida como algo muito maior do que uma oportunidade de se gastar dinheiro em grandes projetos de infraestrutura, de atrair turistas e de construir uma marca global.

A Copa do Mundo da FIFA não pode tratar de problemas subjacentes, nem deve ser vista como cura milagrosa para nenhuma economia. Apesar disso, como parte de uma visão pelo desenvolvimento sustentável, há vários motivos para acreditar que um evento esportivo global pode inspirar melhorias significativas e duradouras na confiança pública e de investidores.

Para a FIFA, a Copa do Mundo é algo muito maior do que a soma de suas partes econômicas. O impacto positivo que a Copa do Mundo pode ter sobre a nação-sede e o resto do planeta nunca deve ser medido simplesmente em termos financeiros.

A Copa do Mundo da FIFA une pessoas de vários segmentos da sociedade através do poder simples, porém duradouro, do futebol.

Por um mês pessoas de diferentes países deixam suas diferenças de lado e se unem para celebrar o belo jogo. Por um mês, os maiores jogadores do mundo se juntam para mostrar o melhor do futebol e para inspirar uma nova geração de talento. Por um mês, a nação-sede experimenta um festival esportivo que só se vê uma vez na vida.

Podemos construir memórias. Podemos esquecer as preocupações. O futebol nos ajuda. Durante um mês o mundo estará todo “no mesmo ritmo”.

Para a entidade que administra o esporte mundialmente, tão importante quanto tudo isso é o fato de que a Copa do Mundo da FIFA é uma oportunidade de avançar no desenvolvimento do futebol, de fazer com que as pessoas se interessem pelo esporte e para elevar os padrões.

# PELO JOGO. PELO MUNDO.

Falamos sobre a importância da infraestrutura econômica para incentivar o crescimento. O investimento em infraestrutura para o futebol é fundamental para o desenvolvimento do jogo. Isso deve ser um legado duradouro da Copa FIFA 2014.

As cidades-sede no Brasil se orgulharão de fantásticas novas instalações que irão inspirar seus jogadores e seus torcedores. Esperamos que o torneio incentive mais jovens a se associarem a clubes locais e que o esporte profissional nacional brasileiro encontre uma posição mais notável nas grandes ligas mundiais.

A FIFA também está trabalhando ativamente para que a Copa do Mundo deixe um legado duradouro de desenvolvimento social, sustentabilidade ambiental e de uma plataforma aprimorada para o futebol em todo o Brasil e no continente sul-americano.

A Copa do Mundo trará muitas oportunidades, mas nenhuma mais valiosa do que a oportunidade que pessoas de culturas diferentes terão de estarem juntas desfrutando de um dos maiores festivais do esporte que o mundo tem a oferecer.

Para o futebol, a Copa FIFA 2014 no Brasil promete ser um torneio de enorme sucesso. Para os torcedores do esporte, é uma chance de visitar um dos berços espirituais do belo jogo. Para os brasileiros, será uma experiência única para ser apreciada com orgulho. Para o Brasil, é uma oportunidade de ouro de ascender ainda mais aos olhos do mundo.

Pelo jogo. Pelo mundo.



## Celso Grellet

Sócio de Pelé no Projeto Campus Pelé e  
Membro do Conselho e Representante no Brasil do Sport 10

Celso Grellet é graduado e pós-graduado em administração de empresas pela Fundação Getulio Vargas e formado em direito pela Universidade Mackenzie. Foi conselheiro e diretor de marketing do São Paulo F.C. e primeiro diretor de marketing do Clube dos 13 na ocasião de sua fundação, em 1987. Atualmente, é sócio de Pelé no projeto Campus Pelé e membro do conselho e representante no Brasil do Sport 10, empresa internacional que detém todos os direitos comerciais do Pelé.

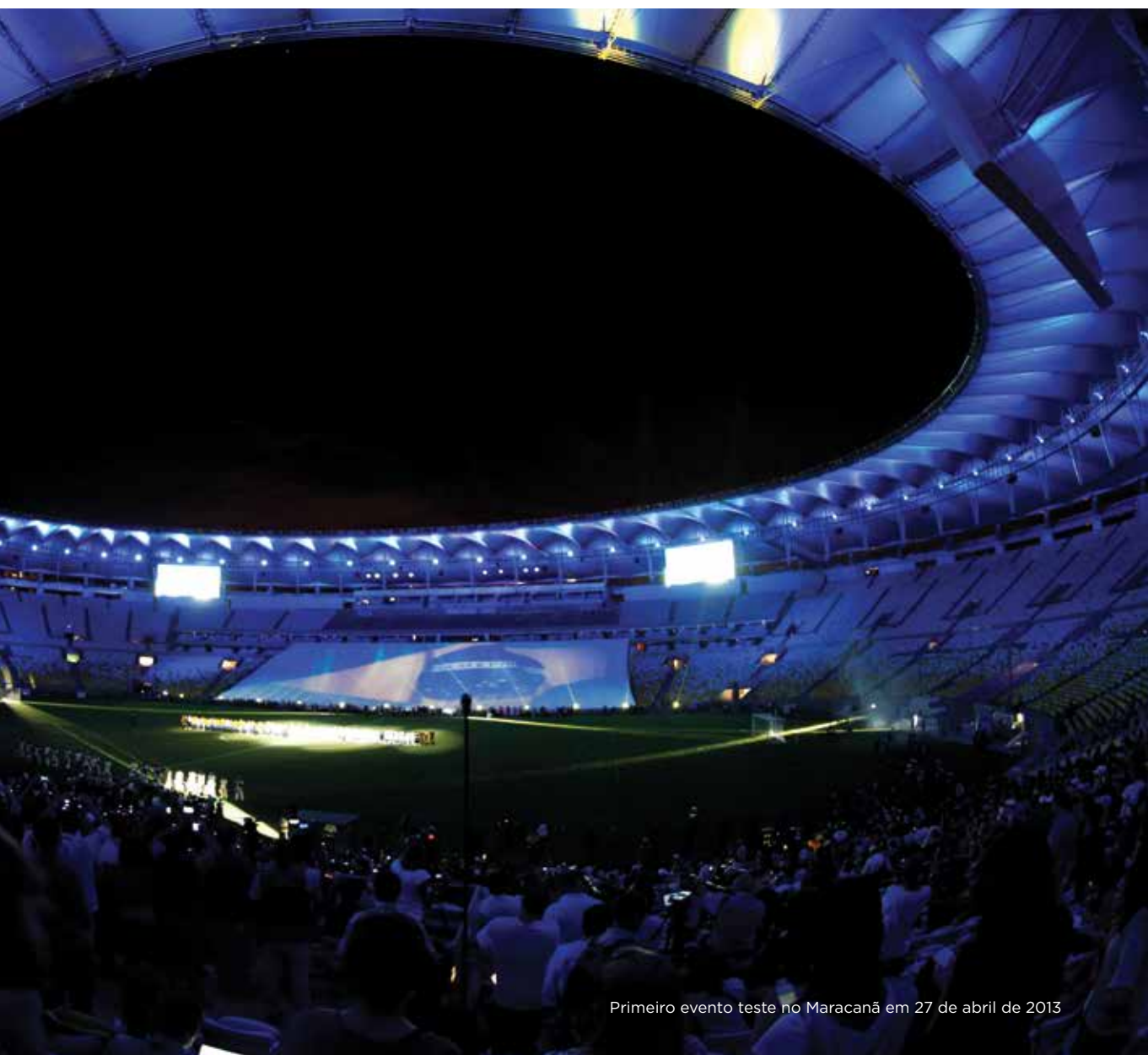
### Resumo

Depois de 64 anos, a Copa do Mundo acontecerá novamente no Brasil e desde 2007, quando a escolha do país como sede foi homologada, as preparações estão em curso. Neste depoimento, Celso Grellet reflete sobre os efeitos duradouros que a realização do mundial no país poderá significar para o futebol. Grellet enfatiza as mudanças que têm historicamente ocorrido no marketing esportivo e na fonte de receita dos clubes, destacando as novas arenas esportivas e o novo tratamento dado ao torcedor – entendido como consumidor – como principais legados.





# DEPOIMENTO



Primeiro evento teste no Maracanã em 27 de abril de 2013

Em outubro de 2007 o Comitê Executivo da FIFA homologou o Brasil como sede da Copa do Mundo de 2014. Sete anos, portanto, antes do evento.

Nenhum outro país teve tanto tempo à sua disposição para se preparar. Houve críticas à decisão de organizar um torneio dessa magnitude, além dos Jogos Olímpicos de 2016, notadamente pelos custos envolvidos. O país se comprometia a dotar as sedes de equipamentos modernos para atender os cadernos de encargos das entidades governantes – a FIFA, no caso do futebol – com custos altíssimos, suportados em sua totalidade pelo dinheiro público.

Somam-se a essas críticas os atrasos nas obras e as promessas de melhorias de infraestruturas que não serão cumpridas. Essa discussão agora não tem mais sentido. A Copa do Mundo de 2014 será realizada no Brasil depois de 64 anos. O que a realização do mundial no país poderá significar para o futebol brasileiro além do torneio esportivo que se esgota em menos de um mês?

O futebol brasileiro fez sua fama e se tornou admirado no mundo inteiro pela qualidade de seus atletas, ou seja, dentro do campo de jogo. Fora de campo, a administração nunca foi seu forte. Esse fato não tinha muita importância até os anos 1970, quando a atividade do futebol significava apenas uma disputa esportiva sem muita sofisticação administrativa. Mas as mudanças provocadas principalmente por fatores tecnológicos fora do futebol, como o advento da televisão e principalmente da televisão paga a cabo ou via satélite, transformaram radicalmente essa atividade. Na sua esteira surgiram o marketing esportivo, com todos os seus instrumentos, avanços na medicina esportiva e métodos de preparação física diferentes dos existentes. Foi uma revolução que fez da atividade do futebol mais do que apenas uma disputa esportiva em uma indústria que se denomina do entretenimento.

O torcedor passa a ser um consumidor do produto futebol e como tal deve ser tratado se o futebol quiser prevalecer sobre outras formas

de entretenimento. O campo de jogo passa a ser denominado arena e sua frequência cada vez mais se elitiza, invertendo a relação tradicional de poder aquisitivo. Anteriormente o estádio era frequentado por pessoas de menor poder aquisitivo e o jogo de futebol era assistido na televisão por pessoas de maior poder aquisitivo, que eram aquelas que possuíam capital disponível para comprar aparelhos de TV. Em seguida esse quadro se inverte; as arenas se tornam teatros confortáveis e sofisticados e a televisão, cujo custo diminuiu, passa a estar ao alcance da maioria.

Essas transformações, que ocorreram primeiramente na Europa, acabaram chegando à América do Sul sem que a correspondente contrapartida fosse adotada. Nossos calendários, de um modo geral, eram mal formulados, os estádios eram antigos e não estavam preparados para atender ao consumidor. A administração de nossos clubes e federações não acompanhava a mudança que ocorria no mundo do futebol.

Em 1987 fui o primeiro diretor de marketing do recém-criado Clube dos 13, entidade que se propunha a modernizar a administração do futebol brasileiro e que, de certa forma, foi pioneira, antecipando o que viria a ser realizado pelas principais ligas europeias. No mesmo ano foi realizada a Copa União, cujo regulamento, patrocínio, contrato de televisão e etc. foram tratados pelos próprios clubes sem interferência da Confederação Brasileira de Futebol. Paralela e gradativamente, as ferramentas de marketing começaram, ainda que lentamente, a ser utilizadas pelos clubes de futebol. Mas a distância entre o que se praticava no Brasil e o que viria a ser praticado nas principais ligas europeias ainda era enorme. As diferenças econômicas do futebol brasileiro em relação ao futebol europeu se refletiam principalmente na ausência das estrelas. Os principais atletas não atuavam mais no Brasil, pois os salários eram muito maiores no exterior, e suas transferências eram a principal fonte de renda dos clubes brasileiros. Criava-se, assim, um círculo vicioso onde se fazia dinheiro vendendo a estrela e não o espetáculo. Era algo como se a Disney vendesse o direito de

seus personagens, ao invés de ganhar dinheiro com eles vendendo o espetáculo.

Recentemente, devido em especial à conjuntura econômica, essa distância viria a diminuir aos poucos. Os valores dos patrocínios de camisas, *merchandising* e contratos de televisão foram crescendo quase que exponencialmente no futebol brasileiro. Mas em um item a diferença continua excepcionalmente grande: as receitas de bilheteria.

Há três principais fontes de receitas dos clubes: televisão, *merchandising* e bilheteria. No Brasil, esta última tem sido a menos importante. Diferentemente das principais ligas europeias, as receitas de bilheteria no Brasil não são significativas de um modo geral. A média de espectadores do campeonato brasileiro, que é a principal competição do país, raramente foi maior do que 20 mil, número menor, por exemplo, do que o da Major League Soccer, liga profissional do futebol norte-americano.

São inúmeros os motivos para a baixa média de bilheteria, como a falta de conforto, de segurança, os horários de jogos, os calendários mal formulados, as principais estrelas atuando fora do país, entre outros. Parece que a Copa do Mundo pode significar alteração apenas no item conforto. Doze novas arenas estão sendo feitas para a Copa 2014 e outras, construídas e reformadas, como as do Palmeiras, do Grêmio e o Morumbi. O conceito de conforto proporcionado ao torcedor/consumidor será, enfim, adotado por uma exigência da FIFA. Não importa agora o quanto custou e quanto de dinheiro público foi colocado. Uma vez feito, o futebol tem que aproveitar essa oportunidade. Finalmente o torcedor começará a ser tratado como consumidor no que diz respeito ao item conforto no local do jogo.

Esse novo tratamento com os novos estádios arenas são uma grande mudança e talvez o maior legado da Copa FIFA de 2014 para o nosso futebol. Todavia, as arenas são, na sua essência, o *hardware* do futebol. É necessário cuidar também do *software*. As arenas por si só são necessárias, mas não suficientes.

Seu conteúdo tem que ser aprimorado com serviços internos de melhor qualidade. Os calendários devem ser melhor organizados, os contratos de televisão devem ser mais bem feitos, privilegiando horários dos jogos, manutenção das estrelas atuando no Brasil etc., e, finalmente, deve-se atentar para o transporte e para o entorno das arenas. Um bom exemplo de um *hardware* positivo com um péssimo *software* é o Engenhão, onde são disputados campeonatos mal organizados e com entorno e acesso péssimos. Como consequência disso, a bilheteria do Engenhão é muito baixa.

A oportunidade que se oferece para a melhoria do futebol brasileiro a partir da realização da Copa de 2014 se encontra, por enquanto, na construção dos novos equipamentos esportivos. É preciso, no entanto, aprimorar também a gestão administrativa do nosso futebol para completar esse processo, no qual as novas arenas esportivas e o novo tratamento dado aos torcedores já constituem um primeiro passo.

AS ARENAS SÃO, NA SUA  
ESSÊNCIA, O *HARDWARE*  
DO FUTEBOL. É NECESSÁ-  
RIO CUIDAR TAMBÉM DO  
*SOFTWARE*.





# ENTREVISTA





## Aldo Rebelo

### Ministro do Esporte

Aldo Rebelo nasceu em Viçosa, no estado de Alagoas. Foi deputado federal por São Paulo, por seis mandatos. Em mais de 30 anos de trajetória política, presidiu a Câmara dos Deputados e a CPI da CBF/Nike, além de ter sido relator da Comissão Especial do Código Florestal Brasileiro e da Lei de Biossegurança. Foi, ainda, ministro de Estado da Secretaria de Coordenação Política e Relações Institucionais. É ministro do Esporte desde 31 de outubro de 2011.

### Resumo

O Brasil receberá nos próximos anos a Copa FIFA 2014, as Olimpíadas e as Paraolimpíadas de 2016. Para que o país esteja preparado para eventos desse porte, muitas intervenções estruturais têm sido realizadas. Nesta entrevista à FGV Projetos, Aldo Rebelo comenta o desafio de ser ministro do esporte neste momento, destacando o papel desempenhado pelo Ministério e o panorama dos investimentos realizados e programados. Com uma visão humanista, reforça, ainda, a necessidade de nacionalização da Copa e das Olimpíadas, que deve caminhar lado a lado com a inclusão social para que o legado da Copa FIFA 2014 possa ser, de fato, estendido a todo o país. Em suas palavras, o torneio deve ser uma oportunidade para “mostrar ao mundo que você pode construir um projeto civilizatório reunindo pessoas de origens nacional, étnica, racial e religiosa diferentes, mas com um elevado nível de tolerância”.

**FGV PROJETOS:** APÓS 64 ANOS, O BRASIL SERÁ ANFITRIÃO DA COPA FIFA 2014 E, DESDE A 1ª EDIÇÃO NO PAÍS, MUITAS MUDANÇAS OCORRERAM. COMENTE O DESAFIO PESSOAL DE SER MINISTRO DO ESPORTE NESTE MOMENTO.

**MINISTRO ALDO REBELO:** Eu entendo como uma missão e também como um desafio. O futebol é muito importante para o Brasil, é muito mais do que um esporte. O futebol ganhou raízes, tem o carinho do povo brasileiro, porque foi também uma plataforma de lutas sociais e de ideias no Brasil, uma plataforma de inclusão social. Chegou ao Brasil como um esporte praticado pela elite das nossas principais cidades, vedado aos pobres e aos negros, cuja participação nesse mundo do futebol foi uma batalha. Há casos conhecidos no Rio de Janeiro, como o do Vasco da Gama, que chegou a ser excluído da Liga, e o do Fluminense, por terem aceitado negros no seu time. Em São Paulo, o Palestra Itália, hoje Palmeiras, também foi discriminado porque era um clube dos italianos, que constituíam a maioria dos pobres da cidade nos anos 1920 e 1930. O futebol deu aos pobres e aos negros do Brasil as suas primeiras celebridades. Os pobres viram um dos seus reconhecido, admirado, festejado pelo seu talento, através de um jovem maranhense da cidade de Codó, chamado Fausto. Ele chegou à Copa do Mundo no Uruguai e foi tratado como uma reconhecida autoridade pela imprensa uruguaia, como a “maravilha negra”, pelo talento e pela forma como promoveu o futebol.

Então, o Brasil acolher a Copa do Mundo é como a Copa do Mundo acontecer no país onde o futebol teve maior destaque. Provavelmente, o futebol não seria o que é hoje sem a participação do Brasil, que ajudou a projetá-lo. Talvez fosse mais um desses esportes anglo-saxônicos praticados em poucos países, mas sem a universalidade que

tem hoje. O chamado futebol americano é um esporte muito popular nos Estados Unidos, mas não no mundo. O rugby também é um esporte muito popular em outros países, mas não é um esporte popular em todo o mundo. O futebol é universal e talvez o Brasil tenha tido uma participação importante nessa universalização, uma vez que, a partir do momento em que se tornou muito popular num país não europeu, foi mais fácil se tornar também popular em todo o planeta. Devemos acolher a Copa com esse espírito de responsabilidade, de orgulho. As pessoas esperam isso do Brasil e ninguém deve tratar o futebol com mais atenção do que nós, já que, embora o futebol tenha nascido na Inglaterra, encontrou aqui o seu ambiente mais natural.

**QUAL É A SUA VISÃO A RESPEITO DA GOVERNANÇA ATUAL DOS CLUBES BRASILEIROS, DAS MUDANÇAS PELAS QUAIS TÊM PASSADO, E DO PAPEL DO MINISTÉRIO COM RELAÇÃO A ESSES CLUBES?**

**>>** A relação do Estado brasileiro com o futebol teve origem ainda no período Vargas, quando, para gerar algumas obrigações das federações estaduais de futebol com a seleção brasileira, estabeleceu-se a obrigatoriedade da cessão de jogadores para convocação da seleção nacional. Na primeira Copa do Mundo, nós quase não tivemos a presença de jogadores de São Paulo. Só jogadores do Rio de Janeiro atenderam à convocação para formação da seleção. Depois da redemocratização do país, as entidades ligadas a esportes ganharam completa autonomia. O Estado, então, perde a capacidade, o poder de interferência. Isso foi feito em razão da redemocratização do país: afastar o Estado de qualquer intervenção nas entidades.

Os clubes, que são instituições centenárias importantes, permanecem sob gestão amadora, quando o futebol é, hoje, altamente



ESSES DOIS EVENTOS, NA VERDADE, DÃO PARA O BRASIL DUAS OPORTUNIDADES. A PRIMEIRA É MELHORAR ÁREAS EM QUE O PAÍS JÁ TEM DESEMPENHO BOM E PODE MELHORAR. A SEGUNDA POSSIBILIDADE É A DE SUPERAR DEFICIÊNCIAS.

profissional, e não mais a atividade semi-artesanal dos anos 1950, 1960 e 1970. Os clubes lidam com ritos do mercado, fazem contratos de patrocínio, contratos com atletas, com detentores de direito de imagens de transmissão. São contratos complexos e com métodos, com um aparato muito precário, amador. Acho que para os clubes e para o próprio futebol é quase um escândalo que um país que cria o maior número de astros de futebol, que ganhou cinco vezes o campeonato mundial de futebol e que tem o maior goleador e o maior artilheiro dos campeonatos de futebol da FIFA, tenha uma participação pequena no PIB mundial do futebol em relação aos países europeus. Eu acho essa situação inaceitável. Muitos dos desafios que existem são exatamente relacionados a modernizar a gestão dos clubes; aproveitar melhor a potencialidade dos grandes clubes de massa do Brasil – que se equivalem aos mais importantes do mundo – dotar os clubes e as entidades ligadas ao esporte de uma institucionalidade que tenha sentido duradouro, previsível. Muitas vezes se elege a diretoria de um clube de forma decidida, não se alteram os estatutos para que essa diretoria continue. É preciso limitar o tempo do mandato de dirigentes, limitar o número de mandatos. Acho que isso dará ao futebol maior credibilidade, vai valorizar mais a marca do futebol, a marca dos nossos clubes e da própria seleção brasileira. Deveríamos aproveitar o ensejo da Copa do Mundo no Brasil para dar passos nesse sentido.

COMO PODE SER APROVEITADA ESSA GRANDE VISIBILIDADE QUE O PAÍS TERÁ DURANTE OS JOGOS?

>> O fato de a Copa do Mundo ser realizada no Brasil gera no mundo uma curiosidade maior, uma expectativa maior. É um evento importante para qualquer país em que seja realizado, mas, ao ser no Brasil, cria uma expectativa maior para as pessoas, não só pelo futebol que é jogado aqui, mas porque o país também exerce certo fascínio pela sua dimensão, pelos seus biomas, pela sua natureza. Por exemplo, de todos os grandes prêmios da Fórmula 1, o mais visto é o do Brasil. A Copa do Mundo tem uma dimensão maior por ser realizada no Brasil, e nós devemos aproveitar isso para estimular a prática da atividade física, educar mais a população na prática do esporte, criar uma infraestrutura desportiva e divulgar uma mensagem para o mundo a partir do nosso país – que é um país otimista que se esforça pra construir o seu futuro e o equilíbrio social com tolerância. O mundo vive momentos difíceis de intolerância religiosa, nacional, racial, étnica, que no Brasil ou não se conhecem ou não têm a gravidade que têm no resto do mundo. É importante mostrar ao mundo que se pode construir um projeto civilizatório reunindo pessoas de origens nacional, étnica, racial e religiosa diferentes, com um elevado nível de tolerância, o que é o caso do Brasil. Aqui há europeus que podem muito bem receber o passaporte de qualquer país nobre, há brasileiros que podem receber passaporte de qualquer país africano, de qualquer país asiático, há a mistura com sangue indígena. Nós achamos que isso é uma coisa boa, não temos uma visão negativa dessa miscigenação, dessa mistura – que não é apenas de sangue, mas de cultura. Nem sempre o mundo compreende isso bem. O Brasil precisa mostrar que isso é uma coisa boa e que nós vivemos bem com isso.

**ESTAMOS PREPARADOS PARA ISSO, CONSIDERANDO-SE A EDUCAÇÃO DA TORCIDA? COMO ESTÁ SENDO TRATADA A QUESTÃO DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DOS PARTICIPANTES E COLABORADORES PARA A REALIZAÇÃO DA COPA?**

>> Nós temos tido problemas com alguns setores das chamadas torcidas organizadas. Eu não sou contra torcida organizada, não sou contra nenhuma forma de organização, mas, a partir do momento em que setores apelam para a violência, eles negam o futebol, a convivência, a sociabilidade. As pessoas jogam futebol para conviver, não para fazer confrontos. Acredito que na Copa do Mundo não haverá espaço para isso, mas nós vamos tomar cuidado para coibir a ação dessas pessoas. O mesmo com relação a torcidas violentas de outros países.

O Brasil também deve aproveitar esse momento da Copa para acolher bem os visitantes. Nosso país sempre acolheu bem e com o espírito aberto os estrangeiros, porque, de certa forma, todos nós somos meio estrangeiros – aqui estavam os índios, nós chegamos depois e, provavelmente, quando os índios chegaram por aqui, outros já haviam chegado antes. Nós temos uma atitude muito aberta, celebramos a presença de estrangeiros, e acho que nem sempre o estrangeiro espera isso do outro, pois, às vezes, eles chegam a um país achando que o fato de ser estrangeiro já cria algum tipo de resistência.

Certas coisas não são materiais, são intangíveis. É claro que o turista, o visitante, procura um bom hotel, serviços, conforto, segurança e higiene. Mas ele procura também o acolhimento, procura ser bem tratado, com um sorriso, um gesto de boa vontade. Isso também tem grande relevância.

Com relação à capacitação de colaboradores para a realização da Copa, há um amplo programa do Ministério do Trabalho (Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT Turismo), do Ministério do Turismo (Pronatec Copa), dos estados e das cidades-sede. Há um esforço de preparação, de qualificação da mão de obra já existente no setor hoteleiro, em bares, restaurantes, no serviço de transporte. Há diversos programas de preparação e há também um esforço de formação de nova mão de obra, porque haverá aumento da demanda para esses serviços, principalmente nas cidades-sede. A preparação dessa mão de obra também é importante e provoca, além disso, a busca por qualificação maior, mesmo por parte de profissionais que não estejam diretamente

envolvidos nos serviços da Copa. As pessoas sentem que precisam aprender um novo idioma, melhorá-lo quando já têm conhecimento básico, aperfeiçoar qualificações. Temos também, do governo federal, dos governos estaduais e instituições que se preocupam com essa formação, um amplo projeto visando a Copa FIFA 2014 e as Olimpíadas de 2016.

**QUAL É O STATUS DA PREPARAÇÃO, COM RELAÇÃO À INFRAESTRUTURA, NO CUMPRIMENTO DE PRAZOS DAS OBRAS?**

>> A Copa FIFA 2014 e as Olimpíadas 2016 são eventos que ocorrem já há muito tempo. Essa Copa é a 20ª Copa, que acontece desde 1930, com exceção do período logo depois da 2ª Guerra Mundial. As Olimpíadas acontecem desde 1896. Ou seja, não há segredo, não há mistério. É claro que cada evento sofre um processo de alteração resultante das mudanças das condições em que é realizado, mas há um modelo, há um padrão. Há nesses eventos muito trabalho e o que falta não é mistério, nem segredo.

Para a Copa do Mundo, há a questão da infraestrutura esportiva propriamente dita: os estádios, que não são construções das mais complexas. As nossas construtoras são muito experientes e os estádios não são sequer as obras mais importantes que elas têm sob sua responsabilidade. Podem ser as obras de maior visibilidade, de maior repercussão, mas não são as maiores obras e nem as mais complexas. Trata-se, contudo, de urbanizações com um nível muito elevado de excelência em engenharia civil e ambiental, por isso estão sob incumbência das principais construtoras do Brasil. Os nossos estádios ganham prêmios de sustentabilidade porque adotam modelos avançados, não apenas de aproveitamento de energia renovável, mas também de modelo de gestão e de negócio para o aproveitamento dessa energia. Apesar de ser uma energia mais cara, há vantagens como no Paraná, por exemplo, onde a energia solar vai ser fornecida gratuitamente para o estádio e o excedente será comercializado pela Companhia de Energia do Estado do Paraná (Copel). Ou seja, o estádio terá uma vantagem muito grande, porque não pagará energia. A empresa pública também, porque comercializará o excedente.

Há também as obras de mobilidade urbana, que são as obras essenciais de acesso ao estádio, à rede hoteleira, ao aeroporto, de estruturas que precisam de mobilidade garantida, fácil,

acessível. Mas, além disso, há, ainda, na Matriz de Responsabilidades do governo federal, das prefeituras e dos estados várias obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) que nós antecipamos e incluímos, porque, se ficarem prontas, facilitarão a realização da Copa nas 12 cidades-sede. Quase todas estão dentro do prazo. Quando há uma exceção, o estado ou o município pede que a obra seja retirada da Matriz de Responsabilidades e continuará trabalhando para que seja entregue depois da Copa do Mundo. Tenho visitado a cada três meses todas as cidades-sede, conferido com o grupo de engenharia e gestão que acompanha os dados da evolução, e nós temos segurança de que essas obras serão entregues dentro do prazo.

**A REALIZAÇÃO DE UMA COPA IMPLICA EM INÚMERAS RESPONSABILIDADES QUE ESTÃO SENDO REPARTIDAS ENTRE OS VÁRIOS MINISTÉRIOS DO GOVERNO FEDERAL. COMO ESTÁ O PROCESSO DE GESTÃO PARA REALIZAÇÃO DA COPA DENTRO E FORA DO GOVERNO? COMENTE COMO SE DÁ ESSA INTEGRAÇÃO DO MINISTÉRIO COM OS ENTES FEDERATIVOS, O COMITÊ ORGANIZADOR LOCAL DA COPA E A FIFA PARA ESSA PREPARAÇÃO.**

>>> É um relacionamento de cooperação. A Copa do Mundo exige um esforço multilateral. O órgão idealizador, detentor de direitos, a FIFA, é uma instituição com grande representatividade, com mais países membros do que a ONU e com eficiência no enfrentamento de desafios geopolíticos. É uma organização eficiente, capaz, e a nossa cooperação é no sentido de fazer a Copa do Mundo da melhor maneira possível. Quando surgem diferenças, elas são discutidas sempre em função do interesse maior, que é a Copa. É claro que a FIFA é uma entidade privada, lida diretamente com os patrocinadores, cuida dos interesses deles, o que é legítimo e compreensível. Nós aqui no ministério cuidamos do interesse público, do interesse nacional. Quando há qualquer conflito entre esses interesses, nós buscamos uma solução adequada, e o papel do governo é defender o interesse público e o interesse nacional. Estamos trabalhando bem. A FIFA tem aqui uma representação que é o Comitê Organizador Local da Copa. Trabalhamos também com os governos estaduais, que têm um elevado plano de responsabilidade na preparação da Copa. Trabalhamos com as prefeituras, que também têm uma grande responsabilidade.

Temos, ainda, uma relação com os patrocinadores, com os quais nos reunimos para discutir e mostrar o que os governos desejam, prevalecendo o trabalho e o esforço no sentido de manter uma relação de cooperação, mesmo quando há diferenças de opiniões ou de objetivos.

**O MINISTÉRIO DO ESPORTE ESTÁ COORDENANDO O PLANO ESTRATÉGICO DAS AÇÕES DO GOVERNO PARA A REALIZAÇÃO DA COPA (CGCOPA 2014). COM RELAÇÃO A ISSO, O QUE FOI RESOLVIDO PARA A COPA DAS CONFEDERAÇÕES E O QUE FALTA REALIZAR ATÉ A COPA 2014?**

>>> Com relação à Copa das Confederações, estamos na última etapa, que é a da execução dos planos operacionais e a da integração no Plano Operacional de todos os entes que têm responsabilidade na realização da Copa 2014. São os entes da União, do governo federal. A responsabilidade pela ação e pela operação aeroportuária – essas são as dificuldades – e das suas agências, do ministério, da Secretaria de Aviação Civil, da Infraero – tem a Infraero nacional e tem a local, a que opera localmente em cada uma das cidades –, da Agência nacional de aviação civil (Anac). A área de segurança, por exemplo, é uma responsabilidade compartilhada: há a responsabilidade da Polícia Federal, do Ministério da Defesa, das polícias estaduais, das polícias civis, e nós estamos integrando os responsáveis por essas operações em reuniões que estamos fazendo neste momento. Já fizemos reuniões em Brasília, no Rio, em Fortaleza, Recife, Salvador e Belo Horizonte, ocasiões em que foram repassadas todas as ações e informações sobre a preparação para a operação do aeroporto durante a Copa das Confederações. Nessas reuniões também são definidas as responsabilidades e providências que precisam ser tomadas nas áreas de segurança, de telecomunicações, de mobilidade urbana e de transporte, que é uma responsabilidade essencialmente do município, mas que apoiamos junto com os governos estaduais.

Esse plano está sendo repassado e, para a Copa do Mundo, permanece ainda a construção dos estádios que ainda não foram entregues e que não serão entregues para a Copa das Confederações – são apenas seis, os outros seis têm previsão de entrega para dezembro. Também permanecem as obras de ampliação dos aeroportos, porque há uma ampliação que é de infraestrutura aeroportuária e há outro esforço, que é o aperfeiçoamento da operação do aeroporto. Não

basta alterar a capacidade do aeroporto para receber mais ou menos passageiros se o aeroporto não consegue operar satisfatoriamente, havendo filas, demora na entrega das bagagens ou no despacho, banheiros incompatíveis com o que os passageiros esperam. Mudanças na operação dos aeroportos – em infraestrutura na capacidade – são pontos importantes que também estão inclusos no plano de segurança.

### QUAL É O PANORAMA DE INVESTIMENTOS DIRETOS PARA ORGANIZAÇÃO DA COPA 2014? O QUE O MINISTÉRIO DO ESPORTE ESTÁ FAZENDO PARA GARANTIR QUE A APLICAÇÃO DESSES INVESTIMENTOS SEJA FEITA EFICIENTEMENTE?

>> A Copa e as Olimpíadas são grandes oportunidades de investimentos para o país. Há um estudo<sup>1</sup> que projeta números relacionados com essas potencialidades. Há quem diga que o país pode gerar até 3 milhões e 600 mil empregos com esses dois eventos, que para cada dólar investido pelo poder público US\$ 3,4 serão investidos pelo setor privado e que haverá um acréscimo de 0,4% ao PIB brasileiro até 2019<sup>2</sup>, só por conta da Copa do Mundo. Tenho recebido visitas de delegações de vários países interessados nas oportunidades de negócios que a Copa e as Olimpíadas oferecem. O turismo já antecipa possibilidades e investimentos, que provavelmente não teríamos sem a realização desses eventos, não apenas para os destinos tradicionais como São Paulo e Rio de Janeiro, mas para outros destinos que as pessoas têm curiosidade de visitar, como Manaus e Cuiabá.

O Brasil investiria em aeroportos independentemente de receber a Copa. Nós melhoraríamos as vias urbanas para o tráfego nas cidades e nas metrópoles e ampliaríamos o metrô independentemente da Copa. Isso não é investimento para a Copa, é investimento para o desenvolvimento do país. Mesmo o investimento em hotelaria que o setor privado faz também não está, principalmente, vinculado à Copa – ninguém constrói um hotel só por causa da Copa do Mundo, que dura um mês ou um pouco mais do que isso. O hotel não é um carro alegórico que você usa durante a festa e depois recolhe num galpão, ele permanece e tem que se viabilizar em médio prazo. O destino de R\$ 1,9 bilhão de

dinheiro público sobre esse investimento não é por causa da Copa, é porque o país tem crescido e tem se ampliado seu papel como destino para turismo de negócio e eventos, congressos, feiras. A rede hoteleira aumenta também por isso e não apenas pela realização da Copa ou das Olimpíadas.

Com relação às telecomunicações, o Brasil também precisa se modernizar. O país precisa disso porque a população, os negócios, o comércio e a indústria precisam disso. Assim, a Copa do Mundo e as Olimpíadas induzem, aceleram, antecipam soluções e problemas com os quais poderíamos nos deparar daqui a mais tempo, e que trazem o desafio de resolvê-los. Esses dois eventos, na verdade, dão para o Brasil duas oportunidades. A primeira é melhorar áreas em que o país já tem desempenho bom e pode melhorar. A segunda possibilidade é a de superar deficiências. Como se fosse um concurso: para ser aprovado é preciso melhorar aquilo em que se é bom e tratar de superar aquilo em que se está mal. Como qualquer país, temos pontos em que somos bons e temos pontos em que somos evidentemente deficientes e vamos enfrentar esses dois lados na Copa do Mundo e nas Olimpíadas.

### APÓS OS GRANDES EVENTOS ESPORTIVOS, COMO O SR. VÊ O CENÁRIO ESPORTIVO NO BRASIL? QUAL O LEGADO ESTRUTURAL E O IMPACTO SOCIOCULTURAL QUE A REALIZAÇÃO DESSES EVENTOS PODE DEIXAR PARA ALÉM DAS CIDADES-SEDE?

>> A ideia é fazer com que esses dois eventos valorizem a prática do esporte educacional. Não só o esporte de alto rendimento, não só o esporte como negócio, que também é muito importante, mas o esporte como educação, entretenimento, lazer, como inclusão social. Isso depende de uma infraestrutura que é ainda muito precária no país e precisa ser melhorada. Atualmente há poucos equipamentos esportivos nas nossas escolas e o governo tem um programa para cobrir cinco mil quadras em escolas públicas, construir quadras onde elas não existem. Nós temos deficiência no esporte de alto rendimento em uma cidade que é uma metrópole grande e respeitada como Salvador, por exemplo. A maior parte dos estádios brasileiros não tem uma piscina ou uma pista oficial de atletismo, o que precisamos enfrentar e superar.

<sup>1</sup> Estudo produzido por Ernst & Young e FGV Projetos, intitulado "Brasil Sustentável: Impactos socioeconômicos da Copa do Mundo 2014". Disponível em: <<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/922.pdf>>.

<sup>2</sup> De acordo com estudos da Ernst & Young/FGV, da Value Partners Brasil e do Itaú.

Nós adotamos um programa de nacionalização da Copa e das Olimpíadas. Com relação aos esportes olímpicos, foi lançado em fevereiro o programa dos Centros de Iniciação ao Esporte (CIE). Inserido no PAC 2, contempla, em uma primeira etapa, municípios de mais de 100 mil habitantes nas regiões Sul e Sudeste e de mais de 70 mil habitantes nas outras três regiões. Já o Plano Brasil Medalhas, lançado em setembro do ano passado e direcionado ao esporte de alto rendimento, prevê investimento na construção ou reforma de 22 centros de treinamento.

Nacionalizar a Copa do Mundo significa que deve acontecer nas outras cidades o que acontece em São Paulo, a nossa metrópole mais cosmopolita, mais integrada ao mundo, que tem três grandes estádios – o do Palmeiras, o do Corinthians e o do São Paulo –, e que também vai realizar obras para cobrir o estádio do Morumbi – belo monumento projetado por Vilanova Artigas –, além de construir um centro de convenções e um hotel. Da mesma forma, o Palmeiras terá uma arena multiuso e o Corinthians terá uma em Itaquera, ou seja, numa área de 4 milhões de habitantes com o menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da cidade de São Paulo, haverá um polo que não será apenas para o esporte, mas abrigará uma universidade, um instituto técnico federal. Isso quer dizer que nós teremos em torno da arena do Corinthians equipamentos sociais esportivos e educacionais importantes. Mas não pode ser só São Paulo. Nós queremos também que Boa Vista, em Roraima, tenha um equipamento esportivo importante. Estamos ajudando a financiar as condições para a construção de um estádio lá. No Amapá, queremos abrir dois centros de canoagem olímpica indígena, mais dois em Roraima e dois no Amazonas, para começar. Estamos fazendo levantamentos com a universidade, com as Forças Armadas e com as secretarias de Educação para saber onde estão as aldeias indígenas com maior tradição de canoagem, porque queremos que a técnica indígena da canoagem, uma técnica sofisticada, seja aplicada à canoagem de competição de alto rendimento. Antes, não havia atletas do Acre, por exemplo, no Programa Bolsa-Atleta,<sup>3</sup> então fizemos um esforço e resolvemos essa ausência.

O Brasil é um país muito rico, com muitas virtudes e qualidades civilizatórias e espirituais, mas é também um país muito desigual, deformado e

desequilibrado. Se o Estado não age para reduzir esses desequilíbrios, eles tendem a se agravar e esse abismo tende a se aprofundar. É preciso aproveitar todas as grandes potencialidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, mas é preciso considerar o Brasil como um todo. Não podemos em um momento como este deixar de lembrar que a Amazônia representa 60% do nosso território e que aquela região, mais do que o território, é uma parte da civilização brasileira, onde também está o nosso imaginário, a nossa cultura, o nosso cosmopolitismo, a nossa identidade como povo.

Deve-se lembrar, ao olhar para o país, que temos a Amazônia, com todas essas florestas, esses rios e essas populações indígenas. Por isso eu disse para a FIFA que não poderíamos conceber fazer uma Copa do Mundo em Manaus, olhar para a arquibancada e não ver um índio – isso seria inaceitável. Temos que olhar para a arquibancada e os nossos índios devem estar lá representados também. Então, a nossa responsabilidade é ajudar e apoiar isso. É preciso considerar a representação também da população mais pobre na Copa do Mundo.

E quando terminarem a Copa do Mundo e as Olimpíadas? São Paulo ficará com belos estádios; o Rio de Janeiro ficará com um Parque Olímpico e uma Vila Olímpica. E Roraima, Acre, Amazonas, Amapá e Tocantins ficarão com o quê? Nós temos que pensar em tudo isso.

É PRECISO APROVEITAR TODAS AS GRANDES POTENCIALIDADES DO RIO DE JANEIRO E DE SÃO PAULO, MAS É PRECISO CONSIDERAR O BRASIL COMO UM TODO.

<sup>3</sup> Mantido desde 2005 pelo governo brasileiro, o Bolsa-Atleta é um programa de patrocínio individual de atletas que compreende, atualmente, cinco categorias de bolsas oferecidas pelo Ministério dos esportes. Têm prioridade os atletas de esportes que compõem os programas dos Jogos Olímpicos e dos Jogos Paraolímpicos e, em seguida, atletas de modalidades não olímpicas, que tenham obtido bons resultados. Os beneficiados pelo programa recebem o auxílio durante um ano. Ver: <<http://www.esporte.gov.br/snear/bolsaAtleta/sobre.jsp>>. Acesso em 02/04/2013.

# ENTREVISTA



## Carlos Alberto Parreira

### Coordenador Técnico da Seleção Brasileira

Carlos Alberto Parreira é formado pela Escola Nacional de Educação Física e Desportos. No Brasil, foi treinador técnico de clubes de futebol (São Paulo, Internacional, Santos, Fluminense e Atlético Mineiro) e da seleção. Também treinou as seleções da Arábia Saudita, Emirados Árabes, Kuwait, África do Sul e Gana. Sob sua liderança, o Brasil venceu a Copa do Mundo de 1994. Atualmente é coordenador técnico da seleção brasileira.

### Resumo

Nesta entrevista, Carlos Alberto Parreira fala sobre os fatores que levam ao sucesso na formação de equipes e sobre as estruturas administrativas que encontrou durante sua trajetória passando por cinco clubes brasileiros e seis seleções. Fala também sobre as mudanças táticas que ocorreram no futebol desde a Copa do Mundo de 1958 e sobre os profissionais que o inspiraram ao longo de sua carreira no futebol, do Brasil e de outros países.

**FGV PROJETOS:** A PARTIR DE SUA EXPERIÊNCIA EM COPAS DO MUNDO, COMO A PREPARAÇÃO INFLUENCIA O SUCESSO DE UM GRUPO E QUE TIPO DE PREPARAÇÃO? SE FOSSE POSSÍVEL CITAR UM ITEM MAIS IMPORTANTE, QUAL CITARIA?

**CARLOS ALBERTO PARREIRA:** Eu não vejo outra solução que não seja um planejamento estratégico, um planejamento muito bem elaborado para a Copa, com seis, sete ou até oito meses de antecedência, se possível. O trabalho para uma Copa do Mundo é um trabalho de quatro anos, que tem início quando termina a edição anterior. Neste momento a equipe já começa a se preparar para a próxima Copa. Esse planejamento é fundamental na concepção do trabalho e até no resultado final, ou seja, no sucesso. Eu trabalhei com a seleção brasileira em quatro Copas do Mundo e, na verdade, as que foram bem planejadas, foram bem-sucedidas. Não que as que perdemos não tenham sido bem planejadas, mas houve algumas interferências que não permitiram que o trabalho fosse feito da mesma maneira como nos dois sucessos. Não foi por acaso que o Brasil venceu em 1970 e não foi por acaso também que ganhou em 1994. Do mesmo modo, não foi nenhuma surpresa perder em 1974 e depois em 2006.

O fator de sucesso é, portanto, o planejamento, que visa primeiro ganhar fora do campo e que abrange tudo o que se possa imaginar com relação à preparação de um time. São os recursos financeiros e os administrativos, a montagem da comissão técnica e dos times, os amistosos, a preparação, os jogos. Engloba também a existência de uma filosofia de jogo definida, com objetivos, que permita planejar tudo. Ganhar fora do campo é fundamental e nós já sabemos que para isso é preciso planejar. Já sabemos o que faremos daqui a um ano

com relação ao planejamento: onde será a hospedagem, os hotéis, os locais do treinamento; a composição da comissão técnica, do *staff*; o que esperamos de cada membro da comissão técnica; os locais de trabalho; os equipamentos que vamos usar; os deslocamentos; os fretes de aviões; a alimentação; a motivação que faz com que o grupo esteja focado.

O planejamento e a formação de equipes são temas inesgotáveis. Há muitos congressos sobre *team building*, mas cada treinador tem um enfoque pra isso, considerando-se as particularidades dos recursos humanos, financeiros e administrativos. Com a seleção também ocorre dessa forma. Pode-se ter os melhores treinadores, o melhor preparador físico, o melhor preparador de goleiro, o melhor médico, os melhores jogadores, os melhores recursos financeiros – a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) tem recursos, nós podemos escolher onde treinar –, mas é muito importante afinar todos esses aspectos.

Tudo isso compõe o ganhar fora do campo. Qualidade nunca faltou à seleção brasileira, mas é importante que essa qualidade esteja em função do time. Porque, mais do que montar um grupo, trata-se de montar uma equipe, um time, ou seja, unir talentos diferenciados imbuídos dos mesmos propósitos e objetivos. O jogador individualmente decide uma partida, mas uma competição se ganha com uma equipe. Nosso objetivo é exatamente este: formar um time que tenha um propósito bem definido, focado num único objetivo, que é ganhar a Copa. Desde o início sabemos: não há plano B, temos que ganhar a Copa.

Somos o único time do mundo das grandes equipes que nunca ganhou uma Copa em casa. A Itália e a Alemanha jogaram duas Copas em casa. As duas ganharam uma e perderam outra. Nós jogamos uma e perdemos, então está na hora de ganhar.



PODE-SE TER OS MELHORES TREINADORES, O MELHOR PREPARADOR FÍSICO, O MELHOR PREPARADOR DE GOLEIRO, O MELHOR MÉDICO, OS MELHORES JOGADORES, OS MELHORES RECURSOS FINANCEIROS (...), MAS É MUITO IMPORTANTE AFINAR TODOS ESSES ASPECTOS.

#### COMO SE DÁ O ACOMPANHAMENTO PSICOLÓGICO DA EQUIPE? HÁ PSICÓLOGOS NO GRUPO?

>> Fazer o perfil psicológico dos jogadores ajuda muito, mas não teremos psicólogos acompanhando a equipe. Em minha opinião, o time de futebol é um grupo muito heterogêneo, composto por individualidades muito complexas. No processo de acompanhamento psicológico, é preciso penetrar no âmago da pessoa, e isso leva tempo e dedicação da parte daquele que está sob acompanhamento também. E nesse caso, não se trata de um casamento em crise, mas de pessoas com histórias e vidas bem diferentes. Acredito que, no caso de um time, seja melhor ter um motivador e o melhor motivador é o técnico. Em 1994 tivemos uma boa experiência com o Evandro Motta, que fez algumas palestras de motivação com algumas mensagens importantes. Isso efetivamente ajudou.

#### ALÉM DO BRASIL, O SR. TREINOU OUTRAS QUATRO SELEÇÕES (ÁFRICA DO SUL, KUWAIT, ARÁBIA SAUDITA E EMIRADOS ÁRABES) EM COPAS DO MUNDO. QUE DIFERENÇAS EXISTEM EM TREINAR UMA E OUTRA SELEÇÃO?

>> Darei um exemplo. Treinei a seleção da África do Sul por quase quatro anos. quando eu cheguei a Johannesburgo, eu fiz uma pirâmide de quatro anos com relação à seleção, um relatório. O primeiro e o segundo

ano eram para observar os jogadores, era um período de estudo para conhecer o futebol de lá. O ápice da pirâmide era a Copa do Mundo. Esses anos seriam para montar a base da seleção – conhecer a questão técnica, como o estilo, a maneira de jogar, a estrutura dos clubes, como treinavam –, visitar locais nos quais treinaríamos.

Na África do Sul, todo mundo tem um centro de treinamento. Aos poucos fomos montando a base da seleção, começando a escolher os jogadores e a jogar. Ao mesmo tempo, criamos competições e torneios para não depender simplesmente do calendário da FIFA. Uma vez por mês, eu reunia os jogadores locais pra fazer um jogo contra um time da segunda divisão.

Lá, fiz jogos amistosos em que os jogadores vinham na segunda-feira de manhã, jogavam de tarde e voltavam à noite – o que não atrapalhava a sua atuação nos clubes. Aumentamos essa base e depois, em um momento já próximo à Copa, disputamos a eliminatória da Copa Africana de seleções. Disputamos a parte final e não ganhamos, fomos com um time jovem para ganharmos experiência, já pensando na Copa. Depois, no último ano antes do campeonato mundial, fizemos dois *campings* importantes. Um de 35 dias no Brasil, em São Paulo, no qual jogamos oito partidas e não perdemos nenhuma. Em seguida fomos para o Paraguai e, depois, voltamos ao Rio para jogar contra o Botafogo com um time misto. Nesta partida jogaram o Loco Abreu, o Aleksandro, e ganhamos de 1 a 0. Seguimos para a Alemanha, onde ficamos 20 dias no centro de treinamento da Adidas e jogamos duas partidas, voltando para a África na etapa final. Aí jogamos contra a Colômbia, contra a Bulgária e contra a Dinamarca, ganhamos duas partidas e empatamos uma. Isso criou um clima muito bom e ficamos 18 jogos sem perder até a Copa. Em mais de 20 jogos, o único que perdemos foi contra o Uruguai. A

preparação foi legal, a pirâmide terminando lá em cima, e o planejamento foi cumprido à risca. Mas para montar uma seleção forte, é preciso trazer os melhores jogadores mesmo.

## ENTRE OS CLUBES QUE PASSOU EM SUA CARREIRA QUAL FOI A MELHOR ESTRUTURA ADMINISTRATIVA QUE JÁ ENCONTROU E POR QUÊ?

>> Passei por São Paulo, Internacional, Santos, Fluminense e Atlético Mineiro. Com relação às seleções, foram a África do Sul, o Kuwait, a Arábia Saudita, os Emirados Árabes, o Brasil e Gana.

A melhor estrutura de clube que encontrei no Brasil foi o São Paulo, pela parte administrativa e burocrática. Eles criaram o Cotia 2, que dizem que é ótimo, e também têm o Centro de Treinamento. Ninguém tem isso no Brasil. Em seguida, eu citaria o Internacional, o Atlético Paranaense, que tem uma estrutura muito boa, o Cruzeiro e o Atlético Mineiro, que tem um centro de treinamento maravilhoso. No Rio de Janeiro, há muito tempo que já deveríamos ter um centro de treinamento, mas nenhum clube tem.

Falando-se em seleção, a brasileira sempre foi muito boa, porque tem a Granja Comary. Das que eu trabalhei, também posso mencionar a da África do Sul, onde há estádios bons, centros de treinamentos ótimos. O Kuwait não tinha estrutura, mas nós usávamos os clubes, usávamos o estádio nacional para jogar.

## QUAL É O SEU TÉCNICO DE REFERÊNCIA NO BRASIL E NO EXTERIOR E QUAIS SELEÇÕES JULGA SEREM AS MAIS FORTES PARA A COPA?

>> Em minha opinião, um dos melhores técnicos do mundo é o Zagalo. Eu conheci todos os técnicos de seleções. Há bons técnicos na Europa e o Mourinho, por quem tenho grande admiração, é um deles. Ele foi campeão nos quatro países em que trabalhou na Europa. O Fabio Capello é outro. O Josep Guardiola fez um trabalho excepcional no Barcelona, aproveitando toda a estrutura, sedimentada por um belíssimo treinador, que fez um trabalho

excepcional. Há pouco tempo teve um torneio sub15 em que o Barcelona foi campeão contra um time do Brasil por 8 a 0.

As seleções mais fortes na Copa são a Espanha e a Argentina, que têm bons jogadores. Se o Messi estiver em forma, é de tirar o chapéu. Nós vimos isso. Perdemos um jogo no Catar com gol do Messi. Perdemos de 4 a 3 nos Estados Unidos, com três gols do Messi.

A Itália está melhor. O Cesare Prandelli está fazendo um trabalho muito bom de renovação. É um time mais leve, mais solto, mais técnico; um time que tem vocação e sabe se defender. Isso eles não vão perder nunca: essa característica defensiva. Na hora em que perdem a bola, vão nove atrás dela. Na hora em que saem, saem com mais qualidade, saem no toque, não saem só com “chutão”. Na Inglaterra também tem uma coisa que não é novidade para a gente aqui: na hora que perdem a posse da bola, são dez jogadores brigando por ela – um na frente e, às vezes, voltam os dez. Todo mundo apertando e marcando, ou seja, sabem se defender muito bem e, na hora de jogar, nota-se que aprenderam realmente a jogar.

Sepp Herberger, técnico da seleção da Alemanha na Copa de 1954, é considerado o criador da escola alemã de formação de treinadores. Lembro-me de alguns artigos que ele escreveu. O primeiro deles dizia que se deve atacar e defender com a máxima eficiência. Quando você lembra que isso foi escrito há 60 anos! E é um conceito visionário que provavelmente não mudará pelos próximos 100 anos. Isso independe de primeira divisão, segunda, terceira, masculino, feminino, África, Europa, Ásia, América do Sul... É a essência do futebol e independe do sistema – se é o 3x5x2, se é o 4x2x3x1, se é o 4x4x2, se é o 4x5x1, independe. É uma filosofia, um conceito, e é o que todo mundo faz hoje: defende com o máximo e ataca com o máximo. Não tem time ganhador se não fizer isso. Se só defender, não vai ganhar nada; se só atacar, também não vai ganhar. É necessário procurar um equilíbrio entre a ação de defender e a de atacar. Essa é a essência do futebol, tem quem se adaptar e se amoldar. O Brasil só foi campeão do mundo quando aprendeu a defender. O mesmo aconteceu no voleibol; o Brasil só melhorou quando passou a bloquear.

DESDE A SUA PRIMEIRA EXPERIÊNCIA COM A SELEÇÃO, COMO PREPARADOR FÍSICO EM 1970, O PREPARO FÍSICO TALVEZ SEJA A COISA QUE MAIS TENHA MUDADO AO LONGO DO TEMPO, OU NÃO?

>> Com o preparo físico melhorando, os jogadores passaram a correr mais. Então, não sei se foi a exigência de se correr mais que melhorou o preparo físico, ou se o preparo físico melhor fez com que eles corressem mais. A mudança tática do futebol ocorreu na Copa de 1966. Porque até 1962 o futebol era jogado numa cadência muito lenta, prevalecia a qualidade individual, prevalecia a técnica – os defensores só defendiam, os meios de campo só organizavam e os atacantes só atacavam.

Essa integração de todo mundo defender e atacar, essa polivalência e versatilidade começou na Copa de 1966, que mudou o futebol. É um marco histórico: podemos falar em antes de 1966 e em depois de 1966. Foi o jogar e o não deixar jogar, *play and do not let play*. O que houve então? Aumento da velocidade de jogo e diminuição dos espaços, e isso é o que está prevalecendo até hoje, cada vez mais e com mais intensidade. A velocidade do jogo aumentou muito e os espaços diminuíram, então, ficou mais difícil de jogar futebol. Antes da Copa de 1966, o Brasil foi jogar com a Itália e fez três ou quatro jogos na Europa. Um jogador disse para o professor Ernesto Santos, que era o nosso catedrático da escola de educação física e nosso supervisor, algo que foi emblemático: “professor, eu quero jogar e eles não deixam”. Veja só, isso é sensacional! Quem está acostumado aqui no Brasil pega a bola, levanta a cabeça, ninguém o incomoda. Em 1962 a coisa era assim. Mudaríamos apenas para a Copa de 1970, tanto é que perdemos a Copa de 1966, quando saímos na primeira fase. Saíram os sul-americanos todos e os quatro finalistas foram europeus.

COM RELAÇÃO À MUDANÇA TÁTICA, QUAIS DIFERENÇAS VÊ ENTRE AS COPAS DO MUNDO?

>> O técnico da Espanha usa uma frase que eu também uso e gosto: futebol é um esporte de momentos. E, de fato, a vida é assim. Eu fui

convidado para ser técnico da seleção em três oportunidades e nas três eu estava em projeção. Em 1958 houve a consolidação do 4x2x4. Em termos de evolução tática, no Brasil prevalecia a qualidade individual. Foi o início do futebol-arte. Esse termo começou a ser aplicado ao futebol em 1958, algo que pouca gente sabe. Começou com o L'Équipe, um jornal famosíssimo, então acostumado com aquelas equipes russas e inglesas, pesadas e robotizadas. Quando apareceu o Brasil com o Garrincha jogando, com o Pelé dando balãozinho, jogando bola no peito, driblando... Aquilo era arte pura; e eles, que não conseguiam definir aquilo, disseram: isso é arte.

Em 1962, foi a consolidação do 4x2x4, que virou um 4x3x3, e o Zagalo explica muito bem isso. O Nilton Santos tinha 37 ou 38 anos e, evidentemente, não aguentava correr. O Zagalo voltava pra ajudar o Nilton Santos no meio do campo, coisa que ele já fazia também, mais ou menos, na Copa de 1958. Não era bem um 4x2x4. Então, foi a consolidação de um 4x2x4, reforçado por um 4x3x3, e, sobretudo, da experiência. Não houve inovações táticas.

Em 1966 que houve a mudança, quando apareceu o jogar e o não deixar jogar. Os europeus, conscientes de que não poderiam superar a qualidade individual dos sul-americanos, arranjaram uma maneira de parar, que foi essa pressão. Daí veio essa pressão no campo todo – perde-se a bola e já se pressiona; joga-se e não se deixa jogar. Jogue quando tem a bola e, sem a bola, não deixe jogar. Foi um futebol duro, a Inglaterra marcava duro. Foi a criação de um sistema que é o mais longo da história do futebol, o 4x4x2, que está em vigência até hoje. O 4x1x4x1, o 4x3x2x1 ou o 4x4x1x1, que vemos por aí, são todas variações do 4x4x2.

Em 1970, vem o Brasil, com um trabalho de equipe, uma preparação excepcional, cinco meses de treinamento. É até difícil definir o esquema do Brasil nessa Copa, só ficava o Tostão na frente, com mais o Pelé, o Gerson, o Tostão, o Jairzinho, fazíamos um 4x5x1, praticamente.

Em 1974, foi a revolução holandesa, que perdeu para um time pragmático da Alemanha, mas que era bom. Tinha Hölzenbein, Beckenbauer, Müller e Maier no gol, jogando em casa. Foi um time muito bom da Alemanha que impediu a consagração holandesa. Realmente eles

criaram o chamado carrossel, a rotação de bola, a versatilidade. Tinha muita qualidade, o que define aquela seleção holandesa como uma geração privilegiada. Oito jogadores do Ajax foram tricampeões europeus – foi um time que chegou quase pronto à Copa. Depois os próprios holandeses nunca mais repetiram isso e ninguém conseguiu imitá-los.

Em 1978, a Argentina foi campeã, o que não teve nada de novidade. Veio com um futebol ofensivo do Menotti, um 4x3x3 com três atacantes, jogando em casa, com o apoio da torcida. Um apoio ensandecido da torcida – eu estive nesta Copa, nossa! Aquele jogo do Peru dava medo mesmo. Muita gente disse que eles se venderam, mas foi medo mesmo de não morrer lá. Imagina, o jogo foi em Rosário, a gente ficou em Rosário. Ouvia-se aquele povo enfurecido: Argentina, Argentina! Dava medo mesmo, eu ficava arrepiado. Era época da ditadura militar e eles não tinham como se extravasar, então, era através do futebol, e era ponto de honra para o governo argentino que eles ganhassem a Copa, que ganharam com o 4x3x3. Era um time bom.

Em 1982, o Brasil foi realmente o grande time da Copa, e saiu por causa de um time pragmático também. A Itália ganhou da Alemanha na final e foi campeã. O Brasil tinha um time baseado nas individualidades, não era um time baseado no conjunto. O que encantou o mundo foram as individualidades: o Sócrates, o Falcão, o Zico e o Cerezo. Mas o time não tinha a consistência de um time e na hora de defender não era tão eficiente. Encantava, evidentemente, pela qualidade individual desses jogadores e foi um time que marcou a Copa. Mas a Itália fez um jogo impecável contra nós. Eu vi este jogo, eu estava lá. Foi uma pena, porque o nosso time era o melhor da Copa, era o que jogava mais bonito. Mas nesse jogo nós pecamos, e em Copa do Mundo você não pode errar.

Em 1994, qual foi o grande mérito daquela seleção? Nós não ganhávamos há 24 anos, havia uma pressão muito grande, então, começamos a nos questionar: o melhor futebol do mundo não ganha há 24 anos, não chega nem à final? Chegamos à conclusão que tinha de ser erro zero

e eficiência máxima e botamos isso na cabeça dos jogadores. Aquelas palestras de motivação visavam exatamente isso: Copa do Mundo não é um campeonato, é uma competição curta; quem errar, volta para casa. Você só pode perder na 1ª fase. A partir da 8ª são quatro jogos de risco; quem perde, vai embora.

Nessa Copa, alguns jogadores sobressaíram de uma maneira incrível. O Aldair fez uma Copa do Mundo perfeita. Como o Taffarel e o Márcio Santos, que não era nem titular e jogou bem todos os jogos. Também o Mauro Silva. Eram talentos e funções diferenciadas, mas com um objetivo comum. O Mauro só defendia; o Dunga defendia e organizava; o Zinho organizava e defendia; o Romário e o Bebeto faziam gols. É preciso abordar isso tudo, é a química. Isso serve para tudo na vida – no namoro, no casamento, no trabalho, se não tiver a tal da química... E essa química não se explica, é um olhar, é um gesto. Futebol é a mesma coisa, tem lá 11 jogadores, se tirar um, destrói-se tudo. É incrível! Muda-se uma coisinha, um jogador de lado, uma tática, e se destrói tudo. Difícil você atingir essa química; quando se atinge, é o momento da realização.

O trabalho do treinador da seleção é fazer essa moldagem, pegar esses talentos diferenciados e fazer com que eles atuem como uma equipe, esse é o grande desafio. E do técnico da seleção, principalmente, no Brasil, é fazer com que o jogador jogue sem a bola. A hora que a gente aprende a jogar sem a bola, a gente está com a mão na taça. Não é só defender e ser defensivo, é aprender a se defender também. Porque atacar a gente sabe e fazer gol, a gente vai fazer sempre.

## COMO VÊ O ESTADO DA INFRAESTRUTURA BRASILEIRA NO CONTEXTO DA COPA?

>>> Nessa parte de infraestrutura do futebol, nós sempre perderemos para os países desenvolvidos, porque a nossa é muito precária. Mesmo com essa reforma. Atualmente, faltando um ano para a Copa, o Rio de Janeiro não tem centro de treinamento para atender às equipes que vêm de fora. Na África do Sul e na Alemanha, há oito, dez centros

de treinamento em cada cidade, centros de treinamento específicos para treinamento de futebol. Aqui vão preparar o São Januário, o Engenhão, os estádios de futebol. Isso por que não há centros de treinamento. É uma pena, porque isso seria um legado que ficaria para o futuro.

Os estádios ficarão prontos, mas a Copa não é só estádio. A Copa é também mobilidade urbana, são os aeroportos. Quando aconteceu de o Brasil ter sido indicado, fiquei feliz porque teríamos aeroportos modernizados, melhores, novos, mais mobilidade urbana e melhorares estradas. O Carlos Heitor Cony escreveu um artigo maravilhoso na revista Veja há algum tempo atrás. Digamos que os aeroportos fiquem prontos, reestruturados, reformados, novos. Mas, quando se sai do aeroporto, onde se está? Em Londres ou Paris, se você quer ir para o centro, você escolhe se vai de metrô, de ônibus, de táxi, de carro ou de trem. Aqui não há opção. Ao sair do Galeão, há aquele táxi velho, que para no trânsito. Digamos que se resolva o problema do transporte a partir dos aeroportos, mas haverá ainda essas estradas... Há um encadeamento complicado.

Quanto à mobilidade urbana, eu já perdi a esperança, porque não foi construído nenhum aeroporto novo, não começaram a reforma de nenhum até agora. Nós fomos indicados há sete anos. Quando eu cheguei à África do Sul, no final de 2006, já estavam reformando o aeroporto de Johannesburg, que era um aeroporto bom, mas que ficou muito melhor. O que teremos de bom serão os estádios, mas Copa não é só estádio, é o entorno do estádio, a chegada, a mobilidade urbana. Estamos perdendo uma oportunidade única, menos mau para o Rio de Janeiro, considerando-se o resto do Brasil, porque para o Rio de Janeiro vêm as Olimpíadas em seguida, e a cidade vai se beneficiar um pouco desse outro evento. Agora, fico pensando em qual vai ser o legado da Copa para as outras cidades-sede – e eu estive em algumas –, e vai ser praticamente nenhum.

NOSSO OBJETIVO É EXATAMENTE ESTE: FORMAR UM TIME QUE TENHA UM PROPÓSITO BEM DEFINIDO, FOCADO NUM ÚNICO OBJETIVO, QUE É GANHAR A COPA. DESDE O INÍCIO SABEMOS: NÃO HÁ PLANO B, TEMOS QUE GANHAR A COPA.

O FATO DE SEDIAR A COPA FIFA 2014 PODE DEIXAR QUAL LEGADO PARA O BRASIL E PARA O NOSSO FUTEBOL?

>> É uma oportunidade única que se tem de mostrar o seu país para o mundo. Não existe outra maior; todo mundo vai estar aqui, a imprensa mundial vai estar toda aqui. Temos que mostrar o que temos de bom. O lado social, o lado cultural, as artes, a música, o artesanato, a culinária, tudo o que houver para mostrar. É uma oportunidade única! Então, o governo deve atentar para isso. E essa propaganda corre praticamente de graça, é espontânea. Não podemos perder essa oportunidade. Espero que se esteja pensando nisso para criar festivais, shows, exposições sobre o Brasil. Acho que é necessário organizar tudo isso.

# COMBINANDO O TALENTO DENTRO E FORA DO CAMPO: TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E MUDANÇAS ESTRUTURAIS NO FUTEBOL



## Carlos Geraldo Langoni

Diretor do Centro de Economia Mundial da FGV e  
Presidente da Projeta Consultoria Econômica

Carlos Geraldo Langoni é doutor em economia pela Universidade de Chicago. Foi o presidente mais jovem da história do Banco Central. Atualmente é diretor do Centro de Economia Mundial da FGV e presidente da Projeta Consultoria Econômica, que fornece consultoria estratégica para grandes corporações e publica o semanário semanal Aide Memoire/Brazil Memo sobre aspectos centrais da economia brasileira. É, ainda, presidente do Comitê Financeiro do Flamengo.

### Resumo

Neste artigo, Carlos Langoni reflete sobre os impactos no futebol brasileiro causados pelas transformações socioeconômicas recentes. Paralelamente, discute como a realização da Copa FIFA 2014 poderá contribuir para acelerar mudanças estruturais e na gestão dos clubes, para além do período de realização do campeonato mundial. Por fim, ressalta os desafios que ainda precisam ser resolvidos para a modernização do nosso futebol.

## TRANSFORMAÇÕES SOCIOECONÔMICAS E FUTEBOL NO BRASIL

O futebol brasileiro passa atualmente por uma transformação estrutural que é consequência de duas mudanças importantes. A primeira delas é o processo de crescimento da economia brasileira, principalmente o fortalecimento do que o Marcelo Neri, ministro-chefe da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República e economista da Fundação Getúlio Vargas, designou como a “nova classe média”. O alto grau de mobilidade social estabeleceu um processo interno de grande expansão que, além de resultar no crescimento quantitativo e no aumento da renda real, gerou, como consequência, uma expansão natural da demanda por lazer. Além do privilégio de desfrutar de uma natureza exuberante, há um leque crescente e diversificado de atividades culturais e esportivas no país. O futebol, entretanto, continua sendo a grande paixão nacional. Nesse sentido, com o crescimento do consumo interno, grande parte da demanda por lazer acaba beneficiando o segmento do esporte em geral e o futebol, em particular.

Existem duas formas de medir essas mudanças. Uma delas, um pouco distorcida no caso brasileiro, é o costume de ir aos estádios de futebol e assistir aos jogos ao vivo. Esse público não tem crescido, refletindo problemas de gestão (fórmula do campeonato) e estrutura (estádios obsoletos), assim como a intensa competição da TV por assinatura. É muito interessante observar que, enquanto houve uma estagnação do público que frequenta os estádios de futebol brasileiros nos últimos anos, houve o crescimento da TV paga no ritmo de, em média, 20% ao ano. As transmissões de partidas de futebol compõem, com as telenovelas, parte desse conteúdo básico e já se incorporaram ao dia-a-dia do brasileiro. Essa dinâmica mostra que é preciso analisar a evolução da demanda pelo futebol

## O EVENTO COPA DO MUNDO E O CRESCIMENTO DO MARKETING ESPORTIVO TOR- NARÃO COMPUL- SÓRIO UM NOVO MODELO DE GES- TÃO DOS CLUBES.

considerando-se não apenas o público nos estádios, mas também o fenômeno do *pay-per-view*, que agora chega também às classes C e D, refletindo a redução da desigualdade. Atualmente, esta é a maior fonte de renda dos clubes de futebol no Brasil.

A segunda mudança importante é a explosão de gastos com marketing esportivo, outra dimensão da transformação estrutural do futebol brasileiro. Este movimento é a contrapartida do aparecimento das grandes marcas nacionais e globais, especialmente nos últimos 15 anos, quando a economia entrou numa trajetória de crescimento sustentável, estabilidade monetária e intensa mobilidade social. Grandes empresas brasileiras e multinacionais disputam uma participação expressiva em um mercado interno em franca expansão.<sup>1</sup> O marketing esportivo desempenha papel de grande importância, alavancando, através de maciça propaganda, o interesse por todos os esportes – e o futebol em particular. Os clubes, a exemplo da própria seleção, passaram a contar com patrocínios em uma escala de valores substancialmente superiores ao passado recente. É o caminho para a viabilização financeira que, a médio prazo, tornará nossos clubes mais competitivos em nível global, rompendo o círculo vicioso do endividamento insustentável.

<sup>1</sup> Um ponto interessante é que nos últimos dois anos o PIB brasileiro teve um desenvolvimento muito pequeno, mas o consumo privado das famílias cresceu a um ritmo de 8% ao ano. Percebe-se, então, essa assimetria no Brasil, de baixo desenvolvimento do PIB enquanto o mercado interno continua muito sólido e com uma expansão significativa, ancorada em um mercado de trabalho dinâmico e nesse processo virtuoso de mobilidade social.



## IMPACTOS DA COPA DO MUNDO NO FUTEBOL BRASILEIRO

Com relação ao futebol, deve-se considerar, ainda, o impacto da Copa do Mundo FIFA de 2014, concentrado em dois vetores básicos: a infraestrutura esportiva e o turismo. Uma grande deficiência do futebol brasileiro é a obsolescência dos estádios. A realização da Copa do Mundo no país resultará em pelo menos 12 estádios, totalmente novos ou reformados nas cidades-sedes. Há também investimentos que estão sendo realizados por clubes, como o do Grêmio, no Rio Grande do Sul e o do Palmeiras, em São Paulo. Teremos, nos próximos anos, arenas esportivas multiuso, que atenderão não apenas ao futebol, mas também a outros esportes e eventos culturais, reproduzindo conceitos já vitoriosos nos Estados Unidos e Europa. Esse novo tipo de estádio oferece um padrão de conforto e segurança que deve alavancar a presença do público – parte importante do espetáculo – nos estádios. Para o público da televisão, assistir a um jogo com o estádio vazio não traz a mesma emoção do que a vibração de milhares de torcedores. Precisamos caminhar para o modelo europeu, no qual o cliente do *pay-per-view* não substitui a presença maciça do público nos grandes espetáculos e torneios. Na verdade eles se complementam.

A composição do público que frequenta os estádios também sofrerá mudança significativa. Em várias Copas do Mundo (EUA, França, Japão, Alemanha, África do Sul), nota-se que as famílias vão aos jogos. No Brasil, devido ao problema da segurança, dificuldade de acesso e falta de estrutura mínima (assentos numerados, restaurantes, etc.), o público feminino afastou-se do futebol e as crianças raramente estão presentes. O movimento de retorno do público aos estádios deverá ser impulsionado pela realização da Copa de 2014, gerando importante mudança qualitativa. Nesse sentido, um dos legados do evento será contribuir para trazer de volta o torcedor para o campo de futebol diversificando o seu perfil de forma a consolidar uma trajetória de expansão futura tanto do público como da bilheteria – que poderá voltar a ser uma fonte importante de receita para os clubes.

Outra consequência será uma revolução na gestão dos estádios de futebol no Brasil. A modernização da economia brasileira, com raras e poucas exceções, não chegou aos clubes de futebol. Há o paradoxo de termos o melhor futebol, mas, possivelmente, alguns dos piores clubes sob o critério de governança. Essas arenas, em que o investimento foi realizado pelo setor público, terão preponderantemente um modelo de administração privada certamente mais eficiente, principalmente dentro do conceito multiuso. A busca pela maximização de receitas dessas arenas irá acelerar o processo de mudança na administração dos próprios clubes.

A crise econômica brasileira no passado recente, combinada com a péssima administração dos clubes, ajuda a explicar o fenômeno do êxodo maciço de grandes jogadores brasileiros para o exterior. Atualmente não há mais razão, do ponto de vista puramente econômico, para essa tendência, principalmente na fase crítica de formação. A exportação de talentos esportivos pode acontecer em ambiente de saudável competição. Afinal o capital humano de qualquer natureza precisa ter mobilidade para explorar as melhores oportunidades. Assim como não se pode proibir que um médico brilhante, um economista ou um engenheiro trabalhem no exterior, o jogador de futebol tem o direito de escolher sua melhor opção profissional. No caso brasileiro existem, entretanto, distorções que tornam esse processo desequilibrado e, muitas vezes, prematuro, não permitindo que os clubes possam beneficiar-se dos investimentos realizados na formação de jovens talentos. Hoje, com a economia brasileira crescendo de forma sustentável, o interesse das grandes marcas em investir no esporte brasileiro e a expansão da TV paga, esse cenário começa a mudar – os salários domésticos dos jogadores tornam-se cada vez mais competitivos.

Por meio de uma gestão profissional, será possível investir no principal ativo dos clubes de futebol – os jogadores. Esse investimento deve começar pela formação desses craques, não apenas física e tecnicamente, mas do ponto de

vista do seu comportamento social. O jogador, pela sua exposição pública, tem enorme responsabilidade perante a sociedade e deve refletir um conjunto de valores éticos, que acaba sendo uma referência para todos, sobretudo para os jovens.

Há, portanto, uma dimensão social na formação de jogadores que vai além do desempenho no campo. O caso do Flamengo é um bom exemplo: está sendo implementado um novo modelo de gestão profissional sem mudar a estrutura de clube social. Na Europa, existem vários modelos: alguns clubes são propriedade de um único empresário, como é o caso do Chelsea, outros têm ações no mercado, como o Manchester United, considerada a marca mais valiosa do mundo. Outros clubes, como o Flamengo e o Corinthians, não têm, necessariamente, um investidor que viabilize sua capitalização. Situação semelhante aos casos do Real Madrid e do Barcelona que, no entanto, adotaram um padrão de governança empresarial. A ausência de um investidor não impossibilita a existência de uma gestão eficiente que possa otimizar todas as externalidades geradas pela modernização da economia brasileira, pelo novo mercado interno e pelos benefícios associados à Copa do Mundo.

Os eventos intensivos em externalidades decorrentes da Copa beneficiarão os clubes de futebol. Além das estruturas novas e modernas dos estádios, haverá também todo o impacto positivo da divulgação do Brasil, não apenas como um país moderno, mas extremamente atraente do ponto de vista do turismo. Nesse caso, o impacto do grande evento será direto. De acordo com o estudo Brasil Sustentável<sup>2</sup>, produzido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e pela Ernst & Young, o fluxo de turistas poderá aumentar após o Mundial. A realização de uma Copa divulga o país como um todo, assim como as cidades nas quais acontecem os jogos. É um oportunidade única para que mundo conheça o Brasil e sua diversidade regional, ajudando a mudar o fluxo turístico do atual patamar – hoje fluando na faixa de R\$ 5,5 milhões ao ano.

Outro ponto positivo trazido pela realização da Copa é resultado do estabelecimento de prazos rígidos para que investimentos públicos críticos na área de infraestrutura sejam realizados. É interessante perceber que, em função da Copa do Mundo, o governo mudou o modelo de licitação para investimentos públicos. No

que toca à infraestrutura, dois segmentos serão particularmente beneficiados: energia e telecomunicações. A realização de uma Copa do Mundo exige fornecimento seguro com total redundância de energia elétrica. A instalação e ampliação da rede de internet em banda larga e, principalmente, a rede 4G, estão incluídas nesse processo. A aceleração dessas mudanças está sendo provocada em grande parte pelo cronograma da Copa. É verdade que outros projetos de infraestrutura como mobilidade urbana e aeroportos permanecem claramente defasados e muitos sequer serão realizados. Em algumas cidades, entretanto, como o Rio talvez o maior legado seja o salto qualitativo na política de segurança pública, com a instalação das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs).

## DESAFIOS DO FUTEBOL: A MODERNIZAÇÃO DOS CLUBES E A MUDANÇA DE POSTURA DAS TORCIDAS

Com relação especificamente ao futebol, o evento Copa do Mundo e o crescimento do marketing esportivo tornarão compulsório um novo modelo de gestão dos clubes. O fato de os estádios serem administrados por grupos privados que buscarão otimizar a utilização da capacidade dessas arenas fará com que o próprio formato de competição do campeonato brasileiro, que é o mais importante para os clubes, evolua para um sistema misto. Atualmente temos um modelo totalmente baseado em pontos corridos<sup>3</sup> e é possível que caminhemos em direção a um sistema híbrido que inclua o chamado *play-off*, largamente utilizado nos Estados Unidos. Um sistema que permita que, ao final do torneio, haja quatro ou oito clubes selecionados que vão disputar o campeonato em um sistema de eliminação rápida. Esse chamado “mata-mata” aumenta o interesse do público e amplia o espaço para a geração de receitas de patrocínio, novamente alavancando a situação financeira dos clubes. É também a fórmula certa para reverter a tendência recente de queda preocupante do público médio por jogo.

Essas mudanças acontecerão em função da própria dinâmica do futebol brasileiro pós-Copa do Mundo. Apesar de um cenário mais positivo, a pesada herança de dívidas acumuladas pelos clubes é um grande desafio. Só no Flamengo são cerca de R\$ 700 milhões. Mesmo com os fluxos de receita crescendo de forma significativa através de patrocínio, *pay-per-view*, sócio-torcedor, etc., o

<sup>2</sup> Brasil Sustentável: Impactos socioeconômicos da Copa do Mundo 2014. Disponível em: <http://www.fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/922.pdf>. Acesso em 28/4/2013.

<sup>3</sup> No sistema de pontos corridos, ou sistema de “todos contra todos”, cada competidor enfrenta todos os demais times e aquele que soma mais pontos torna-se campeão.

ajuste financeiro é complexo e demorado. Há ainda um longo e penoso processo para reestruturar as dívidas herdadas, o que exigirá administração profissional e tempo. Os clubes, alguns deles já faturando cerca de R\$ 300 milhões por ano, não podem ser administrados apenas por voluntários, mesmo bem intencionados. É preciso que haja dentro do clube executivos remunerados, pagos para administrarem com eficiência esses recursos e cobrado pelos seus resultados.


É importante ressaltar que a transformação dos modelos de gestão aconteceria independentemente da realização do Mundial e uma das razões para isso é o aparecimento de grandes patrocinadores para os clubes de futebol. Essas empresas cobram do clube desempenho, resultados e, principalmente grandes conquistas. Uma instituição pública, por exemplo, não pode patrocinar um clube que seja devedor junto à Receita Federal. Existem, portanto, forças econômicas que obrigam os clubes a melhorarem a sua gestão financeira.

Qualquer empresa, quando investe em um clube mesmo indiretamente, passa a exigir padrões de governança absolutamente transparentes, com postura ética e auditorias externas.

Em resumo, no caso brasileiro, a prioridade agora deverá ser ampliar receitas, controlar custos, sanear e reestruturar dívidas, criando condições para que o futebol seja competitivo e financeiramente sustentável. Só desta forma será possível reduzir a dependência atual dos empresários ou intermediários sempre tão criticada, inclusive pela FIFA: seu papel preponderante é a contrapartida da fragilidade econômica dos clubes. Eles funcionam como mecanismo imperfeito de capitalização dessas instituições, permitindo os investimentos no ativo crítico – jogadores de qualidade.

Não se trata de criar qualquer tipo de restrição à mobilidade dos jogadores entre diferentes mercados. Os clubes é que precisam estabelecer vínculos legais, especialmente com os jovens talentos, para que quando eles forem vendidos para o exterior ou quando quiserem buscar novas oportunidades profissionais e financeiras, os clubes formadores sejam ressarcidos pelos investimentos realizados e possam internalizar os ganhos de capital. É uma questão de governança corporativa que exige níveis básicos de competência: proteger seu principal ativo – a valorização do futuro craque, o que, até agora, raramente tem sido feito de forma eficiente.

A PRIORIDADE AGORA DEVERÁ SER AMPLIAR RECEITAS, CONTROLAR CUSTOS, SANEAR E REESTRUTURAR DÍVIDAS, CRIANDO CONDIÇÕES PARA QUE O FUTEBOL SEJA COMPETITIVO E FINANCIERAMENTE SUSTENTÁVEL.



O Brasil foi cinco vezes campeão do mundo. Nenhuma outra seleção repetiu essa façanha. Agora é necessário combinar esse talento dentro do campo com a competência fora do campo. As forças econômicas estão obrigando a um processo de modernização do futebol brasileiro que atingirá todos os níveis, começando pelos clubes. Passará pela gestão dos novos estádios e também pela própria fórmula das competições (principalmente o Brasileirão), cujo objetivo principal é maximizar o interesse pelos campeonatos e, portanto, viabilizar a volta do público aos estádios.

O grande desafio de administrar um clube de futebol é conciliar a emoção com a razão. Há, nesse caso, enorme carga passional que não pode, nem deve, ser eliminada. Embora mantida a emoção, é necessário que haja racionalidade, governança e eficiência. Nesse sentido, outra grande consequência desses novos estádios no período pós-Copa é que irão exigir a mudança de comportamento do torcedor.

É responsabilidade dos clubes, de seus dirigentes e dos governos em geral otimizar o papel educacional do esporte – espírito competitivo e muita paixão. Mas tudo isso em um ambiente de respeito e disciplina onde a vitória e a derrota devem ser interpretados como apenas a face distinta de uma única moeda: a magia do futebol.



**vodafone**



**Arsenal**

# O NEGÓCIO DO FUTEBOL



## Antônio Carlos Kfoury Aidar

Diretor de Controle da FGV Projetos

Antônio Carlos Kfoury Aidar é graduado em administração de empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e mestre em economia pela Michigan State University, EUA. Foi coordenador do Programa Especial de Gestão de Esportes (GVPEC/FGV). Desde 1977, é professor dos cursos de graduação do departamento de economia da EAESP-FGV. Coordenou projetos em diversos clubes de futebol brasileiros, realizou fóruns relacionados à gestão do futebol para a Federação Paulista de Futebol e Clube dos 13. Na CBF, participou do plano de modernização do futebol brasileiro. Atualmente, é diretor de controle da FGV Projetos.

## Evandro Jacóia Faulin

Especialista da FGV Projetos

Evandro Jacóia Faulin é engenheiro agrônomo, formado pela Universidade do Estado de São Paulo (Unesp), mestre em engenharia de produção pela Universidade Federal de São Carlos (Ufscar) e pós-graduado em administração de empresas pela FGV. Atualmente é especialista da FGV Projetos, professor da disciplina de metodologia de pesquisa do programa do FGV Management e coordenador de produção editorial da Revista Agroanalysis da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EESP-FGV). Especializou-se nas áreas de agronegócio, mapeamento, desenho e implantação de processos, plano de negócios (estudo de mercado, marketing, operacional e financeiro), avaliação de empresas (*valuation*), projetos e investimentos e gestão de projetos.

### Resumo

Este texto aborda o futebol como um negócio. Para isso, é apresentado um breve histórico de seu desenvolvimento e as características específicas da elasticidade do preço da demanda e da relação entre competidores no Brasil. Aborda-se, em seguida, a gestão dos clubes e a geração de renda, sugerindo-se, por fim, como solução, a profissionalização e a conciliação entre razão e emoção para o bom desempenho dos clubes.

## 1. ÚNICO ESPORTE MUNDIAL

Muito se tem discutido por que o futebol é o esporte mais popular no mundo. Há argumentos de toda ordem: sociológicos, psicológicos, econômicos etc. Nessa discussão, alguns fatores devem ser mencionados:<sup>1</sup>

- ⚽ Alto grau de imprevisibilidade dos resultados. Comparando-se com outras modalidades esportivas, individuais ou coletivas, a ocorrência de resultados inesperados é maior no futebol do que em qualquer outro esporte. Certamente, o fato de ser jogado com os pés (imprecisão) contribui para esta característica;
- ⚽ A simplicidade de suas regras. Com exceção da regra do impedimento, quem assiste a um jogo, ainda que pela primeira vez, compreende imediatamente a sua mecânica;
- ⚽ Não demanda um biotipo específico para sua prática. Atletas com biotipos totalmente distintos, como Maradona e Sócrates, são exemplos dessa diversidade;
- ⚽ É barato de se praticar. Não requer equipamentos. Um pequeno espaço e uma bola de meias velhas são suficientes para a prática; e
- ⚽ A disputa de um jogo de futebol é apaixonante. Espectadores de qualquer origem cultural ou social comportam-se das formas mais esdrúxulas durante um jogo.

A base de valor de um clube de futebol tem relação direta com o número de seus torcedores, a força de seu vínculo com o clube e sua escala geográfica (local, nacional

e internacional).<sup>2</sup> Este valor é chamado de *fan equity*. A construção de um estádio leva em média dois ou três anos, já a compra de uma equipe inteira pode ser feita em uma semana. No entanto, alterar o número e a qualidade dos torcedores de um clube leva pelo menos uma geração. Uma vez estabelecida, a lealdade dos torcedores para um único clube torna-se quase inabalável. Nas últimas três gerações, o mundo futebolístico reconhece que apenas um time teve uma importante transformação, passando de time “pequeno” para “grande”, arrebatando grande número de torcedores, inclusive com as raríssimas mudanças do clube do coração: o Santos Futebol Clube, de Pelé.

Para entender o negócio futebol, serão apresentadas suas características específicas, relacionadas à elasticidade – do preço da demanda à relação entre competidores. Também será mostrado como o negócio futebol evoluiu no Brasil, os modelos de gestão que estão tendo sucesso no mundo e como os times brasileiros estão evoluindo nesse sentido.

Apesar do fator econômico sempre estar presente – na forma de salários, construção e manutenção de estádios, cobrança de ingressos etc. – o fenômeno do futebol como *business* é recente. A transformação dos clubes, de associações esportivas sem fins lucrativos em empresas comerciais, notadamente na Europa, ocorreu nos anos 1980 e 1990, culminando, inclusive, com a abertura do capital de alguns clubes de futebol, cujas ações passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores.

Inicialmente na Europa, e tempos depois na América Latina, os administradores do futebol (confederações, federações e clubes) se deram conta de que, para enfrentar os custos crescentes

<sup>1</sup> Este artigo utilizou como bibliografia básica: AIDAR, Antônio Carlos Kfourri; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de (coord.). A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

<sup>2</sup> Salomon Brothers. UK Football Clubs: valuable assets? Global Equity Research: Leisure, November. London: Salomon Brothers, 1997.



# O TAMANHO DA TORCIDA É O PRINCIPAL FATOR NA DETERMINAÇÃO DO POTENCIAL DE RECEITA DE CADA CLUBE.

do esporte – principalmente provocados por valores dos salários dos atletas –, novas formas de arrecadação de recursos precisavam ser encontradas.

## 2. UMA BREVE HISTÓRIA

Para explicar a importância da gestão profissional no futebol, é necessário entender sua evolução. Nesta análise, pode-se dividir a história do futebol brasileiro nas seguintes fases:

- ❁ **Final do século XIX até os anos 1960:**<sup>3</sup> introdução do futebol no Brasil. Prevalece o amadorismo e a transição lenta para o profissionalismo. Os salários pagos aos jogadores são muito baixos e as relações comerciais, informais. As receitas são baixas, provenientes exclusivamente de bilheteria.
- ❁ **Anos 1960 a 1987:** período marcado pelo amadurecimento do profissionalismo e pelo surgimento da televisão. As transmissões dos jogos são livres e, posteriormente, pagas com valores muito baixos. Algum dinheiro passa a ser arrecadado dos patrocinadores. Os salários ainda são baixos e as relações, muito informais.
- ❁ **De 1987 a 1998:** o surgimento do Clube dos 13<sup>4</sup> marca o início de uma nova fase de fortalecimento dos clubes, com a busca por interesses comerciais. A televisão passa a ser a mais importante fonte de receita. Os salários aumentam. A Europa passa pelo desastre de Hillsborough (descrito à frente), em 1989, e pela Lei Bosman,<sup>5</sup> em 1995.

- ❁ **De 1998 até os dias atuais:** fim da Lei do Passe, com a promulgação da Lei Pelé (seguindo a Lei Bosman). Os salários aumentam muito. A receita proveniente da televisão e venda de patrocínio cresce de maneira exponencial. É fundamental profissionalizar a gestão.

Durante as duas primeiras fases – da introdução do futebol no Brasil até 1987 –, havia o que se pode chamar de economia de subsistência do futebol. Como os números eram muito baixos – os salários eram baixos e as relações comerciais eram informais –, as contas eram fechadas com dinheiro dos próprios dirigentes do clube. Esse movimento se assemelhava a uma ação entre amigos, que parecia interessante porque ser dirigente de um clube trazia prestígio. Naquele cenário, nenhum clube corria o risco de falir. A Lei do Passe dava ao clube o poder de manter o jogador, que pouco podia reivindicar – ele ficava “prisioneiro” do clube.

Os valores da tabela abaixo indicam o porquê de os clubes sobreviverem com uma gestão amadora.

<sup>3</sup> Esta primeira fase poderia ser subdividida, mas para a análise proposta isto não se faz necessário.

<sup>4</sup> Organização criada para defender os interesses políticos e comerciais dos 20 supostos principais clubes de futebol do Brasil. Uma de suas atribuições é negociar os direitos de transmissão de campeonatos com as emissoras de rádio e TV. O nome “Clube dos 13” vem do fato de ter sido originalmente formado por 13 clubes.

<sup>5</sup> Ficou conhecido como “Lei Bosman” (ou Caso Bosman) o episódio em que um jogador de futebol belga processou o clube que defendia ao final do seu contrato, por entender que as regras de transferência da Federação e da União das Federações Europeias de Futebol (Uefa) haviam impedido sua transferência para outro clube. Este evento obrigou a Uefa a alterar as normas de contratação e transferência de jogadores, extinguindo o “passe” e criando o “Free Agency”.

## VALORES APROXIMADOS DE SALÁRIOS E TRANSFERÊNCIAS

SALÁRIO (EM US\$ MIL)				
Jogador	Clube em que atuava	Ano	Salário mensal na época	Salário mensal atualizado*
Zico	Flamengo	1981	US\$ 10	US\$ 23,9
Sócrates	Corinthians	1981	US\$ 10	US\$ 23,9
Dario Pereira	São Paulo	1980s	US\$ 6	US\$ 16,7
TRANSFERÊNCIA (EM US\$ MILHÕES)				
Jogador	Clube em que atuava	Ano	Salário mensal na época	Salário mensal atualizado*
Pelé	Santos - New York Cosmos	1974	US\$ 4	US\$ 18,7
Falcão	Internacional - Roma	1980	US\$ 2	US\$ 5,6
Zico	Flamengo - Udinese	1983	US\$ 4	US\$ 9,2
Careca	Guarani - São Paulo	1983	US\$ 1	US\$ 2,3
	São Paulo - Napoli	1987	US\$ 4	US\$ 8,1

\*Valor atualizado pelo Consumer Price Index (CPI)

Atualmente, nenhum jogador titular dos chamados grandes clubes brasileiros ganha menos de US\$ 40 mil por mês. Entre as “estrelas”, é comum verificar salários superiores a US\$ 250 mil. Quanto ganhariam hoje Sócrates, Zico ou o Rei Pelé?

Na terceira fase, que começou em 1987, tudo mudou. Nesse ano, os grandes clubes brasileiros fundam o Clube dos 13 e as emissoras de televisão começam a investir mais dinheiro no futebol. Com isso e com as novas arenas, as receitas dos times aumentam.

O ano de 1989 é considerado o marco para o nascimento das arenas. O incidente ocorrido no estádio Hillsborough, na Inglaterra, durante o jogo entre Liverpool e Nottingham Forest, provocou a morte de 96 torcedores. As causas apontadas foram a sobrelotação, o péssimo estado de conservação do estádio e o descumprimento das normas de segurança. A partir deste fato, um relatório oficial do governo, conhecido como “Relatório Taylor”, exigiu que os estádios ingleses fossem transformados e recursos oficiais foram destinados para este fim.

Em 1995, o passe acaba na Europa, a partir da Lei Bosman. Na sequência, em 1998, a Lei Pelé extingue o passe no Brasil. Os jogadores deixam, então, de ser “escravos” e se inicia a fase atual do futebol. Com essas transformações, a profissionalização da gestão torna-se obrigatória para a sobrevivência dos clubes.

Esta pequena história explica como, por tantos anos, os clubes de futebol conseguiram sobreviver sem uma gestão profissional e um bom modelo de negócio. Alguém duvida que Pelé, o Rei do futebol, não teria sido transferido para a Europa durante sua carreira se as condições fossem outras? Vale lembrar que o Rei parou de jogar em 1974 e, em seguida, numa ação de marketing da Warners, foi contratado pelo Cosmos, de Nova York, por US\$ 4 milhões (hoje equivalentes a cerca de US\$ 19 milhões). Qual é hoje o preço de Messi, Cristiano Ronaldo ou Neymar? O mundo do futebol gira definitivamente em outra rotação.

### 3. INELÁSTICO AO PREÇO E ELÁSTICO À RENDA

O desejo de qualquer empresa é ter um produto que não sofra alterações de demanda quando seu preço se eleva e que, ao mesmo tempo, tenha sua demanda incrementada quando a renda cresce. Na linguagem econômica dizemos que o produto deve ter elasticidade muito baixa com relação ao preço e alta elasticidade quanto à renda. Em geral, os bens e serviços têm apenas uma dessas duas características.<sup>6</sup>

Os bens básicos, como o sal, normalmente têm demanda inelástica com relação ao preço. Os preços aumentam e a demanda pouco se altera em função disto. Por outro lado, este mesmo bem tem seu consumo limitado às necessidades básicas da unidade familiar. A demanda por este tipo de bem não aumenta significativamente quando a renda cresce.

Já os bens supérfluos tendem a ter alta elasticidade com relação a variações de preço e de renda. Um exemplo típico é uma viagem de turismo familiar. Esta demanda é altamente sensível a variações de preço e também de renda. Apenas como ilustração, o aumento da renda das famílias brasileiras registrado nos últimos anos como fruto do bom momento econômico do país, fez disparar o número de viagens ao exterior. O item viagem é um dos primeiros a ser mais consumido quando a renda familiar da classe média aumenta.

O futebol pode, se bem gerido, assumir essas duas condições: baixa elasticidade em relação ao preço e alta elasticidade em relação à renda. Aparece então o produto dos sonhos do sistema capitalista. Por quê? O argumento é o de que o futebol é paixão e o torcedor não vive sem ele. Nosso folclore aponta vários casos em que chefes de família mais humildes deixam de comprar até leite para seus filhos para poder assistir a uma partida final de campeonato.

Se um jogo de futebol for tratado como um bom produto, ele não terá substituto para o torcedor, tornando-se inelástico em relação

<sup>6</sup> AIDAR, Antônio Carlos Kfourri; LEONCINI, Marvio Pereira. As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourri; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de (coord.). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ao preço do ingresso ou de um *pay-per-view*. Vejamos, como exemplo, a evolução recente do Corinthians. O clube registrou em 2012 a maior arrecadação de bilheteria da história do futebol brasileiro (R\$ 35,8 milhões). Um dos fatores que explica esta arrecadação é o valor cobrado pelo ingresso, o maior valor médio entre os clubes brasileiros (R\$ 39,50). Apesar do alto preço, a média de público nas partidas que o Corinthians disputou foi de 24 mil torcedores, a maior média do país. Independente do valor cobrado pelo ingresso, o torcedor não podia deixar de ver seu time disputar a Copa Libertadores da América, título até então nunca conquistado pelo clube. Nos jogos da Libertadores, disputados no estádio do Pacaembu, sem oferecer conforto algum, os ingressos mais caros foram vendidos a R\$ 650, e disputados a tapa – ou seja, o preço sobe e a demanda aumenta. O recorde de bilheteria anterior pertencia ao mesmo clube, que arrecadou R\$ 29,4 milhões na temporada de 2010 (nesta temporada o clube havia contratado os jogadores Ronaldo “Fenômeno” e Roberto Carlos). Ao mesmo tempo, uma gestão eficaz de marketing fará com que, com a renda aumentando, os torcedores elevem seus gastos com alimentação nos estádios, compra de produtos do clube etc.

A gestão eficaz pode transformar uma partida de futebol em um evento único. Os “jogos eventos” provavelmente irão gerar mais receita para os clubes. Para isso, primeiramente, os estádios devem ser remodelados – e este processo está em curso no Brasil, graças à Copa FIFA 2014 – para apresentar conforto a seu cliente: o torcedor. Muitas pessoas não frequentam estádios por falta de banheiros adequados, estacionamento e até mesmo segurança. O futebol é o único caso em que o cliente é maltratado e volta sempre! As filas são enormes para a compra dos ingressos, o acesso é difícil, os lugares marcados não são respeitados, os “estacionamentos” são dominados pelos “flanelinhas”, a comida servida não é razoável etc. Mesmo assim, nós, que gostamos de futebol, voltamos sempre. Em outras situações, numa loja ou em um *Shopping Center*, isto não acontece.

Com os estádios remodelados, os preços dos ingressos serão reajustados. Com isso, surge um novo problema de marketing, pois não podem ser excluídos dos estádios os torcedores de menor renda. A saída está na divisão dos ingressos entre as áreas mais baratas e as VIPs, assim como a comida dentro das arenas.

Na Inglaterra, desde 2000, o Old Trafford (estádio do Manchester) já dispunha da capacidade de servir 6 mil refeições ao mesmo tempo em dias de jogos, variando das mais simples até as mais sofisticadas, servida nos camarotes. Na época, o então CEO do Manchester, Peter Canyon, afirmou ser contra o aumento do preço do *Season Ticket*,<sup>7</sup> pois não queria afastar os torcedores mais fiéis de menor renda. A solução foi a adoção de um sistema de sorteio de ingressos.

Atualmente, quem quiser assistir a um jogo do Barcelona, no Camp Nou, terá dificuldades, uma vez que, quando se inicia a temporada, já foram vendidos ingressos para todas as partidas do campeonato. Os preços dos ingressos do *Season Ticket* poderiam ser muito mais altos, mas, novamente, a relação de fidelidade não permite esta ação. Dessa forma, o aumento das receitas deve vir a partir de outras fontes.

Devem, também, ser oferecidos ao torcedor produtos ligados ao clube que estejam adequados a sua renda. Novamente, o produto futebol deve passar a ter um tratamento voltado para ao cliente. O que não acontece quando uma partida de futebol, sem importância para a tabela de classificação de um campeonato, é disputada às 21h40min de uma quarta-feira, em um estádio com baixos níveis de comodidade e de acesso. Para este produto, o torcedor tem vários substitutos, como uma boa novela na TV. Fica fácil imaginar o potencial de geração de receita em um jogo da Libertadores (à noite e em horário conveniente), com 50 mil pessoas reunidas em uma arena moderna e com boas alternativas de alimentação. Não será difícil chegar a R\$ 1 milhão de receita com a venda de comida.

A tarefa da gestão eficaz significa tratar o torcedor como cliente. O número de jogos não deve ser muito elevado para não tirar o caráter especial de cada partida ou criar um excesso de oferta para uma demanda limitada. Este ponto talvez seja o mais complicado e ainda em fase crítica. O número de jogos precisa ser reduzido e os campeonatos regionais revistos em suas fórmulas.

Ao contrário da maior parte dos outros mercados, em que as empresas formulam estratégias para literalmente acabar com seus competidores, no futebol, o sucesso de um clube está totalmente vinculado ao sucesso de seus concorrentes.

<sup>7</sup> *Season Tickets* são ingressos para a temporada, cuja demanda era cerca de duas vezes e meia a oferta.

Quanto mais disputa e rivalidade, maiores as receitas. Como dizia o ex-presidente do Manchester United, Martin Edwards, a força de um campeonato é medida pela força de seu time mais fraco.<sup>8</sup> Se por vários anos o mesmo time for campeão sem disputa acirrada, o torcedor perderá o interesse pelo futebol. A classificação no campeonato tem de ser valiosa, resultando, por exemplo, em uma vaga para a Libertadores, a Copa Sul-Americana etc. Dessa forma, a lógica da concorrência no mercado do futebol é diferente da lógica dos outros mercados. Os rivais são peça fundamental para o sucesso do clube.

Nos esportes coletivos, diferentemente de qualquer outra indústria, os competidores necessitam uns dos outros para produzirem o que vendem. Isso explica por que a maioria dos negócios dos times esportivos é organizada em uma estrutura de liga, com um corpo administrativo encarregado das regras. A título de exemplo, suponhamos que a Microsoft drible as ações antitrustes com que está se defrontando e crie uma forma na qual seu sistema operacional seja superior ao de seus concorrentes e os leve à falência. Suas ações subiriam de valor e seus acionistas ficariam muito satisfeitos. Tal exemplo não poderia jamais ser o objetivo de um clube de futebol. Suponhamos que o Flamengo se tornasse o único clube e que tivesse quebrado os demais. Seu valor econômico seria reduzido a zero, pois ele precisa que seus adversários (concorrentes) existam e sejam fortes.

As leis econômicas que regem o produto futebol são muito especiais, combinando baixa elasticidade de preço com elevada elasticidade de renda, estrutura de mercado que demanda competição entre os principais agentes e produção de produtos ao consumidor-torcedor.

#### 4. FAN EQUITY

O tamanho da torcida é o principal fator na determinação do potencial de receita de cada clube. Bens materiais e jogadores são comprados, mas a torcida está relacionada

à tradição, ou seja, a um relacionamento histórico do torcedor com o clube.<sup>9</sup> Com toda essa complexidade envolvendo os agentes e instituições que representam a “prática” e o “consumo” do campo esportivo – clubes, ligas, federações, confederações e empresas de marketing e material esportivo –, fica clara a necessidade de um modelo administrativo compatível com a indústria do entretenimento, da qual o futebol faz parte.

A fase do amadorismo acabou e o ponto de partida para a estruturação desse novo modelo passa pelo torcedor, elemento-chave na constituição dos principais relacionamentos comerciais das organizações de futebol. É em sua “paixão” pelos clubes e seleções nacionais que se baseia o relacionamento de longo prazo. Mas como transformar sentimentos em consumo? Que tipo de negócio, afinal, é o futebol? Quem são as organizações que comandam este negócio? Quem são seus principais clientes?

O futebol funciona no mundo inteiro como a melhor forma de proporcionar às pessoas uma identificação: seja pela origem que as liga a grupos próprios, seja porque cada clube não é objeto de compra ou de venda, o que as torna presas a um lugar, reforçando o laço de identificação. O torcedor de um time, com raras exceções, tem por seu clube do coração uma “ideologia” imutável. Ele pode mudar de profissão, de país, de preferências materiais, até de mulher ou de marido, mas não muda seu time, independentemente, inclusive, da performance técnica de seu clube.

Não se conhecem casos de torcedores que mudam de clube em razão da não conquista de campeonatos ou à relegação a divisões inferiores. Este fato, fidelidade a uma marca no futebol, é de suma importância para o seu marketing. Não há fidelidade a produtos ou serviços em nenhuma outra indústria na proporção que existe no futebol. Portanto, não se trata de satisfação do produto. É uma relação emocional, na maioria das vezes de sofrimento, que pode ser convertida ou até explorada como uma relação comercial.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> FYNNE, Alex; GUEST, Lynton. *For love or money: Manchester United and England – the business of winning?* London: Ed. Macmillan Publishers Ltd, 1998.

<sup>9</sup> AIDAR, Antônio Carlos Kfourri; LEONCINI, Marvio Pereira. As leis econômicas e o futebol: a estrutura do novo negócio. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourri; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de (coord.). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

<sup>10</sup> TAYLOR, R. *As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades*. Texto apresentado no 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes organizado pela Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1998.

O relacionamento torcedor-clube é um patrimônio que se valoriza conforme as seguintes variáveis:<sup>11</sup>

- ⚽ Quantidade de torcedores do clube;
- ⚽ Retorno a um jogo;
- ⚽ Intensidade da devoção pelo clube; e
- ⚽ Expansão demográfica dos torcedores.

Quando se deixa de considerar a ligação primária entre torcedor e clube, o poder da torcida pode perder a intensidade, acarretando em perda do valor global do mercado futebolístico. Configura-se, assim, o primeiro paradoxo do futebol brasileiro. Como é possível que clubes como Flamengo e Corinthians, para citarmos apenas dois, que somados contam com

aproximadamente 50 milhões de torcedores, não possuam condições econômicas pelo menos equiparadas às dos principais clubes europeus? O Flamengo, por exemplo, possui 10 vezes mais torcedores do que o Manchester United, da Inglaterra. Prova de que é possível mudar, o Corinthians iniciou, em 2010, um processo de modernização com resultados já visíveis, tendo suas receitas totais aumentada em 83% entre 2010 e 2012. Se considerarmos o período de 2007 a 2012, o aumento da receita foi de 398%. Olhando o faturamento dos maiores times do mundo, veremos que existe muito espaço para os grandes clubes brasileiros aumentarem suas receitas. Mesmo que se leve em conta a diferença da renda per capita entre Brasil e Europa, há basicamente duas explicações para essa diferença de receitas.<sup>12</sup>

## MAIORES RECEITAS DE CLUBES NA EUROPA E NO BRASIL\*

CLUBES	2011/12 (EM MILHÕES DE EUROS)
<b>MAIORES RECEITAS NA EUROPA</b>	
Real Madrid	513
FC Barcelona	483
Manchester United	396
Bayern Munich	368
Chelsea	323
Arsenal	290
Manchester City	286
AC Milan	257
Liverpool	233
Juventus	195
<b>MAIORES RECEITAS NO BRASIL</b>	
Corinthians	94
São Paulo	82
Flamengo	74

\*Não considera venda de jogador

Fonte: Deloitte

<sup>11</sup> AIDAR, Antônio Carlos Kfour; LEONCINI, Marvio Pereira. Evolução do futebol no Brasil. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfour; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de (coord.). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

<sup>12</sup> GRELLET, Celso. O marketing do futebol. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfour; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de (coord.). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

A primeira refere-se à maneira como são encarados os torcedores. Tomando-se como exemplo os clubes da Inglaterra, o Manchester United considera seus torcedores consumidores do produto Manchester, e, conseqüentemente, os trata com “tapete vermelho”, assim como são tratados os consumidores de uma marca que objetiva o lucro. No Brasil, o futebol trata muito mal seus fãs. Vale citar que o Internacional de Porto Alegre, na gestão Fernando Miranda, em 1999, realizou um estudo piloto, que utilizou técnicas de grupos de foco com seus torcedores, com o objetivo de aumentar suas receitas. Essa técnica é amplamente utilizada por clubes do mundo avançado, principalmente os ingleses.

A segunda explicação é a organização em que os clubes estão inseridos. A organização da Premier League inglesa é, de longe, muito mais eficiente e eficaz do que a do Campeonato Brasileiro. O mesmo vale para a Copa dos Campeões da União das federações Européias de Futebol (Uefa, na sigla em Inglês) quando comparada com o seu correspondente sul-americano, a Copa Libertadores.

Embora exista essa clara relação entre valor do negócio e fidelidade do torcedor, a transformação do potencial em receita passa pelo desafio de enfrentar as tensões sociais que constituem o esporte. O futebol representa uma válvula social para inúmeros jovens e adultos, uma espécie de nutrição psicológica que possibilita o senso da vitória, do sucesso, do reconhecimento e da identificação.<sup>13</sup> Não se pode, portanto, tirar o povo dos estádios.

## 5. A GESTÃO PROFISSIONAL, CONCILIANDO RAZÃO E EMOÇÃO

Os clubes de futebol nasceram quase todos da mesma forma: grupos de pessoas se uniram e criaram associações para a prática do esporte, sem que houvesse outra preocupação que não fosse a disputa de partidas e campeonatos. Esse modelo persistiu por muitos anos.

No caso da Inglaterra, por exemplo, apenas depois que pessoas morreram em estádios, como no desastre de Hillsborough, já mencionado, e

o país foi banido das competições europeias, a transformação do futebol foi promovida. A Inglaterra é um bom caso para tomarmos como exemplo, pois além de ter o futebol como principal esporte, enfrentou no passado problemas que conduziram ao declínio da modalidade: estádios de má qualidade, queda de receitas e prejuízo.

Seguindo os esportes norte-americanos de alto rendimento – como o beisebol, o basquete, o hóquei e o futebol americano, que já haviam começado no final dos anos 1960 a tomar este rumo – em menos de uma década, os clubes-empresas foram saneados, dezenas de estádios foram reformados e eventos foram recuperados.

A gestão de quase todos os clubes de futebol no Brasil se dá de forma semelhante a um modelo parlamentarista de gestão política. Os sócios dos clubes elegem seus conselhos deliberativos, que, por sua vez, elegem seus presidentes e diretores com mandatos temporários, permitindo, às vezes, apenas uma reeleição. Se essa forma democrática é encontrada na maioria dos países desenvolvidos com razoável grau de sucesso, quando utilizada nos clubes de futebol brasileiros leva a disfunções administrativas que podem ser consideradas o paradoxo da administração. Na maioria das vezes, as alas políticas dos clubes que não saíram vencedoras das eleições atuais se preparam para as eleições seguintes, nas quais o fator insucesso da administração corrente passa a ser vital para se retomar o poder. Seria como um acionista torcer para a empresa perder dinheiro, para que ele possa tomar o poder. E, além disso, não existe *accountability*. Os desmandos não são cobrados. Se a legislação fosse mais rígida, permitindo que os maus gestores fossem punidos, a situação seria outra.<sup>14</sup>

O simples fato da gestão ser temporária e curta acaba inibindo ações de médio e longo prazos. O imediatismo e a impossibilidade de planejamento e gestões de longo prazo acabam forçosamente fazendo com que os gestores de nossos clubes optem pela única fonte realmente importante de recursos, que é a venda de suas estrelas. Fecha-se, então, um círculo vicioso, em que o clube diminui seu potencial de receita porque as estrelas importantes para a indústria do entretenimento têm de ser vendidas para

<sup>13</sup> TAYLOR, Rogan. *As dimensões sociais do relacionamento comercial entre os clubes de futebol e suas comunidades*. Texto apresentado no 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes held by FGV Foundation. São Paulo, 1998.

<sup>14</sup> GRELLET, Celso. O marketing do futebol. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourri; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de (coord.). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.







Primeiro evento-teste no Maracanã em 27 de abril de 2013

fazer frente às despesas, já que não há outras fontes de receitas. Diante disso, outras fontes de receitas tornam-se difíceis de se obter, porque não há estrelas. Os artistas são vendidos e não o espetáculo – é como se a Disney vendesse o direito de propriedade de seu personagem mais importante, o Mickey, para uma concorrente. Cabe dizer que alguns times menores têm como seu principal negócio a formação de jogadores.

No futebol brasileiro, a profissionalização não pode ser confundida com “cartolas”, sócios de clubes que alternam suas vidas profissionais – como empresários, empreendedores ou liberais – entre a fonte de renda principal e a gestão do esporte. Não basta apenas contratar um executivo que se dedica em tempo integral ao clube. Gerir de forma eficaz os recursos, em uma atividade de fluxo de caixa elevado e irregular, com grande sazonalidade de desencaixes de capital e fontes de receita limitadas, significa muito mais do que simplesmente maximizar a utilização dos recursos. No futebol o desafio é maior, pois, além de gerar superávits, é preciso vencer campeonatos.

A gestão eficaz de recursos só acontece se, no fim da temporada, o resultado final for caixa equilibrado e boa performance técnica. O calcanhar de Aquiles no futebol como negócio é a administração dos gastos com os atletas – seja na contratação ou no pagamento dos salários. O torcedor pode ter certeza de que melhores jogadores deixam seu time mais próximo dos títulos. Por isso, a conta dos custos com jogadores é a mais arriscada a ser administrada por um clube-empresa. Dificilmente um cliente de uma grande empresa se manifesta no caso de a companhia decidir trocar seu executivo de vendas ou o cientista mais talentoso. Mas a saída de um craque de uma equipe de massa pode provocar manifestações agressivas por parte dos torcedores, que são os consumidores finais.

Por isso, a mais dura conciliação a ser feita em um clube-empresa é a que associa custos suficientes para se montar um elenco de jogadores competitivos, com receitas que permitam a geração de um superávit ao fim da temporada. Estudos realizados na década de 1990<sup>15</sup> confirmaram a importância da correlação positiva entre gastos

com salários e desempenho na liga. Em outras palavras: “zebras” acontecem, mas a regra é que o mercado para jogadores é significativamente eficiente para determinar o desempenho do time nos gramados. Esta relação entre gastos com salários e posição na liga é fundamental. É preciso gerir com orçamento equilibrado, mas atingindo resultados. Sem boa performance, a gestão não será reconhecida. Daí o mote “equilibrar razão e emoção”. O futebol, diferentemente de outras empresas (que exigem apenas razão), requer este equilíbrio: emoção e razão.

Décadas atrás, se um elenco era imbatível, ganhava, no máximo, mais dinheiro com mais ingressos, porque mais gente estava interessada em ver os times em ação. Hoje, quem faz mais gols e fatura mais partidas aparece mais na TV, o que gera melhores contratos de patrocínio e *merchandising*. E mesmo a tradicional bilheteria dos estádios passou a valer mais, pois o torcedor que vê seu time ganhando não se contenta em pagar para ver os jogos ao vivo: ele quer e pode comprar produtos licenciados lançados pelos departamentos de marketing dos novos clubes-empresas. A gestão profissional é fundamental para o sucesso desse negócio. Em um mercado em que a performance possui estreita relação entre receitas e gasto com salários, porém uma frágil ligação com o lucro, a diferença está na eficácia da administração.

Traçando um paralelo entre o futebol brasileiro e os times britânicos, fica claro que nossos clubes sistematicamente apresentam situação deficitária, que desaba em um endividamento bancário e em inadimplência junto ao fisco e à previdência social. Separados ou somados, esses fatores aparecem, de forma quase unânime, entre os mais de 500 clubes que compõem o leque desse esporte no país.

A falta de balanços mais transparentes, apesar das melhoras recentes, prejudica uma avaliação consistente das estratégias de gestão dos times. Mas, fica evidente que a incapacidade de gerar receitas superiores às despesas, surge da dificuldade dos dirigentes brasileiros em administrar a balança razão vs. emoção no momento de tomar decisões. Contratar um jogador sem obedecer a qualquer orçamento – muitas vezes porque simplesmente não há

<sup>15</sup> Deloitte. Football Money League 1999; SZYMANSKI, Stefan; KUYPERS, Tin *Winners and Losers – The Business Strategy of Football*. England: Penguin Group, 1999.

um – ou sem estimar que receitas poderão ser ampliadas com um novo jogador, são exemplos do que acontece no vácuo de estratégias formadas com base na emoção.

Tanto na Inglaterra como no Brasil, os times são instituições com 100 anos de existência, que têm, entre suas paredes, rixas políticas, e, nas arquibancadas, torcedores que exigem vitórias. O uso político do clube, ou a prática política dentro dos times, faz parte do cotidiano do futebol. No Brasil, por exemplo, vários gestores utilizaram-se dos clubes de futebol para adquirir visibilidade e conquistar cargos políticos, como o famoso caso do então vice-presidente do Vasco da Gama, Eurico Miranda, deputado federal (PPB-RJ) que se elegeu dizendo-se “deputado do Vasco”, em 1994.

As múltiplas funções hoje exigidas na gestão de um clube-empresa demandam um administrador focado na operação e com dedicação em tempo integral. É claro que, para garantir a dedicação integral, presidentes e diretores dos clubes-empresas devem ser remunerados segundo valores de mercado: um executivo que, como pressuposto, não tem de ser torcedor de seu time. Embora pareça radical a tese de administradores sem ligação afetiva com as respectivas torcidas, vale lembrar que tal processo já existe no futebol. Quando integrava a comissão técnica, por exemplo, Wanderley Luxemburgo era flamenguista, santista, palmeirense ou corintiano (times que ele comandou)? Sem falar nos próprios jogadores, como é o caso do meio de campo Paulo Henrique Ganso, que trocou recentemente o Santos pelo rival São Paulo, ou de Romário, que começou como ídolo no Vasco, tornou-se principal atração do Flamengo para, depois, voltar ao clube vascaíno.

Em resumo: vale o profissionalismo na gestão. Mesmo assumindo a tese de que o esporte morre sem a paixão, deve-se admitir que a paixão fica para a torcida, não para a gestão. Uma gestão que deve ser remunerada, em tempo integral, focada na maximização das receitas, na redução dos custos e na obtenção de títulos. A estrutura gerencial tem de ser semelhante à de uma empresa normal, sem nenhum traço de amadorismo.

No momento atual, dois modelos de organização de sucesso podem ser citados:

- ❁ Aqueles em que não há conselhos eleitos pelos torcedores e de gestão mais simples, como o Manchester United; ou
- ❁ Aqueles em que os gestores se reportam a conselhos de torcedores, como o Barcelona e o Bayern Munique.

Em ambos os casos prevalece a gestão profissional, com profissionais experientes. O segundo caso parece ser o caminho a ser trilhado pelos clubes brasileiros (vide a recente tentativa do Flamengo).

Se na Inglaterra a gestão profissional nasceu com o futebol, já que times eram clubes-empresas desde 1896, no Brasil, o termo passou a ser associado à Lei nº 9.615/98, a chamada Lei Pelé, que regulamentou o esporte no país. Entre as inovações introduzidas em relação à legislação anterior (a Lei Zico, de 1995), estava a obrigação de todos os clubes transformarem-se em empresas ou ligarem seus departamentos de futebol a uma companhia limitada ou aberta.

Contudo, o que força os clubes de futebol em direção à gestão profissional não é a imposição legal, mas a do mercado. O aumento brutal das receitas dos clubes de futebol, imposto pela demanda da TV e dos patrocinadores, de um lado, e a crescente despesa formada pela dolarização dos salários dos atletas, de outro, já tornara, desde a metade da década passada, a costura da contabilidade do futebol muito complexa para contas de caderninho de clubes de fim de semana. O caso da parceria, assinada em 1992, pelo Palmeiras com a multinacional de alimentos Parmalat ilustra essa tese. O acordo assinado seis anos antes da Lei Pelé, tirou o clube de um jejum de 18 anos sem títulos e formou um time que dominou o cenário nacional entre 1993 e 1997.

Ao mesmo tempo em que as despesas e receitas cresceram, partindo de um maior leque de fontes, o futebol vive em um contexto macroeconômico diferente dos anos em que superávits de caixa não faziam diferença e déficits eram facilmente contornados.

Desde a crise do crédito dos países emergentes, em 1982, o Brasil vem sofrendo uma enorme transformação econômica, culminando, em 1994 – período de lançamento do Plano Real –, com o final da inflação e o início de uma nova fase de estabilidade macroeconômica. Menos dinheiro, juros reais positivos e programas de ajuste fiscal por parte do Estado fecharam as torneiras de financiamento para os clubes. Ao mesmo tempo, o governo passou a focar mais no aumento da arrecadação. Os impostos e taxas passaram a ser cobrados ou, ao menos, contabilizados junto aos clubes.

Nesse contexto – de despesas crescentes, receitas em ascensão, maior pressão por parte do governo e, ainda, dependentes do desempenho nos gramados –, o futebol brasileiro caminha, forçosamente ou não, para a profissionalização da gestão. Com esse movimento, alguns clubes brasileiros se tornarão marcas internacionais. Entre os demais, a inteligência dos calendários será responsável pela sua manutenção. E, como toda evolução do sistema capitalista, existirá a morte de alguns times – fato que já está em curso.



# A NOVA INFRAESTRUTURA DE ARENAS E A COPA DE 2014:

IMPULSIONANDO A CADEIA  
DE ENTRETENIMENTO NO BRASIL



## Daniel Hopf Fernandes

Diretor-Presidente da Fernandes Arquitetos Associados

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

### Resumo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## PROJETANDO AS ARENAS: ATENDENDO À DEMANDA POR NOVOS PRODUTOS

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

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



Maracanã em construção para a Copa FIFA 2014

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## DESENVOLVENDO A CADEIA DO ENTRETENIMENTO: UM FUTURO PELA FRENTE

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

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

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

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

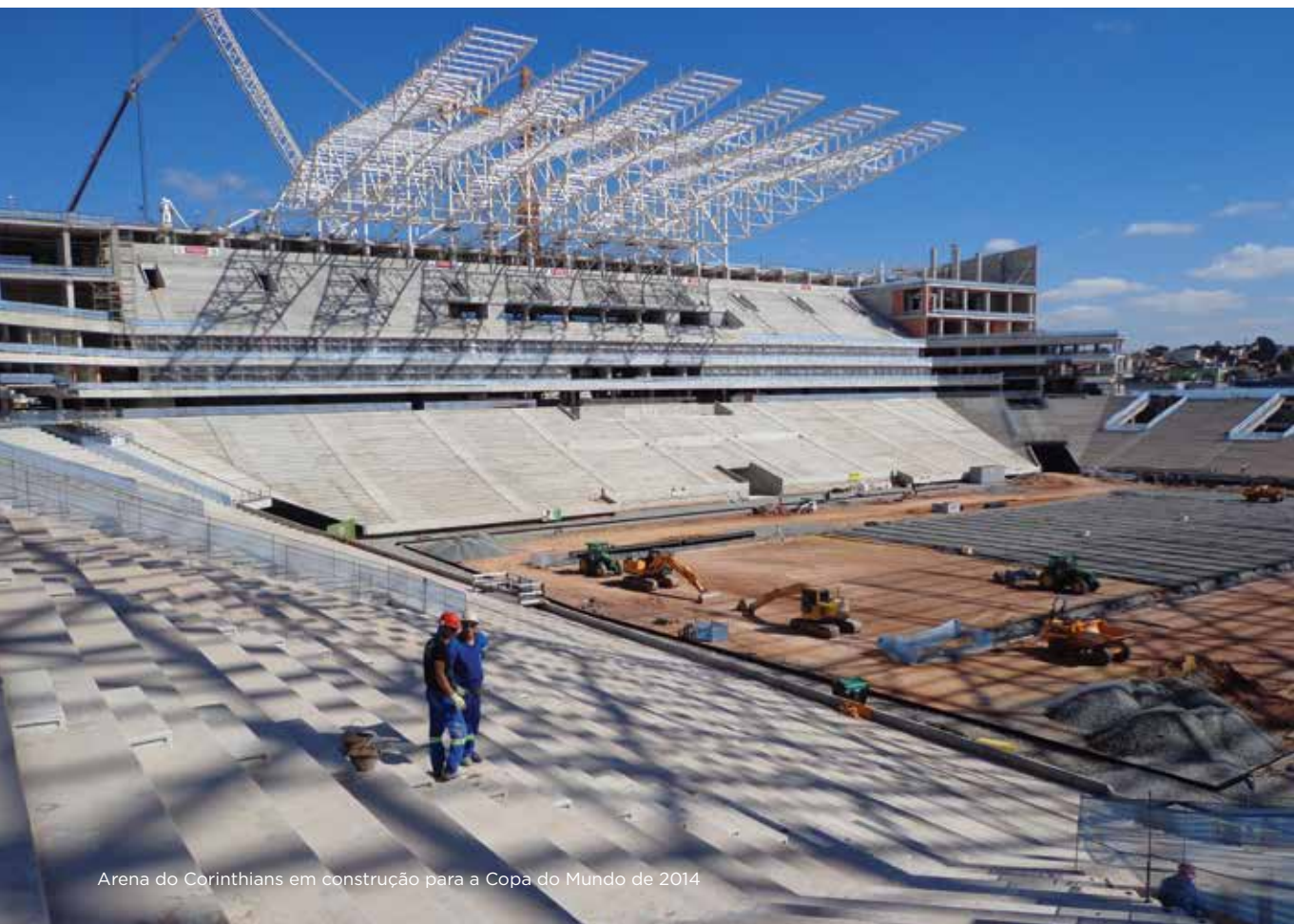
# MARACANĂ



# ARENA PERNAMBUCO



# A INFRAESTRUTURA BRASILEIRA E A COPA DE 2014



## Marco Polo Del Nero

Presidente da Federação Paulista de Futebol e  
Vice-Presidente da CBF

Marco Polo Del Nero é bacharel em direito pela Universidade Mackenzie, onde se especializou em direito penal. Além de advogado, é atualmente presidente da Federação Paulista de Futebol, vice-presidente da Confederação Brasileira de Futebol e membro do Comitê Executivo da Confederação Sul-Americana de Futebol e do Comitê Executivo da FIFA.

### Resumo

Nos últimos anos, o Brasil expandiu sua economia e ganhou espaço no cenário internacional. A realização da Copa do Mundo de 2014 em nosso país é uma oportunidade para potencializar esse crescimento. Neste artigo, Marco Polo Del Nero apresenta um panorama dos desafios que vêm sendo enfrentados no país com relação à infraestrutura, especialmente o setor de transportes. Analisa, em seguida, os benefícios que a realização do campeonato mundial trazem e podem, ainda, trazer para o país nesse setor.

grande a expectativa com relação à Copa FIFA 2014, que será realizada no Brasil. Espera-se um grande impulso na economia e os investimentos na área de infraestrutura já estão a se materializar. Estima-se que cerca de 250 mil novos empregos estão sendo ou serão criados em função do evento. Doze cidades sediarão a Copa e, com isso, a “alavancagem” econômica estará espalhada em grande parte do território nacional.

O povo brasileiro é particularmente apaixonado pelo futebol. Nossa seleção é a única pentacampeã do mundo e ostenta a característica de conjugar vitórias com apresentações esportivas que podem ser confundidas com obras de arte. Nos últimos anos, o Brasil expandiu sua economia e ganhou espaço no cenário internacional e, frente à oportunidade de realizar uma Copa do Mundo, a elite do país – política, empresarial, esportiva – quer passar para o mundo a imagem de uma nação vibrante, organizada e capaz de realizar um evento desta envergadura com competência.

Este artigo está dividido em duas partes. Na primeira é apresentado um breve esboço descritivo dos problemas que o país vem enfrentando na área de infraestrutura, especialmente dos que se referem ao setor dos transportes. Em seguida, na segunda parte, são analisados os benefícios que a Copa já está trazendo e trará para o país neste setor. Os desafios são muitos, mas a determinação das autoridades conjugada com o trabalho árduo do Comitê Organizador Local e da FIFA indicam que chegaremos a bom termo.

## A COPA E OS DESAFIOS DA INFRAESTRUTURA NO BRASIL

O Brasil é um país carente de infraestrutura. Este estado é em geral reconhecido por autoridades, empresários e pela opinião pública. Nossa economia cresceu muito nos últimos anos, alavancada pelo consumo em um festejado processo de aumento de renda média dos trabalhadores combinado com a redução de desigualdades. O crescimento do

consumo significa o crescimento também dos deslocamentos, mais gastos com energia, mais uso da telefonia, entre outras demandas.

A capacidade de investimento do Estado brasileiro nessa área, por outro lado, é baixa. Calcula-se que, nas três esferas de governo (União, 27 estados e cerca de 5.550 municípios), gire em torno de 1,6% do PIB por ano. Apenas a título de comparação, a China, um dos países que mais cresce no mundo, disponibiliza aproximadamente 13,4% do PIB para investimentos em infraestrutura.

Segundo a Associação Brasileira para a Indústria de Base (ABDIB), as necessidades de investimentos no setor no país demandariam 6% do PIB – ou aproximadamente R\$ 225 bilhões por ano, ou seja, mais de três vezes a capacidade de investimento do Estado brasileiro. Levantamentos indicam que a falta de infraestrutura adequada gera um prejuízo anual para o setor privado na economia brasileira de cerca de R\$ 160 bilhões por ano.

Além da pouca capacidade de investimento estatal, o nosso nível de investimento total é igualmente baixo. Estima-se que o Brasil invista, anualmente, cerca de 18% do PIB, contra 48% da China, 36% da Índia e 25% do Chile. Esse valor é claramente insuficiente para garantir taxas expressivas de desenvolvimento com sustentabilidade no país. A deficiência em infraestrutura e a incapacidade de gerar investimentos robustos cria uma situação peculiar. Ao mesmo tempo em que o país ostenta o sétimo maior PIB do mundo, está, por outro lado, mal posicionado nos *rankings* de produtividade e competitividade. No Fórum Econômico Mundial, o Brasil ficou em 58º lugar entre os 144 países analisados. Uma pesquisa realizada por ocasião do fórum apontou, ainda, a oferta inadequada de infraestrutura como sendo o segundo maior problema da economia brasileira (17,5%), atrás apenas das regulações tributárias (18,7%).

Considerando-se a área dos transportes, que talvez seja mais crítica, Manoel Reis elenca, em artigo recente,<sup>1</sup> as principais dificuldades nos termos a seguir.

<sup>1</sup> Reis, Manoel “Logística e infraestrutura no Brasil” In *Infraestrutura: investindo no desenvolvimento do Brasil. Cadernos FGV Projetos*, Rio de Janeiro, ano 7, número 21, novembro de 2012.



## RODOVIAS

- ❁ Níveis insuficientes de conservação e recuperação das estradas;
- ❁ Déficit de capacidade de malha em regiões desenvolvidas;
- ❁ Inadequação de cobertura nas regiões em desenvolvimento.

## FERROVIAS

- ❁ Extensão e cobertura insuficiente da malha no território nacional;
- ❁ Quantidade excessiva de passagens em nível;
- ❁ Falta de contornos em áreas urbanas;
- ❁ Invasões de faixa de domínio.

## PORTOS

- ❁ Limitações ao acesso marítimo;
- ❁ Restrições ao acesso terrestre (rodo e ferroviário);
- ❁ Deficiência de retroáreas e berços;
- ❁ Modelo gerencial de administração portuária desatualizada.

## HIDROVIAS

- ❁ Restrições à navegação pela inexistência de eclusas;
- ❁ Restrições de calado;
- ❁ Deficiências de sinalização e balizamento.

Uma Copa do Mundo aumenta de forma exponencial os deslocamentos, sobretudo aéreos, uma vez que o Brasil é um país que apresenta um dos maiores territórios do mundo. Um exemplo clássico da falta de investimentos em infraestrutura na área de transportes é o fato de a mobilidade ter aumentado nos últimos anos – o aumento do número de viagens, a economia em crescimento, o crescimento da movimentação de mercadorias –, o que será também potencializado pela Copa, enquanto os investimentos do setor foram diminuindo ao longo do tempo, como mostra a Tabela 1.



**TABELA 1 - INVESTIMENTOS EM TRANSPORTES COMO % DO PIB (1971-2010)**

ANOS	INVESTIMENTOS COMO % DO PIB
1971 a 1980	2,03
1981 a 1989	1,48
1990 a 2000	0,63
2001 a 2010	0,62

Fonte: O Estado de S. Paulo, janeiro de 2013.

## A COPA DO MUNDO E OS INVESTIMENTOS

O anúncio da escolha do Brasil como sede da Copa do Mundo 2014 ressaltou a necessidade de se aumentar os investimentos na área de infraestrutura. A ideia é gerar um novo ciclo de investimentos, pois é preciso sedimentar, aproveitando a oportunidade da alta visibilidade garantida por um evento desta natureza, a “marca Brasil”, nos termos de um país que se desenvolve a passos largos e merece um novo posicionamento na ordem mundial. Mais do que isso, acredita-se – e existem estudos consistentes para embasar a crença – que o evento movimentará de forma expressiva nossa economia em várias áreas, não apenas na de infraestrutura. Essas áreas, que serão dinamizadas com o advento da Copa, podem ser divididas em quatro grandes grupos:

### 1. VISIBILIDADE INTERNACIONAL

Melhora e sedimentação da imagem do país no exterior.

- ❁ Fortalecimento da ideia de um país alegre, com um povo simpático e receptivo;
- ❁ Adição de novos atributos à imagem brasileira, como competência, organização, civilidade e desenvolvimento;
- ❁ Maior exposição de produtos e serviços, sobretudo aqueles que têm vantagem competitiva;
- ❁ Implementação e divulgação de tecnologias verdes: combustíveis.

### 2. TURISMO

Maior aproveitamento do potencial turístico brasileiro, que hoje é muito baixo.

- ❁ Divulgação das nossas atrações turísticas regionais. O Brasil é um país “multivocado” turisticamente, por possuir praias, o Pantanal, a Amazônia, e grandes centros urbanos para turismo de negócios (como São Paulo), entre outros atributos;
- ❁ Realização de um salto de qualidade nos serviços ligados ao setor de hotéis, alimentação, transportes, entre outros.

### 3. INFRAESTRUTURA

Melhoria da qualidade dos serviços e aumento da qualidade de vida da população, com a criação de novos vetores de desenvolvimento.

- ❁ Tecnologias mais modernas de transporte;
- ❁ Salto qualitativo nos estádios brasileiros.

### 4. APERFEIÇOAMENTO INSTITUCIONAL

- ❁ Aprimoramento dos controles da gestão pública;
- ❁ Ampliação da integração entre as regiões do país;
- ❁ Fortalecimento do orgulho de ser brasileiro.

Segundo o estudo “Brasil Sustentável: Impactos socioeconômicos da Copa do Mundo 2014”,<sup>2</sup> elaborado pela Ernst & Young Terco e pela FGV Projetos em 2010, previu-se que seriam injetados na economia brasileira, adicionalmente, R\$ 112,79 bilhões, com a produção em cadeia de efeitos indiretos e induzidos por ocasião da realização da Copa do Mundo da FIFA no país. Os setores mais atingidos, segundo o estudo, são os de construção civil, alimentos e bebidas, serviços prestados às empresas, serviços públicos (incluindo-se aqui a infraestrutura nos setores de transportes, eletricidade, água, gás, esgoto e limpeza urbana) e serviços relacionados à comunicação.

Estima-se que serão adicionados à construção civil aproximadamente R\$ 8,14 bilhões no período 2010-2014. Os estádios correspondem ao principal componente de custo isolado da Copa FIFA 2014, alcançando mais do que a metade do valor de incremento estimado: R\$ 4,62 bilhões. As cidades nas quais esses estágios estão sediados são Belo Horizonte (MG), Brasília (DF), Cuiabá (MT), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Manaus (AM), Natal (RN), Porto Alegre (RS), Recife (PE), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA) e São Paulo (SP).

Atualmente os estádios brasileiros não oferecem o mesmo conforto dos similares nos países mais desenvolvidos. A expectativa é de que, após a realização do mundial inaugure-se uma nova era para os estádios nacionais, uma vez que serão implementadas melhorias tanto no que se refere à infraestrutura – mobilidade para chegar aos eventos esportivos, visibilidade para o campo, qualidade do gramado, condições de trabalho para os profissionais dos meios de comunicação, etc. – como no que se refere a serviços oferecidos ao público, – como assentos demarcados, áreas de hospitalidade, camarotes, oferta qualificada e diversificada de alimentos e de outras opções de entretenimento – e a presença de agentes de segurança privada especializados em grandes eventos.

Segundo estimativas da Value Partners Brasil Ltda., contratada pelo Ministério dos Esportes do governo federal brasileiro, a Copa do Mundo de 2014 deverá agregar à nossa economia cerca de R\$ 183 bilhões até 2019, divididos da seguinte forma:

- Investimentos em infraestrutura, gastos incrementais dos turistas e incremento no consumo das famílias – R\$ 47,5 bilhões.
- Recirculação de dinheiro na economia, aumento do turismo e uso dos estádios após a Copa – R\$ 135,7 bilhões.

De acordo com os autores do estudo, “foram considerados investimentos para a Copa tanto aqueles que serão realizados exclusivamente por ocasião do evento (estádios, por exemplo) como aqueles que terão a implementação acelerada/adiantada (como aeroportos). Tal conceito também foi adotado na avaliação de impacto econômico da Copa em outros países, conferindo a esse estudo uma comparabilidade com análises anteriores.”

Os estudos apontam, ainda, que “tal hipótese, no entanto, não torna uniforme o perímetro de áreas de infraestrutura consideradas, uma vez que a prioridade de investimentos em cada governo é diferente em cada Copa. A Alemanha, por exemplo, priorizou investimentos na malha rodoviária para o Campeonato Mundial de 2006. No Brasil, devido às dimensões do país, esse segmento não foi definido como prioritário”.

Os investimentos estão divididos nas áreas de mobilidade urbana, estádios, aeroportos, portos, telecomunicações, segurança e turismo. O volume de recursos investidos pode ser verificado na Tabela 2. Do total desses recursos, 22% estão alocados no Orçamento Geral da União (OGU), 33% serão realizados através de financiamento federal para estados e municípios e 22% virão dos orçamentos próprios desses entes federados subnacionais. O poder público, portanto, se responsabilizará por 78% do total investido, enquanto outros 22% virão do setor privado – estes distribuídos em 10% de financiamento público ao setor privado e 12% de investimentos exclusivamente privados.

Um leitor desavisado poderia se perguntar se a Copa do Mundo, como um todo, é custeada pelo poder público, como se fosse “a fundo perdido”. Essa não é a realidade. O investimento do poder público representa também o aumento de seu patrimônio, o cumprimento de seu papel institucional perante a população e o contribuinte, que

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://fgvprojetos.fgv.br/publicacoes/brasil-sustentavel-impactos-socioeconomicos-da-copa-do-mundo-2014>>.

**TABELA 2.- VOLUME DE INVESTIMENTOS POR ÁREA  
(EM MILHÕES DE REAIS)**

ÁREA	INVESTIMENTO GLOBAL
Mobilidade urbana	8,544
Estádios	7,031
Aeroportos	6,805
Portos	675
Telecomunicações	371
Segurança	1,879
Turismo	212,5

Fonte: Governo Federal

SIGNIFICATIVOS  
INVESTIMENTOS NA MALHA  
VIÁRIA DAS REGIÕES  
METROPOLITANAS SÃO  
FUNDAMENTAIS.

dele usufruirá, e se constitui em uma potencial fonte de receita proveniente da exploração, no que diz respeito às concessões, à cobrança de tarifas públicas e etc. Em outras palavras, tudo o que for realizado com o investimento público, continuará sendo público. Não haverá nenhuma transferência do público para o privado, nem qualquer tipo de concessão excepcional dessa natureza. O mesmo se aplica para o investimento privado, cujo resultado também manterá a característica inicial. E o custeio integral da Copa FIFA 2014, considerando-se a competição propriamente, é de responsabilidade da FIFA.

Com relação à mobilidade urbana, os investimentos são urgentes. O número de automóveis nas ruas aumentou dramaticamente com o “boom” de consumo que houve nos últimos anos. Nos grandes conglomerados urbanos, a velocidade média de deslocamento se tornou muito reduzida, atingindo, em momentos de picos, a baixíssima marca de 20 km/h. Além disso, o Brasil não tem uma cultura de transportes sobre trilhos. Nossa malha ferroviária é diminuta e os trens de passageiros são raros. Por isso, os significativos investimentos na malha viária das regiões metropolitanas são fundamentais.

Outro ponto que merece ser destacado é a instituição, através de Medida Provisória, do Regime Diferenciado de Contratações (RDC), com o objetivo de ampliar a agilidade e a eficiência das contratações públicas e, também, de promover a troca de experiências e incentivar as inovações tecnológicas. Este novo regime, que representa um avanço em relação à Lei nº 8.666, valerá para os eventos esportivos e situações listados a seguir.

- ❁ Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016;
- ❁ Copa das Confederações FIFA 2013;
- ❁ Copa FIFA 2014;
- ❁ Obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos estados da Federação distantes até 350 km das cidades-sede dos mundiais; e
- ❁ Ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

Por meio da Lei nº 12.722, de 3 de outubro de 2012, o governo federal estendeu o uso do RDC para as licitações e contratos necessários à realização de obras e serviços de engenharia no âmbito dos sistemas públicos de ensino.

Dessa forma, a realização da Copa do Mundo de 2014 trará – e já está trazendo – ao Brasil benefícios inequívocos para a economia, a infraestrutura e a imagem do país no exterior. A proximidade do evento fez com que o governo federal capitaneasse um amplo esforço de articulação entre os entes federados, para que um volume considerável de investimentos fosse canalizado para as obras necessárias ao bom andamento da competição.

Além disso, tivemos a edição da Lei nº 12.722, acima citada, que veio ao encontro dos anseios dos administradores públicos, representando um visível avanço institucional. Este espírito renovador e este esforço coletivo nos dão a certeza que a Copa FIFA 2014 será um evento particularmente marcante na história das competições mundiais entre seleções, fazendo com que a nação brasileira se orgulhe não apenas de seus feitos em campo, mas também de sua competência como gestora e organizadora.

A integração de esforços entre o governo federal, os governos estaduais e municipais, o Comitê Organizador Local e a FIFA certamente dará ao país a consciência do que o Brasil é capaz quando se somam os fatores competência, agilidade, dedicação e vontade política. Tudo isso, sem falar na emoção e na paixão que a “bola rolando” vai despertar.

Que assim seja. Assim será.

# A CADEIA PRODUTIVA DO FUTEBOL NO BRASIL



## Fernando Blumenschein

Coordenador da FGV Projetos

Fernando Blumenschein é doutor e mestre em economia pela Universidade de Cornell. Foi professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e do curso Superior de Ciências Econômicas da Escola Brasileira de Economia e Finanças da Fundação Getulio Vargas (EBEF/FGV). Coordenou o estudo “Brasil Sustentável: Impactos econômicos da Copa do Mundo 2014”, produzido pela Ernst & Young e pela FGV Projetos. Atualmente é economista sênior e coordenador da FGV Projetos.

### Resumo

Neste artigo, Fernando Blumenschein revela a cadeia produtiva do setor futebol, ressaltando os tipos de entidades que a compõem e seus produtos-fim. Ao definir os movimentos dessa cadeia, identifica os fornecedores e os consumidores dos produtos do futebol e dimensiona os fluxos monetários que são gerados por esses produtos, destacando o valor da produção de entidades específicas: os clubes de futebol.

O futebol é uma das atividades esportivas mais populares no mundo, e tem particular importância sociocultural no Brasil. Neste sentido, a prática e consumo de atividades relacionadas ao futebol profissional é possibilitada por uma significativa cadeia de atividades econômicas. A análise desta cadeia produtiva revela fluxos econômicos cujos impactos diretos e indiretos devem ser considerados para melhor compreender a dimensão que o setor futebol tem na economia brasileira.

A cadeia produtiva do futebol tem como seu eixo principal um conjunto de empresas e instituições que podem ser identificadas conjuntamente como “entidades do futebol”. Tal grupo engloba as entidades que participam diretamente da organização e realização do futebol profissional no país, a saber, clubes, federações, atletas e seus agentes ou detentores de direitos federativos, administrações de estádios e outras instituições relevantes. A atividade econômica de tais entidades pode ser caracterizada resumidamente a partir da produção de cinco produtos-fim:

- ❁ Direitos federativos e eventuais comissões de agenciamento associadas;
- ❁ Cotas de patrocínio;
- ❁ Direitos de licenciamento de marca;
- ❁ Direitos de transmissão; e
- ❁ Bilheteria, receitas de consumo nos estádios e programas de sócio-torcedor (“receitas de estádios”).

Enquanto as receitas de estádios representam bens de consumo finais, os demais produtos são bens intermediários, consumidos por outras empresas e instituições. Dentre estas empresas e instituições se destacam as empresas de comunicação – principalmente de televisão aberta e por assinatura –, patrocinadores - que adquirem cotas de patrocínio não somente de clubes e competições, como também de transmissões televisivas – e empresas licenciadas – em sua maioria, empresas de vestuário esportivo -, bem como as próprias entidades do futebol – que adquirem direitos federativos umas das outras, e realizam transferências e premiações entre si.<sup>1</sup> Este conjunto de empresas e instituições é denominado o “setor futebol”.

A produção destes *players* é possibilitada pelo consumo intermediário de bens e serviços oriundos de diversos outros setores, constituindo a “cadeia indireta” do futebol. Nessa cadeia, destacam-se dois grupos de fornecedores de insumos particularmente importantes, a saber, os produtos para consumo nos estádios (principalmente alimentos e bebidas) e as matérias-primas para artigos licenciados (principalmente têxteis, mas também plásticos e outros insumos industriais). Finalmente, em termos de interações com o mercado externo, os fluxos mais relevantes se referem à importação e exportação de direitos federativos, bem como à exportação de direitos de transmissão do futebol brasileiro. A cadeia produtiva do futebol e seus produtos estão ilustrados de forma esquemática no Quadro 1.

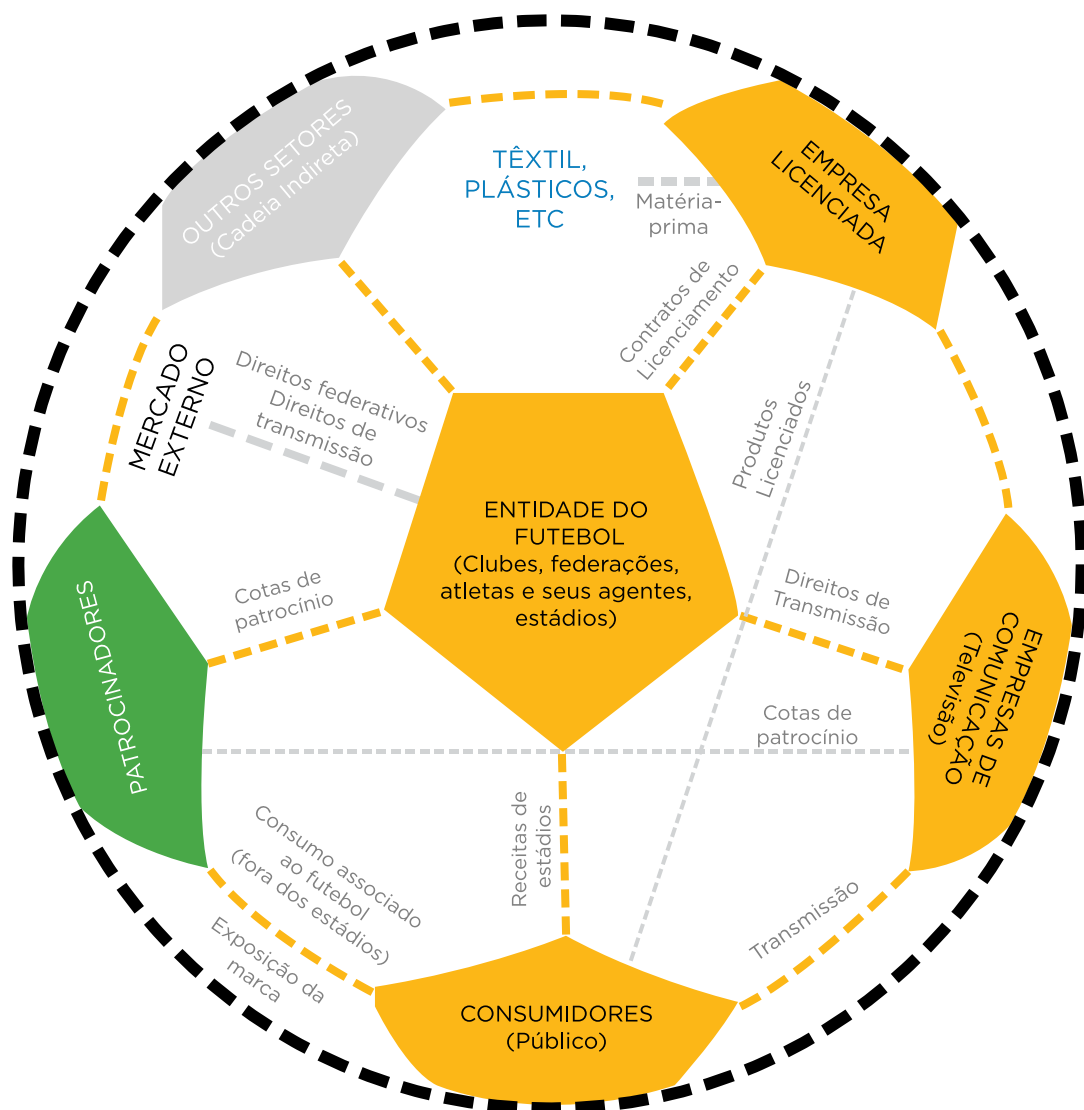
A partir da caracterização da cadeia produtiva do futebol é possível identificar os fornecedores e consumidores dos produtos do futebol (Quadro 2) e dimensionar os fluxos monetários gerados por estes produtos (Quadro 3).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Não foram consideradas eventuais receitas com atividades desvinculadas do futebol profissional, como esportes amadores ou clube social.

<sup>2</sup> Alguns “produtos”, a saber, a exposição de marca e a transmissão na TV aberta, não representam fluxos monetários e, conseqüentemente, não podem ser contemplados quantitativamente no contexto da presente metodologia.



## QUADRO 1. CADEIA PRODUTIVA DO SETOR FUTEBOL



## QUADRO 2. TABELA DE ORIGENS E DESTINOS DOS PRODUTOS DO FUTEBOL - LAYOUT CONCEITUAL

		CONSUMO INTERMEDIÁRIO				DEMANDA FINAL	
		Entidades do futebol	Patrocinadores	Licenciadas	Empresas de comunicação	Consumidores	Exportação
PRODUÇÃO NACIONAL	Entidades do futebol	Direitos federativos	Cotas de patrocínio	Contratos comerciais e licenciamento	Direitos de transmissão	Receitas de estádios	Direitos federativos Direitos de transmissão
	Patrocinadores					Exposição da marca	Exposição da marca
	Licenciadas					Artigos licenciados	Artigos licenciados
	Empresas de comunicação		Cotas de patrocínio			Transmissão	Transmissão
IMPORTAÇÃO		Direitos federativos		Direitos de licenciamento	Direitos de transmissão	Artigos licenciados Transmissão	

## QUADRO 3. TABELA DE ORIGENS E DESTINOS DOS PRODUTOS DO FUTEBOL - 2009 (R\$ MILHÕES)

		CONSUMO INTERMEDIÁRIO				DEMANDA FINAL		TOTAL
		Entidades do futebol	Patrocinadores	Licenciadas	Empresas de comunicação	Consumidores	Exportação	
PRODUÇÃO NACIONAL	Entidades do futebol	257	271	38	673	561	348	2,148
	Patrocinadores	0	0	0	0	0	0	0
	Licenciadas	0	0	0	0	378	0	378
	Empresas de comunicação	0	616	0	0	294	0	910
IMPORTAÇÃO		21	0	0	0	0	0	21
TOTAL		278	887	38	673	1,233	348	3,456

Conforme dimensionado, os fluxos monetários que compõem o setor futebol nacional somam R\$ 3,5 bilhões anuais.<sup>3</sup> Tais fluxos são fortemente concentrados nas entidades do futebol, especialmente nos clubes, cuja produção é responsável por mais de R\$ 2,1 bilhões anuais, com participação significativa também das empresas de comunicação, com produção estimada em R\$ 910 milhões anuais.

Em particular, o valor da produção dos clubes pode ser decomposto entre quatro grupos, descritos a seguir:

- ❁ Clubes que participam da Série A do Campeonato Brasileiro (“Série A”);
- ❁ Clubes que participam da Série B do Campeonato Brasileiro (“Série B”);
- ❁ Clubes que participam das Séries C e D do Campeonato Brasileiro (“Séries C/D”);
- ❁ Clubes que não participam do Campeonato Brasileiro (“Outros clubes”).<sup>4</sup>

Seguindo esta categorização, o valor da produção dos clubes foi segregado a partir de informações coletadas em pesquisa de campo e dados do Cadastro Nacional de Clubes e de campeonatos estaduais, conforme mostrado no Quadro 4.

#### QUADRO 4. DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO ENTRE AS ENTIDADES DO FUTEBOL

GRUPO	NÚMERO DE CLUBES	PRODUÇÃO (R\$ MILHÕES)	PARTICIPAÇÃO (%)
Série A	20	1.438,33	67,0%
Série B	20	346,23	16,1%
Séries C/D	60	163,39	7,6%
Outros clubes <sup>5</sup>	683	199,63	9,3%
Total	783	2.147,58	100,0%

<sup>3</sup> Ano base 2009.

<sup>4</sup> De acordo com as tabelas vigentes em 2009.

<sup>5</sup> É importante mencionar que, em especial, o peso econômico do grupo “Outros clubes” pode estar subestimado, em função do alto grau de informalidade desta categoria, o que diminui a disponibilidade de informações e sua precisão.

Em conclusão, deve-se ressaltar a importância de entender as atividades econômicas como cadeias produtivas ao longo das quais ocorrem fluxos monetários que determinam a dinâmica da economia no nível setorial. Neste sentido, o setor futebol se destaca pelos seus múltiplos produtos finais e ligações com outros setores importantes. A estrutura da cadeia produtiva e os arranjos institucionais entre seus principais *players* permitem, em conjunto, a continuidade ininterrupta das atividades do setor.

Nota-se ainda que a presença do setor em termos quantitativos é significativa, o que deve destacar a importância propriamente econômica do setor futebol como polo ao redor do qual são gerados emprego, renda e arrecadação. O futebol brasileiro excede, portanto, o seu valor simbólico e cultural, configurando uma importante atividade produtiva que contribui para o crescimento econômico e para o bem-estar no país.

O FUTEBOL BRASILEIRO  
EXCEDE, PORTANTO, O  
SEU VALOR SIMBÓLICO E  
CULTURAL.



Brasil vs Russia Jogo Amistoso - 25 de Março de 2013

# GUERRA E PAZ ENTRE TORCIDAS ORGANIZADAS:

O DESAFIO DA SEGURANÇA  
NOS ESTÁDIOS



## Pedro Rubim Borges Fortes

Promotor de Justiça do Rio de Janeiro e Professor da Escola de Direito da FGV (Direito Rio/FGV)

Pedro Rubim Borges Fortes é promotor de Justiça do Rio de Janeiro e professor da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas (Direito Rio/FGV). Graduado em direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e em administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), realizou mestrado em direito pela Universidade de Harvard e em ciências jurídicas pela Universidade de Stanford e atualmente é doutorando em direito pela Universidade de Oxford. Tem sido professor visitante na WB NUJS (Índia) e na Universidade Goethe (Alemanha). Deu aulas em Harvard, Stanford, Oxford e UCL e foi um dos 11 pesquisadores escolhidos para participar do IV International Junior Faculty Forum. Como promotor, foi membro do Fórum Estadual de Defesa do Consumidor, da Comissão Nacional de Prevenção e Combate à Violência nos Estádios (CNP/ CBF) e da Comissão Interna para Acompanhamento da Copa do Mundo e das Olimpíadas.

### Resumo

A violência entre as torcidas organizadas, que existe no Brasil e em outros países, traz danos para o futebol e para todos os torcedores, membros dessas torcidas ou não. Neste artigo, o promotor e professor Pedro Rubim Borges Fortes fala sobre os esforços que têm sido realizados no país com o objetivo de pacificação e de redução dessa violência, processo que envolve, entre outros atores e o Ministério Público, as polícias militar e civil, a Federação das Torcidas Organizadas do Rio de Janeiro, a Superintendência de Desportos, o Ministério do Esporte. Nesse processo, o Termo de Ajustamento de Conduta, assinado em 2011, é um marco. O monitoramento de conduta a conscientização de torcedores e torcidas são passos fundamentais para garantir uma mudança permanente de postura.

Em sua obra prima *Guerra e Paz*, Leon Tolstói nos alerta, em diversas oportunidades, sobre o limitado impacto dos planos de ação definidos tanto pelos generais de Napoleão Bonaparte quanto pelos comandantes do exército russo.<sup>1</sup> Por mais lógicas e estratégicas que fossem as ideias da véspera, perdiam-se no calor da batalha e os soldados agiam por iniciativa própria, não raro contrariando as diretrizes definidas pelo alto comando.

Curiosamente, no caso das torcidas brasileiras, os líderes sempre apresentaram um discurso semelhante, alegando ser inviável ter o controle efetivo dos membros e simpatizantes, cujo comportamento seria independente. De acordo com este discurso, na prática, as torcidas seriam desorganizadas e não teriam condições de monitorar o comportamento de seus membros.

Em julho de 2010, o Estatuto de Defesa do Torcedor passou por uma reforma, com os objetivos de:

- Organizar as torcidas brasileiras (exigindo personalidade jurídica e/ou estatuto interno, conforme o número de integrantes);
- Impor o cadastramento de seus membros (nome; foto; filiação; RG e CPF; estado civil; profissão; endereço; escolaridade);
- Responsabilizar as torcidas (com a possibilidade de exigir indenização ou impor o banimento de seus integrantes dos estádios de futebol por um período máximo de três anos).

A partir de então e durante o período de um ano, o Ministério Público reuniu-se com diversas torcidas organizadas do Rio de Janeiro e articulou um acordo para garantir o cumprimento da nova lei. Foram mais de 30 horas de negociação para obter um acordo equilibrado, que preservasse a liberdade de expressão das torcidas em suas faixas e músicas, assegurasse a ampla defesa antes da aplicação de qualquer suspensão coletiva e reconhecesse a Federação das Torcidas

Organizadas do Rio de Janeiro (FTORJ) como um interlocutor importante no processo de pacificação dos torcedores rivais. Finalmente, em junho de 2011, 36 agremiações assinaram o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) das Torcidas Organizadas.

No primeiro final de semana, as autoridades públicas já foram testadas. Um grupo de torcedores do Botafogo tentou atacar torcedores do Flamengo. A polícia agiu rapidamente, efetuou a prisão dos torcedores e a torcida organizada foi suspensa por duas partidas. Desde então, a cada episódio de briga, vandalismo ou emboscada, torcidas foram suspensas e, com isso, as novas regras começaram a ser internalizadas por seus torcedores membros.

O objetivo ambicioso deste TAC consiste em que os torcedores deixem de se sentir obrigados a ter um comportamento adequado devido à vigilância da polícia e passem a perceber que possuem a obrigação de se comportar ordeiramente por conta de seu interesse próprio e do interesse social. Como explica o filósofo Herbert Hart, a motivação interna para o comportamento humano não é mera questão semântica, mas de um aspecto fundamental para o bom funcionamento do direito em uma sociedade moderna.<sup>2</sup> Caso as torcidas continuassem a protagonizar episódios de vandalismo, não apenas causariam enorme prejuízo ao esporte e à sociedade brasileira que ama o futebol, como também colocariam a própria existência das torcidas organizadas em risco.

Desde o início do TAC, a maioria das torcidas já mudou radicalmente seu comportamento, evitando qualquer envolvimento em conflitos e brigas e, assim, qualquer suspensão. Três torcidas somente mudaram sua conduta após serem punidas, mas tornaram-se mais coesas e responsáveis após a proibição de acesso aos estádios com camisetas, bandeiras, faixas e instrumentos musicais. Duas torcidas, contudo, continuaram a desafiar as autoridades e a se envolver repetidamente em problemas, conforme mostra a Tabela 1.

<sup>1</sup> TOLSTOI, Liev. *Guerra e Paz*. São Paulo: Cosac Naify, 2011.

<sup>2</sup> HART, H. L. A. *The Concept of Law*. 3rd edition. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press, 2012.



**TABELA 1 - SANÇÕES COLETIVAS APLICADAS A TORCIDAS ORGANIZADAS NO RIO DE JANEIRO**

TORCIDA ORGANIZADA	QUANTIDADE DE SANÇÕES	PERÍODO TOTAL
Torcida Jovem do Flamengo	1 punição por falta grave 6 punições por faltas médias 2 punições por faltas leves	6 meses de banimento 33 jogos de suspensão 2 advertências
Força Jovem do Vasco	1 punição por falta grave 5 punições por faltas médias	6 meses de banimento 15 jogos de suspensão
Fúria Jovem do Botafogo	6 punições por faltas médias	25 jogos de suspensão
Young Flu	4 punições por faltas médias	11 jogos de suspensão
Força Flu	2 punições por faltas médias	5 jogos de suspensão
Raça Rubro-Negra	1 punição por falta média 1 punição por falta leve	2 jogos de suspensão 1 advertência
Garra Tricolor	1 punição por falta média	2 jogos de suspensão
Urubuzada	1 punição por falta média	2 jogos de suspensão
União Vascaína	1 punição por falta média	1 jogo de suspensão

Os dois episódios mais graves foram praticados por integrantes da Torcida Jovem do Flamengo e da Força Jovem do Vasco. Em maio de 2012, após uma partida entre Vasco e Botafogo, um grupo de torcedores da Força Jovem do Vasco ingressou em um ônibus e se deparou com um torcedor da Torcida Jovem do Flamengo, que voltava para sua casa em um subúrbio do Rio de Janeiro. Devido a uma rivalidade antiga de bairro, este torcedor percebeu que seria atacado e fugiu do ônibus, mas foi perseguido, cercado e agredido, vindo a morrer após três dias no hospital. Em agosto, a Torcida Jovem do Flamengo decidiu se vingar e matou um torcedor da Força Jovem do Vasco. Para fugir do monitoramento da polícia, um ônibus vindo de uma cidade do interior do estado do Rio de Janeiro foi usado para o ataque a um torcedor rival. Segundo a polícia, o alvo dos agressores seria um ex-líder da torcida rival, que estava sozinho e vulnerável ao ataque por ter se desentendido com as atuais lideranças da Força Jovem do Vasco.

Em resposta a estes dois episódios, as torcidas foram suspensas por um período de seis meses e a Polícia Civil do Rio de Janeiro investigou e prendeu, ao todo, cerca de vinte torcedores, que estavam envolvidos diretamente nas duas ações criminosas. No Rio de Janeiro, o esforço de combate à violência das torcidas organizadas tem sido realizado conjuntamente pelas autoridades públicas. Na véspera das partidas, a polícia militar realiza uma reunião com as torcidas, definindo os pontos de encontro e os trajetos até o estádio de futebol, de modo a evitar confrontos. No dia dos jogos, policiais acompanham as torcidas, monitorando sua conduta e, se necessário, fotografando ou filmando a prática de atos ilegais. Além disso, a polícia civil realiza um trabalho de inteligência, mapeando possíveis zonas de conflito e agressores, preparando o terreno para uma eventual investigação de crimes praticados por torcedores. O sucesso da prevenção e repressão da violência nos estádios depende deste esforço coordenado entre Ministério Público, Polícia Militar e Polícia Civil, sendo essencial o diálogo ágil e desburocratizado entre promotorias de justiça, comando do policiamento de estádios (Gepe) e delegados da Polícia Civil.

Além disso, a Superintendência de Desportos (Suderj) e o Ministério do Esporte são essenciais para o apoio logístico. Inicialmente,

o Ministério do Esporte tinha um projeto ambicioso de cadastramento dos torcedores em todo o país. A identificação dos torcedores seria feita através do programa Torcida Legal, que iria criar uma base digital unificada de dados relativos a todos os membros de torcidas organizadas e seriam instaladas catracas eletrônicas em todos os principais estádios do país. Os membros das torcidas organizadas teriam locais próprios nas arquibancadas e teriam que utilizar sua identidade para acessar o estádio. Porém, este projeto de identificação ainda não foi implementado, limitando a eficácia da suspensão coletiva das torcidas organizadas, já que é inviável identificar individualmente os torcedores proibidos de entrar no estádio por serem integrantes de uma torcida banida. Atualmente, quando uma torcida é suspensa, ficam proibidos seus símbolos, bandeiras, faixas, camisas e instrumentos musicais. Infelizmente, enquanto não houver catracas eletrônicas e cadastramento unificado das torcidas organizadas, seus integrantes continuarão a ter acesso aos estádios, mesmo quando a torcida estiver suspensa.

É importante ressaltar que nenhuma dessas iniciativas é isolada. Todas fazem parte de uma política nacional iniciada a partir de um compromisso assumido pelo Conselho Nacional de Procuradores Gerais (CNPGE) e a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em 2007. Foi criada uma Comissão Nacional de Prevenção e Combate à Violência no Futebol, cujos integrantes discutem e planejam melhores práticas para licenciamento e regulação das arenas, governança das torcidas organizadas e as consequências das políticas implementadas. O TAC entre autoridades publicadas e torcidas organizadas, por exemplo, foi adotado pioneiramente por José Antônio Baêta em Minas Gerais. O trabalho de fiscalização e controle de segurança nas arenas realizado por Roberto Senise em São Paulo também serve de exemplo a todo o país.

Uma das iniciativas defendidas pela Comissão é a criação de juizados do torcedor no âmbito das Justiças estaduais. A referência de sucesso no país é o projeto liderado por Aguinaldo Fenelon em Pernambuco, com uma equipe multidisciplinar e uma série de programas para socialização dos torcedores envolvidos em violência. Além de ter seu caso examinado por profissionais especializados, durante o período

# NÃO EXISTE FÓRMULA MÁGICA PARA RESOLVER O PROBLEMA DO HOOLIGANISMO.

de proibição de acesso aos estádios de futebol, o torcedor deve comparecer ao Juizado durante o horário das partidas de futebol e participar de atividades pedagógicas próprias para sua conscientização e para a internalização de suas obrigações como torcedor e cidadão. O sucesso deste Juizado do Torcedor gerou sua expansão para outros grandes eventos e um juizado, em regime de plantão, funciona durante o carnaval de Olinda para solucionar conflitos de massa ocorridos durante o evento, que chega a reunir dois milhões de foliões durante a passagem do bloco Galo da Madrugada.

Atualmente, em todos os jogos de grande público, existem juizados, dentro dos estádios brasileiros, que foram essenciais para a redução da violência nas arenas. Quaisquer torcedores envolvidos com violência são imediatamente apresentados pela polícia a um juiz, em uma audiência especial com um promotor de justiça e um defensor público. Seu caso pode ser rapidamente julgado com a imposição de uma sanção (prestação de serviço à comunidade, multa, banimento dos estádios, etc.) em um processo ágil, a exemplo da negociação de pena (*plea bargaining*) dos Estados Unidos. Esta prática, por si só, reduziu drasticamente as brigas no interior dos estádios. Em Pernambuco, contudo, o sucesso é ainda maior, porque o Juizado do Torcedor acompanha o torcedor suspenso durante o cumprimento da sanção e este procedimento, que é importante para prevenir a reincidência e promover a ressocialização, não ocorre nos demais estados da Federação.

O fato é que todas as medidas adotadas ao longo da última década aumentaram bastante a segurança dentro dos estádios de futebol. O Brasil nunca teve episódios de morte em massa causados por hooliganismo no interior de estádios de futebol, tais como as tragédias de Port Said (79 mortes em 2012 no Egito), Accra (126 vítimas em 2001 em Gana), Hillsborough (96 vítimas em 1989 na Inglaterra) ou Heysel (39 vítimas em 1985 na Bélgica). Por outro lado, tivemos em 2007 uma tragédia na Fonte Nova, em Salvador, com a queda, através de um buraco na arquibancada, e morte de sete torcedores. Este episódio teve como consequência uma mudança de postura da CBF quanto ao licenciamento dos estádios de futebol, sendo necessários atualmente laudos válidos de engenharia, bombeiros,

polícia militar e vigilância sanitária para que uma arena possa ser utilizada. O Ministério Público realiza uma análise rigorosa desses documentos, exigindo manutenção, reformas e planos de segurança adequados. Em todo o Brasil, há vários casos de partidas realizadas com redução da capacidade ou mesmo portões fechados para evitar acidentes nos estádios por recomendação dos promotores de justiça.

Atualmente, ainda há problemas no deslocamento das torcidas aos estádios, bem como no retorno dos torcedores para suas residências. Ao menos no caso do Rio de Janeiro, contudo, os problemas são localizados em áreas distantes dos locais dos jogos. Os principais focos de conflito entre torcedores atualmente estão em São Gonçalo e em Jacarepaguá (respectivamente, a 30 e a 20 quilômetros dos principais estádios da capital). Nesses bairros da periferia, segundo a polícia, por haver criminosos vinculados às torcidas organizadas, podem acontecer confrontos violentos, porque existe apenas um trajeto em direção aos estádios de futebol. Foi exatamente em razão de um desses encontros que ocorreu a morte de um torcedor em maio de 2012, quando retornava para Jacarepaguá de ônibus. Essas tragédias mancham o futebol brasileiro e causam externalidades negativas para os organizadores, os clubes e os patrocinadores, na medida em que os consumidores se impressionam com as notícias e deixam de frequentar os estádios. Pesquisadores de mídia nos Estados Unidos, no entanto, vêm



demonstrando a existência do efeito cultivador nos telespectadores, que se impressionam com notícias de violência e acabam acreditando que vivemos em um mundo perverso, mais violento do que, de fato, ele é.<sup>3</sup> Na realidade, os estádios brasileiros nunca foram tão seguros, mas a divulgação de crimes e brigas de torcedores ocorridas bem longe dos estádios gera uma falsa percepção da realidade para a população. O Estatuto do Torcedor prevê a responsabilização objetiva das torcidas organizadas, mas os danos à própria imagem do espetáculo dificilmente são quantificados e, na prática, não são indenizáveis.

Além dos episódios entre *hooligans*, houve um caso de grave ameaça a um jogador de futebol por um presidente da torcida organizada Young Flu. O jogador Fred foi perseguido por ter sido flagrado de madrugada, no bar Astor, consumindo várias caipirinhas. Com a chegada do líder da torcida organizada, Fred saiu do bar e teve seu carro perseguido. No dia seguinte, noticiou o caso na delegacia de polícia e, sem condições psicológicas, pediu para não jogar mais pelo Fluminense e para ser transferido para outro clube. O caso foi investigado pelo Ministério Público e, com a recusa dos torcedores em se comprometer a alterar sua conduta, foi ajuizada uma ação civil pública. Como resultado, o presidente da torcida Young Flu ficou afastado dos estádios por seis meses, proibição que foi devidamente fiscalizada pela polícia. Ao final, a torcida assinou o compromisso de não assediar moralmente os jogadores, ameaçá-los, agredí-los, depredar seu patrimônio ou invadir treinos, sob pena de ser banida dos estádios por até três anos. Desde então, nenhuma torcida ameaçou qualquer jogador no Rio de Janeiro e os protestos contra baixa performance têm sido pacíficos. O torcedor violento ficou inegável por período de oito anos na torcida organizada. Na saída da audiência, o ex-presidente da Young Flu contestou o trabalho do Ministério Público, citando Vigiar e Punir de Michel Foucault,<sup>4</sup> para criticar as punições aplicadas às torcidas organizadas.

Na verdade, o trabalho do Ministério Público não é repressivo, mas regulatório. Não busca extinguir as torcidas organizadas, mas regular

sua conduta, minimizando os atos de violência, reduzindo os riscos sociais e os danos causados pela violência. É, além disso, um trabalho pragmático, um exercício cotidiano de controle das transgressões coletivas, impondo sanções aos violentos e premiando os pacíficos com o pleno acesso aos estádios. Já fomos criticados por sermos brandos demais. O jornalista Zuenir Ventura, por exemplo, defendeu a extinção das torcidas,<sup>5</sup> mas parece uma opção melhor acompanhar e controlar as agremiações do que proibir sua existência tendo a ilusão de que isso, por si só, extinguiria o fenômeno social.

Já fomos criticados por sermos rigorosos demais. O professor Maurício Murad defende apenas a punição individual dos torcedores violentos, sendo contra a suspensão coletiva das torcidas.<sup>6</sup> É curioso um sociólogo ignorar que a violência é um fato social provocado pela coletividade e que, como regra, os chefes de torcida enviem novatos para cometer os crimes. Foi assim, por exemplo, na vingança da Torcida Jovem do Flamengo contra a Força Jovem do Vasco, em que as lideranças foram ao estádio monitoradas pela polícia enquanto um ônibus vindo do interior levou outros torcedores para matarem o torcedor vascaíno. Tanto os torcedores individuais quanto a torcida organizada foram responsáveis pelo homicídio.

Não existe fórmula mágica para resolver o problema do “hooliganismo”. Por outro lado, estamos aproveitando experiências de sucesso no Brasil e no exterior para enfrentar a questão,<sup>7</sup> buscando uma sintonia fina entre a liberdade de expressão do torcedor e a necessidade de adotarem padrões de comportamento adequado na ida, permanência e retorno dos estádios de futebol. Os resultados concretos obtidos nos últimos anos são promissores, mas existe a necessidade de que a cooperação institucional seja permanente e que os episódios de violência sejam cada vez mais reduzidos. As prisões e suspensões coletivas devem interromper o ciclo de vingança entre as torcidas e tornar cada vez mais raros os episódios de “hooliganismo” que mancham o espetáculo.

Durante a Copa do Mundo, as autoridades terão que enfrentar o desafio de lidar com

<sup>3</sup> GERBNER, George. Cultivation analysis: an overview. *Mass communication and society*, 1(3-4), p. 175-194, 1998.

<sup>4</sup> FOUCAULT, Michel. *Surveiller et punir*: naissance de la prison. Paris, França: Gallimard, 1975.

<sup>5</sup> VENTURA, Zuenir. Torcidas do mal. *O Globo*, 01/09/12.

<sup>6</sup> MURAD, Maurício. *A violência no futebol*. São Paulo, SP: Benvirá.

<sup>7</sup> FORTES, Pedro. *The law relating to Brazilian Sports Fans*: an Introduction for a British audience. *Entertainment and Sports Law Journal*. Forthcoming.

torcedores violentos de outros países. O principal desafio também não deve ser nos estádios, devido ao enorme aparato de segurança, à proibição de símbolos clubísticos e ao público diferenciado da Copa do Mundo. A principal preocupação das autoridades brasileiras deve ser com a gestão das multidões nas ruas e nas *Fun Fest*. Na Copa do Mundo da Alemanha, policiais ingleses estiveram presentes para monitorar os *hooligans* de seu país. Antes de uma partida, as autoridades inglesas recomendaram aos alemães o isolamento de uma escadaria em uma praça, que certamente serviria de concentração para os *hooligans* e de plataforma para provocações e brigas com torcedores rivais. O prefeito de Stuttgart desconsiderou a possibilidade de isolar o espaço público e, ao final do dia, a praça havia sido destruída e 375 torcedores ingleses haviam sido presos. Portanto, certos dogmas devem ceder espaço ao pragmatismo e à experiência prática. É essa a postura que temos tido na prevenção e no combate à violência no futebol brasileiro e que devemos ter no maior evento do futebol mundial.

A experiência de prevenção e combate à violência nos estádios de futebol parece contrariar as ideias de Leon Tolstói. Em contraste com *Guerra e Paz*, as torcidas organizadas estão transformando o discurso de seus líderes em uma prática. Nesse processo de pacificação, tem sido fundamental o papel da Federação das Torcidas Organizadas (FTORJ), cujos líderes se reúnem com integrantes das principais torcidas e articulam a conscientização sobre a necessidade de uma mudança de postura. Apesar do sucesso no curto prazo, a efetividade do TAC das Torcidas Organizadas e da cooperação entre Ministério Público, Suderj, Polícia Militar e Polícia Civil somente poderá ser avaliada no longo prazo. Esperamos, sinceramente, que a mudança de conduta das torcidas organizadas seja permanente para o bem do espetáculo.





# GILBERTO FREYRE E A INVENÇÃO DO FUTEBOL-ARTE





## Bernardo Buarque de Hollanda

Professor e Pesquisador na Escola de Ciências Sociais e História da FGV (CPDOC/FGV)

Bernardo Buarque de Hollanda formou-se em ciências sociais pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), é mestre e doutor em História Social da Cultura pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), com bolsa-sanduíche na École des Hautes Études en Sciences Sociales, e pós-doutor pela Maison des Sciences de l'homme, com bolsa do Centre National de La Recherche Scientifique, onde desenvolveu pesquisa comparativa entre torcidas organizadas no Brasil e na França. Atualmente é professor adjunto da Escola Superior de Ciências Sociais e pesquisador do CPDOC, da Fundação Getúlio Vargas. É autor dos livros: “O clube como vontade e representação: o jornalismo esportivo e a formação das torcidas organizadas de futebol do Rio de Janeiro” e “O descobrimento do futebol: modernismo, regionalismo e paixão esportiva em José Lins do Rego.”

### Resumo

Neste artigo, Bernardo Buarque de Hollanda resgata a gênese dos termos “futebol-mulato” e “futebol-arte” para caracterizar o estilo de jogo dos atletas brasileiros, de autoria de Gilberto Freyre, um dos principais responsáveis pela definição do conceito moderno de “cultura brasileira”. Fazendo do esporte um laboratório de demonstração da sua tese sobre a formação social da sociedade brasileira, suas ideias são, portanto, fundamentais para se considerar a aproximação entre esporte e arte no Brasil. Embora tenha sido inicialmente uma atividade “de distinção”, a democratização do futebol contornou, no nível simbólico, barreiras sociais, raciais e econômicas, a ponto de o Brasil tornar-se amplamente conhecido como “país do futebol”.

Pouco se sabe, mas foi o sociólogo Gilberto Freyre (1900-1987) um dos primeiros intelectuais brasileiros a tecer considerações sobre a seleção brasileira de um ponto de vista artístico e cultural. Seu “descobrimento” do futebol ocorreu na Copa do Mundo de 1938, realizada na França, quando o selecionado obteve a terceira colocação.

Ao acompanhar os jogos naquele ano em Recife, sua formação acadêmica nos Estados Unidos e sua erudição literário-filosófica deram-lhe motivação para criar imagens de ordem artística, capazes de explicar o fenômeno auriverde nos gramados europeus. Na ocasião, Freyre utilizou categorias oriundas do pensamento estético da obra do jovem Nietzsche para caracterizar o estilo de jogo dos atletas brasileiros.

Para os fins desse breve artigo, convém perguntar: até que ponto tais imagens são válidas na invenção do estilo nacional de jogo? Em que medida essa autoimagem exaltada ainda hoje pelo brasileiro corresponde à realidade? Qual o papel destes intelectuais na construção desse “mito de origem”? Além disso, vale, ainda, indagar: não estaria esse olhar do escritor pernambucano embebido de exotismo, vendo os futebolistas do país como verdadeiros artistas naïfs? Em que termos podemos aceitar a utilização de metáforas artísticas para compreender o fenômeno esportivo? Pode-se dizer que o futebol é arte ou apenas um produtor de lances cujos efeitos se assemelham à apreciação estética de uma obra pictórica?

Ao lançar mão dessas questões, pretendo situar a seguir as ideias de Freyre em seu respectivo contexto futebolístico – os anos 1930 – e buscar os fundamentos de sua elaboração. Eles são importantes para o estabelecimento de um diálogo que considere a validade da aproximação entre esporte e arte.

Todos sabemos que durante o século XX, com a organização dos torneios internacionais pela FIFA, o Brasil se tornou conhecido no mundo como “país do futebol”, de uma maneira a um só tempo mítica e histórica, verdadeira e

estereotipada. Meus esforços se concentram aqui em separar o mito da história e em retrazar, num quadro histórico, a evolução dessa imagem que mostra o papel da intelectualidade na construção do imaginário nacional.

Embora pouco se fale a respeito, pois suas referências ao futebol aparecem em jornais da época e em notas de livros menos conhecidos do escritor, o sociólogo brasileiro Gilberto Freyre foi um dos principais responsáveis pela definição do que vem a ser o conceito moderno de “cultura brasileira”. Foi ele um dos responsáveis pelo elogio da mestiçagem e pela autoria dos termos “futebol-mulato” e “futebol-arte”.

Polêmica, a obra mais conhecida de Freyre, *Casa-Grande & Senzala*, data de 1933 e reconstituiu a vida íntima familiar do período colonial. Nela, dedica-se a demonstrar a importância das relações raciais poligâmicas entre brancos, negros e índios, sobretudo entre os senhores de engenhos do Nordeste canavieiro e os escravos de procedência africana.

Ao invés de uma história em bases econômicas e políticas tradicionais, Freyre, influenciado pelo antropólogo Franz Boas, de quem foi aluno nos Estados Unidos, privilegiou o plano cultural, inclusive com a demonstração do papel do sexo nas relações de dominação econômica.

Uma prova da presença atual de Freyre no imaginário nacional é sua recepção fora do Brasil. Nos anos 1950, a tradução francesa de *Casa-Grande e Senzala* foi feita por Roger Bastide, dentro da coleção sul-americana coordenada por Roger Callois. Saudada por Roland Barthes, a edição em francês tem prefácio do historiador Lucien Febvre: “Brasil, terra de história”, jogo de palavras com o livro de Bastide, “Brasil, terra de contrastes” e com a famosa obra do escritor austríaco Stefan Zweig: “Brasil, país do futuro”.

Cabe ainda lembrar a proximidade do autor de *Maîtres et Esclaves* com o historiador francês da segunda geração dos Anais, Fernand Braudel, com quem compartilhava o conceito de “cultura material”.

Se na França Freyre foi bem recebido, em contrapartida, no Brasil, historiadores e sociólogos da Universidade de São Paulo (USP) consideraram então o livro uma apologia da “democracia racial”, assim como uma ode ao legado da colonização portuguesa.

Contrariamente às experiências coloniais espanholas, inglesas e francesas, Freyre defendia que o português era, ele próprio, um mestiço à época dos descobrimentos, a meio caminho entre o Norte da África e o restante da Europa. Com sua plasticidade e sua capacidade de adaptação, misturou-se com negros e índios e produziu uma cultura nova e original nos trópicos.

Ora, é esse mesmo Freyre quem, cinco anos depois, em 1938, se depara com a Copa de 1938 na França, acompanhada no Brasil pelo rádio, com enorme entusiasmo pela população brasileira. Apesar da terceira colocação, o país comemora seu desempenho e celebra o atacante Leônidas da Silva, artilheiro da competição, conhecido pelo apelido de “a maravilha negra”.

A recepção calorosa no retorno da delegação faz dos jogadores verdadeiros ídolos nacionais, a exemplo do que havia acontecido nos torneios sul-americanos das décadas de 1920 e 1930. A partir dessa repercussão na Europa e no Brasil, Gilberto Freyre escreve na imprensa e cunha a expressão “futebol-arte” para caracterizar o modo de jogar brasileiro. Como se sabe hoje, seria este um estilo surpreendente e criativo, baseado na individualidade, na finta e nos efeitos angulosos da bola em curva.

Esse estilo foi contraposto ao que considerava ser o “futebol-científico” europeu, em particular os do Leste Europeu – Tchecoslováquia e Polônia, entre outros – baseados na coletividade, no treinamento metódico, na obediência aos sistemas táticos (o recém-inventado WM) e a bola em linha reta.

Dessa maneira, Freyre, leitor do Nietzsche de *A Origem da Tragédia*, utilizava metáforas artísticas e substituiu a expressão “arte pela arte”, de Gustave Flaubert, pela de “jogo pelo jogo”.

O autor fazia do esporte um laboratório onde podia demonstrar sua tese sobre a formação social da sociedade brasileira. Esta poderia ser confirmada caso se observasse o que aconteceu com o futebol. Sua originalidade, portanto, não dizia respeito ao passado congelado no tempo, mas, sobretudo, à sua potencialidade de atualização no presente e de projeção no futuro. A ascensão social dos mulatos através do esporte vinha a ser o exemplo mais bem acabado de sua teoria.

Ora, dizia Freyre, só se pode explicar a habilidade dos jogadores brasileiros observada na França se prestarmos atenção às origens desta “técnica corporal”, que descende de tradições africanas e que no Brasil plasmou as danças populares, como o samba e a capoeira.

Esse modo de jogar teria transformado de ponta à cabeça as raízes do futebol, tal como concebido na Inglaterra. O jogo disciplinado das Escolas Britânicas teria passado do polo da ética – a pedagogia esportiva – para o polo da estética – os lances de efeito.

Aquilo que explica esse fenômeno é, portanto, menos a educação física e mais o mimetismo da forma de dançar de origem africana, transplantada para as quatro linhas do campo.

Era justamente naqueles idos de 1930 que a difusão e a popularização inesperadas desse esporte no Brasil levaram as classes operárias do subúrbio e das arquibancadas para o coração do futebol profissional.

Em sua origem, um esporte de “distinção” para os estrangeiros e para os estudantes saídos dos estratos mais bem aquinhoados da sociedade, a democratização contornou as barreiras sociais, raciais e econômicas, ao menos em nível simbólico, segundo Freyre, no universo do futebol.

As transformações do futebol no Brasil não foram, contudo, apenas uma concessão benevolente das elites locais. Elas só podem ser compreendidas em termos históricos, que se relacionam com aspectos migratórios típicos dos anos 1930.

A preparação para a segunda Copa do Mundo na Itália, em 1934, mobilizou diretamente a atenção do governo italiano. Os esforços de Mussolini tiveram repercussão na América do Sul, com o repatriamento dos emigrados que jogavam no Brasil.

Vários jogadores do Rio de Janeiro e de São Paulo, de origem italiana, que representavam a seleção brasileira, foram recrutados e acabaram por vestir a “squadra azzurra” no Mundial de 1934.

Assim, os clubes tradicionais e de elite se viram diante de um vácuo em suas equipes e foram parcialmente obrigados a substituir esses atletas pelos jogadores saídos das classes populares, mestiços, proletários ou de origem negra.

Dito isso, veja-se como o argumento de Freyre tornou-se para os brasileiros a autorrepresentação da sua mestiçagem. Mas, quando se utiliza o termo “futebol-arte”, deve-se prestar atenção à gênese e ao contexto histórico da expressão.

Quer isto dizer que, no momento em que se opõe um futebol-artístico a um futebol-científico, um estilo que privilegia a exibição para outro que privilegia a competição, o que Freyre não diz é a estratégia retórica subjacente a esta ideia.

É a ideia de que a arte é uma ação livre e desinteressada, sem fins instrumentais ou utilitários como definia em sua Terceira Crítica o filósofo Emanuel Kant, e que seu espírito penetrou o terreno dos esportes, através de uma prática que busca, mais do que vencer, encantar a sua plateia.

Ora, esse argumento não pode desconsiderar a pergunta: até 1938, o que havia o Brasil ganho em escala internacional? Quase nada. Em contrapartida, o que ocorria com os seus vizinhos uruguaios? Já haviam vencido duas Olimpíadas e tinham conquistado a primeira Copa do Mundo em 1930. A Argentina, também, era vista como mais evoluída que o Brasil, sendo um verdadeiro modelo a ser seguido em termos técnicos e táticos.

Convém então reconhecer que o Brasil se sentia inferior em resultados e títulos aos argentinos e uruguaios, dois países onde a migração e a formação social haviam contribuído para uma implantação mais rápida do futebol.

O único trunfo retórico no Brasil, portanto, como o faz muito bem Freyre, é apostar no diferencial técnico e étnico, menosprezando o resultado e valorizando os efeitos dos futebolistas negros sobre os milhares de espectadores europeus que o contemplam. As relações entre práticas culturais e práticas corporais não existem somente no Brasil, mas em boa parte dos países ditos periféricos.

É o antropólogo argentino Eduardo Archetti quem sublinha a articulação entre a música, a dança e o esporte em vários países da América Latina. Em princípios do século XX, à medida que a Europa exportou suas práticas esportivas, cada país sul-americano fez um traço-de-união entre sua tradição local – tango, samba, salsa – e o esporte de origem bretã.

Foi assim que o Brasil instituiu o jogar à brasileira como uma descendência direta do carnaval, fruto de uma plasticidade do corpo, com vistas a praticar um “futebol-arte”, feito não para vencer, mas para produzir encantamentos.

Assim, o nascimento do “futebol-arte” deve ser compreendido no quadro histórico onde a equipe brasileira estava longe de ser vitoriosa e superior no que concerne a medalhas de ouro.

Esta condição seria ambígua: ora produziria uma sensação positiva, fruto dessa capacidade malabarística de inventar jogadas individuais; ora desencadearia um sentimento de inferioridade, com as derrotas de 1950 e de 1954 sendo a expressão de uma psicologia coletiva débil, que retratava a instabilidade emocional do povo brasileiro, representado por uma equipe mestiça dentro de campo.

Esta ambiguidade se prolongaria e somente seria quebrada vinte anos depois do sucesso de Leônidas, o “inventor da bicicleta” em 1938, quando surge outra “maravilha negra”: Pelé.

A vitória na Suécia em 1958 dá início àquilo que se chamou de Era de Ouro do futebol brasileiro, a culminar em 1970, com o tricampeonato no México. A linguagem artística não seria apenas desinteressada, sendo igualmente eficaz e instrumental. O efeito estético agora era resultado não somente de jogadas isoladas, mas de uma ação conjunta, de uma arte coletiva, de um encantamento articulado a uma série de conquistas em âmbito internacional.



Copa do Mundo de 1970: Final Brasil vs. Itália 4x1

