



## Futebol e Desenvolvimento Econômico-social

### Prefácio

Pelé

### Entrevista

Franz Beckenbauer

### Artigos

Futebol, um negócio  
que move paixões

Ministro Orlando Silva

Copa 2014 e clubes  
de futebol no Brasil

Celso Grellet

O torcedor como cliente: uma solução  
para aumentar a receita dos clubes brasileiros

Antônio Carlos Kfourir Aidar

A importância do futebol  
na economia brasileira

Fernando Blumenschein e Rafael Kaufmann Nedal

CADERNOS  
**FGV Projetos**

---

**CADERNOS FGV PROJETOS**

*Publicação periódica da FGV Projetos.  
Os artigos são de responsabilidade dos autores e não refletem,  
necessariamente, a opinião da FGV.*

**FGV PROJETOS**

Diretor Executivo	Cesar Cunha Campos
Diretor Técnico	Ricardo Simonsen
Diretor de Controle	Antônio Carlos Kfourl Aidar
Vice-Diretor de Projetos	Francisco Eduardo Torres de Sá
Vice-Diretor de Estratégia e Mercado	Sidnei Gonzalez
Editor-Chefe	Sidnei Gonzalez
Coordenador Editorial	Carlos Augusto Costa
Coordenadora de Comunicação	Melina Bandeira
Designer Assistente	Maria João Pessoa Macedo
Analista de Comunicação	Teresa Borges
Estagiária de Comunicação	Raphaela Aquino
Jornalista Responsável	Mariana Meireles
Revisoras Linguísticas	Gabriela Costa e Petruska Perrut
Tradutora	Elvyn Marshall
Copidesque	Gabriela Costa
Projeto Gráfico	Dulado Design   <a href="http://www.dulado.com.br">www.dulado.com.br</a>
Impressão	Gráfica Nova Brasileira
Tiragem	4.000 exemplares
Fotos	<a href="http://www.shutterstock.com">www.shutterstock.com</a>   Flavio Russo   Dirk von Nayhauss



*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.*

**CONSELHO DIRETOR**

Sede	Praia de Botafogo, 190, Rio de Janeiro - RJ, CEP 22250-900 ou Caixa Postal 62.591 CEP 22257-970, Tel (21) 3799-5498, <a href="http://www.fgv.br">www.fgv.br</a>
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
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 Correa Júnior, Marcílio Marques Moreira e Roberto Paulo Cezar de Andrade
Suplentes	Alfredo Américo de Souza Rangel, Antonio Monteiro de Castro Filho, Cristiano Buarque Franco Neto, Eduardo Baptista Vianna, Jacob Pallis Júnior, José Ermírio de Moraes Neto, José Julio de Almeida Senna, Marcelo José Basílio de Souza Marinho e Nestor Jost

**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, Celso Batalha (Publicis Brasil Comunicação Ltda), Dante Letti (Souza Cruz S.A), Edmundo Penna Barbosa da Silva, Heitor Chagas de Oliveira, Hélio Ribeiro Duarte (HSBC Investment Bank Brasil S.A - Banco de Investimento), Jorge Gerdau Johannpeter (Gerdau S.A), Lázaro de Mello Brandão (Banco Bradesco S.A), Luiz Chor (Chozil Engenharia Ltda), Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Mauro Sérgio da Silva Cabral (IRB-Brasil Resseguros S.A), Raul Calfat (Votorantim Participações S.A), Romeo de Figueiredo Temporal (Estado da Bahia), Ronaldo Mendonça Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Capitalização e de Resseguros no Estado do Rio de Janeiro e do Espírito Santo) e Sérgio Ribeiro da Costa Werlang
Suplentes	Aldo Floris (Brascan Brasil Ltda), Gilberto Duarte Prado, Luiz Roberto Nascimento Silva, Ney Coe de Oliveira, 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), Pedro Aguiar de Freitas (Cia. Vale do Rio Doce), Pedro Henrique Mariani Bittencourt (Banco BBM S.A), Rui Barreto (Café Solúvel Brasília S.A) e Sérgio Lins Andrade (Andrade Gutierrez S.A)

**Editorial**      **06**      Cesar Cunha Campos

**Prefácio**      **08**      Pelé

**Entrevista**      **10**      Franz Beckenbauer

**Artigos**      **24**      Futebol, um negócio que move paixões  
**Ministro Orlando Silva**

**30**      O torcedor como cliente: uma solução para  
aumentar a receita dos clubes brasileiros  
**Antônio Carlos Kfourir Aidar**

**38**      A importância do futebol na economia brasileira  
**Fernando Blumenschein e Rafael Kaufmann Nedal**

**44**      Arenas da Copa 2014: o desafio da viabilidade  
dos investimentos  
**Luiz Souto e Rodolfo Torres**

**53**      Copa 2014 e clubes de futebol no Brasil  
**Celso Grellet**

**57**      Futebol e brasilidade: o papel do Estado Nacional na  
construção do imaginário acerca da seleção brasileira  
**Carlos Eduardo Sarmento**

**63**      A Copa do Mundo e o futebol brasileiro  
**Pedro Trengouse Laignier de Souza**

## Editorial

Cesar Cunha Campos  
*diretoria.executiva@fgv.br*



O Brasil é considerado celeiro de craques e talentos quando o tema é futebol. Não existe debate sem que o assunto seja tratado calorosamente, uma verdadeira paixão nacional. Contudo, ainda somos frágeis em nosso modelo de gestão e de negócios neste segmento. Quando comparado a outros países, especialmente os europeus, verificamos a imensa distância entre os modelos adotados. O mercado do futebol movimenta anualmente grandes somas de recursos e influencia diversos setores de nossa economia, contribuindo fortemente para a produção nacional e geração de renda e emprego para muitos brasileiros. É preciso investimento em novos modelos de gestão, capazes de transformar e profissionalizar o setor, torná-lo atrativo e eficiente.

Esta edição do Cadernos FGV Projetos conta com o prefácio de Edson Arantes do Nascimento, nosso Pelé, e também com uma entrevista inédita com Franz Beckenbauer, um dos maiores craques europeus, que hoje se dedica à gestão do futebol. Para abordar os temas em pauta, incluímos nesta edição variados aspectos do futebol como negócio e seu impacto no desenvolvimento econômico e social brasileiro como o artigo do Ministro do Esporte, Orlando Silva, que trata do projeto da Secretaria Nacional do Futebol, em tramitação, para a promoção e fortalecimento econômico do futebol e incentivo a uma cultura de respeito aos direitos do torcedor. O professor Antônio Carlos Aida indica algumas medidas que podem ser adotadas para que os clubes brasileiros aumentem sua receita, e o professor Fernando Blumenschein e o especialista Rafael Kaufmann fazem uma análise econômica do futebol a partir da compreensão da cadeia produtiva do setor.

Outro importante desafio é tornar as arenas centros geradores de receita durante todo o ano, com inicia-

tivas que vão além da organização de jogos de futebol, conforme citado pelos executivos do BNDES Luiz Souto e Rodolfo Torres. Em outro artigo, Celso Grellet ressalta a importância da excelência na administração dos clubes brasileiros; o professor Carlos Eduardo Sarmiento comenta sobre a contribuição dos gestores públicos para a construção de um ideal de nacionalidade acerca da seleção brasileira e Pedro Tregrouse finaliza este Caderno discutindo a necessidade de uma ação coordenada entre as esferas públicas e privadas na definição de estratégias e investimentos capazes de potencializar o evento e seu legado.

A Copa do Mundo 2014 é um excelente momento para estimularmos o debate no Brasil acerca do modelo de gestão adotado no segmento do futebol. A expectativa é de que o número de telespectadores dos jogos da Copa seja de 40 bilhões, em 240 países, oportunidade única para tornarmos o Brasil uma vitrine mundial. Países como Alemanha e México já souberam aproveitar os benefícios que uma Copa do Mundo pode trazer ao país, maximizando-os e valorizando o importante legado deixado por um evento desse porte. A África do Sul agora enfrenta o desafio de sediar uma Copa, se preparando com investimentos em infraestrutura, estádios, comunicação, segurança e desenvolvimento esportivo, investimentos ainda inferiores aos programados para o Brasil sediar a Copa 2014.

Esperamos que esta publicação contribua para o enriquecimento do debate nacional acerca do tema e das perspectivas como atividade de grande impacto no desenvolvimento econômico-social, além de ressaltar os desafios por vir com a responsabilidade de sedirmos novamente uma Copa em um país mais forte e certamente em maior evidência do que há 60 anos.

Boa leitura! ■■

# Pelé



Após 64 anos, o Brasil sediará novamente, em 2014, a vigésima Copa do Mundo de Futebol. O evento foi realizado no país pela primeira vez em 1950. Desde então, a América Latina sediou o torneio por três vezes: duas no México, em 1970 e 1986, e uma na Argentina, em 1978. É uma boa oportunidade para olharmos o desenvolvimento do futebol brasileiro no período, mas acima de tudo tentarmos planejar os próximos tempos.

O futebol mudou bastante nesse período, notadamente nos últimos vinte anos. Para além de sua característica eminentemente esportiva, tornou-se também um grande negócio, gerador de receitas e despesas vultosas, influenciando vários setores ligados a ele.

Os valores praticados hoje no futebol, comparados aos dos anos 50, mostram um crescimento talvez não encontrado em nenhuma outra atividade econômica. Essa mudança alterou de forma significativa a gestão do futebol no mundo todo. No Brasil, precisamos estar preparados para essa transformação.

O futebol brasileiro, durante esse período, venceu cinco Copas do Mundo, tornou-se respeitado, foi reconhecido como celeiro de craques e fez o Brasil ser reconhecido internacionalmente como o país do futebol. O esporte tornou-se patrimônio nacional e, junto com nossa música popular, expoente de admiração mundial.

Mas como estamos hoje? Nossos atletas continuam em alta e vários são apontados como os melhores do mundo. Os investimentos na formação de base, uma necessidade contínua, têm sido cada vez maiores, em virtude dos retornos financeiros esperados pelo reconhecimento do mercado brasileiro.

Nossos clubes, por outro lado, não conseguiram acompanhar na mesma proporção as mudanças no mundo do futebol. Criados como entidades sem fins lucrativos, cujo objetivo era a disputa de campeonatos, os clubes estão se defrontando com um mundo novo, o qual, para alcançar boa performance esportiva, precisa de instrumentos de gestão utilizados em empresas, cujos objetivos são totalmente diferentes dos de um clube de futebol.

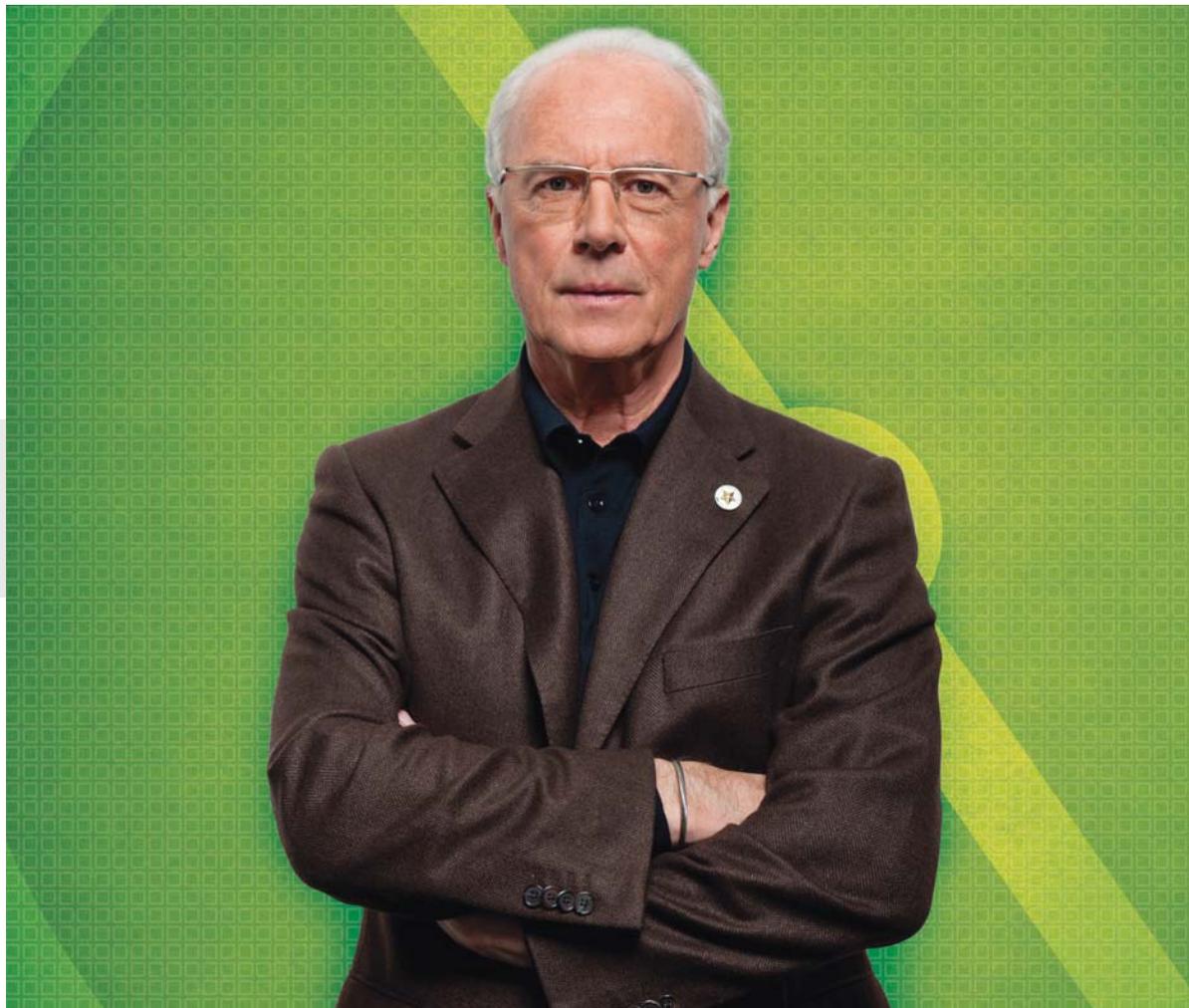
A realização da Copa do Mundo no Brasil poderá ser a oportunidade de ouro para alterar a gestão de nossos clubes. Para se adaptar às exigências da FIFA, o Brasil precisou, dentre outras medidas, comprometer-se a modernizar seus estádios, visando principalmente ao conforto e à segurança do torcedor, hoje considerado um cliente do futebol, um conceito que difere totalmente daquele a que se estava acostumado. Agora, como cliente, tende a exigir cada vez mais. Os clubes brasileiros, que enfrentam desvantagens quando comparados a clubes de centros economicamente mais fortes, precisarão se reciclar e adotar métodos de gestão modernos, para que essa diferença diminua.

As mudanças que agora começam a ser implementadas deverão ter na Copa 2014 sua mais forte inspiração. Os clubes que melhor se adaptarem aos modernos métodos de gestão serão os que acabarão apresentando as melhores *performances* desportivas. Essa é a principal mudança no período, e o clube que não a perceber tenderá ao fracasso. Os grandes clubes brasileiros foram formados de maneira espontânea. No entanto, para se manterem grandes no novo mundo do negócio futebol, a gestão será fundamental.



## Entrevista com Franz Beckenbauer

FGV Projetos



## Franz Beckenbauer

Franz Beckenbauer iniciou sua carreira no futebol aos 14 anos. Foi campeão do mundo como jogador e como técnico: em 1974 e 1990, respectivamente, vencedor na Copa dos Campeões em 1974, 1975 e 1976 e presidente do Comitê Organizador da Copa do Mundo de 2006, na Alemanha. Atualmente é presidente do Bayern Munique.

*Franz Beckenbauer was 14 years old when he began his soccer career. He was world champion as player and coach: in 1974 and 1990, respectively. He won the Champions Cup in 1974, 1975 and 1976 and chaired the organizing committee for the 2006 World Cup in Germany. Currently he is the president of Bayern Munich.*

## RESUMO

Nesta entrevista ao Cadernos FGV Projetos, Beckenbauer compartilha sua experiência como presidente do Comitê Organizador da Copa do Mundo de 2006, revelando qual o papel do Comitê para o sucesso de uma Copa do Mundo, como a Alemanha usufruiu da oportunidade de sediar o evento e qual foi o legado deixado pela Copa de 2006 para o país. Indica também iniciativas para que os estádios possam desenvolver-se como centros geradores de receitas e como o Brasil pode tirar o melhor proveito da oportunidade de sediar um evento desta magnitude.

## ABSTRACT

*In this interview for Cadernos FGV Projetos, Beckenbauer shares his experience as president of the 2006 World Cup Organizing Committee, explains its role in the success of a World Cup, how Germany seized the opportunity as host of the event and what the 2006 World Cup left as legacy to the country. He also suggests projects for developing stadiums into revenue-generating centers and how Brazil can take the best advantage of hosting an event of this magnitude.*

**FGV PROJETOS - Tendo participado de Copas do Mundo como jogador, técnico e presidente do Comitê Organizador da Copa de 2006, qual seria, em sua opinião, o papel do Comitê Organizador para o sucesso de uma Copa do Mundo?**

**Franz Beckenbauer** - Em uma Copa do Mundo, é natural que um Comitê Organizador Local (COL) tenha de corresponder, em primeiro lugar, às deliberações e exigências técnicas estipuladas pela FIFA para o Mundial, para que um evento desta natureza possa ser realizado sem transtornos. O COL, no entanto, também deveria exigir de si mesmo que a Copa do Mundo a ser realizada em seu país tenha o seu próprio e inconfundível caráter. Em 2006, nosso objetivo era gerar um ambiente no qual este megaevento pudesse transcorrer com ânimo, humor e alegria. Todos os grupos sociais importantes, incluindo os partidos políticos e, a população em geral estavam conscientes do fato de que a realização da Copa do Mundo de 2006 era um presente que não poderia ser mais bonito e encantador, e que uma chance dessas, de poder passar para o mundo esta imagem positiva do nosso país, não se repetiria durante os próximos 50 anos. Por essa razão, o papel mais importante para o nosso COL foi realizar a Copa da Alemanha como se fosse um enorme projeto comunitário. Quero dizer com isso, que em 2006 nós, alemães, éramos todos anfitriões.

**FGV PROJETOS - Having participated in World Cups as player, coach, and as president of the 2006 World Cup organizing committee, what would you say about the role of the organizing committee in ensuring a successful World Cup?**

**Franz Beckenbauer** - It's obvious that in a World Cup, the local organizing committee (LOC) would have to meet, in the first place, the technical decisions and demands stipulated by FIFA, so that such event can happen without any incidents. At the same time, the LOC should also make sure that the World Cup has its own distinctive character as part of the host country's identity. In 2006 our goal was to create an atmosphere full of energy, good humor and joyous anticipation for this mega event. All the major social groups, including the political parties, in short, the population as a whole, were well aware of the fact that there wasn't a more beautiful and wonderful gift than holding the 2006 World Cup, and that the opportunity to present to the world a positive image of our country would not be repeated for the next 50 years. That's why the most important role for our LOC was to turn the German Cup into an enormous community Project. In other words, in 2006, we Germans, all of us, became the hosts.

## FGV PROJETOS - Quais são as principais obrigações do Comitê?

**Franz Beckenbauer** - A tarefa central do COL se compõe de centenas de etapas detalhadas. Em geral, o COL tem de providenciar que as condições gerais, que foram criadas durante o longo período de preparação do evento, também funcionem durante a sua realização. Na bilheteria e nos controles de acesso aos estádios, por exemplo, no transporte e na hospedagem das seleções, na segurança, no atendimento aos convidados de honra etc. Além disso, o COL tem de saber, transmitir e comunicar que um megaevento desse tipo representa uma campanha de imagem impagável para o país e seu povo, pelo qual este possa apresentar-se como excelente localidade para serviços e negócios, com alta produtividade e eficiência. Neste aspecto, o carinho e a atenção dispensados aos torcedores vindos de todo o mundo assumem um papel importantíssimo. Em conjunto com os torcedores nacionais, eles devem criar aquele ambiente distinto, que faz com que uma Copa do Mundo seja um evento excepcional e inesquecível. Por essa razão, em 2006, tentamos assegurar, mediante ampla oferta de programas sociais e culturais, que os torcedores contribuíssem para que este festival mundial do futebol passasse a ser um festival mundial do encontro e do convívio. Nas diversas viagens ao exterior que continuamente faço, frequentemente recebo um retorno positivo em relação à Copa de 2006; então, é constatado o quão bem-vindos os nossos visitantes e convidados se sentiram, e o quão alegre e pacífico tinha sido o ambiente geral do evento.

## FGV PROJETOS - What are the Committee's main responsibilities?

**Franz Beckenbauer** - Hundreds of details are comprised in the LOC's main task. In general, the LOC has to make sure that the general conditions created during the event's long preparation period will also hold throughout the event itself - whether, for example at the Box Office, the access controls at the stadiums, the transportation and housing of the teams, the security, the solemnities and care for the guests of honor, etc. In addition, the LOC has to know, convey and communicate that a mega event such as this is a priceless image booster for the country and its people, through which it can present itself as an excellent place for services and businesses with high productivity and efficiency. In this sense, the care and attention for the fans who come from all over the world becomes extremely important. Together with the local fans, they must create that distinct atmosphere that makes the World Cup such a unique and unforgettable event. That's why in 2006, through a broad range of social and cultural programs, we tried to make sure that the fans contributed to making this world soccer festival into a global festival of encounters and conviviality. In my various trips abroad, I continue to receive positive feedback about the 2006 world cup, confirming how well received our visitors and guests felt and how happy and peaceful the general atmosphere of the event was.

**FGV PROJETOS - O que significaram as Copas de 1974 e de 2006 para a Alemanha? Quais as principais diferenças quanto à organização, captação de recursos e realização?**

**Franz Beckenbauer** - Ambos os eventos representaram uma grande chance, para a Alemanha, de apresentar-se de forma muito positiva. Especialmente para o nosso futebol, o aprimoramento da infraestrutura e a modernização das condições gerais, por exemplo, no que diz respeito aos estádios, significaram possibilidades consideráveis para o próprio desenvolvimento. Na área técnica, a diferença entre 1974 e 2006 já se destaca pela quantidade de jogos. No ano de 1974, havia 34 jogos em nove estádios com uma média de 47.400 espectadores, enquanto em 2006 uma média de 53.000 espectadores assistiu a 64 jogos em doze estádios. Em 1974, um total de 3.500 jornalistas relatou sobre a Copa do Mundo; em 2006, já havia 21.000 jornalistas credenciados. Em 1974, o COL tinha 67 funcionários; durante a fase final da Copa de 2006, o COL empregava 279 funcionários. O que mais se distinguiu da Copa de 1974 foram os novos telões e as festas para os torcedores, das quais participaram 18 milhões de visitantes, medida que criou a condição mais importante para que a Copa de 2006 pudesse se tornar a tão esperada grande experiência comunitária. A maior e mais importante diferença entre as duas Copas, no entanto, foi o fato de a Alemanha, em 1974, ser ainda um país separado, enquanto a Copa do Mundo de 2006 pôde ser realizada como o primeiro megaevento do esporte mundial em uma Alemanha reunificada. Por essa razão, nosso grande objetivo era fazer com que esta Copa do Mundo, em uma Alemanha aberta e no coração de uma Europa aberta, se tornasse um grande festival de encontro e de convívio. Escolhemos a cidade de Leipzig para sediar a final porque, em 1974, ela ainda pertencia à Alemanha Oriental.

**FGV PROJETOS - What did the 1974 and 2006 Cups mean for Germany? What were their main differences in terms of organization, fundraising and execution?**

**Franz Beckenbauer** - Both events were a great opportunity for Germany to present itself positively. Particularly for our soccer, the infrastructure improvements and, for example, the modernization of the general state of our stadiums, created a considerable opportunity for development. In the technical area, the main difference between 1974 and 2006 was in the number of matches. In 1974 there were 34 matches in 9 stadiums with an average of 47,400 spectators, while in 2006 an average of 53,000 spectators watched the 64 games in 12 stadiums. In 1974 a total of 3,500 journalists reported on the World Cup, while in 2006 there were 21,000 accredited journalists. In 1974, the LOC had 67 employees. During the final phase of the 2006 World Cup the LOC had 279. What was most distinctive from the 1974 World Cup is that there were new large screens and festivities for the fans, attended by 18 million visitors and which became the most important measure of the 2006 World Cup having succeeded as the great community experience that we so hoped for. The biggest and most important difference between the two World Cups, however, was the fact that Germany in 1974 was still a split country, while the 2006 World Cup was held as the first mega event of the sports world in a reunited Germany. This is why our biggest goal was to make this World Cup in an open Germany, in the heart of an open Europe, a huge festival of encounters and conviviality. We chose the city of Leipzig to host the final, because in 1974 it still belonged to East Germany.

**FGV PROJETOS** - Como a Alemanha conseguiu ter uma infraestrutura, como estádios, praticamente completa para a Copa de 2006 cerca de um ano antes de sua realização? Como o Comitê alemão trabalhou para o financiamento desses estádios?

**Franz Beckenbauer** - Já no mês de julho de 1994, a DFB (Confederação Alemã de Futebol) realizou um concurso público em cidades da Alemanha, estipulando que os futuros jogos internacionais da seleção alemã só poderiam ser realizados em estádios que cumprissem com os requisitos da Copa do Mundo. Por conseguinte, 27 cidades demonstraram interesse. Onze candidatos, no entanto, decidiram retirar a sua candidatura ao deparar-se com as extremas exigências da FIFA, principalmente no que diz respeito à capacidade dos estádios: eles deveriam compreender no mínimo 40.000 assentos para os Campeonatos Europeus de Futebol, os confrontos das oitavas e das quartas, assim como no mínimo 60.000 assentos para o jogo de abertura, os semifinais e o jogo final. No dia 15 de abril de 2002, a FIFA nomeou em Frankfurt as 12 cidades candidatas a sediar a Copa de 2006. Por motivos geográficos ou outros, quatro cidades candidatas - Düsseldorf, Mönchengladbach, Bremen e Leverkusen - infelizmente não puderam ser selecionadas. Com exceção da Arena de Gelsenkirchen, cuja construção já tinha sido concluída em 2001, todos os outros empreendimentos ficaram prontos em 2004 e 2005.

**FGV PROJETOS** - How did Germany get its infrastructure, such as the stadiums for the 2006 tournament, virtually completed almost a year before the event? How did the German Committee work to finance these stadiums?

**Franz Beckenbauer** - Already in July 1994, the DFB (German Soccer Association) held a public competition in German cities, stipulating that the German teams' future international matches could only take place in stadiums that complied with the requirements of the World Cup. A total of 27 cities showed interest, but eleven candidates decided to withdraw their candidacy when they were confronted by FIFA's rigorous demands, primarily related to the capacity of the stadiums: These had to have at least 40,000 seats for the European Soccer Championships, the octaves and quarter finals matches, as well as at least 60,000 seats for the opening game, the semifinals and the final game. On April 15, 2002 in Frankfurt, FIFA named the 12 cities chosen to host the 2006 tournament. Unfortunately, for geographical or other reasons, four cities - Düsseldorf, Mönchengladbach, Bremen and Leverkusen could not be selected. With the exception of the Arena in Gelsenkirchen, whose construction had been completed in 2001, all the other projects were completed in 2004 and 2005.

**FGV PROJETOS - Quais foram os principais resultados sócio-econômicos e culturais deixados pela Copa de 2006?**

**Franz Beckenbauer** - Segundo o Ministro do Interior, Dr. Wolfgang Schäuble, a Copa do Mundo de 2006 representou para a Alemanha uma grande oportunidade para promover a sua imagem. Literalmente, ele disse que, de acordo com os especialistas, os objetivos em relação à candidatura da Alemanha, como país com alto potencial econômico, científico e tecnológico, assim como nas áreas do turismo e da cultura, não foram somente atingidos, mas até superados. A Agência Federal de Emprego relatou que a Copa do Mundo de 2006 gerou 50.000 empregos, incluindo 20.000 empregos a longo prazo. Além disso, uma pesquisa econômica independente constatou que, durante o período de realização da Copa, a visita de 1,3 milhões de turistas internacionais e as despesas efetuadas pelos alemães, que em vez de viajar em suas férias a outros lugares do mundo permaneceram no país,

gerou um impulso econômico de 2,86 bilhões de euros, que aumentaria o PIB até o final de 2008 em 3,88 bilhões de euros. Segundo essa pesquisa, a quantia de 1,265 bilhões de euros dos impostos arrecadados durante a Copa do Mundo de 2006, através das despesas dos visitantes internacionais e dos alemães que permaneceram no país, cobriu totalmente as despesas dos setores públicos para o financiamento das reformas e construções dos estádios. Cabe mencionar, aqui, que a Copa do Mundo de 2006 - com exceção do programa cultural e artístico - fora realizada sem que um único centavo dos fundos públicos fosse gasto, e que a cobertura do risco financeiro do evento completo coube à Confederação Alemã de Futebol (DFB). O resultado fiscal das rendas do COL foi excelente, já que o COL obteve um lucro financeiro de 155 milhões de euros, sendo que uma quantia de aproximadamente 60 milhões de euros de impostos foi paga ao Estado.

**FGV PROJETOS - What were the main financial, infrastructure and cultural results for Germany of the 2006 World Cup?**

**Franz Beckenbauer** - According to the Interior Minister, Dr. Wolfgang Schäuble, the 2006 World Cup provided Germany, as the host country, with a great opportunity to promote its image. Literally, he said that according to experts, the goals of Germany's nomination, as a country with high economic, scientific and technological potential, as well as in tourism and culture, were not only achieved, but were actually surpassed. The Federal Employment Agency reported that the 2006 World Cup generated 50,000 jobs, including 20,000 long term ones. In addition, an independent economic study found that during the Cup, the 1.3 million international tourists and the spending by the Germans who remained in the country, instead of taking their vacations in other parts

of the world, had created a 2.86 billion euro economic boost which increased the GDP by 3.88 billion euros in 2008. According to this study, the 1.265 billion euros in tax revenues collected during the 2006 World Cup through the spending by international visitors and the Germans who remained in the country covered all the public sector outlays for financing the reforms and the construction of the stadiums. It should be mentioned here that, with the exception of the cultural and artistic programs, the 2006 World Cup was held without spending a penny of public moneys and that the financial risk for the entire event was covered by the German Soccer Association (DFB). The fiscal result of the LOC sales revenues was excellent, as it made a profit of 155 million euros, of which roughly 60 million euros in taxes were paid to the state.

**FGV PROJETOS - Como o Comitê Organizador pode auxiliar um país a maximizar o retorno financeiro de uma Copa do Mundo? Que agentes devem estar diretamente envolvidos neste processo para sua efetividade?**

**Franz Beckenbauer** - Em primeiro lugar, o COL deverá empenhar-se em criar um fundo financeiro para a promoção do futebol em seu próprio país. Ao contemplar o cenário alemão relativo aos estádios que foram construídos para a Copa do Mundo, assim como aqueles estádios que surgiram em consequência direta da Copa, então se pode constatar, sem falsa modéstia, que o futebol da Alemanha atualmente dispõe da melhor infraestrutura existente na Europa. Com o lucro que a Copa gerou para o COL em 2006, foi investido uma quantia de 20 milhões de euros em um projeto de construção, já concluído, de 1.000 minicampos de futebol em toda a Alemanha. Esta ampla iniciativa da parte da Confederação Alemã de Futebol (DFB) foi criada sob o lema "Integração através do Futebol". Quanto à maximização do lucro arrecadado pelo Estado, cabe ressaltar o considerável melhoramento da infraestrutura. No aprimoramento de ruas e estradas, que na época tinham grande importância para a Copa do Mundo, foi investida uma quantia de 3,7 bilhões de euros. Nos ramos de comércio referentes ao turismo, à hotelaria e à gastronomia, também foram registrados enormes faturamentos na casa dos milhões. Sem dúvida, o grande vencedor da Copa de 2006 foi a indústria de construção civil; não somente por causa das novas construções e das reformas dos estádios, mas também por causa dos novos acessos, estações de trem e sistemas de estacionamento construídos ao seu redor.

**FGV PROJETOS - How can the Organizing Committee assist in maximizing the financial returns from a World Cup to the host country? Which party should be directly involved in this process for it to be effective?**

**Franz Beckenbauer** - Firstly, the local organizing committee should strive to create a fund for promoting soccer at home. When looking at the German scene concerning the stadiums that were built for the World Cup, as well as those that resulted directly from the Cup, we can say, without false modesty, that today Germany has the best soccer infrastructure in Europe. With the profits generated from the Cup 2006, the LOC invested 20 million Euros in a construction project, which has already been completed, of 1000 mini soccer fields all over Germany. This broad initiative by the German Soccer Association (DFB) was created with the slogan: "Integration through soccer." In terms of maximizing state revenues, it is worth noting the considerable improvement in infrastructure. A total of 3.7 billion euros went towards improving the streets and roads, which were important at that time for the World Cup. Millionary revenues were also reported by businesses related to tourism, hotels and restaurants. Undoubtedly the construction industry was the big winner of the 2006 World Cup, not only because of new constructions and reforms of stadiums, but also because of new access routes, train stations and parking lots built around them.

**FGV PROJETOS - Como potencializar a eficiência cultural diante de uma Copa do Mundo?**

**Franz Beckenbauer** - A eficiência na área da cultura poderá ser alcançada se o país anfitrião souber aproveitar o palco de um megaevento deste tipo para promover a sua imagem no âmbito da arte e da cultura. Por essa razão, o governo alemão, o DFB e o COL deram muita importância à criação de um fórum para a apresentação da diversidade cultural da Alemanha, o qual foi concretizado por meio de um amplo programa nacional de arte e cultura, realizado sob administração do artista austríaco André Heller. Para que este projeto pudesse ser realizado, o governo da Alemanha forneceu um montante de 30 milhões de euros, arrecadados pelo Silbermünzprogramm (Projeto Europeu da Moeda de Prata). Com isso, a Alemanha foi o primeiro país a realizar um programa de arte e cultura de altíssimo nível em ocasião de uma Copa do Mundo. A Fundação Cultural, sem fins lucrativos, fundada especialmente para este fim, selecionou e aprovou aproximadamente 50 projetos na área da arte e da cultura, de um total de 350 candidaturas - dança, teatro e *performance* artística, cinema, exposições de arte, apresentações musicais e eventos de literatura. Cerca de 3,5 milhões de visitantes visitaram os eventos e projetos culturais, cujo símbolo fora o gigante globo terrestre em forma de uma bola futebolística, exibido entre 2003 e 2006 em todas as 12 cidades que sediaram os jogos.

**FGV PROJETOS - How can it be possible to leverage the cultural efficiency of a World Cup?**

**Franz Beckenbauer** - Efficiency in the cultural field can be achieved, if the host country knows how to use the stage for such a mega event to boost its image through art and culture. This is why the German government, the DFB and the LOC gave so much importance in creating a forum for the presentation of Germany's cultural diversity, which was achieved through a comprehensive national program of arts and culture, under the management of the Austrian artist, Andre Heller. For this project to be achieved, the German government provided a total of 30 million euros, raised by the Silbermünzprogramm (European Silver Coin Project). With this, Germany was the first country to implement a program of art and culture of the highest quality during a World Cup. The nonprofit Cultural Foundation created especially for this purpose selected and approved about 50 projects in the area of art and culture, out of a total of 350 submissions - dance, theater and the performing arts, cinema, art exhibitions, musical performances and literary events. About 3.5 million visitors attended to the events and cultural projects, whose symbol was a giant terrestrial globe in the form of a soccer ball, on display from 2003 to 2006 in all of the 12 cities that hosted the games.

“*No que diz respeito à Copa do Mundo de 2014, é muito importante que o Brasil não se apoie completamente nas disposições da FIFA, trabalhando ponto por ponto, mas que desenvolva e defina os seus próprios objetivos.*”

*Franz Beckenbauer*

**FGV PROJETOS - Que legado desportivo um evento como este pode deixar para uma nação?**

**Franz Beckenbauer** - Em 2006, conseguimos, devido à cooperação e união de diversas forças, criar uma “Aliança de responsabilidade para o país e o seu esporte” e, além disso, formar uma grande equipe para o nosso futebol, segundo o presidente do DFB, Dr. Theo Zwanziger. As 12 cidades-sede, a polícia, os serviços de segurança que atuam em diversos níveis, os membros de várias pequenas associações e a grande quantidade de voluntários vindos do exterior se juntaram aos 14.000 voluntários alemães, a fim de colaborar e ajudar. Foi esta colaboração em grande escala que gerou, afinal, aquele inconfundível ambiente, que tanto contribuiu para a ótima reputação da Alemanha. A magnitude da repercussão da Copa do Mundo de 2006 em outros eventos esportivos realizados na Alemanha evidenciou-se nos sucessivos campeonatos mundiais, como o do Hóquei e o da Equitação em setembro de 2006, ou do Handebol em fevereiro de 2007, nos quais todos os ingressos foram vendidos e novos recordes de público puderam ser estabelecidos.

**FGV PROJETOS - What's sports legacy that an event like this may leave to a nation?**

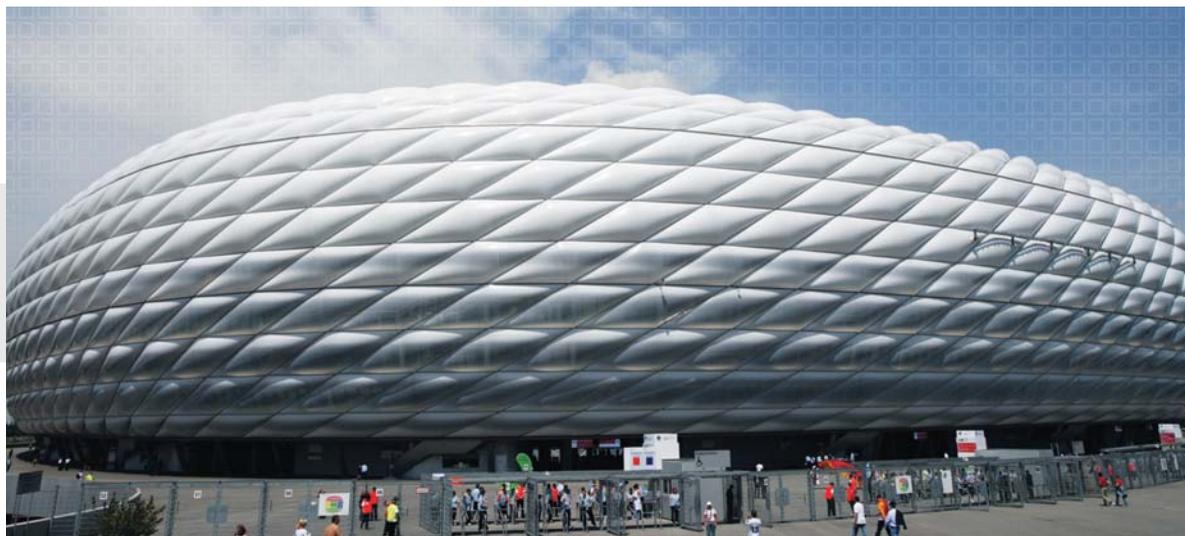
**Franz Beckenbauer** - In 2006, through the cooperation and union of the various forces, we created an “Alliance of responsibility for the country and its sports” and, in addition, according to the DFB president Dr Theo Zwanziger, we built a great soccer team. The twelve host cities, the police, the security services that operate at various levels, members of various small groups and a large number of volunteers from abroad, joined the 14 000 volunteers to collaborate and help. This large-scale collaboration ultimately led to the distinctive atmosphere that contributed so much to Germany's excellent reputation. The magnitude of the impact of the 2006 World Cup on other sporting events held in Germany was visible at successive world championships, such as Riding and Hockey in September 2006, or Handball in February 2007, in which tickets were sold out and attendance levels were record high.

**FGV PROJETOS** - Os estádios podem se desenvolver como centros geradores de receita? Quais são as soluções administrativas essenciais para se potencializar esta geração?

**Franz Beckenbauer** - Os proprietários da maioria dos estádios da Copa do Mundo de 2006 fundaram associações operadoras. Essas empresas elaboram estudos econômicos e planos de trabalho para que haja o melhor aproveitamento econômico possível dos estádios durante todo o ano. Para tal, eles não somente organizam jogos de futebol, como também realizam grandes eventos sociais, como *shows*, congressos, eventos religiosos, exposições, feiras e outros.

**FGV PROJETOS** - Can the stadiums evolve into revenue-generating centers? What are the essential administrative solutions to make this happen?

**Franz Beckenbauer** - The owners of most of the 2006 World Cup stadiums created management agencies. These companies produce financial studies and work plans in order to make the best possible financial use of stadiums throughout the year. To do so, they not only organize soccer matches, but also put on major social events, such as concerts, conventions, religious events, exhibitions, fairs and other programs.



**FGV PROJETOS - Como percebe hoje a administração e governança dos clubes de futebol no mundo, especialmente na Europa? Teria propostas de mudanças?**

**Franz Beckenbauer** - A popularidade do futebol continua aumentando em todo o mundo, e a administração está ficando cada vez mais profissional. A *Bundesliga* (divisão de elite do futebol alemão) é muito bem aceita pelo público. Com mais de 40.000 espectadores por jogo, ela supera todas as outras divisões de elite da Europa. No que diz respeito à luta pela liderança na Europa, no entanto, a *Bundesliga* está em desvantagem. É fato que não dispomos daqueles benfeitores privados, que determinam o bem e o mal dos clubes. Fico impressionado quando leio, por exemplo, que o Chelsea tem quase um bilhão de dólares em dívidas. É imprescindível que sejam tomadas algumas medidas o mais rápido possível para finalmente resolver esse problema, e eu acho que, ainda neste ano, a UEFA apresentará decisões e resultados. As sólidas disposições de licenciamento vigentes para a nossa *Bundesliga* poderiam servir como exemplo. Além disso, o poder dos jogadores, e subsequentemente de seus agentes e técnicos, aumentou muito. Por essa razão, eles tentam explorar ao máximo esse poder de acordo com as situações relativas aos contratos.

**FGV PROJETOS - How do you see the administration and governance of soccer clubs in the world today, especially in Europe? Would you suggest any changes?**

**Franz Beckenbauer** - The popularity of soccer continues to grow worldwide, and its management is getting increasingly professional. The *Bundesliga* (the elite division of German soccer) is very well accepted by the public. With over 40,000 spectators per game, it surpasses all other elite divisions in Europe. In regards to the struggle for leadership in Europe, however, the *Bundesliga* is at a disadvantage. We do not have private benefactors who determine what's good and what's bad for the clubs. I'm amazed when I read, for example, that Chelsea has almost a billion dollar debt. It is imperative that steps be taken as soon as possible to finally solve this problem, and I think this year UEFA will be outlining its decisions and results. The solid licensing arrangements we have for our *Bundesliga* could serve as an example. Moreover, the power of the players, and subsequently that of their agents and coaches, has soared. As a result, they are trying to make the most of this power according to the contract situations.

**FGV PROJETOS - Como o Brasil pode otimizar processos para a organização da Copa do Mundo de 2014?**

**Franz Beckenbauer** - Imediatamente após a conclusão da Copa do Mundo de 2010, o Brasil deverá dar início às campanhas de publicidade e às atividades relativas aos patrocinadores. Foi exatamente assim que nós procedemos com a Copa do Mundo de 2006. Esperamos o término da Copa do Mundo de 2002, no Japão e na Coreia, a fim de não perturbá-los com as nossas campanhas, e iniciamos logo em seguida a nossa grande campanha, com a participação de 4.500 clubes, assim como a grande campanha das escolas, com a participação sensacional de 11.500 escolas, na qual crianças de todas as idades trabalharam, com grande criatividade e talento, o nosso lema oficial da Copa de 2006 - "O mundo entre amigos". Com igual dedicação e empenho, iniciaram-se os trabalhos no setor de *marketing*. O quanto antes o COL conseguir fechar os negócios com os patrocinadores, mais garantida fica a segurança em relação ao planejamento. Do ponto de vista dos patrocinadores, também faz uma enorme diferença se puder agir durante somente um ano ou durante quatro anos, com um trunfo dessa importância em suas mãos. Não existe, no entanto, um momento exato para as campanhas de publicidade. O *tour* pelo mundo, por exemplo, que eu fiz em conjunto com uma pequena equipe do nosso COL, a fim de dar as boas-vindas aos 31 participantes da Copa do Mundo, somente pôde ser realizado poucos meses antes do início da Copa, já que a qualificação para a Copa somente ficou concluída no outono de 2005.

**FGV PROJETOS - How can Brazil enhance the process of organizing the World Cup in 2014?**

**Franz Beckenbauer** - Immediately after the last World Cup finishes, Brazil ought to start advertising campaigns and activities relating to the sponsors. This is exactly how we proceeded for the 2006 World Cup. We waited until the end of the 2002 World Cup in Japan and Korea in order not to disturb them with our campaigns, and shortly after, we began our big campaign with the participation of 4,500 clubs, and also a big campaign in schools, with the amazing participation of 11,500 schools, in which children of all ages worked with great creativity and talent inspired by our official slogan for the 2006 World Cup "The world among friends." With equal dedication and commitment, we began work on the marketing sector. The sooner the LOC can make deals with sponsors, the more secure the planning becomes. From the standpoint of the sponsors it also makes a huge difference whether they sit for only one year or for four years with an asset of this size in their hands. There is, however, no exact timing for the advertising campaigns. For example, the world tour I did together with a small team of our local organizing committee, in order to welcome the 31 participants of the World Cup, could only be done a few months before the Cup, since qualification for the finals was only completed in the fall of 2005.

**FGV PROJETOS - Que sugestões daria ao Brasil para tirar o melhor proveito do que ficará como legado da Copa?**

**Franz Beckenbauer** - Para a futura imagem do Brasil, em termos de competitividade na área do esporte internacional, será decisivo se conseguir, até o ano de 2014, criar um cenário de estádios com uma excelente estrutura moderna. A grande vantagem nisso tudo é que dois anos depois da Copa, o Rio de Janeiro sediará os Jogos Olímpicos. No que diz respeito à Copa do Mundo de 2014, é muito importante que o Brasil não se apoie completamente nas disposições da FIFA, trabalhando ponto por ponto, mas que desenvolva e defina os seus próprios objetivos. Para nós, o lema de 2006 "O mundo entre amigos" foi uma condição muito positiva, que nos serviu como ponto de orientação para a realização de todo o nosso trabalho. Através dessa ideia, sempre nos conscientizávamos de que, como país-sede, queríamos oferecer muito mais do que aquela imagem estereotípica da Alemanha sempre confiável, pontual e disciplinada. Não somente organizar, mas também emocionar - foi esse o propósito especial do DFB e de seu COL. Foi este o novo desafio: transmitir ao mundo uma nova imagem de uma Alemanha alegre, pacífica e tolerante. Tenho plena certeza de que o Brasil, esse país que tanto ama o futebol, em 2014 mostrará ao mundo o que tem de melhor. ■■

**FGV PROJETOS - What suggestions would you have for Brazil to make the most of the legacy that will remain from the World Cup?**

**Franz Beckenbauer** - For the future image of Brazil in terms of competitiveness in the area of international sports, creating a scenario of stadiums with an impressive modern structure will be crucial if achieved by 2014. The great advantage of it all is that two years after the World Cup, Rio de Janeiro will host the Olympic Games. In terms of the 2014 World Cup it is very important that Brazil does not rely entirely on FIFA's provisions, working through them point by point, but instead, undertakes to develop and set forth its own goals. For us, the 2006 motto, "The world among friends", was a very good starting point and served to guide all our work. Through this idea, we were always very conscious that, as the host country, we wanted to offer much more than the stereotyped image of Germany as always reliable, punctual and disciplined. Not only to organize, but also to inspire passion - this was the special purpose of the DFB and its LOC. This was the new challenge, to convey to the world a new image for Germany as cheerful, peaceful and tolerant. I'm pretty sure that in 2014, Brazil, this country that loves soccer so much, will show the world its best. ■■

## Futebol, um negócio que move paixões

Ministro Orlando Silva



### Ministro Orlando Silva

Formado em Direito pela Universidade Católica de Salvador (UCSAL) e Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (USP), é o atual Ministro do Esporte do Brasil. Antes de assumir o cargo, atuou como o Secretário Nacional de Esporte, Secretário Nacional de Esporte Educacional e Secretário-Executivo do Ministério do Esporte. É membro do Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial, do Conselho Ibero-Americano do Esporte (CID), membro do Conselho Sul-Americano do Esporte (CONSUDE), presidente do Conselho Americano do Esporte (CADE), integrou a Comissão Nacional de Erradicação do Trabalho Infantil (CONAETI) e foi presidente da Conferência de Ministros de Estado dos Países de Língua Portuguesa.

*Graduated in Law from UCSAL (Catholic University of Salvador) and in Social Sciences from USP (University of São Paulo) Orlando Silva is Brazil's current Minister of Sport. Before taking office, he has been National Secretary of Sports, National Secretary for Educational Sport, and Executive Secretary for the Ministry of Sports. He is a member of the National Council for the Promotion of Race Equality, the Ibero-American Sports Council (CID), member of the South American Sports Council (CONSUDE), president of the American Sports Council (CADE), member of the National Committee for Eradication of Child Labor (CONAETI) and president of the Conference of Ministers of State of Portuguese-speaking Countries.*

## RESUMO

O futebol é o esporte mais conhecido do mundo, o que atrai mais torcedores e um dos que movimentam mais recursos, tanto em bilheterias, *marketing*, transmissão de jogos, quanto em contratos de profissionais, entre atletas, técnicos, preparadores físicos, dirigentes e funcionários em geral. No Brasil, o futebol é uma paixão que se confunde com a forma de ser do nosso povo. Por aqui, podemos afirmar, sem medo de errar, que o futebol é a nossa maior expressão cultural.

## ABSTRACT

*Soccer is the best known sport worldwide. It attracts the largest number of supporters and drives the most resources, not only in ticket office takings and matches broadcasting, but also in professional contracts between athletes, coaches, physical training instructors, directors and employees in general. In Brazil, soccer is a passion embedded in the brazilian way of life. Here we can rightly say that soccer is our greatest cultural asset.*

Nos últimos anos, nosso futebol tem evoluído. Apesar de todas as dificuldades que ainda enfrenta, devemos considerar que, nas últimas versões do campeonato brasileiro, por exemplo, não aconteceram viradas de mesa. As regras têm sido as mesmas, os times que caem para a segunda divisão, independentemente do seu prestígio, cumprem por lá o seu papel e só retornam se, de fato, fizerem por merecer. Já do lado administrativo, tem-se obedecido a outras regras, como, por exemplo, a obrigação de todos os clubes publicarem anualmente os seus balanços.

O reflexo disto é rápido. De acordo com dados da Crowe Horwarth RCS, a receita dos doze maiores clubes do Brasil teve, no período de 2003-2008, uma evolução de 128%. Em 2003, os doze clubes analisados geraram R\$ 509,4 milhões em receitas totais. Em 2008, esse valor subiu para R\$ 1,16 bilhão. Apesar disso, vários especialistas apontam que a arrecadação dos clubes brasileiros tem muito ainda a crescer, principalmente no que tange ao licenciamento de suas marcas, venda de ingressos, refeições e serviços nos estádios, entre outros itens.

Uma parte significativa da arrecadação dos grandes clubes brasileiros deu-se com a transferência de jogadores. Isso gera outro grande problema para se manter um espetáculo à altura das exigências do público brasileiro, apaixonado e afeito ao melhor futebol do mundo. Para se ter uma ideia, os três maiores investidores em folha de pagamento de jogadores do Brasil em 2008 foram o Internacional, com € 13.2 milhões, Palmeiras, com € 11.6 milhões, e São Paulo, com € 9.5 milhões.

Esses números, apesar de vultosos, ainda são baixos se confrontados com os de alguns clubes europeus. O FC do Porto gastou com a sua folha no mesmo período € 36.2 milhões; o Olympique de Lyon, € 60.6 milhões; e o Arsenal FC ficou na faixa acima dos € 90 milhões. Com uma diferença dessas, fica muito difícil manter os nossos melhores profissionais no país, situação que empobrece o espetáculo e diminui a arrecadação. Aliado a isto, problemas como a violência e a falta de conforto também afastam o público dos nossos estádios.

## A SECRETARIA NACIONAL DO FUTEBOL

Foi com base nisso que o Ministério do Esporte percebeu a necessidade urgente de criar uma Secretaria Nacional para tratar única e exclusivamente dos assuntos relativos ao nosso futebol. Um órgão que se preocupe com o dia a dia do esporte e também com as dificuldades específicas que o setor enfrenta. Uma secretaria, enfim, que colabore para promover o fortalecimento econômico do nosso futebol e, ao mesmo tempo, o incentivo a uma cultura de respeito aos direitos do torcedor. Tudo isso incorporado aos preparativos para sediar a Copa do Mundo 2014.

O projeto da Secretaria Nacional do Futebol tramita no Congresso e deve ser aprovado em breve, sem nenhum acréscimo orçamentário ao erário. Todos os cargos usados foram disponibilizados por outras Secretarias do nosso Ministério. Contudo, enquanto o processo se cumpre, já trabalhamos em vários projetos que, em um prazo muito curto, devem começar a surtir efeito na vida de torcedores, atletas, dirigentes e demais envolvidos.

### TORCIDA LEGAL

O primeiro grande projeto implementado por esta secretaria é o programa “Torcida Legal”, que estabelece diversas medidas para combater a violência durante os jogos de futebol e também a exigência de laudos de segurança para estádios.

Como primeira medida, foi assinado um acordo de Cooperação Técnica entre o Conselho Nacional de Justiça, Ministério da Justiça, Ministério do Esporte, Conselho Nacional dos Procuradores-Gerais do Ministério Público dos Estados e da União e a Confederação Brasileira de Futebol. No documento, cada um dos entes se torna responsável por determinadas competências relativas à sua área no combate à violência que envolve os jogos de futebol.

A segunda medida foi enviar ao Congresso Nacional um Projeto de Lei que altera a Lei nº10.671/2003, o Estatuto do Torcedor, e deve ser aprovado no segundo semestre deste ano. Um novo capítulo intitulado de “Dos crimes” será criado, punindo torcedores que incitarem a violência. Além de tornar crime os atos violentos nas arenas, também vai passar a ser crime a manipulação de resultado dos jogos e a venda ilegal de ingressos.

Os estádios com capacidade maior do que dez mil torcedores deverão manter um sistema de monitoramento de imagem do público. O torcedor que for flagrado, em dia de jogo, tanto no trajeto quanto dentro do estádio, portando qualquer instrumento que possa servir à prática de violência poderá ser julgado por isso.

Por último, foi assinado um decreto presidencial que regulamenta o artigo 23 do Estatuto do Torcedor, o qual amplia a fiscalização nos estádios, determinando quais laudos técnicos são necessários para a vistoria nas arenas. Através de portaria do Ministro, a exigência dos laudos já está em vigor. Só ficarão autorizados a sediar jogos aque-

les que tiverem aprovados seus laudos de segurança, vistoria de engenharia, prevenção e combate a incêndio e condições sanitárias de higiene. Quando as características do estádio exigirem ou quando o laudo de engenharia assim o definir, será exigido também um laudo de estabilidade estrutural.

## A COPA NO PAÍS DO FUTEBOL, APÓS 64 ANOS

Todas essas medidas, além de trazerem de volta a paz aos nossos estádios, vão adequar e qualificar o nosso futebol, bem como preparar o país para receber, novamente, após sessenta e quatro anos, uma Copa do Mundo. O Campeonato Mundial de Futebol da FIFA de 2014 será realizado em doze cidades brasileiras que, se ligadas por um traço, revelarão o desenho do nosso mapa.

O poder do futebol pode revelar-se com a grandeza e os benefícios que um evento deste porte gera ao país realizador. A realização da Copa nos trará benefícios diretos com o turismo, demandará insumos, mão de obra e matéria-prima para atender desde as grandes obras, como a construção ou reforma de estádios, mobilidade urbana, transporte e segurança, até setores como vestuário, produtos de madeira e couro, eletrônicos, entre muitos outros.

Um estudo dos impactos econômicos da Copa 2014 encomendado pelo Ministério do Esporte indica que a realização do Mundial no Brasil deve movimentar R\$ 185 bilhões em nossa economia, R\$ 48 bilhões deles em investimentos diretos e os demais provenientes da recirculação de dinheiro com a realização do evento.

Somente em infraestrutura o impacto chegará a R\$ 33 bilhões, 78% oriundos do setor público - R\$ 5,7 bilhões destinados à construção e reforma dos estádios, R\$ 11,6 bilhões às obras de mobilidade urbana (transporte público) e R\$ 5,5 bilhões para ampliação e reforma de portos e aeroportos. Mas setores como os de Telecomunicações, Energia, Segurança Pública, Saúde e Hotelaria também receberão recursos.

## VALERÁ A PENA

O turismo na Copa deve gerar R\$ 9,4 bilhões, movimentado pelos 600 mil turistas estrangeiros e 3,1 milhões de brasileiros que irão viajar pelo país para acompanhar os jogos. Além disso, sediar o Mundial de Futebol irá gerar 710 mil empregos no país (330 mil deles permanentes), volume que aumenta a massa salarial em R\$ 8,4 bilhões e pode gerar um incremento de R\$ 5 bilhões no consumo das famílias brasileiras nos próximos quatro anos. Em impostos, isso representa a arrecadação de R\$ 17 bilhões - 33 vezes mais que a isenção em tributos que o Governo vai conceder à FIFA, de R\$ 500 milhões.

O melhor é que esses impactos econômicos terão longa duração: o efeito sobre o Produto Interno Bruto (PIB) deve se prolongar até 2019 - cinco anos após o evento -, totalizando R\$ 135 bilhões em novas riquezas. Isso acontece porque as mudanças introduzidas por tantos investimentos, o aumento no consumo e no turismo continuam depois da Copa.

As Olimpíadas, que o Brasil irá sediar dois anos depois, promoverão novo impacto de semelhantes proporções em nossa economia. Outro estudo econômico aponta que o investimento de R\$ 28,8 bilhões (US\$ 14,4 bilhões) previsto para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016 somará R\$ 22 bilhões (US\$ 11 bilhões) ao PIB, no período de 2009 a 2016, e mais R\$ 27 bilhões (US\$ 13,5 bilhões) entre 2017 e 2027. A competição deve movimentar R\$ 51,1 bilhões na economia, gerando 120,8 mil empregos diretos por ano até 2016 e mais 130,9 mil/ano de 2017 a 2027. Importante ressaltar que mais da metade dessa massa salarial (50,9%) e dos empregos (53,1%) serão gerados fora da cidade do Rio.

O estudo projeta ainda que os Jogos Rio 2016 vão beneficiar 55 setores da economia. Entre eles, os de maior movimentação serão a construção civil (10,5% do total), serviços imobiliários e de aluguel (6,3%), petróleo e gás (5,1%), serviços de informação (5%), e transporte, armazenagem e correios (4,8%).

## EXEMPLOS DA ALEMANHA E DA ÁFRICA DO SUL

A Copa de 2014 no Brasil acontecerá logo após duas outras realizadas em países completamente distintos. A de 2006, como todos lembram, foi na Alemanha, uma das maiores economias do mundo. A de 2010, na África do Sul, uma nação em desenvolvimento, que passou recentemente por um processo de redemocratização que emocionou o mundo. São dois países em situações econômicas diferentes, mas que têm em comum o grande choque de desenvolvimento que é sediar um evento como esse.

Na Alemanha, segundo dados do próprio governo, a realização da Copa trouxe € 2 bilhões a mais circulando na economia. A estimativa de aumento do PIB alemão é de € 8 bilhões, entre 2003 e 2010, e foram criadas cerca de 40 mil vagas temporárias de empregos. A audiência da Copa contou com algo entre 25 e 30 bilhões de espectadores em mais de 240 países. A entrada de turistas estrangeiros no país foi, entre junho e julho de 2006, de 12,5 milhões de pernoites (19,3% a mais, em relação ao ano anterior). Nos primeiros sete meses de 2006, o número foi de 30 milhões de pernoites com turistas estrangeiros (11.5% a mais do que no ano anterior).

O maior impacto no país, no entanto, talvez tenha sido o institucional. A Copa de 2006 consolidou a Alemanha perante o mundo como uma nação moderna e de grandes oportunidades. Além disso, mudou uma imagem anterior distorcida, mostrando ao mundo o alemão como um povo hospitaleiro, receptivo e alegre.

Já a Copa da África do Sul, com números mais modestos, porém bastante expressivos, deve contar com um impacto de US\$ 1,2 bilhão arrecadados em taxas governamentais, e algo em torno de 350 mil visitantes, o que levará ao país cerca de US\$ 1,6 bilhão. Isso tudo deve gerar cerca de 130 mil novos empregos até o final desta Copa.

#### NOVOS TEMPOS, DENTRO E FORA DO CAMPO

Tanto as medidas apontadas quanto os resultados que advirão da realização desses grandes eventos causam um impacto que vai muito além do futebol e do esporte de maneira geral. São intervenções que colaboram para acionar uma grande roda econômica, que já começou a girar no Brasil. Novos tempos sopram no nosso país. Fomos os últimos a entrar e os primeiros a sair desta grande crise econômica internacional. O futebol, expressão máxima da alegria, elegância e forma de ser do nosso povo, será um dos grandes beneficiados. ■

## O torcedor como cliente: uma solução para aumentar a receita dos clubes brasileiros

Antônio Carlos Kfourri Aidar



### Antônio Carlos Kfourri Aidar

Graduado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP) e Mestre em Economia pela Michigan State University, EUA, foi coordenador do Programa Especial de Gestão de Esportes da Fundação Getúlio Vargas (GVPEC). Desde 1977, é professor dos cursos de Graduação do Departamento de Economia da EAESP. 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.

*Business Administration graduate from EAESP (São Paulo School of Business Administration of Fundação Getúlio Vargas) and Master in Economics from Michigan State University - USA, Antônio Carlos Kfourri Aidar was coordinator of GVPEC (Special Sports Management Program of Fundação Getúlio Vargas). Since 1977 he is professor at the Economics Department of EAESP. He has coordinated projects in several Brazilian soccer clubs, held forums on soccer management for the São Paulo Soccer Federation and the Clube dos 13. At the Brazilian Soccer Confederation (CBF), he participated in the planning for modernizing Brazilian soccer. He is currently Control Director at FGV Projetos.*

## RESUMO

O propósito deste artigo é analisar a questão da viabilidade econômica dos clubes brasileiros e, conseqüentemente, discutir alternativas de atratividade para atuação de grandes jogadores que se encontram no exterior, especialmente pela adoção de práticas de gestão que já se mostraram eficientes em outros países. Analisar o torcedor dos clubes de futebol sob a perspectiva de cliente aponta o caminho para que os clubes brasileiros voltem ao equilíbrio financeiro. A diferença exorbitante de receita entre os clubes brasileiros e os europeus é uma realidade que pode mudar com a Copa 2014, e certamente trará diversas oportunidades para o desenvolvimento do futebol brasileiro.

## ABSTRACT

*The purpose of this article is to show how brazilian clubs can stabilize their finances and recover top players in overseas clubs by adopting management practices that have already been proven efficient in other countries. Analyzing the soccer club supporter as a client gives brazilian clubs directions to regaining financial equilibrium. The exorbitant difference in income between brazilian and european clubs is a reality that might change with the 2014 World Cup, which certainly will bring numerous opportunities for the development of brazilian soccer.*

## OUTROS TEMPOS, OUTROS VALORES

O conflito entre clubes e países é um dos mais antigos observados no futebol. À medida que mais dinheiro foi sendo investido neste esporte, certamente o mais popular do mundo, os jogadores foram se tornando muito mais valiosos.

O mercado futebolístico, assim como outros, tornou-se global. Até os anos 90, a maioria dos jogadores brasileiros não atuava no exterior. Nessa época, a diferença de receita entre o futebol europeu e o brasileiro não era tão grande, os salários eram muito menores do que hoje, e os clubes do Brasil tinham um tipo de gestão equiparado ao de uma empresa familiar. Na década de 80, o salário do jogador Sócrates, por exemplo, correspondia a cerca de 15 mil dólares por mês. Hoje, um jogador do nível do Richarlyson, do São Paulo, ganha aproximadamente 50 mil dólares mensais.

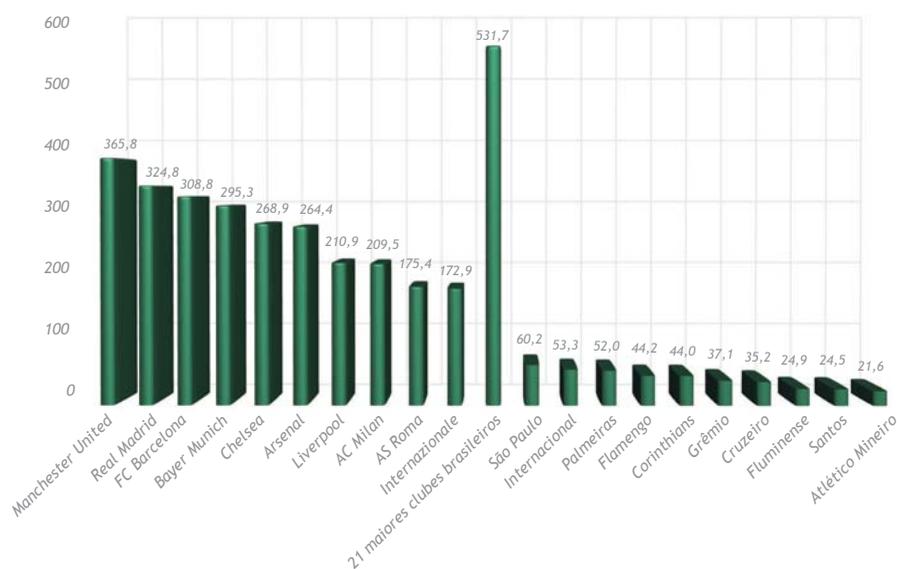
No entanto, esta mudança de paradigma é recente e teve início no futebol europeu, especificamente na Inglaterra, e potencializou-se ainda mais à medida que os anos 90 avançavam. Zico e Sócrates são exemplos de atletas que foram jogar no exterior com salários muito menores do que os praticados atualmente, enquanto Pelé permaneceu jogando no Brasil em toda sua carreira. Hoje em dia, essa realidade seria impensável.

## A VIRADA - NOVO PARADIGMA DE GESTÃO DOS CLUBES

A revolução na gestão dos clubes aconteceu após a tragédia de Hillsborough, em 1989, quando 96 torcedores do Liverpool morreram esmagados contra as grades das arquibancadas do estádio. Após esse episódio, um relatório do parlamento britânico, chamado de Taylor Report, obrigou, com o apoio público, que os estádios daquele país passassem por uma enorme transformação. Junto a este evento, surgia a TV a cabo; e a combinação entre a televisão e a reforma dos estádios fez com que a Inglaterra aumentasse exponencialmente a receita com o futebol, processo que logo se expandiu pela Europa.

No Brasil, entretanto, o processo se deu de outra forma. Avaliando o somatório da receita dos 21 maiores clubes brasileiros, conforme ilustrado no gráfico abaixo, observa-se nitidamente que é menor que o somatório da receita dos dois clubes europeus com maior faturamento, o Real Madrid e o Manchester United. Diante dessa realidade, surge o ponto crítico: como manter os melhores jogadores no Brasil? Ainda que atualmente o mercado esteja passando por uma revisão que tem reduzido os valores pagos por jogadores, e por mais que ainda existam transações milionárias como a do Kaká, por exemplo, percebemos pelos recentes valores das transações dos jogadores que a questão de salário do jogador na Europa está sendo revista. A negociação do Denílson há alguns anos, que deixou o São Paulo por 30 milhões de dólares, é um exemplo de que esse patamar salarial vem mudando. Jogadores como Neymar e Ganso, que têm mais exposição do que o Denílson, exemplificam essa dificuldade, pois são talentos que ainda atuam em clubes brasileiros.

**Receita dos maiores clubes europeus\* e brasileiros (milhões de euros)**



*Nota: A receita dos clubes europeus se refere à temporada 2007/08, enquanto a dos clubes brasileiros se refere ao ano de 2008. Para a conversão da receita dos clubes brasileiros, foi utilizado o câmbio médio de 2008.*

*\* A receita dos clubes europeus não considera a venda de jogadores.*

Observam-se no Brasil, portanto, duas realidades imediatas: de um lado, os clubes invariavelmente com prejuízos, e, de outro, a dificuldade de aumento de receita. Ou seja, a maioria está endividada e necessita de um plano inteligente de saneamento para deixar a situação em que se encontra. A maior dívida é a do Vasco da Gama com cerca de R\$ 377,8 milhões. O Flamengo deve cerca de R\$ 333,3, e o Fluminense, R\$ 320,7. Embora seja um quadro bem difícil de se reverter, é possível fazê-lo.

Clubes brasileiros com maiores dívidas	
Clubes	Valor Estimado (em R\$ milhões)
Vasco	R\$ 377,8
Flamengo	R\$ 333,3
Fluminense	R\$ 320,7
Atlético - MG	R\$ 283,3
Botafogo	R\$ 265,4
Corinthians	R\$ 255,1

Fonte: Futebol Finance

## ESTÁDIOS E CLUBES BRASILEIROS RUMO À COPA 2014

Uma das principais dificuldades para se aumentar a receita dos clubes está na questão do “espetáculo”, da falta de infraestrutura dos estádios: a precariedade das instalações, a falta de conforto, de segurança, de estacionamentos e de praças de alimentação, entre outros itens. Assim, não é possível cobrar melhor preço pelo ingresso. Comenta-se, de modo genérico, que as classes média e alta não vão aos estádios, mas iriam se houvesse conforto e segurança. Nos jogos à noite da Libertadores da América, por exemplo, em vez dos torcedores optarem por jantar no estádio, o que aumentaria consideravelmente a receita do time, as pessoas se preocupam se devem jantar antes ou depois, como chegarão, como voltarão para casa, e outras questões básicas como essas.

Que transição devemos fazer? A mesma que a Europa fez: dispensar ao torcedor tratamento de cliente. Para isso, é preciso ter recursos e saber aplicá-los de forma mais adequada e planejada, desenvolvendo projetos de estádios que incluam condições ideais de conforto, segurança, ambiente para refeições, estacionamento, entre outros.

A Copa 2014 surge como uma grande oportunidade para que alguns dos estádios sejam reformados com a estrutura ideal e a combinação dos investimentos públicos e privados possibilitem esses investimentos. O projeto de reforma do estádio Governador Plácido Castelo, em Fortaleza, prevê uma área com shopping, cinemas e restaurantes, assim como o novo estádio de Natal, no Rio Grande do Norte. O estádio do Mineirão, em Belo Horizonte, será transformado em complexo cultural, esportivo e de lazer, com espaço para centro de compras, eventos, hotéis e estacionamentos.

Além da reforma dos estádios, a Copa 2014 é uma janela de oportunidades para solucionar os problemas de segurança e transporte. Temos nas mãos a chance de fazer com que os clubes brasileiros criem condições de aumentar a receita. Quando os estádios forem reformados e tiverem estacionamento, o ingresso para os jogos poderá, então, ser mais caro. É importante ressaltar, contudo, que o estádio precisaria ser segmentado, com entradas a vários preços, para que todos tenham condições de frequentá-los.

Existem ainda outras formas de aumentar a receita dos times. A FGV Projetos já realizou projetos para vários clubes, e em um deles constatou ser possível alugar um camarote por mais de 100 mil dólares por ano em São Paulo, desde que ele possa ser utilizado 365 dias por ano. Existe uma lista de pelo menos mil empresas que pagariam este preço para usá-lo no momento em que quisessem, não apenas em dias de jogo. No estádio do Manchester United, por exemplo, pessoas circulam todos os dias e as empresas fazem reunião de conselho dentro do estádio.

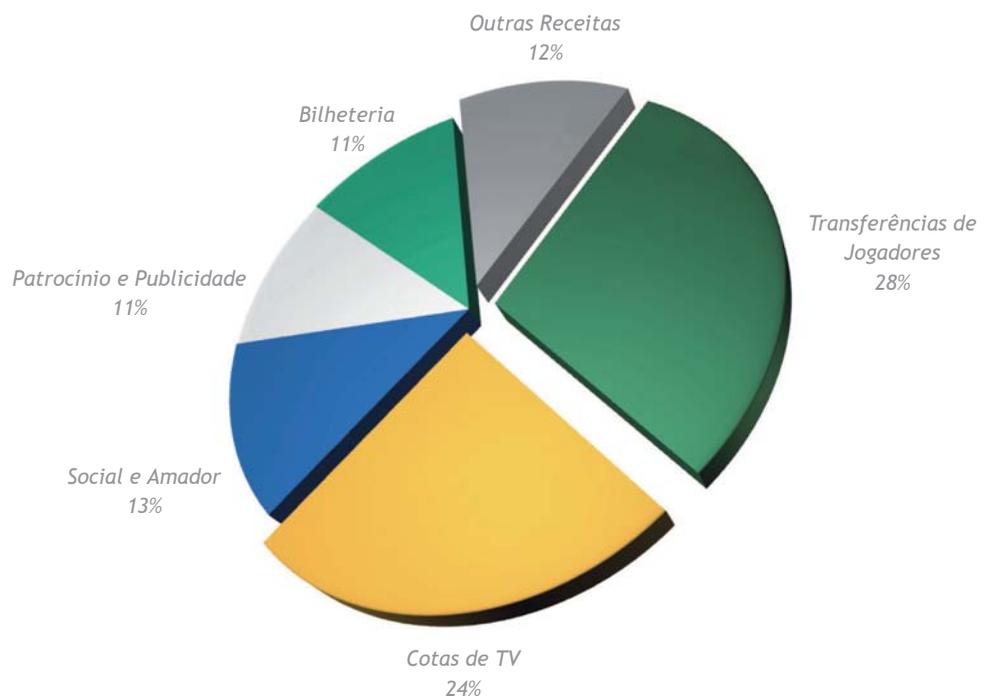
Outra boa fonte de receita para os times é investir nas categorias de base. Hoje, jogadores deixam o Brasil pela Europa aos 16 anos, quando se profissionalizam. Já que não conseguimos, por enquanto, cobrir os salários que os clubes europeus pagam, como, então, tornar isso uma atividade rentável? Antes dos 16 anos, é possível registrar o contrato com o jogador, e a FIFA reconhece que o time é o formador do atleta. Quando ele se torna jogador profissional, o clube tem o direito de receber até 10% de cada transação internacional do jogador. Por exemplo, em cada transação do Ronaldinho Gaúcho, o Grêmio recebe, o mesmo ocorre com relação ao Kaká, cujos direitos são do São Paulo. E a lei deve ser alterada para incluir também as transações nacionais.

Constata-se que metade da receita dos times brasileiros é proveniente da transferência de jogadores e de direitos de veiculação, conforme indicado no gráfico ao lado. Em 2008, a transferência de jogadores representou 28% da receita, e cotas de TV, 24%. Conforme o balanço do Corinthians, divulgado recentemente, o lucro de quase seis milhões de reais transforma-se em prejuízo de 24 milhões se forem descontados os 30 milhões referentes a vendas de jogadores. Nos times europeus, a transferência de jogadores é contabilizada como receita não operacional. Aqui é contabilizada como receita operacional, porque não existe outra; os times são obrigados a fazer negócios pela venda dos jogadores.

A fim de exemplificar este processo, tomemos como exemplo o estádio do Morumbi, em jogo da Copa Libertadores, local que comporta 60 mil pessoas. Geralmente, o jogo começa às 21h45, considerando que todos os torcedores gastem ao menos 10 reais com alimentação, seriam 600 mil reais a mais na receita dos clubes. Essa mudança é possível. Não sou um sonhador, mas precisamos da ação conjunta dos vários clubes brasileiros. As classes média e alta, se bem atendidas, irão assistir aos jogos nos estádios. Um bom exemplo é o Pacaembu lotado com o Corinthians na Libertadores, com ingressos VIPs a 650 reais, todos vendidos sob intensa disputa.

O faturamento obtido no dia do jogo, em média no Brasil, responde por 11% da receita dos clubes. Na Europa, esse percentual é de 26%. No Manchester United, por exemplo, 39% da receita do time provém do dia do jogo. As comparações são impressionantes, conforme a tabela a diante demonstra.

#### *Origem da receita dos clubes brasileiros (2008)*



Fonte: Casual Auditores Independentes S/S

Origem da receita dos clubes europeus na temporada 2007/08			
Clubes	Comercial	Dia de Jogo	Transmissão
AC Milan	29%	13%	58%
Bayern Munich	60%	23%	17%
FC Barcelona	33%	29%	38%
Manchester United	25%	39%	36%
Olympique de Lyonnais	38%	14%	48%
Real Madrid	35%	28%	37%
20 maiores clubes europeus	33%	26%	41%

Fonte: Deloitte

Nota: Não considera a receita proveniente da venda de jogadores

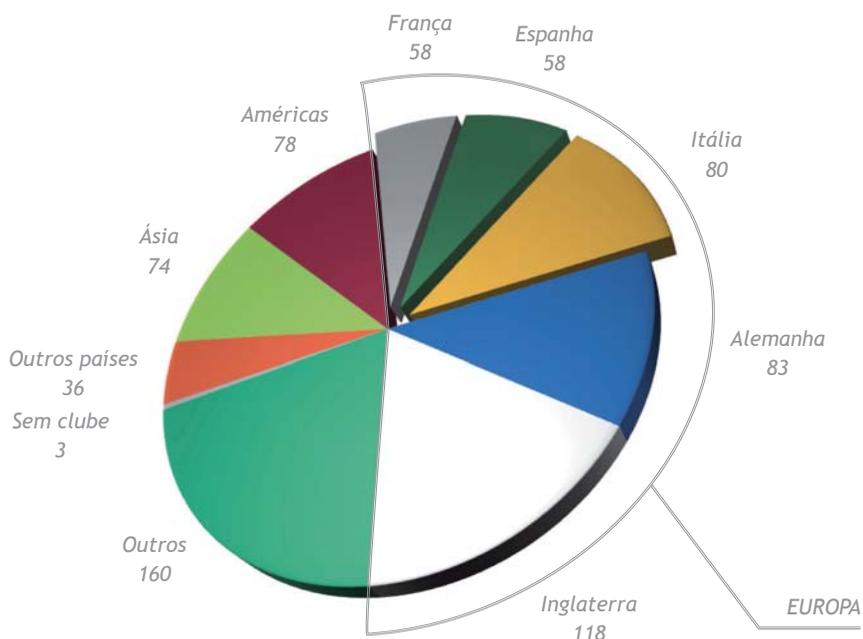
## PLANOS DE LONGO PRAZO PARA O FUTEBOL

Como já observado neste artigo, existe um fator estrutural de pouca receita e uma série de medidas que poderiam ser adotadas para aumentá-la. Uma das formas de se elevar a receita seria utilizar a Copa do Mundo para se conseguir maior segurança e infraestrutura. Mas só isso não resolve, uma vez que os 7 maiores clubes devedores demorarão cerca de 20 anos para quitar suas dívidas.

Outro ponto a destacar é o fato de a gestão de um clube não ser profissionalizada, que significa afirmar, entre outros fatores, que o diretor e o funcionário de um clube não são devidamente remunerados. Quase nenhum clube no Brasil tem sua direção remunerada. Existe uma série de mudanças de estatuto que precisam ser feitas.

Temos a chance de mudar esta realidade para, quem sabe um dia, alterarmos também os desequilíbrios do futebol. Dos 736 jogadores que disputam a Copa do Mundo deste ano, apenas 3 jogam no Brasil contra 385 (52%) que jogam nas cinco maiores ligas europeias, incluindo Inglaterra, Alemanha, Itália, Espanha e França.

*Fora de Casa (jogadores da Copa do Mundo 2010 que são afiliados à clubes)*



Fonte: FIFA; national football federations; The Economist

A Copa do Mundo 2014 é nossa, mas é preciso considerar o longo caminho que o Brasil tem que percorrer. Sem apoio, os clubes não conseguirão sair da instabilidade financeira, e a Copa do Mundo 2014 é a chance de darmos o pontapé inicial. É preciso, portanto, aproveitar este momento de renascimento do futebol brasileiro para inovar e reinventar os diversos setores deste segmento, aproveitando a perspectiva da Copa 2014, investindo nas categorias de base, buscando um atendimento diferenciado para o torcedor, no qual ele seja considerado cliente, racionalizando o calendário dos campeonatos brasileiros e demais ações estratégicas e profissionalizantes que permitam gerir e gerar melhor a receita advinda dos clubes. Para que isso aconteça, a gestão dos clubes precisa ser profissional. Os diretores devem trabalhar como em qualquer empresa: com remuneração e em período integral, e os bons jogadores precisam voltar a jogar no nosso time. ■■

# A importância do futebol na economia brasileira

Fernando Blumenschein e Rafael Kaufmann Nedal

## Fernando Blumenschein

PhD e MS em Economia pela Universidade de Cornell. Foi Professor da Faculdade de Economia e Administração (FEA), da Universidade de São Paulo (USP) e do Curso Superior de Ciências Econômicas da Escola Brasileira de Economia e Finanças da Fundação Getulio Vargas. Atualmente, é Coordenador de Projetos da FGV Projetos.

*PhD and MSc in Economics from Cornell University. He was professor at FEA (Economics and Administration College of the University of São Paulo) and at the Brazilian School of Economics and Finance of Fundação Getulio Vargas. Today he is project coordinator of FGV Projetos.*

## Rafael Kaufmann Nedal

Bacharel e Mestre em Matemática Aplicada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Atua como Técnico de Projetos da FGV Projetos.

*Graduate and Master in Applied Mathematics from PUC-Rio (Catholic University of Rio de Janeiro). Today he is project specialist at FGV Projetos.*

## RESUMO

Este artigo alerta para a falta de estudos econômicos sobre o futebol, setor que movimenta grandes somas de recursos, tem impactos sobre a balança comercial dos estados e gera renda e emprego para um número significativo de brasileiros. Em seguida, expõe, pela análise da cadeia produtiva do futebol, como essa modalidade esportiva é um setor complexo e dinâmico, que se relaciona direta e indiretamente com diversas outras indústrias, e por isso representa uma lacuna expressiva na compreensão do sistema interconectado de atividades que compõem a economia brasileira.

## ABSTRACT

*This article alerts to the lack of economic studies about soccer, a sector that turns over vast sums of money, impacts the trade balance of the Brazilian states and generates income and employment for a large number of Brazilians. Additionally, it analyzes the soccer production chain in order to show how complex and dynamic this sport sector is, and how it is directly and indirectly related to other industries. Consequently, it represents a significant gap in understanding the interconnected system of activities comprising the Brazilian economy.*



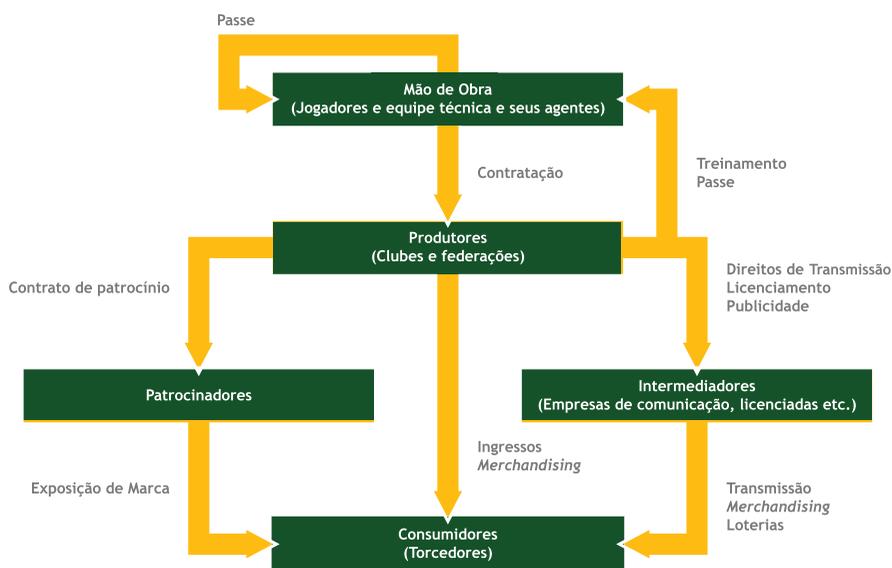
Se, em quase todo o mundo, o futebol ocupa o primeiro lugar entre os esportes de equipe praticados e assistidos, é no Brasil que a identificação popular com o jogo atinge seu ápice, transcendendo fronteiras geográficas ou sociais e alçando o futebol à condição de faceta indispensável da identidade nacional. De fato, o futebol se faz presente na história e cotidiano da maioria dos brasileiros, e as ligações com o esporte ou referências a ele são lugar-comum na vida privada e pública do país. Ademais, para sucessivas gerações de jovens brasileiros nascidos em famílias de baixa renda, o futebol tem sido uma das mais sonhadas e dramáticas oportunidades de ascensão social e econômica, o que contribui para fazer do nosso país o maior “exportador de talentos” para clubes ao redor do mundo. Essas influências do futebol sobre o Brasil têm sido exploradas extensivamente por historiadores, antropólogos, sociólogos, jornalistas e estudiosos de diversas outras áreas.

Por outro lado, a ótica da análise econômica tende a se omitir sobre o tema. Talvez, devido a uma subestimação dos esportes, historicamente estruturados de forma semiformal, como atividade produtiva, ou possivelmente em função da dificuldade em se caracterizar e quantificar as relações econômicas relevantes, o futebol jamais foi alvo de estudos econômicos sistemáticos, embasados e recorrentes. Tal omissão perpetua uma lacuna na compreensão do sistema interconectado de atividades que compõem a economia brasileira. Ademais, trata-se de uma lacuna expressiva, uma vez que o futebol desponta aceleradamente como um setor que movimenta grandes somas de recursos, tem impactos sobre a balança comercial dos estados e do país, e gera renda e emprego para um número significativo de brasileiros. Além disso, é possível que as mesmas peculiaridades que fazem do futebol um campo de estudo pouco suscetível às ferramentas usuais conduzam ao nascimento de novas técnicas e modelos dentro da análise econômica de forma mais geral.

O ponto de partida para a análise econômica do futebol deve ser a compreensão da cadeia produtiva do setor. Tal cadeia tem seu ponto focal na relação entre clube e torcedor, que adquire ingressos para partidas e produtos de *merchandising*. Vale notar que cada um dos grandes clubes dispõe, por meio de sua torcida, de uma expressiva e fiel base de clientes, que tipicamente transcende fronteiras de renda e é capaz de gerar fluxos estáveis de receita, ao menos quando joga em casa. Embora esta seja a relação central, o setor inclui diversos outros mercados de produtos distintos, como a Figura 1 permite constatar. Os principais fluxos de renda se estendem desde o treinamento e negociação de passes de jogadores até a venda de cotas de patrocínio, direitos de transmissão de partidas, licenciamento de produtos com a marca do clube e publicidade.

**Figura 1**

*Principais fluxos de renda na cadeia do futebol*



Pode também ser adotado um ponto de vista alternativo, segundo o qual o “produtor” em questão não é o clube individual, mas sim a federação de futebol, sob cuja égide os times funcionam em regime de cooperação. Diversos autores<sup>1</sup> argumentam que a cooperação entre clubes é característica fundamental do futebol, por ser condição necessária para a realização de partidas, ou de campeonatos, considerados “justos” e, portanto, interessantes para as torcidas. Há também quem afirme<sup>2</sup> que a cooperação atua como defesa dos clubes contra a supervalorização no mercado do principal insumo do qual depende o produto futebol: a mão de obra de jogadores e técnicos.

<sup>1</sup> Ver, por exemplo, Kern (2000), *The Economics of Sports*. Upjohn Institute for Employment Research.

<sup>2</sup> Atkinson et al. (1988). “Revenue Sharing as an Incentive in an Agency Problem: An example from the National Football League,” *RAND Journal of Economics*, *The RAND Corporation*, vol. 19(1), pages 27-43, Spring.

Apesar de contar com um relevante componente de aptidão inata do indivíduo, a habilidade de um jogador (ou técnico) é, em boa parte, o resultado de custosos investimentos realizados ao longo de sua formação. Trata-se, portanto, de um ativo intangível de alto valor e fácil transferência entre clubes. Frente ao crescimento do 'negócio futebol' e à competição com times estrangeiros pelos melhores talentos, os clubes têm-se visto crescentemente dispostos - ou obrigados, - a remunerar seus atletas e treinadores com somas vultosas. Assim, este mercado se transformou em uma indústria de altíssima lucratividade, superaquecida e repleta de especulação - fato evidenciado pelos inúmeros casos de jogadores com contratos milionários cuja *performance* se revela aquém das expectativas. De fato, muitos clubes, especialmente dentre os chamados "clubes de massa" (com alta capacidade de gerar receitas de bilheteria e *merchandising*), têm a maior parte de suas receitas advinda de sua atividade neste mercado secundário de mão de obra, criando verdadeiras "linhas de produção de jogadores" para terem seus passes vendidos.

Vale mencionar que, apesar de consistirem economicamente em empresas produtoras de bens de consumo, os clubes de futebol em geral não podem ser considerados firmas maximizadoras de lucro, no sentido clássico. Isto se constata empiricamente pelo fato de que certos clubes dos mais variados perfis registram sistematicamente *deficits* anuais, enquanto outros, similares em torcida e receitas, são capazes de gerar *superavits* consistentemente. Essa discrepância entre modelo e realidade pode ser atribuída a diversos motivos, dentre os quais:

- ✔ Distorções de incentivos geradas por arranjos institucionais inadequados (as dificuldades associadas ao processo eletivo para as posições de dirigente; o problema dos passivos fiscais dos clubes, em uma versão brasileira do *too big to fail*; ou o próprio modelo do time de futebol como clube); e
- ✔ Vieses cognitivos sistemáticos, do tipo frequentemente constatado em pesquisas de economia comportamental, possivelmente exacerbados pelo caráter passional da atividade-fim do clube, que pode dar pretexto para decisões extremadas.

Muito embora a cadeia produtiva do futebol esteja longe do modelo clássico de máxima eficiência e competição perfeita, trata-se inegavelmente de um setor que, além de grande importância na economia brasileira, demonstra rápido crescimento, em função da evolução crescente na capacidade de consumo e distribuição da renda

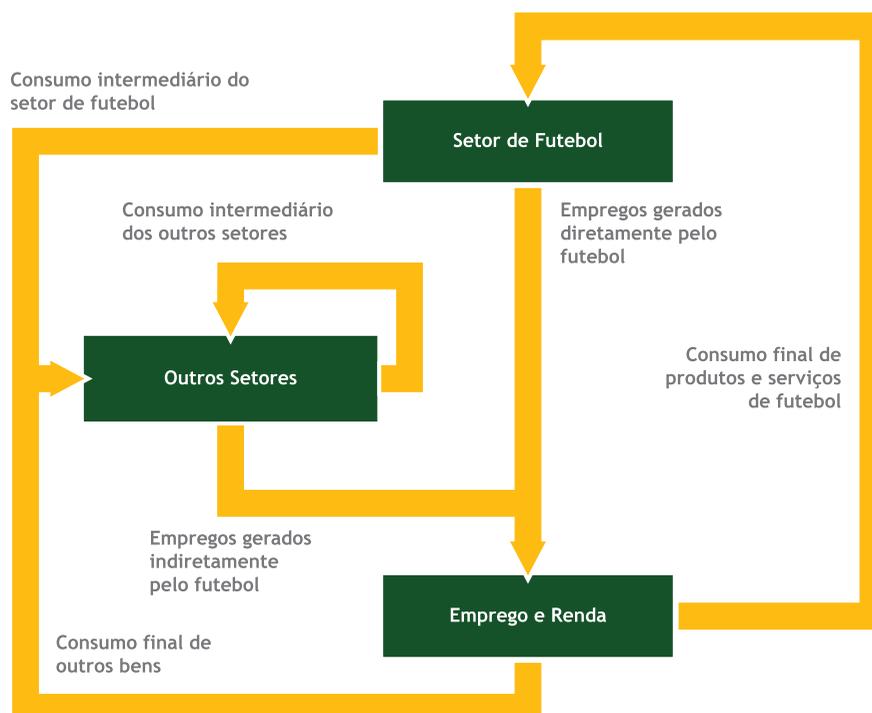
dos brasileiros, da profissionalização do jogo e da progressiva consolidação de diversas competições profissionais que geram público e renda (por exemplo, no âmbito sul-americano, os principais campeonatos estaduais, Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Copa Sul-Americana e Torneio Libertadores da América).

De fato, em 2008, os 21 clubes com maiores receitas do futebol brasileiro geraram, conjuntamente, receitas totais no valor de R\$ 1,4 bilhão, representando uma evolução de 69% ao longo de cinco anos<sup>3</sup>. A tais receitas devem ser somados os valores agregados pelos demais agentes econômicos em função da venda de produtos licenciados e *merchandising*, da transmissão de partidas (com consequente receita de publicidade), das loterias, da exposição de marca obtida por patrocinadores dos clubes, além dos valores movimentados no mercado secundário de contratos de jogadores e técnicos.

Ademais, a movimentação direta de recursos em função do futebol tem também como consequência impactos indiretos sobre outros setores da economia, visto que clubes, patrocinadores e outros agentes do futebol consomem insumos (materiais de trabalho, equipamentos etc.), produzidos por outras empresas, e empregam mão de obra, que, por sua vez, transforma parte dessa renda em consumo. Assim, ocorre um efeito multiplicador, no qual o valor agregado pelo setor termina por reverberar indiretamente, em maior ou menor grau, por todos os segmentos da economia. Esse processo de distribuição e multiplicação dos impactos, tradicionalmente modelado para outros segmentos da economia através de matrizes insumo-produto e modelos de equilíbrio geral computável, encontra-se resumido na Figura 2.

**Figura 2**

*O futebol no contexto da matriz insumo-produto*



<sup>3</sup> Fonte: Casual Auditores Independentes S/S.



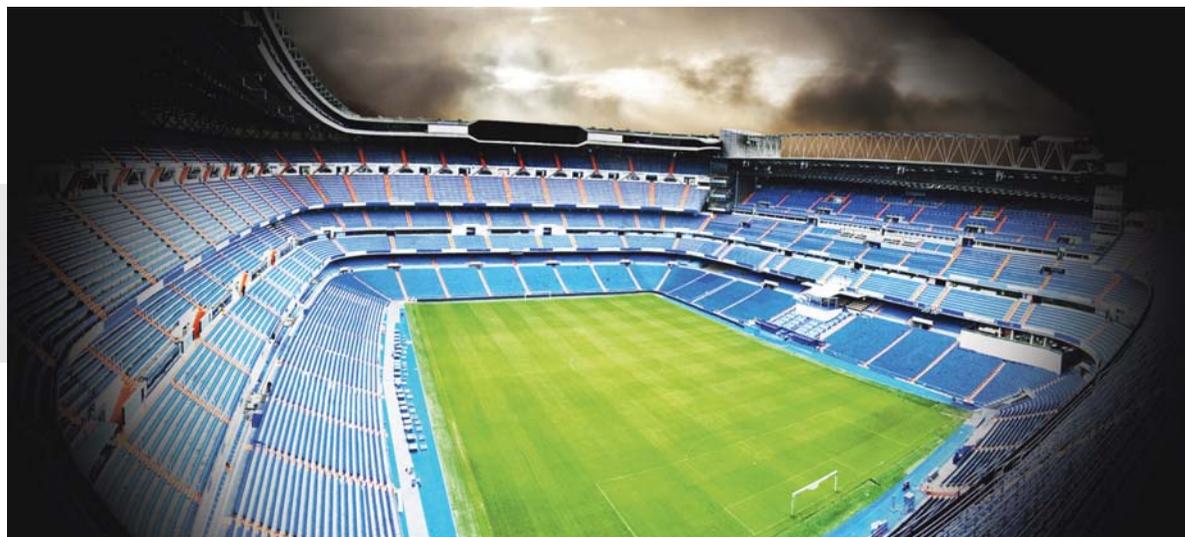
Entretanto, existem evidências de que, mesmo já merecendo grau de destaque, o futebol ainda não alcançou seu pleno potencial econômico no Brasil. De fato, a receita média dos clubes na Série A do Campeonato Brasileiro alcançou, em 2005, US\$ 124 milhões, valor correspondente a apenas 18% dos US\$ 700 milhões médios dos clubes na Premier League inglesa e também bastante inferior às receitas médias nas ligas de elite de Itália, Alemanha, Espanha e mesmo de países sem tanta tradição futebolística, como Estados Unidos e Japão. Vale notar que o PIB do Brasil corresponde a 47% do inglês e que a população brasileira é mais do que o triplo da inglesa. Além disso, enquanto o Real Madrid, no topo da lista, conta com receita de US\$ 541 milhões e 20 milhões de torcedores, o Flamengo, com 33 milhões de torcedores, gerou em 2008 apenas US\$ 68 milhões<sup>4</sup>.

Essas observações já bastam para demonstrar que o futebol é um setor dinâmico e complexo da economia brasileira, que se conecta diretamente com diversas outras indústrias e, por esses motivos, merece atenção aprofundada e sistemática por parte dos estudiosos da economia. Ademais, sob uma perspectiva normativa, tais análises poderão traduzir-se em diretrizes e políticas concretas que contribuam para reduzir os hiatos de lucratividade, produtividade e captação de talentos entre o futebol brasileiro e suas contrapartes na Europa. ■

<sup>4</sup> Cálculo baseado na cotação do dólar em dezembro de 2008. Fontes: Deloitte Football Money League; Sportfive European Football 2009; Casual Auditores Independentes S/S; Instituto Datafolha.

## Arenas da Copa 2014: o desafio da viabilidade dos investimentos

Luiz Souto e Rodolfo Torres



### Luiz Souto

Formado em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), cursou MBA no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ) e Mestre em Engenharia de Produção pela UFRJ. Funcionário do BNDES desde 1982, tendo ocupado diversos cargos executivos nas áreas de Planejamento, Operações de Financiamento e Mercado de Capitais.

*Graduate in mechanical engineering from UERJ (State University of Rio de Janeiro), holds a MBA at COPPEAD (Graduate School of Business of the Federal University of Rio de Janeiro) and Master in Production Engineering from UFRJ (Federal University of Rio de Janeiro). He has been an employee at BNDES since 1982, having occupied various executive positions in the areas of Planning, and Financing and Capital Market Operations.*

### Rodolfo Torres

Formado em Economia e Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Funcionário do BNDES desde 2004, tendo ocupado cargos executivos na área de Estruturação de Projetos e na área de Inclusão Social.

*Economics graduate and PhD in Economics from UFRJ (Federal University of Rio de Janeiro), Rodolfo Torres has been an employee at BNDES since 2004, having occupied executive positions in the areas of Project Structuring and Social Inclusion.*

## RESUMO

A Copa do Mundo 2014 traz expectativas de melhorias em setores da nossa economia e na gestão do futebol brasileiro e, ao mesmo tempo, representa um grande desafio. Além dos investimentos necessários à realização do evento, que envolvem infraestrutura de comunicações, energia, transporte, hospedagem, aeroportos e segurança pública, será preciso construir arenas esportivas economicamente viáveis. O conceito de arena como unidade de negócios independente é novo no mundo, especialmente no Brasil, por isso a missão requer estudos cuidadosos, avaliações precisas e precauções. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que está financiando os investimentos para a Copa 2014, avalia que o custo de manutenção de uma arena representa em média 2,5% ao ano do valor de sua construção. Assim, em um empreendimento que custará cerca de R\$ 500 milhões, o custo médio de manutenção é de R\$ 10 milhões ao ano. A capacidade média de uma arena rentável é de 30 a 45 mil lugares, sendo que, na Copa do Mundo, os estádios devem comportar no mínimo 45 mil pessoas (60 mil os que abrigarão as semifinais e a final). Diante desse desafio, o BNDES acredita que o caminho para o sucesso é o equilíbrio entre promover os vultosos investimentos para a realização do evento e obter a racionalidade na aplicação de recursos públicos e privados.

## ABSTRACT

*The 2014 World Cup brings a perspective of improvements in sectors of the Brazilian economy and Brazilian soccer management, but at the same time it represents a major challenge. In addition to the investments required for the event, involving communication infrastructure, energy, transport, accommodation, airports and public security, it will be necessary to build economically feasible sports arenas. The concept of arena as an independent business unit is new to the world, especially to Brazil, which is why the mission requires close study, accurate assessments and precautions. The National Bank for Economic and Social Development (BNDES), which is financing the 2014 World Cup investments, reckons that the annual cost of the upkeep of an arena is an average 2.5% of the value of its construction. Thus, in an enterprise that will cost around R\$ 500 million, the average cost of upkeep is R\$ 10 million a year. The average capacity of a profitable arena is 30,000-40,000 places, and during the World Cup the stadiums should hold at least 45,000 people (60,000 during the semi-finals and final). Considering this challenge, BNDES believes that the road to success is the balance between attracting strong investments for the event and achieving rationality when investing private and public resources.*

A Copa do Mundo de 2014 é uma excelente oportunidade para o Brasil realizar investimentos em importantes setores da economia, os quais interferirão na mobilidade urbana das cidades, no turismo, na tecnologia da informação e no modelo de gestão do futebol, com o surgimento de modernas arenas. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) vem se preparando para racionalizar e viabilizar, pelo financiamento de longo prazo, os investimentos necessários à realização do evento nos diversos setores de nossa economia.

Priorizamos, na primeira fase, o conhecimento e a implementação de ações voltadas para os investimentos que dependem de um prazo de realização longo. Como resultado desta análise, o BNDES lançou dois novos programas: o ProCopa Arenas, voltado para o financiamento das arenas, e o ProCopa Hotéis, que visa modernizar e ampliar a oferta de leitos em todas as cidades brasileiras. Em ambos os programas, é prioridade a sustentabilidade socioambiental dos empreendimentos.

O próximo conjunto de temas a serem apreciados pelo BNDES para enfrentar os desafios da realização da Copa envolverá a infraestrutura de comunicações, energia, aeroportos e segurança pública. Os setores de infraestrutura são tradicionalmente financiados pelo BNDES. Quanto aos aeroportos, tema de competência da INFRAERO, o BNDES espera contribuir com estudos para o diagnóstico de necessidade de investimentos no setor, bem como apoiar a estatal com um plano para sua

reestruturação. O quesito segurança pública não possui uma meta quantitativa estabelecida pela FIFA para a realização do evento, mas é uma oportunidade de enfrentar o problema e deixar um legado para o país por meio da prestação do serviço com maior tecnologia de informação.

A Copa é uma chance também para setores cuja demanda será transversal, ou seja, atuarão como fornecedores para hotéis, sistemas de transporte, arenas e segurança pública. Um exemplo importante é a indústria de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). O BNDES estuda este movimento objetivando potencializar os investimentos no país. No mesmo trilho, seguirão ações no campo de equipamentos para soluções de eficiência ambiental.

Os temas suscitados pela Copa 2014 são múltiplos e de grande difusão na sociedade, mas neste artigo vamos nos ater especificamente à questão das arenas, que representarão grandes legados para o futebol brasileiro e condição imprescindível para a realização do evento.

O financiamento de uma arena é algo absolutamente novo para o Brasil e para o BNDES. O próprio conceito de arena como uma unidade de negócios independente é novidade no mundo. Diante desse cenário, o BNDES propôs-se a entender melhor este conceito para fomentar e promover o debate sobre a viabilidade deste tipo de empreendimento e que estruturas financeiras seriam compatíveis.

## O CONCEITO DE ARENA COMO NEGÓCIO

Partindo da verificação de casos de sucesso e fracasso, foi possível elencar um conjunto de fatores determinantes para a viabilidade econômica de arenas esportivas. Dentre estes fatores, destacam-se: i) o tamanho do empreendimento e o custo operacional associado; e ii) as fontes de composição de receita e sua atividade âncora.

A arena esportiva requer um nível expressivo de imobilização de capital e um custo de manutenção deste ativo, que representa em média 2,5% ao ano do valor de sua construção. Consideremos um empreendimento que custará cerca de R\$ 500 milhões, com um custo médio de R\$ 10 milhões ao ano, ou seja, mais de R\$ 800 mil por mês de manutenção deste patrimônio. É imprescindível que se leve em conta a qualidade dos materiais utilizados na construção deste empreendimento, auxiliando na racionalização destes custos futuros.

Um ponto de atenção identificado pelo BNDES nessas avaliações foi que, de maneira geral, a capacidade média de uma arena rentável é de 30 a 45 mil lugares. Com essas proporções, sua atividade conseguiria remunerar o investimento, bem como reduzir o custo de manutenção. Este é um desafio que a Copa do Mundo 2014 nos impõe, pois os estádios exigidos para o evento devem comportar no mínimo 45 mil pessoas, podendo chegar a cerca de 60 mil a capacidade dos estádios que abrigarão as semifinais e a final. Algumas cidades brasileiras já estudam a possibilidade de “desmontar” parte da arena construída para se adequar ao público pós-evento e, assim, otimizar os custos de manutenção.

No entanto, a importância do porte da arena é uma questão relevante não apenas no aspecto quantitativo, no que diz respeito ao tamanho, mas também no qualitativo. A concepção arquitetônica e o projeto funcional da arena determinam as possibilidades de utilização do espaço e, conseqüentemente, as oportunidades de geração de receita. Além disto, a preocupação com a manutenção do ativo na fase de projeto pode significar expressivas economias na operação.

Identificamos que empresas operadoras de arenas costumam participar de todas as fases do projeto, prestando consultoria ou até mesmo assumindo o risco em parceria com os investidores, por terem ampla experiência na administração deste tipo de negócio e por saberem onde e como captar recursos, dinamizar o negócio e, conseqüentemente, gerar receita mais rapidamente e com sustentabilidade. Quanto mais uma arena estiver associada a um operador, maior rentabilidade apresentará no futuro. Tal fato decorre da preocupação em obter maior e mais qualificada exploração do espaço, seja por meio de venda de camarotes para empresas, seja pela viabilização de espaços estratégicos para diferentes tipos de eventos culturais, esportivos e de negócios.

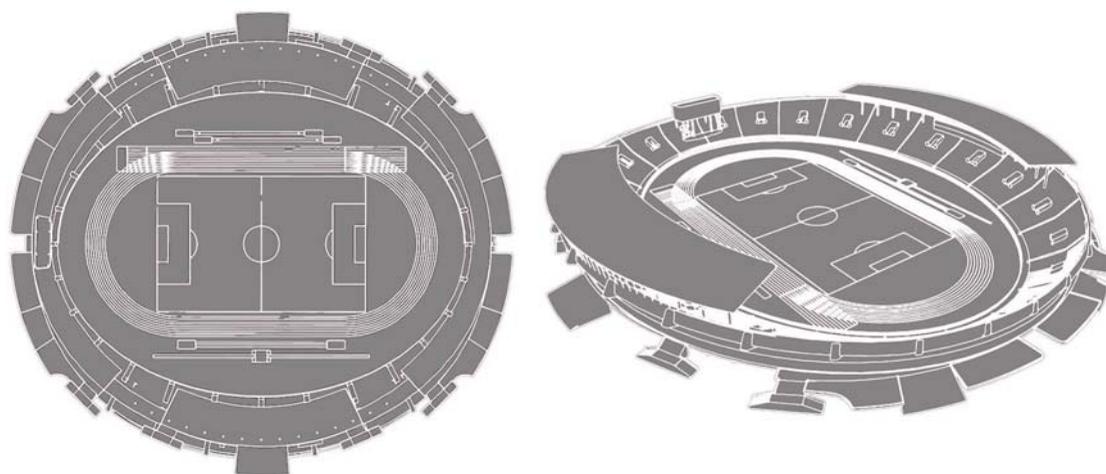
Apresentado o conceito da arena em relação a investimentos e manutenção, cabe discutir a arena no que diz respeito à potencialidade de geração de receitas comerciais. Na experiência internacional, identifica-se um rol variado de oportunidades de negócios: receita associada à bilheteria; venda de camarotes e assentos cativos; espaço para locação de eventos, feiras e congressos; *namig-rights* (direito de dar

nome a um empreendimento ou espaço físico) e demais receitas acessórias, como restaurante, produtos esportivos e museu.

Em nossos estudos, identificamos que a base de uma arena é o esporte, mas ela pode abrigar ainda outras atividades com o objetivo de potencializar a geração de receita. O principal elemento é atribuir à arena uma atividade que justifique a razão maior de sua construção e, no caso, esta razão é o futebol. Portanto, é necessário que na região onde a arena será erguida o futebol exerça um papel importante, de forma a garantir a sua operação. Existem críticas à exploração da arena para a realização de enormes *shows* internacionais, mas isso precisa ser avaliado como um adicional para o negócio, pois esses eventos representam valores marginais para as arenas mais bem-sucedidas. É essencial também a avaliação da população da cidade e da região. Por exemplo, quanto maior a renda per capita local, mais viável se torna o negócio, devido ao maior potencial de uso e de maior valor médio das vendas para os frequentadores da arena.

Embora a arena seja um investimento mais viável do que um estádio de futebol tradicional, sua construção dificilmente se paga com sua geração de caixa operacional. Na maioria dos casos estudados na experiência internacional, há um aporte de recursos públicos para a viabilização deste tipo de empreendimento. A solução, assim, é a busca de maior racionalidade na aplicação dos recursos e a preocupação com a viabilidade e manutenção do ativo no longo prazo. Cada contexto regional sugere soluções de financiamento próprias.

A África do Sul, sede da Copa do Mundo 2010, é um exemplo de país que utilizou fortemente recursos estatais para a construção de suas arenas e de toda infraestrutura necessária para o evento. No sentido inverso, identificamos que, em Portugal, por conta da realização da Eurocopa 2004, a participação do setor privado foi muito ativa. No entanto, alguns de seus clubes de futebol estão em condições financeiras bastante desfavoráveis por conta do endividamento elevado para a construção das arenas viabilizadas por recursos privados. A partir de toda a avaliação realizada, ficou claro que seria muito difícil dizer que uma fórmula é mais bem-sucedida que outra, pois diversos fatores podem interferir quando aplicada em ambientes diferentes. Contudo, há alguns fatores que são fundamentais para a viabilização de arenas. Diante da diversidade regional brasileira, talvez o caminho natural seja uma multiplicidade de soluções.



## OS DESAFIOS PARA IMPLANTAR O CONCEITO DE ARENA NO BRASIL

Como todo este cenário é recente para o Brasil, a expectativa é romper com padrões de estádios antigos por meio da construção ou reformulação de 12 estádios nos padrões de qualidade da FIFA. Muitos estádios terão apenas suas fachadas mantidas, pois são tombados pelo patrimônio histórico, como o Maracanã e o Mineirão. As reformas serão grandiosas, envolvendo altos custos e até mesmo novos conceitos, pois no Brasil os clubes ainda não têm forte histórico de buscar parcerias junto à iniciativa privada.

A gestão do futebol no Brasil está abaixo de seu potencial, por isso a oportunidade gerada pelo evento é transformar esta atividade em um efetivo negócio no país. Temos hoje deficiência em questões básicas, como a logística para a venda de ingressos, que muitas vezes faz com que os torcedores enfrentem horas em filas. Alguns poucos clubes começaram a resolver esta questão em parceria com os sócios-torcedores, que pela associação ao time conseguem antecipar a compra de ingressos, auxiliando o clube com o adiantamento de recursos. Este tipo de ação só tende a aumentar depois da Copa, a partir da modernização desses estádios, de seus entornos e de sua gestão. Uma possibilidade para a melhoria da qualidade do serviço nas futuras arenas é a venda remota de ingressos. A utilização da *internet* como canal de venda e a pulverização de pontos de venda são mudanças pequenas, que trariam maior conforto para os usuários e aumentariam o público médio.

Há uma forte perspectiva de que novos estádios, no conceito de arenas, devam ser construídos no Brasil, independentemente da Copa do Mundo, em decorrência desta maior profissionalização do esporte. O BNDES já tem sido consultado por clubes que compartilham desta mesma visão. Também acreditamos na evolução do *marketing* esportivo brasileiro, que apesar de ser ainda muito pouco explorado no Brasil, se comparado aos Estados Unidos e a países europeus, certamente tem enorme potencial. Assim como ocorre em relação aos *naming rights*, amplamente explorados em outros países, mas ainda pouco difundidos por aqui.

Novamente, vale destacar que as assimetrias regionais representarão diferenças no potencial futuro dessas arenas. O peso econômico e a tradição no futebol de alguns estados criam condições de contorno para uma viabilidade muito mais favorável da arena. Para as cidades-sede que não possuem a mesma representatividade na economia e no futebol, há que se pensar em soluções criativas para viabilizar o negócio. No entanto, a resposta a esta diversidade não é uma negação à oportunidade que a Copa 2014 representa, mas um olhar crítico que busque unir racionalidade na aplicação de recursos com a maximização do legado. É com este enfoque que o BNDES participa das discussões em torno dos investimentos e ações preparatórias para a Copa 2014.

## A CONTRIBUIÇÃO DO BNDES PARA A ESTRUTURAÇÃO DAS FUTURAS ARENAS

O principal papel do BNDES, neste momento de elaboração e apresentação de projetos em busca de financiamento, tem sido auxiliar na interlocução dos atores, como clubes, iniciativas privada e poder público. O objetivo é buscar as melhores alternativas para a construção dessas arenas, de forma racional e sustentável, buscando desde o início a potencialização de seus resultados futuros. Existe um conjunto de grandes oportunidades que, cuidadosamente estudadas e exploradas, podem fazer do futebol brasileiro um negócio bastante rentável no futuro, e que, na avaliação do BNDES, tornam essas arenas empreendimentos viáveis. Seguindo esta linha e de acordo com as condições adversas enfrentadas pelo futebol brasileiro, avaliamos que, para a viabilização das arenas brasileiras, há necessidade de um aporte de recursos públicos, que na média entre as cidades-sede do Brasil será em proporção superior ao que já se fez na Europa.

Indicamos que todos os projetos, os quais exigem como infraestrutura mínima a capacidade de 45 mil lugares, sejam pensados e traçados muito fortemente, alinhados às especificidades da região, de acordo com suas potencialidades de exploração, para que não sejam realizadas obras grandiosas que resultem em gastos excessivos e sem retorno para o estado, clubes e população.

Segundo este enfoque, para as cidades que associam um menor nível de renda *per capita* e uma baixa representatividade no futebol, maior a necessidade de racionalização do tamanho de arena à demanda potencial da região. Desta forma, o racional será construir arenas no tamanho mínimo, para receber o evento FIFA, e um projeto modular que permita a redução do tamanho da arena pós-Copa. No caso da cidade que possui demanda maior, o importante é conceber projetos que potencializem a geração de receitas de camarotes e que possuam um foco para minimizar os custos operacionais. Para as praças cujo mercado de futebol não seja muito desenvolvido, as soluções alternativas de uso serão muito importantes. Há uma série de possibilidades de aplicações, mas um exemplo interessante é o caso da cidade de Natal, onde está sendo avaliada a possibilidade de

empregar a arena para a realização de campeonatos de *beach-soccer* nos intervalos de calendários do futebol.

A diversidade regional entre as cidades-sede representará uma multiplicidade de soluções para a participação do poder público e da iniciativa privada no financiamento das arenas. Atento a isso, o BNDES buscou condições de financiamento que busquem acomodar a diversidade de modelos para as arenas.

Haverá três diferentes modelos de participação do setor público e privado nas arenas. Um é o financiamento concedido para o setor privado, para a construção de arena privada, hoje de propriedade de clubes de futebol. Este será o caso dos estádios das cidades de São Paulo, Porto Alegre e Curitiba. O outro é o financiamento ao setor público, no caso da construção ou reforma da arena, realizada por meio da lei de nº 8.666, ou seja, uma obra pública realizada por meio de licitação e contratada pela administração pública direta. O último modelo é regido sob a forma de Parceria Público-Privada, baseada na lei nº 11.079. Neste caso, quem assume o risco de construção e gestão do negócio é o setor privado, mas em contrapartida o poder público remunera o setor privado em condições estabelecidas no contrato de concessão.

O programa de financiamento ProCopa Arenas poderá ser acessado tanto pelo poder público quanto pelo setor privado. Diante das dificuldades para se encontrar uma equação financeira que atendesse aos três modelos, os prazos de financiamento oferecidos superaram a média praticada pelo BNDES, alcançando 15 anos de prazo total, sendo três anos de carência.

No intuito de induzir a racionalização do porte dos empreendimentos, foi estabelecido um teto do valor a ser financiado pelo BNDES, que será de até R\$ 400 milhões, valor que pode representar no máximo 75% do projeto como um todo. Ou seja, o conjunto do empreendimento, utilizando-se do valor máximo possível de financiamento, poderá custar até cerca de R\$ 535 milhões.

Inserido neste valor também está contemplado o tratamento a ser dado para o entorno da arena. Tão importante quanto o conforto desta are-

na em seu interior é o bem-estar dos torcedores na chegada e saída dos jogos ou eventos e da população vizinha a este empreendimento. Um objetivo é que a população não sofra com problemas de trânsito e desordem em dias de grande movimentação no local. No caso de arenas a serem construídas em regiões pouco adensadas, é necessário identificar a sua integração com a cidade e a contribuição para o desenvolvimento urbano. A operacionalização do financiamento terá mecanismos de desembolso de recursos associados ao equacionamento de problemas nas adjacências da arena. Cumpre registrar que não se trata de uma exigência *ad hoc* ao foco na viabilidade da arena. Isto porque a acessibilidade, a harmonia com o espaço urbano e a facilidade de mobilidade urbana são peças essenciais para a atração de frequentadores da arena e, por conseguinte, maior renda potencial a ser gerada.

Outro tema importante que o BNDES incorporou às exigências de seu programa de financiamento às arenas da Copa 2014 é a sustentabilidade ambiental. O objetivo é induzir que os projetos que desde a sua construção estejam alinhados às questões ambientais incluam em seu escopo, por exemplo, aspectos como a redução no consumo de energia, o aproveitamento da água da chuva e a utilização de materiais reciclados. Um meio de verificação é a obtenção de certificação de qualidade ambiental do empreendimento, emitido por entidades de reconhecimento internacional e credenciadas no sistema brasileiro de controle de qualidade. Em outras palavras, trata-se da certificação desses empreendimentos por meio de “selos verdes” em seus projetos.

A leitura feita pelo BNDES é que este critério não se constitui em uma dificuldade adicional para a viabilidade econômica das arenas. Ao contrário, entende-se que, apesar de um acréscimo no investimento inicial da ordem de 5% a 7%, o retorno se dá por meio de economia de energia, água e outras reduções de custos de operação. Estima-se que a equação do investimento em qualidade ambiental se equilibre em 12 anos de operação da arena, sem considerar os benefícios comerciais e de imagem derivada do reconhecimento pelo empreendimento obter tal certificação. Um exemplo da utilização da arena no conceito de sustentabilidade ambiental é o emprego de painéis de energia solar na cobertura dos estádios. Dependendo do dimensionamento do projeto, a arena pode não apenas ser autossuficiente, mas também gerar energia para o sistema. No estádio do Mineirão, esta iniciativa já está avançada e poderá ser replicada em outras arenas.

## CONCLUSÃO

Na formulação de políticas de apoio aos investimentos da Copa, o objetivo do BNDES é buscar equacionamento simultâneo de três eixos de sustentabilidade: econômica, ambiental e social. O primeiro deles se apresenta na indução de investimentos que encontrem aplicabilidade em longo prazo e, sempre que possível, se traduzam em externalidades positivas para a economia do país. No eixo da sustentabilidade ambiental, agenda premente deste século, trata-se da preocupação que não se restringe a eliminar passivos com o meio ambiente, mas sim de induzir a dimensão ambiental de forma inerente às decisões de investimento. Por fim, o eixo social se encontra na harmonização das intervenções a serem realizadas com o espaço urbano, bem como na geração de oportunidades de melhoria do entorno dos grandes projetos.

A Copa 2014 deve ser motor de grandes mudanças no futebol brasileiro e as arenas deverão ser um contraponto aos estádios existentes no país. A indução à profissionalização da gestão do futebol no país deve ser crescente, e a participação da receita de bilheteria que hoje representa cerca de 10% da receita dos clubes poderá alcançar o patamar equivalente ao europeu, que é de 1/3. Se tal evento cria efeito de coordenação para que mudanças ocorram, no caso do futebol esta renovação poderá ser ainda mais tangível com as arenas.

A expectativa positiva diante deste cenário resulta do foco e da coordenação induzidos por um evento que possui data marcada para ocorrer e expõe a imagem do país no exterior. Um primeiro passo nesta direção foi o pacto firmado entre governo federal, estados e município. A chamada matriz de responsabilidades estabeleceu as atribuições de cada ente da federação para os investimentos necessários para a Copa 2014, bem como suas fontes de financiamento. ■

# Copa 2014 e clubes de futebol no Brasil

Celso Grellet

Celso Grellet

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 Diretor de *marketing* do Clube dos 13 na sua fundação, em 1987. Atualmente, é sócio de Pelé no projeto Campus Pelé.

*Graduate and post-graduate in Business Administration from Fundação Getulio Vargas and a Law Graduate from Mackenzie University. He was adviser and marketing director of São Paulo F.C. and the first marketing director for Clube dos 13 when it was founded in 1987. Nowadays, he is Pelé's partner in the Pelé Campus project.*



## RESUMO

As grandes transformações ocorridas no futebol desde a última Copa do Mundo no Brasil, há seis décadas demonstram a importância da administração eficiente dos clubes brasileiros. Diversos fatores, principalmente o advento da televisão, tornaram o futebol um grande negócio. Por isso, a gestão dos clubes é complexa: requer instrumentos de administração nas áreas de *marketing*, finanças, recursos humanos, entre outras. Este artigo mostra que a Copa 2014 é o momento ideal para que os clubes atinjam a excelência na gestão.

## ABSTRACT

*The major changes in soccer since the last World Cup in Brazil, sixty years ago, show how important it is to have efficient administration of the Brazilian clubs. A number of factors, especially the arrival of television, have made soccer into a big business. This is why club administration is complex: it requires administration tools in the areas of marketing, finance, human resources and so on. This article shows that the 2014 World Cup is the ideal moment for clubs to achieve administrative excellence.*

Em 2014, o Brasil sediará pela segunda vez uma Copa do Mundo de Futebol, após longo período sem realizar este evento. Durante esse tempo, houve grandes transformações, em todas as áreas, e com o futebol não seria diferente. O jogo é o mesmo; as regras, idem. As transformações se deram fora de campo, na sua organização. Pode-se afirmar que a administração do futebol é hoje radicalmente diferente da que era nos idos dos anos cinquenta. Naquela época, o profissionalismo tinha cerca de 20 anos, e o futebol era tratado apenas como um esporte da preferência do brasileiro, praticado por atletas na sua maioria oriundos das classes baixas e sem prestígio social. Embora jogado em todo o país, era no eixo Rio-São Paulo que os principais clubes atuavam, dirigidos de forma amadora por pessoas que se orgulhavam de dedicar seu tempo a uma atividade com certo sentido de benemerência.

As transformações se deram principalmente por fatores externos ao futebol, dos quais o mais importante foi o advento da televisão, que possibilitou a massificação da audiência. Essa mudança acabaria por fazer do futebol um grande negócio, que alteraria profundamente a forma de administrá-lo. As exigências da FIFA, com seu caderno de encargos para sancionar um país como sede, são o melhor exemplo das modificações ocorridas nesses anos.

As mudanças atingiram principalmente os clubes que são a célula *matter* do futebol. São eles que investem no produto futebol e despertam a paixão em seus torcedores, hoje tratados como clientes. Afinal, são eles que “pagam a conta”, seja diretamente nos estádios, seja como consumidores do futebol na televisão ou de seus produtos licenciados. Esse fato complicou muito a administração de um clube. Se nos idos dos anos 50 a tarefa se resumia a encontrar bons jogadores e colocá-los em campo, atualmente ela é muito mais complexa. Requer instrumentos de administração nas áreas de *marketing*, finanças, recursos humanos, bem como nas áreas jurídica, trabalhista e de medicina esportiva. Cada vez mais, os resultados em campo têm mostrado uma relação com a qualidade da administração.

Os clubes de futebol no Brasil terão na Copa 2014 um pujante fator de indução na sua administração. As exigências no tratamento a ser dado ao torcedor na Copa do Mundo da FIFA servirão como guia para que surja no torcedor de um clube de futebol a figura do cliente de uma marca. É, em tese, o cliente ideal, pois se mantém sempre fiel à marca. Todavia, será necessário transformar esse cliente fiel em consumidor, nas mais variadas - quase ilimitadas - formas. A limitação deve restringir-se apenas à capacidade de um estádio de futebol, sendo imensas as possibilidades de fontes de receitas derivadas de atividades mercadológicas relacionadas ao esporte.

Essas atividades de *marketing*, que hoje encontram seu ápice no futebol inglês, são, todavia, parte da solução, pois, se por um lado geram receitas fabulosas, não são em si mesmas garantias de uma administração saudável. Há vários exemplos no mesmo futebol inglês de clubes com receitas altíssimas que se encontram com patrimônio líquido negativo. Como o futebol é e sempre será, antes de um negócio, um esporte de competição, no qual a *performance* esportiva precede à financeira, a enorme geração de recursos acaba ocasionando uma inflação de gastos com salários e transferência de atletas.

Discute-se atualmente qual seria o modelo ideal de gestão para um clube de futebol. Empresa ou sociedade sem fins lucrativos? Em tese, uma empresa deverá ser, por sua natureza, mais bem administrada. Todavia, um clube de futebol é um ente, em vários aspectos, diferente de uma empresa em um ambiente capitalista. Esta tem como alvo, desde sua criação, o lucro e a consequente maximização do valor para seus donos, se puder conquistar todas as fatias de mercado, tornando-se um monopólio, melhor ainda. Um clube de futebol, no entanto, objetiva a vitória nas competições que disputa. Se conquistar todo o mercado e quebrar os demais, desaparecerá também, pois não terá com quem competir. Isso torna o ambiente mais complexo, pois um clube depende do conjunto de participantes no mercado em que atua, e não apenas de si mesmo. Ou seja, em um cenário ideal, a excelência na gestão deve ser do conjunto de clubes, e não de um isoladamente.

Os instrumentos para geração de receitas já são conhecidos e começam a ser aplicados nos clubes brasileiros, havendo inclusive valores, como os de patrocínio em uniformes, que estão se aproximando dos recebidos por grandes clubes europeus. O estado atual da economia brasileira tem ajudado, mas é, sobretudo, a profissionalização das áreas de *marketing* dos grandes clubes que tem despontado como fator principal.

Se na área do *marketing* esportivo os instrumentos estão disponíveis e aos poucos começam a ser utilizados, a gestão do clube como um todo é outra história. Se, por hipótese, todos os clubes da primeira divisão do campeonato brasileiro utilizassem de maneira ótima o *marketing* como instrumento para geração de receitas, teríamos um cenário semelhante ao dos anos 50, quando o fator que diferenciava os clubes era o número de torcedores. Ou seja, com eficiência de *marketing* idêntica, a receita será na proporção direta do número de seus torcedores/clientes. Essa eficiência de marketing é apenas um pressuposto teórico, mas como está disponível a todos deverá haver, no longo prazo, uma convergência de resultados. A tendência será a repetição do que ocorre hoje em alguns mercados europeus, onde o aumento extraordinário das receitas dos clubes gerou uma inflação nos gastos com os atletas, não necessariamente tornando os clubes mais sólidos economicamente.

O que trará diferença será, portanto, a qualidade da gestão total de um clube: tentar obter a mesma qualidade de eficiência nas despesas e nas receitas, e maximizar a utilização de cada real obtido de receita. Aqui há, novamente, um elemento complicador para os clubes, pois, se por um lado o conhecimento de *marketing* está disponível, por outro a excelência na gestão de um clube de futebol parece ser uma ciência distante. Trata-se, em última análise, de como ter e colocar em campo os melhores jogadores, de modo que formem um conjunto vencedor. Se há algo que se manteve constante no futebol é a qualidade do resultado em função da qualidade de quem o joga. Em outras palavras, os times com atletas mais preparados tendem a obter resultados melhores.

A excelência na gestão requererá, aqui, eficiência nas áreas de formação na base, na estrutura jurídica trabalhista, na formação da equipe técnica, no recrutamento de atletas em diferentes fases de suas carreiras e, sobretudo, na integração de todos esses elementos, visando ao objetivo final. O problema é que não há uma fórmula conhecida, tampouco um modelo a ser copiado. A própria natureza do esporte futebol, que tem como característica a imprevisibilidade dos resultados, torna extremamente difícil a criação de um modelo ótimo a ser aplicado e replicado em diferentes situações.

Diante dessas considerações é possível concluir que as grandes transformações ocorridas no futebol nessas seis décadas foram todas nas atividades-meio. O objetivo continua o mesmo: colocar em campo, com os recursos disponíveis, o melhor conjunto de soluções possível. ■■



# Futebol e brasilidade: o papel do Estado Nacional na construção do imaginário acerca da seleção brasileira

Carlos Eduardo Sarmento

■ Carlos Eduardo Sarmento ■

Doutor em História Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Coordenador da Graduação do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC), cujo quadro de pesquisadores integra desde 1996.

Estuda o Brasil Republicano, com ênfase em Instituições Econômicas Brasileiras, Esportes e Sociedade e História Política do Estado do Rio de Janeiro.

*PhD in Social History from UFRJ*

*(Federal University of Rio de Janeiro).*

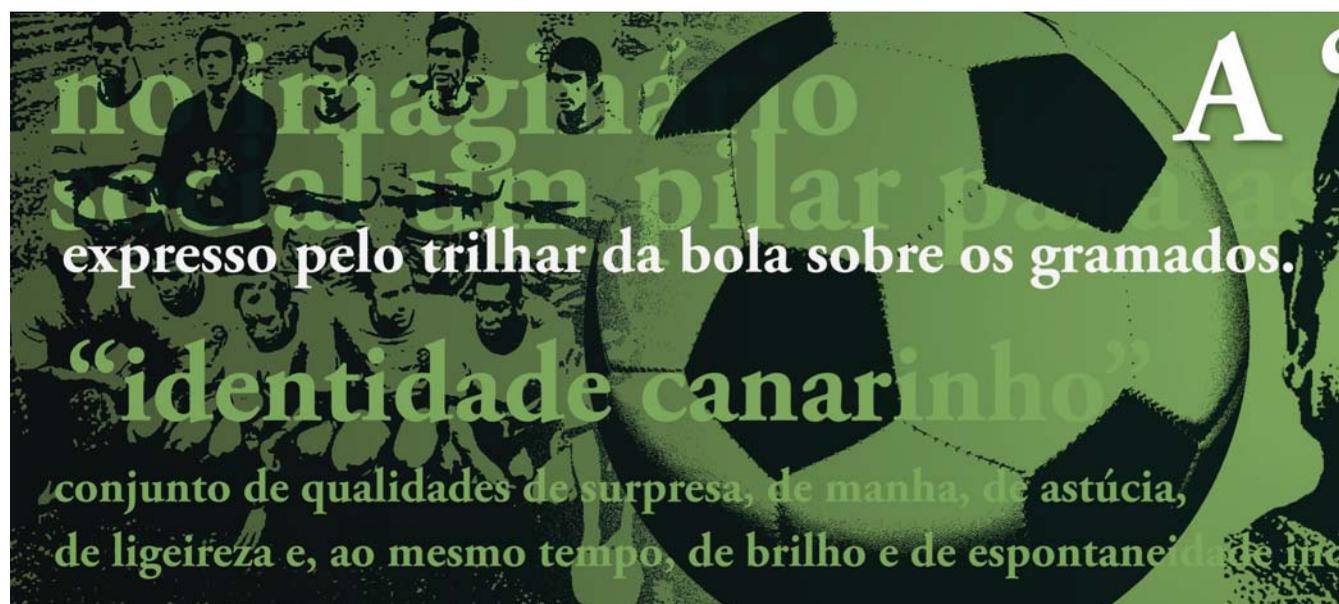
*Coordinator at the Graduate School of the Documentation & Research Center of Brazilian Contemporary History at Fundação Getúlio Vargas (CPDOC), where he has been a fellow researcher since 1996. He studies the Republican Brazil, with emphasis on Brazilian economic institutions, sports and society and the political history of the State of Rio de Janeiro.*

## RESUMO

Este texto visa a inserir na pauta de discussões acerca da relação Estado versus Esporte a questão da contribuição dos gestores públicos para a construção do imaginário acerca da seleção brasileira de futebol. Sem negligenciar o papel de outros atores sociais relevantes, observa, de forma mais específica, as ações empreendidas pelo governo Vargas como elementos indutores da formulação de um discurso que instituía a prática futebolística como representação de um ideal de nacionalidade.

## ABSTRACT

*The purpose of this article is to include in the discussion agenda of the State versus Sports relationship, the subject of public administrators' contribution to the imagery around the Brazilian national soccer team. Without neglecting the role played by other relevant social players, there is more specific comment on the actions taken by the Vargas government as agents to induce the formulation of discourse that instated soccer as a representative of an ideal of nationality.*



Recorrentemente, observamos na produção textual acerca da disseminação do futebol no Brasil os paralelos estabelecidos entre esta prática desportiva e a representação de um ideal de nacionalidade. A “pátria de chuteiras”, tão decantada como criticada, constitui no imaginário social um pilar para as representações sociais que, muitas vezes acriticamente, identificam uma relação “espontânea”, “especular” e “atávica” do caráter brasileiro, expresso pelo trilhar da bola sobre os gramados. Uma das regras básicas do ofício dos cientistas sociais revela-se na obrigatoriedade da desnaturalização dos fenômenos característicos das atividades humanas. Portanto, mais do que repercutirmos reiteradamente as associações construídas entre Futebol e Nação, necessitamos investigar a gênese e a lógica inerente a este processo de identificação. Ao assumir esta agenda, as Ciências Sociais têm colaborado para a produção de análises criteriosas sobre a dinâmica das relações esporte-sociedade, constituindo um quadro dinâmico e de grande complexidade.

Ao colocarmos como centro da discussão uma análise dos processos históricos que erigiram o futebol, e mais especificamente o selecionado brasileiro, como representação da nacionalidade, encontramos muitas hipóteses que articulam, de uma forma até mesmo espontânea, a identificação das massas com o *scratch*. Nossa proposta, neste texto, é buscar a observação de um ator social muitas vezes negligenciado como elemento constitutivo desta construção: o Estado Nacional. Se a

crônica esportiva, a radiodifusão e a produção intelectual já foram identificadas anteriormente como agentes produtores de discursos e práticas que instauraram a confluência seleção-brasilidade, chamamos a atenção, neste texto, para o papel decisivo que as esferas públicas oficiais vieram a desempenhar na formulação desta representação. Acreditamos que, muito além de um mero ator social “manipulador” de discursos ideológicos, o Estado Nacional percebeu, em uma fase de massificação do futebol, as potencialidades latentes associadas a este fato social. Combinando cálculo político, projetos para a organização das forças de trabalho e os canais de propaganda, o Estado definiu uma forma singular de abordagem do selecionado brasileiro de futebol, forma esta que viria a influenciar decisivamente a dinâmica social e o papel que alguns atores centrais viriam a desempenhar na disseminação de uma “identidade canarinho”.

Proponho centrar a atenção no contexto histórico que antecedeu a participação da seleção brasileira na Copa do Mundo de 1938. Podemos identificar, neste momento específico, algumas das características que viriam a demarcar a ação do Estado na esfera desportiva e a formulação de certo discurso que referendava o futebol como expressão de um ideal nacional. No plano institucional da organização da gestão desportiva, os meses que antecederam a viagem dos atletas brasileiros à França correspondem a uma fase de intensificação da modelagem de um sistema centralizado de controle



sobre as entidades desportivas. Em 1937, a partir das propostas conduzidas por Luis Aranha, a Confederação Brasileira dos Desportos - CBD assumiu um novo desenho institucional, no qual são perceptíveis as linhas-mestras do modelo varguista para a gestão desportiva no país: a aliança entre a especialização e a centralização. Na prática, o acordo que culminou com a filiação da Federação Brasileira de Futebol - FBF à CBD representava, para além da solução de antigos problemas políticos, o reconhecimento de uma gestão especializada para uma modalidade desportiva em particular. No entanto, ao se submeter a FBF à estrutura institucional da CBD, assegurava-se o respeito às decisões soberanas da diretoria desta última, que se tornava um organismo central com inequívoco aval do governo federal. Desta forma, estava sendo cumprida, em todos os seus aspectos, a agenda do governo Vargas: reconhecimento legal do profissionalismo no futebol, pacificação das tensões políticas pela submissão a uma entidade central e especialização do gerenciamento de certas modalidades como meio de obter melhorias operacionais.

Embora a completa formalização desse modelo só fosse consolidar-se pela criação do Conselho Nacional de Desportos - CBD (Decreto-Lei 3.199/1941), seu encaminhamento já permitiu à CBD fazer um melhor planejamento da participação da seleção brasileira na terceira Copa do Mundo da FIFA. Credenciado pelo excelente desempenho do selecionado nacional no Campeonato Sul-

Americano de 1937, no qual o Brasil ficou na segunda posição, o técnico Ademar Pimenta foi convidado a preparar o time que seguiria para o torneio na França. Dessa vez, a CBD acenou para o treinador com recursos, tempo e disponibilidade dos atletas profissionais, indicando o empenho da nova presidência na constituição de uma equipe competitiva, que pudesse efetivamente se colocar entre os postulantes ao título. Um mês antes do embarque para a Europa, a delegação seguiu para uma temporada de treinamento na estação de águas de Caxambu, onde começou a ganhar forma o time titular que estrearía contra a Polónia. Dessa vez, o selecionado não precisou se acomodar de maneira improvisada em um cargueiro (como ocorrera nas viagens para os Jogos Olímpicos de 1932 e para a Copa de 1934) e foi confortavelmente embarcado no transatlântico *Arlanza*. Na despedida, chamou a atenção a presença da filha do presidente da República, Alzira Vargas, que havia sido honrada com o título de madrinha do selecionado. Menos notado foi o embarque de Leonardo Gagliano Neto, locutor da Rádio Cruzeiro do Sul, que, sob a orientação da estrutura de propaganda oficial do Estado, seria responsável pela transmissão integral das partidas. Era nítida a importância que o governo federal atribuía ao evento esportivo. Com sua difusão pelo rádio, o governo Vargas procurava fomentar e solidificar a identificação entre a seleção de futebol e os princípios de representação da nacionalidade.

Na partida de estreia, realizada no dia 5 de junho de 1938, na cidade de Estrasburgo, Pimenta escalou uma das mais habilidosas linhas de ataque que o futebol brasileiro conheceu: Lopes, Romeu, Leônidas, Perácio e Hércules. Além desse ataque eficiente, a defesa foi organizada em torno de Domingos da Guia, talento que havia despertado interesse de clubes europeus e platinos. Em um dramático confronto, mais uma vez com características eliminatórias, o Brasil derrotou os poloneses pelo placar de 6 a 5, conquistando pela primeira vez o direito de avançar em uma Copa do Mundo. No jogo seguinte, disputado em Bordeaux, a seleção empatou com a Tchecoslováquia, por 1 a 1. Tendo persistido o empate após uma prorrogação de 30 minutos, nova partida foi marcada. Dois dias depois, o selecionado brasileiro, desfalcado de diversos atletas contundidos, derrotou os tchecos (2 x 1), credenciando-se para enfrentar a Itália, campeã do mundo, nas semifinais.

Em 16 de junho, completando o terceiro jogo disputado em um intervalo de cinco dias, os brasileiros foram a campo contra o poderoso esquadrão treinado por Vítório Pozzo e capitaneado por Giuseppe Meazza. A melhor esquematização tática dos europeus, aliada a um marcante preparo físico, impôs-se sobre o talento da equipe brasileira. Aos dez minutos do segundo tempo, Colaussi abriu o marcador para os italianos, desestabilizando completamente o adversário. Cinco minutos depois, ocorreria o lance que marcaria toda uma geração de jogadores e ajudaria a formatar um dos mais veementes discursos acerca do futebol brasileiro. Domingos da Guia, exaltado como o melhor zagueiro do torneio, não resistiu às provocações dos atacantes italianos e desferiu um pontapé, sem bola, em Piola. Mesmo com o lance ocorrendo à grande distância de onde se encontrava o árbitro, foi marcado o pênalti que ampliaria a vantagem italiana no marcador. Nos minutos finais, Romeu assinalou o gol de honra, mas não impediu a vitória e a classificação da Itália para a grande final do campeonato. Com uma vitória sobre a Suécia (4 x 2), o time brasileiro terminou o campeonato na terceira posição.

O legado dessa competição teria um teor ambíguo no imaginário sobre o futebol brasileiro. Na euforia da recepção, os jogadores, empresários, políticos e populares disputaram a chance de conviver, mesmo que por breves instantes, com os heróis da nacionalidade. Leônidas, artilheiro do torneio, tornou-se garoto-propaganda de produtos como cigarros e chocolates. Porém a marca do desequilíbrio emocional, sintetizada na falta infantil de Domingos da Guia, se ergueria como a grande sombra a embaçar o ideal do atleta nacional. Segundo um diagnóstico que ganharia diferentes matizes, de nada valia o talento, se a raça brasileira subestimava-se diante da força e da organização das nações europeias. Mesmo assim, a euforia causada pelo bom desempenho na Copa do Mundo de 1938 consolidou a associação simbólica entre o selecionado e a representação da nação. Gilberto Freyre, então cronista do Diário de Pernambuco, reagiria assim às primeiras vitórias brasileiras na França:

*O nosso estilo de jogar futebol me parece contrastar com o dos europeus, por um conjunto de qualidades de surpresa, de manã, de astúcia, de ligeireza e, ao mesmo tempo, de brilho e de espontaneidade individual em que se exprime o mesmo mulatismo de que Nilo Peçanha foi até hoje a melhor afirmação na arte política. Os nossos passes, os nossos pitus, os nossos despistamentos, os nossos floreios com a bola, alguma coisa de dança e de capoeiragem que marca o estilo brasileiro de jogar futebol, que arredonda e, às vezes, adoça o jogo inventado pelos ingleses e por eles, e por outros europeus, jogado tão angulosamente, tudo isso parece exprimir de modo interessantíssimo para os psicólogos e os sociólogos o mulatismo flamboyant e, ao mesmo tempo, malandro que está hoje em tudo que é afirmação verdadeira do Brasil.<sup>1</sup>*

Dias após o fim da competição, Freyre sintetizaria suas observações sobre o caráter nacional expresso nos campo de futebol:

*Nosso futebol mulato, com seus floreios artísticos cuja eficiência - menos na defesa que no ataque - ficou demonstrada brilhantemente nos encontros deste ano com os poloneses e os tcheco-eslovacos, é uma expressão de nossa formação social, democrática como nenhuma e rebelde a excessos de ordenação interna e externa; a excessos de uniformização, de geometrização, de standardização; a totalitarismos que façam desaparecer a variação individual ou espontaneidade pessoal. No futebol, como na política, o mulatismo brasileiro se faz marcar por um gosto de flexão, de surpresa, de floreio, que lembra passos de dança. (...) Dança dionisíaca. Dança que permita o improviso, a diversidade, a espontaneidade individual. Dança lírica. Enquanto o futebol europeu é uma expressão apolínea de método científico e de esporte socialista em que a ação pessoal resulta mecanizada e subordinada à do todo - o brasileiro é uma forma de dança, em que a pessoa se destaca e brilha.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Freyre, Gilberto. *Sociologia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1967. Vol. 2. p. 432.

<sup>2</sup> Freyre, Gilberto. *Sociologia*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1967. Vol. 2. p. 433.

Na dicotomia ciência *versus* arte, Freyre estabeleceu os polos de um debate que perseguiria o selecionado. A expressão da nacionalidade mestiça se manifestaria na criatividade, na arte, e seria incompatível com a norma, o esquema, a tática e a racionalidade. Restava a questão: o que era superior? O talento ou a organização, a arte ou a ciência? Se a finta mulata era uma expressão a ser valorizada, como avaliar o confronto desta com a cultura apolínea europeia? O chute de Domingos em Piola evidenciava uma fragilidade. Podíamos ser mestres no “bailado”, mas a “ciência” era um estamento superior, que parecia inalcançável aos brasileiros. No cultivo e exaltação de uma nacionalidade metafóricamente representada nos campos de futebol, permanecia constantemente presente o limite imposto por certo modelo civilizatório europeu.

A excelente receptividade da imagem da seleção pela sociedade brasileira contribuiu para que o projeto do Estado Novo, a ditadura instaurada pelo próprio presidente Vargas com o golpe de 10 de novembro de 1937, para a área desportiva, passasse a ser efetivamente implementado. Comprovavam-se as impressões iniciais que haviam alertado o governo Vargas para a importância do esporte na construção de um discurso nacionalista e autoritário. Havia sido consolidado o vínculo simbólico entre o conceito de nação e o desempenho da seleção nacional de futebol. A mestiçagem, o “mulatismo”, o vigor malemolente estavam casados tanto à noção de um ideal de povo brasileiro quanto à sua expressão, por um singular jeito de jogar futebol. Os principais ideólogos do regime do Estado Novo percebiam a importância de se ampliar a repercussão desse discurso e, para garantir que o esporte pudesse ser palco de expressões do espírito nacional, consideravam necessário que o Estado tivesse condições

de dirigi-lo. Assim como acontecera com agências e instituições-modelo constituídas no regime varguista, a gestão estatal do esporte implantaria um modelo centralizado, hierarquizado e oficial, que dirigiria as ações desportivas em consonância com os interesses do Estado.

Sob a égide da intervenção estatal, gestou-se um modelo de representação que alinhou ao futebol, e mais nitidamente à seleção, o imaginário acerca de uma nação que ainda buscava legitimar-se. Se é possível falar de ações do Estado que procuraram instituir mecanismos de propaganda de suas ações através da construção do ufanismo futebolista (a redenção da brasilidade em 1958, a mal sucedida vitrine móvel de 1966, as “feras” do regime militar de 1970, ou mesmo a montagem do campeonato nacional em 1971), tal aproximação pode ser claramente identificada na preocupação varguista em dar destaque à seleção de “mulatos” em 1938. Naquele momento, o futebol passava a integrar, de forma veemente, a agenda política no Brasil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como foi possível identificar a participação dos agentes públicos na formação de um conjunto de práticas e discursos que contribuíram para a modelagem de um imaginário social acerca da seleção brasileira de futebol, torna-se essencial, para a pesquisa social, enfrentar com seriedade e rigor a análise dos reais componentes que caracterizam a ação do Estado no campo desportivo. No caso brasileiro, as potencialidades demiúrgicas do Estado, em sua relação com as diferentes formas de práticas esportivas, indicam caminhos que servem tanto para o entendimento de nossa dinâmica social, quanto para a definição de uma ampla agenda de políticas públicas. ■

# A Copa do Mundo e o futebol brasileiro

Pedro Trengrouse Laignier de Souza

Pedro Trengrouse Laignier de Souza

Advogado, com *Master in Humanities, Management and Law of Sports* - FIFA Master, professor de Direito Desportivo da Escola Superior de Advocacia da OAB/SP, Consultor da FGV Projetos e da ONU/PNUD para a Copa de 2014. Foi Vice-Presidente Jurídico da Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro - FERJ, Superintendente-Geral da Federação Baiana de Futebol - FBF, Gerente de Projetos do Ministério do Esporte e Assessor Jurídico da Presidência do Clube de Regatas do Flamengo.

*Lawyer, with Master in Humanities, Management and Law of Sports - FIFA Master, professor of Sports Law in the São Paulo OAB Law School, Consultant for FGV Projetos and UN/UNDP for the 2014 World Cup. He was Vice-President of Legal Affairs for the Rio de Janeiro State Soccer Federation (FERJ), General Manager of the Bahia Soccer Federation (FBF), Project Manager for the Sports Ministry and legal counselor for the presidency of the Flamengo soccer club.*

## RESUMO

Este artigo apresenta a Copa do Mundo como um grande desafio para o Brasil, e também porque deve ser aproveitada como instrumento eficaz para o desenvolvimento do futebol brasileiro. O esforço para aumentar a produtividade econômica deve ser articulado entre o Estado e a sociedade. Para identificar, portanto, os benefícios que a Copa 2014 pode gerar, é preciso entender os pontos envolvidos na organização do evento e em todas as áreas de oportunidades a serem exploradas. Uma ação coordenada entre as diversas entidades públicas e privadas é fundamental para definir estratégias e investimentos capazes de potencializar o evento e seu legado. Esse processo abrange a criação de diversos mecanismos eficientes, abordados com detalhes neste artigo.

## ABSTRACT

*This article presents the World Cup as a major challenge for Brazil, and also why it must be used as an effective tool to develop Brazilian soccer. The effort to increase the economic productivity must be made between State and society. Therefore, to identify the benefits that the 2014 World Cup could bring, it is necessary to understand the points involved in organizing the event and to explore all areas of opportunities. Coordinated action between the various private and public agencies is fundamental to defining strategies and investments that can empower the event and its legacy. This process covers the creation of various efficient mechanisms addressed in detail in this article.*

Sediar o maior evento do futebol mundial representa um grande desafio para o Brasil, que não pode se resumir apenas a intervenções na infraestrutura dos estádios, ampliação e melhora da atual malha de transportes, um salto de qualidade e quantidade na rede hoteleira, investimentos significativos e eficientes em segurança pública e, é claro, uma seleção de jogadores altamente competitiva. O verdadeiro desafio é aproveitar a Copa 2014 como instrumento eficaz para o desenvolvimento do futebol brasileiro, que hoje já contribui significativamente para o arranjo produtivo nacional e pode, se melhor administrado, gerar ainda mais empregos, renda e alegria para o Brasil.

Segundo informações obtidas junto aos governos estaduais e prefeituras das 12 cidades-sede (Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo), estima-se que os investimentos sejam de pelo menos R\$ 79,4 bilhões em obras que incluem infraestrutura esportiva, como estádios e centros de treinamento; reforma e ampliação de aeroportos; programas de fomento ao turismo, saúde, saneamento, energia, segurança pública, sistema de trânsito e transportes. Só nos estádios, estima-se que o montante de investimentos diretos supere R\$ 5 bilhões.

O Brasil contará, então, com equipamentos adequados à realização de eventos esportivos em alto nível e o futebol brasileiro precisa estar à altura. É fundamental organizar desde já um esforço coletivo para que governo e sociedade trabalhem juntos, com o objetivo de aumentar a produtividade econômica do nosso futebol, explorando novas fontes de receitas, maximizando as atuais, otimizando o calendário, reestruturando os clubes e promovendo o adensamento de toda a cadeia produtiva do setor.

O momento nunca foi tão favorável a mudanças profundas na organização do esporte brasileiro. A preparação para sediar a Copa do Mundo e as Olimpí-

adas obriga a reflexões importantes sobre a formação de atletas, o legado e retorno sobre os investimentos e, no caso do futebol, a qualidade do espetáculo que já promovemos, pois, diferentemente da maioria das demais modalidades englobadas pelos Jogos Olímpicos, o futebol já possui mercado consolidado e lucrativo no Brasil, podendo, por isso, aproveitar os benefícios deste esforço coletivo de forma imediata e exponencial.

Para identificar e aproveitar os benefícios que a Copa do Mundo pode gerar, é preciso um entendimento profundo de todos os pontos envolvidos na organização deste megaevento e de todas as áreas de oportunidades a serem exploradas em função dele. Embora seja um evento privado, o Estado pode, e deve, articulado com a sociedade, realizar ações e investimentos para criar e maximizar oportunidades, acompanhando permanentemente a dinâmica dos processos de preparação do evento, bem como as tendências nacionais e internacionais.

É fundamental que haja uma ação coordenada e sinérgica envolvendo as diversas entidades públicas e privadas, não só para garantir o cumprimento de prazos e o fluxo de informações necessárias para a solução dos problemas existentes e dos que possam surgir durante o percurso, mas também para definir estratégias e investimentos capazes de potencializar o evento e seu legado. É um processo de longo prazo, que deve começar imediatamente, com a criação de mecanismos eficientes para que os diversos setores do governo e da sociedade possam interagir, permanentemente, mapeando a cadeia produtiva do futebol, realizando estudos de benchmarking junto a outros países que já tenham sediado megaeventos esportivos, de modo a identificar as áreas de oportunidade e desenvolver um modelo econômico de equilíbrio geral computável para mensurar o impacto potencial do evento, com o objetivo de balizar toda política de investimentos públicos e privados.

Recentemente, o Clube dos 13, entidade que reúne os principais clubes de futebol do país, criou um grupo de trabalho para estudar medidas capazes de melhorar o desempenho econômico dos clubes, abordando temas como a reorganização societária dos clubes, a reestruturação dos seus passivos, um sistema de licenciamento com referência no que foi implementado pela UEFA, o calendário do futebol brasileiro e a interlocução com o governo federal, que “nunca antes na história deste país” dedicou tanta atenção ao esporte.

Aliás, é importante ressaltar que o Poder Público já vem tentando promover alterações na forma de organização do setor, como a Timemania, que permitiu aos clubes equacionar seu passivo fiscal, mas cuja arrecadação infelizmente ainda se encontra aquém do previsto, e a Lei Pelé, que veio com o *desideratum* de modificar a natureza jurídica dos clubes para torná-los empresas. Todavia, é a primeira vez que Estado e sociedade têm a chance de realizar um movimento conjunto para imprimir alterações estruturais importantes para o futebol brasileiro, com o objetivo de aproveitar grandes investimentos no setor e criar um ambiente favorável ao desenvolvimento pleno e sustentável do futebol no país, pela otimização do calendário e pela implementação dos melhores princípios de governança corporativa na administração dos clubes.

Sobre o calendário, tema que inclui também o formato das nossas competições, é preciso coragem e ousadia para discutir sem quaisquer tabus as melhorias necessárias à maximização das receitas. A agenda dos clubes brasileiros é bem intensa. Enquanto um clube de ponta europeu joga cerca de 70 vezes ao ano, os brasileiros jogam em média 90. A discussão sobre adequação do calendário brasileiro ao europeu, volta e meia acalentada por certos setores da imprensa, não pode, portanto, sequer começar antes de resolvida esta equação. Campeonatos Estaduais, Copa do Brasil, Copa Libertadores, Campeonato Brasileiro e Copa Sul-Americana ocupam os clubes de tal maneira que sacrificam o treinamento específico dos atletas, impede excursões e até mesmo a realização de eventos na pré-temporada, que poderiam ser importantes para a geração de novas receitas.

É importante ressaltar que há até bem pouco tempo, o Campeonato Brasileiro nunca tinha sido disputado com o mesmo formato por dois anos seguidos, não havia mais de uma competição sul-americana e os estaduais foram substituídos por ligas regionais, ou seja, embora haja nítidos avanços, há ainda muito trabalho pela frente, pois em cada temporada assistimos a um verdadeiro desmanche das nossas equipes, alterando significativamente o equilíbrio de competições em pleno andamento, o que desestimula o torcedor e desvaloriza o campeonato.

A disposição e o formato das competições são cruciais para melhorar o desempenho desportivo e econômico do futebol brasileiro, mas é fundamental que os clubes

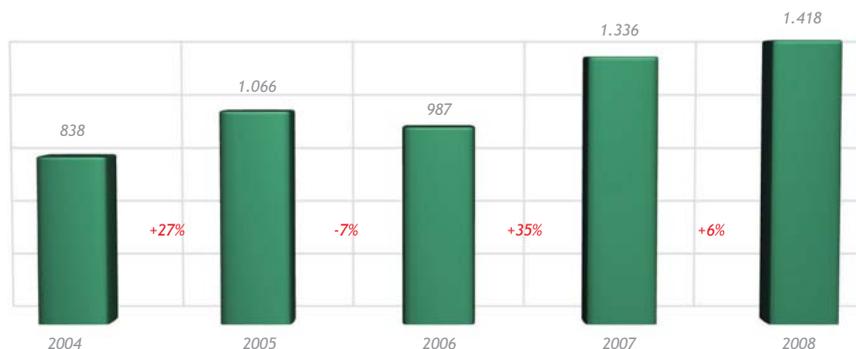
estejam preparados para trabalhar com os princípios de uma economia de mercado. A administração amadora praticada pela maioria das agremiações brasileiras é um reflexo histórico de outros tempos e não reúne mais condições de produzir os melhores resultados. Nota-se que o problema não está na forma jurídica adotada, e sim nos princípios de gestão.

Segundo uma análise divulgada pela Casual Auditores, que possui significativa experiência em auditoria de clubes de futebol e participação ativa nos órgãos de classe contábil, especialmente na preparação da Resolução 1005/04, que padroniza demonstrações financeiras de clubes, os 21 principais clubes do Brasil apresentaram em 2008 um Ativo Total consolidado de R\$ 3,31 bilhões e um Passivo Total consolidado de R\$ 3,25 bilhões, com cerca de 36% desse montante, aproximadamente R\$ 1,15 bilhão, equacionado pela Timemania.

Apesar do estrangulamento financeiro, as receitas desses clubes cresceram 69% nos últimos 5 anos, chegando a R\$ 1,4 bilhão em 2008 e, segundo projeções da mesma fonte, podem chegar a R\$ 2,8 bilhões em 2014, mesmo sem intervenção do governo no desenvolvimento do setor, com a melhor exploração das marcas, novas mídias, tecnologia e operação de estádios.

#### ***Evolução das receitas consolidadas dos 21 principais clubes do Brasil***

*Em R\$ milhões*



*Fonte: Casual Auditores Independentes S/S.*

Verifica-se, portanto, que, considerando-se o tamanho atual do mercado e seu potencial, o volume de recursos necessários à reorganização do passivo dos clubes não representa algo exorbitante dentro do contexto de investimentos da preparação do país para receber a Copa, principalmente porque o impacto positivo da oxigenação econômica dos clubes resultará no fomento de um setor importante da economia brasileira, culminando com a geração de mais emprego e renda.

Vale a pena lembrar que o modelo de organização do esporte brasileiro impõe aos clubes de futebol o sustento de diversas outras modalidades. A título de ilustração, Flamengo e Fluminense são os maiores formadores de atletas olímpicos da história da participação brasileira nos Jogos e se utilizam dos recursos gerados pelo futebol para custear suas operações, embora a Lei Agnelo/Piva garanta anualmente ao movimento olímpico cerca de R\$ 90 milhões. Assim, não fosse o compromisso com o desenvolvimento do esporte nacional, esses clubes seriam superavitários, caso se dedicassem apenas ao futebol. Em 2008, por exemplo, os 21 principais clubes apresentaram um Resultado Operacional do Departamento de Futebol de R\$ 182,2 milhões.

A adoção de uma Política Nacional de Esporte, que garanta aos clubes os recursos necessários à formação dos atletas olímpicos, trará resultados concretos para a economia do futebol, cujas receitas, diferentemente das demais modalidades olímpicas, têm origem na iniciativa privada e vêm crescendo em todos os segmentos.

Por isso, é seguro afirmar que investir no futebol brasileiro é algo inteligente, pois se por um lado demonstra precisar de alguns ajustes, por outro já dá provas incontestáveis de que é viável, promissor e lucrativo, e também responsável pelo funcionamento de uma dinâmica econômica geradora de divisas, que envolve torcedores, empresas patrocinadoras e produtoras de materiais esportivos, TVs, loterias, licenciamento de exploração de marca, merchandising, vendas de mercadorias, serviços, alimentos e merchandising nos estádios, eventos esportivos, dentre outras iniciativas que, juntas, respondem por uma participação significativa no PIB nacional e propiciam projeção mundial, atraindo turistas e investidores.

O governo precisa aproveitar este momento para implementar políticas públicas capazes de melhorar o ambiente de negócios do futebol brasileiro. Para isso, é necessário mapear toda sua cadeia produtiva e identificar seu impacto sobre os demais setores da economia brasileira, gerando cenários que permitam a avaliação do ambiente futuro para dimensionar e minimizar as formas e riscos da intervenção do Poder Público.

É imprescindível buscar soluções para o endividamento dos clubes, mas não se pode cometer o equívoco de enxergar este como seu problema principal, pois trata-se apenas de uma consequência da inadequação do modelo de administração dos clubes aos tempos modernos e, em alguns casos, da incompetência de certos dirigentes. A questão é mais complexa do que resolver o passivo dos clubes, faz-se mister traçar seu perfil econômico-financeiro de forma detalhada, identificando a origem do passivo exigível de cada um e a sua capacidade de geração de renda futura, para, em seguida, estruturar medidas de saneamento e sustentabilidade operacional e responsável em um novo ambiente de negócios, delineado pela ação do Poder Público.

O Governo Federal dispõe dos mecanismos necessários para promover a reestruturação do futebol brasileiro a tempo de aproveitar ao máximo o potencial da Copa em 2014. Recentemente, o BNDES sinalizou a intenção de disponibilizar até R\$ 1 bilhão para o setor hoteleiro e turístico para a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 no Rio de Janeiro. Além disso, o Banco já tem um orçamento de R\$ 5 bilhões para a infraestrutura de transporte e um programa de R\$ 4,8 bilhões para modernização e construção de estádios e arenas esportivas, considerando as diferenças dos complexos privados, Morumbi (São Paulo), Arena da Baixada (Atlético Paranaense) e Beira Rio (Internacional), que deverão ter um modelo de financiamento diferente dos demais estádios pertencentes aos governos estaduais, financiando até 75% das obras, emprestando no máximo R\$ 400 milhões, analisando as garantias caso a caso e vinculando o montante ao Fundo de Participação dos Estados. O banco organiza seus investimentos priorizando o desenvolvimento com inclusão social, criação de emprego e renda e geração de divisas. Seria, portanto, bastante razoável a implementação de um programa com o objetivo de promover o desenvolvimento da cadeia produtiva do futebol, pela viabilização de investimentos que contribuam para o adensamento da cadeia, a modernização da prestação de serviços ao torcedor e a profissionalização dos negócios relacionados ao setor, aproveitando a Copa do Mundo de 2014 como catalisador para o desenvolvimento da atividade no país.

O BNDES já adota programas deste tipo, como o PROCULT, que apoia o desenvolvimento da indústria audiovisual brasileira, considerando as especificidades do setor, seus problemas e limitações.

É claro que os clubes precisariam de um modelo de financiamento próprio, adequado às garantias disponíveis, dimensionado para atender às carências atuais e direcionado para alcançar os melhores resultados. Embora, em sua grande maioria, os clubes não disponham de garantias convencionais, a utilização de intangíveis pode representar uma saída inteligente, criativa e inovadora.

De fato, boa parte dos clubes obtém crédito junto ao setor bancário oferecendo seus recebíveis em garantia, perfazendo operações conceituais de securitização, que consistem na emissão de títulos ou valores mobiliários com lastro em direitos creditórios, recebíveis no jargão jurídico, geralmente de longo prazo, que o emissor oferece como garantia, independentemente de sua origem, mas avaliados segundo seu risco.

O principal objetivo dessa operação é permitir que, com lastro em recebíveis, seja possível obter recursos financeiros, antecipadamente ao vencimento dos títulos, sem que isso afete o limite de crédito junto a credores e contratos comerciais já existentes ou ainda prejudique os índices de endividamento do balanço.



Pela securitização, os clubes podem obter financiamento a custos muito inferiores aos das operações convencionais, e até mesmo à emissão de valores mobiliários, através de instituição financeira, pois a estrutura da operação de securitização permite que os valores mobiliários obtenham melhor classificação de risco que o próprio clube, que possui várias espécies de recebíveis passíveis de serem securitizados, dentre os quais os mais comuns são os contratos de patrocínio, fornecimento de material esportivo, licenciamentos e transmissão das competições.

Nos Estados Unidos, principalmente, as operações de securitização são amplamente utilizadas com o objetivo de obter financiamento para a construção de estádios, como ocorreu nos casos do Staples Center, MCI Center, Pepsi Center, Oakland Raiders Coliseum e Golden State Warriors. Para financiar a construção do Pepsi Center, em Denver, Colorado, foi realizada uma operação que levantou US\$ 139,8 milhões com a securitização dos recebíveis relativos aos camarotes executivos, patrocínios futuros e parte dos direitos de arena (*naming rights*). O mesmo ocorreu na construção do Staples Center, em Los Angeles, Califórnia, onde se levantaram US\$ 315 milhões com a securitização dos créditos futuros oriundos das vendas dos assentos, parte dos direitos de arena (*naming rights*) e camarotes executivos. Ambas as operações emitiram títulos de 20 anos.

Em novembro de 2001, a FIFA securitizou seus direitos referentes à Copa do Mundo de 2002, realizada na Coreia. Os lastros garantindo os papéis emitidos decorriam da venda dos direitos de marketing sobre a competição, e a FIFA obteve a antecipação de direitos de crédito no valor de US\$ 420 milhões. No mesmo sentido, o time de hóquei New York Islanders idealizou uma operação de securitização para levantar US\$ 200 milhões, com lastro nas receitas futuras oriundas da Liga Nacional de Hóquei (U.S. National Hockey League) em virtude dos contratos de direito de transmissão dos jogos por redes de televisão a cabo e propaganda nos seus jogos em casa.

A securitização se apresenta, destarte, como uma oportunidade concreta para clubes e demais organizações desportivas buscarem financiamento para a construção de estádios, compra de equipamentos, investimentos em seu plantel ou simplesmente melhorarem seu fluxo de caixa, lastreados, por exemplo, nas receitas de estádio, direitos de arena, transmissão e imagem relativos a eventos esportivos futuros.

Este conceito resolve o mecanismo de participação dos clubes neste programa de financiamento do BNDES, mas não é suficiente. Os clubes precisam de um verdadeiro choque de gestão. O binômio transparência e profissionalismo deve ser a marca indelével na administração de cada um dos clubes brasileiros e, talvez, seja interessante exigir, por exemplo, a concentração de todas as receitas e despesas no mesmo agente financeiro que realizar a operação para o BNDES. Neste ponto, fica evidente a vocação da Caixa Econômica Federal, que pode inclusive assumir toda a operação de venda de ingressos do futebol brasileiro nas mais de 9.000 casas lotéricas espalhadas pelo país e, por ser também o domi-

cílio bancário dos contratos dos clubes, pode concentrar todas as suas receitas e garantir na fonte o cumprimento das obrigações assumidas.

Este programa do BNDES não pode se restringir apenas aos clubes e agremiações esportivas que tenham interesse em modernizar e profissionalizar seu modelo de gestão, aplicando os melhores princípios de governança corporativa. Deve servir também às empresas envolvidas na construção e operação de equipamentos esportivos, às prestadoras de serviços de atendimento direto ao torcedor, em especial àquelas cuja prestação seja realizada com a aplicação de tecnologia de informação e comunicação (TICs), às empresas interessadas em desenvolver negócios relativos à exploração econômica de ativos intangíveis do esporte, aos consórcios formados entre clubes e associações locais que desenvolvam projetos sociais e de responsabilidade empresarial relacionados ao futebol, aos fundos de capital semente e investidores de risco interessados em negócios emergentes relacionados à indústria do futebol. Em suma, a todos os atores desta cadeia produtiva.

O atual governo, em especial o Presidente Lula e o Ministro Orlando Silva, tem sido muito feliz nas ações voltadas para o esporte brasileiro. Não por acaso, os últimos anos têm sido marcados por grandes conquistas: PAN, Copa 2014, Rio 2016, Lei de Incentivo ao Esporte e Timemania.

O desafio agora é aproveitar este momento para promover o desenvolvimento sustentável do futebol brasileiro, construindo um ambiente de negócios que garanta à nossa indústria condições de competir no mercado esportivo internacional, valorizando nossas competições e exportando nosso espetáculo ao invés de nossos jogadores. ■