

Impactos socioeconômicos da Copa do Mundo Fifa 2014 e seu legado para o futebol brasileiro

Fernando Blumenschein

Diego Navarro

The 2014 Fifa World Cup is part of sports mega-events that Brazil has been hosting since the 2007 Pan American Games that will include the 2016 Rio Olympics. However, the Cup stands out because of, among several reasons, the internationally recognized excellence of the country in the practice of this sport and because several cities will host some of the 64 games to be played by 32 national teams. This article deals mostly with analyses of the socioeconomic impacts of the Cup in Brazil and the kind of legacies that it may leave to the country.

Introdução

A Copa do Mundo Fifa 2014 insere-se em um ciclo de grandes eventos esportivos realizados no Brasil – iniciado pelos Jogos Pan-Americanos de 2007, e que continuará ainda com os Jogos Olímpicos de 2016 – e com isso em um ciclo de momentos de investimento, aprendizado, desafios e oportunidades. A Copa, contudo, se destaca neste contexto por diversas razões, tais como a sua presença em diversas cidades de todo o país e a relação direta com o futebol, atividade na qual o Brasil tem relevância internacional.

O Brasil tem uma experiência anterior na realização de uma Copa do Mundo, em 1950. Naquele evento, 13 seleções disputaram 22 jogos, com um público estimado de 1,04 milhão de espectadores. Desde então, os desafios e as oportunidades levantadas pela realização de uma Copa se elevaram substancialmente. A Copa do Mundo de 2014 seguirá o molde das últimas edições da competição, no qual participarão 32 seleções

disputando um total de 64 jogos, sendo 48 jogos na primeira fase (de classificação por pontos), e 16 jogos na segunda fase (eliminatórias, incluindo oitavas e quartas de final, semifinais, disputa de terceiro lugar e final). A transmissão dos jogos ao vivo pela televisão, inexistente à época, hoje ocorre em escala global, multiplicando a plateia dos jogos, a visibilidade dos eventos e as oportunidades econômicas associadas, que vão desde o licenciamento de produtos até a própria promoção das cidades-sede no cenário global.

Verifica-se durante as fases de investimento e operacionalização do evento uma série de impactos sobre as diversas atividades da economia. Constroem-se ainda neste processo importantes legados, compostos em parte da infraestrutura que

Fernando Blumenschein é PhD pela Universidade de Cornell e coordenador de Projetos da FGV Projetos.

Diego Navarro é economista formado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e consultor da FGV Projetos.

continua a ser utilizada, mas também de progresso no sentido da eficiência microeconômica, por meio dos procedimentos de aprendizado e das novas práticas que emergem em função da pressão evolutiva do evento.

Particularmente interessante neste contexto, por seus problemas, desafios e possibilidades, é o ambiente institucional, legal e econômico que cerca a atividade do futebol profissional. Por um lado, o futebol profissional se revela continuamente como uma vocação nacional, amplamente reconhecida por outros países. Por outro, tem sido historicamente limitada a capacidade do futebol brasileiro para gerar impactos socioeconômicos para o país. Os clubes brasileiros têm notoriedade pela exportação de grandes jogadores, carência de infraestrutura física e frequentes crises financeiras. Neste aspecto, o futebol é um dos grandes depositários potenciais do legado da Copa do Mundo, o que incrementa sua relevância no contexto deste estudo.

Este artigo se propõe a consolidar algumas análises quantitativas e qualitativas referentes aos impactos socioeconômicos da Copa do Mundo Fifa 2014. *Investimentos, impactos e legado* examina os tipos de legado que o evento pode deixar, examinando sua complementaridade com o próprio processo de investimento. *Impactos econômicos da Copa* investiga, em termos quantitativos, os impactos econômicos da Copa do Mundo através de metodologia baseada na Matriz Insumo-Produto, além de caracterizar em maior detalhe a questão do legado microeconômico, com impactos de médio a longo prazo sobre a eficiência da economia brasileira. *O futebol no Brasil e a Copa 2014* aplica a metodologia de Matriz Insumo-Produto para avaliar o impacto econômico da atividade do futebol profissional, além de discutir como os legados microeconômicos e de infraestrutura interagem com o futebol como atividade econômica.

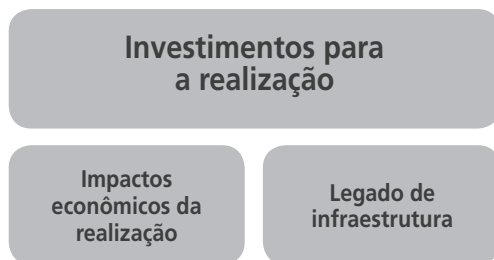
Investimento, impactos e legado

O debate sobre os impactos dos grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo Fifa 2014 versa necessariamente sobre duas grandes questões, quais sejam:

- O impacto dos investimentos e gastos operacionais necessários para a realização do evento; e
- O legado que os eventos deixam para os países e cidades-sede após sua realização.

Dentro de uma visão tradicional da avaliação de impactos, estas duas grandes questões guardam pouca relação intrínseca. Assim, muitas vezes o imperativo de produzir um legado é apresentado como condicionante na formatação dos planos de investimento da fase de operacionalização de modo a garantir a persistência de impactos positivos, ou mesmo de justificar a realização dos eventos frente à sociedade. Por exemplo, o projeto dos grandes estádios pode estar condicionado à sua utilidade em eventos esportivos de menor porte e escopo local, além da modernização da infraestrutura urbana em aspectos tais como iluminação pública, saneamento e transporte. Esta relação encontra-se ilustrada no Quadro 1.

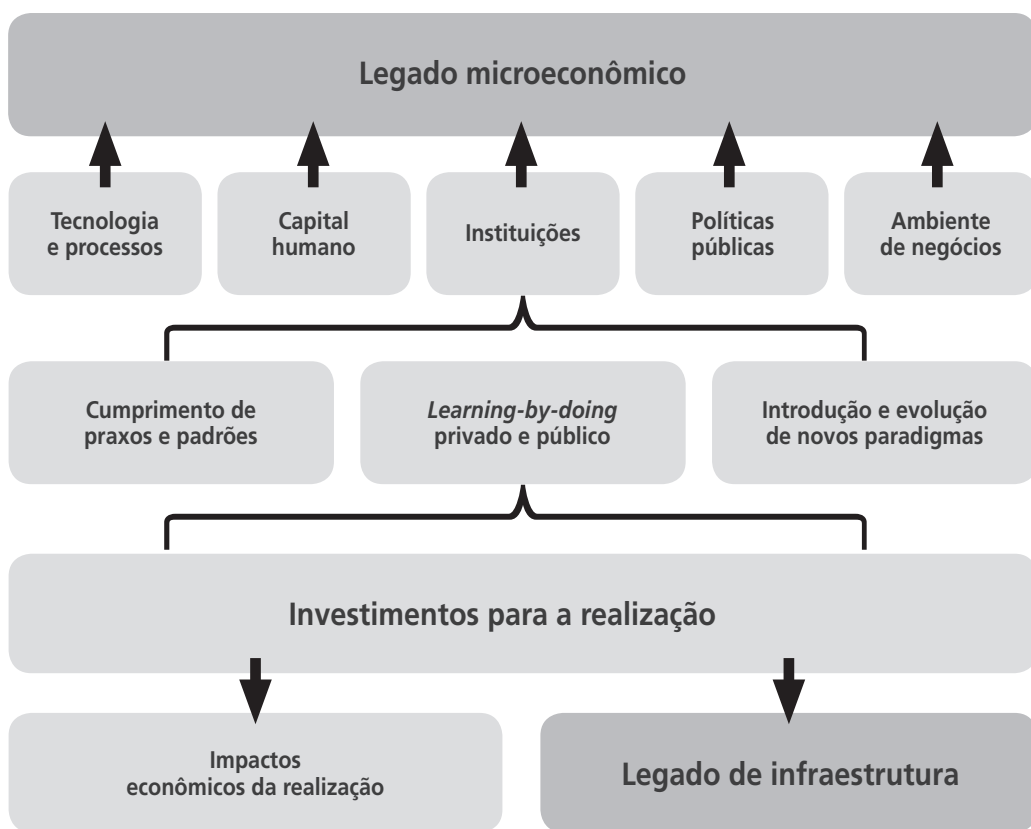
Quadro 1 – Modelo tradicional de investimentos-impacto-legado



Muitas vezes existe, contudo, considerável complementaridade entre as questões da operacionalização e do legado. Diversos gargalos da economia brasileira nas suas matrizes de tecnologia, capital humano, conhecimento tácito acumulado e desenvolvimento institucional passam por uma intensa pressão evolutiva na presença de alvos e prazos bem definidos. Ao mesmo tempo, a superação destes desafios afeta as

expectativas e reduz diversos fatores de incerteza que pesam sobre o investimento de forma geral, sobre a formulação de planos a longo prazo e sobre a visibilidade das sedes como cidades mundiais de grande relevância. Este conjunto de impactos é parte do *legado microeconômico*, pelos seus potenciais efeitos duradouros sobre a eficiência no funcionamento da economia (Quadro 2).

Quadro 2 – Modelo de impacto/aprendizado/legados



Impactos econômicos da Copa

Impactos econômicos estimados

A demanda adicional por bens e serviços gerada durante a preparação para a realização dos 64 jogos da Copa do Mundo Fifa 2014,

bem como durante a operacionalização do evento, podem ser categorizadas para fins operacionais em três fontes:

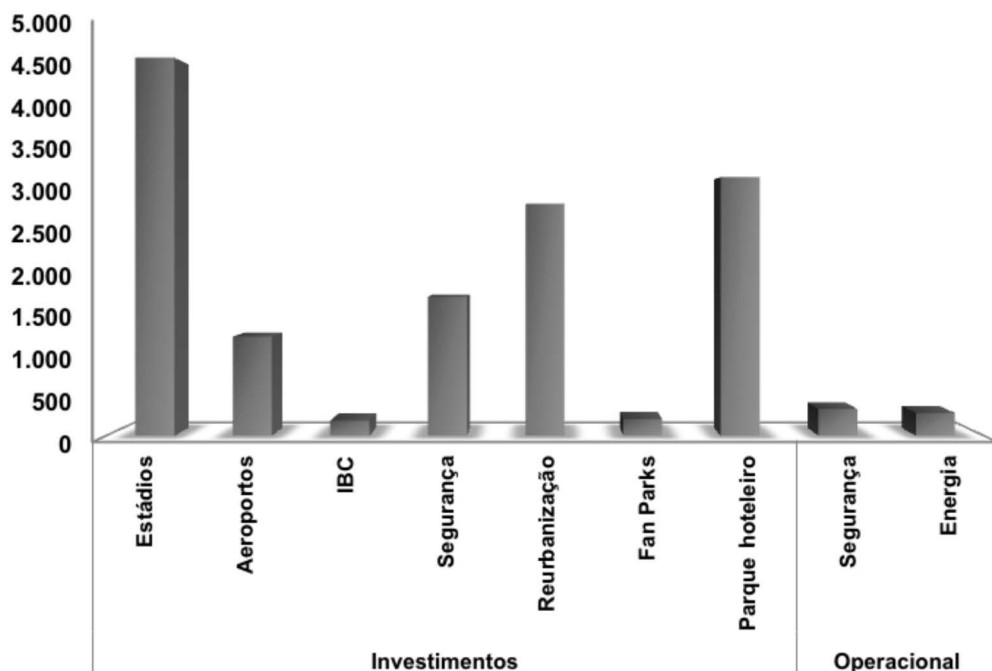
- **Investimentos:** atividades de formação de capital visando à Copa do Mundo Fifa 2014, incluindo atividades que seriam

realizadas de qualquer forma, embora de forma mais reduzida ou em um período de tempo mais extenso;

- **Operação do evento:** atividades de preparação e gestão do evento, por parte do *Local Organizing Committee* e das equipes de segurança responsáveis; e
- **Consumo dos visitantes:** atividades de compra de bens e serviços por parte dos turistas atraídos direta ou indiretamente pela Copa do Mundo Fifa 2014.

O Quadro 3 apresenta a estimativa das principais categorias de investimentos e custos operacionais da Copa do Mundo Fifa 2014 (FGV Projetos (2010)).

Quadro 3 – Investimento para a Copa do Mundo Fifa 2014 (em R\$ milhões)



A demanda adicional por bens e serviços gerada pela Copa do Mundo Fifa 2014 afeta de forma direta e indireta todos os setores da economia responsáveis por atendê-la. O *impacto direto* se dá na medida em que a construção de um estádio representa um aumento na produção do setor de construção civil, que se reflete na contratação de mão de obra adicional e no subsequente fluxo de renda da produção, que abrange desde os empregados, acionistas até o setor

público. Os *impactos indiretos*, por sua vez, estão relacionados ao caráter interligado da economia, isto é, qualquer empresa, para produzir, precisa consumir insumos vindos de outros setores (quer sejam produtos físicos tais como equipamentos ou materiais de construção, ou serviços como eletricidade, seguros, etc.). Este é o denominado *consumo intermediário*. Assim, o aumento na produção dos setores diretamente demandados pela Copa exige que estes consumam

uma quantidade maior de insumos (por exemplo, o setor de construção civil demandará mais vigas, oriundas do setor siderúrgico). Os produtores destes insumos, por sua vez, precisam aumentar também *seu próprio* consumo intermediário (as siderúrgicas precisarão consumir mais eletricidade), e assim sucessivamente. Vê-se assim que a Copa do Mundo gera uma cadeia potencialmente expressiva de impactos econômicos que, em conjunto, são denominados de *impactos indiretos*.

Existe outro canal análogo de interligações entre setores que gera uma cadeia de impactos semelhantes. Trata-se do consumo das famílias na medida em que a remuneração dos trabalhadores e acionistas de cada setor é convertida, parcial ou integralmente, na aquisição de bens e serviços para suas famílias, de forma que um acréscimo na produção causa um incremento no consumo destes bens e serviços. Assim, por exemplo, o salário de um operário envolvido na construção de um estádio pode contribuir para a aquisição de um automóvel novo, o que representa um incremento à demanda do setor automotivo, e assim sucessivamente. O conjunto das consequências causadas através do canal de consumo das famílias é chamado de *impacto induzido*, ou *feito-renda*.

Para capturar a totalidade destes “efeitos multiplicadores”, a FGV desenvolveu um modelo de Insumo-Produto Estendido, baseado na Matriz Insumo-Produto (MIP) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Este modelo representa a economia brasileira por meio de 55 atividades econômicas, 110 categorias de produtos e 10 perfis de renda / consumo da população, e permite estimar os impactos totais (diretos, indiretos e induzidos) das atividades relacionadas à Copa sobre a produção nacional, emprego, renda e arrecadação tributária.

Através da utilização do modelo de Insumo-Produto Estendido, estima-se que,

além dos impactos de R\$ 29,60 bilhões gerados diretamente, a Copa do Mundo Fifa 2014 gerará adicionalmente uma produção de R\$ 112,79 bilhões através das cadeias de impactos indiretos e induzidos. No total, a economia brasileira produzirá R\$ 142,39 bilhões adicionais no período 2010-2014, gerando 3,63 milhões de empregos-ano e R\$ 63,48 bilhões de renda para a população. Esta produção também ocasionará uma arrecadação tributária adicional de R\$ 58,96 bilhões, entre as esferas municipais, estaduais e federais.

Os setores mais beneficiados pela Copa do Mundo Fifa 2014 serão os de construção civil, alimentos e bebidas, serviços prestados às empresas, serviços públicos (eletricidade, gás, água, esgoto e limpeza urbana), e serviços de informação. Em conjunto, estes setores devem ter sua produção aumentada em R\$ 50,18 bilhões.

Legados potenciais

Entendidos de forma ampla, os impactos socioeconômicos da Copa do Mundo Fifa 2014 têm diversas interpretações e estão condicionados a diversos fatores. Dependem de que o país consiga realizar os investimentos e ações necessárias a tempo de que o evento seja realizado de forma bem-sucedida. Depende também da capacidade de aproveitamento dos legados, transformando-os em bens perenes. Finalmente, depende de que sejam alcançados estes objetivos de forma economicamente eficiente, sem dispêndios excessivos ou má alocação de recursos públicos e privados.

Dentro deste *framework*, a análise de insumo-produto realizada neste estudo cumpre um papel importante, porém parcial. Ela permite estimar os impactos socioeconômicos duráveis de um conjunto bem definido de atividades e ações, valendo a hipótese de que tais atividades serão realizadas dentro

dos parâmetros pressupostos. Desta forma, ela deve ser complementada por outras análises, quais sejam, a avaliação dos condicionantes para a boa realização do evento, o aproveitamento dos legados, a eficiência econômica das atividades, minimizando na medida do possível os gastos excessivos, desnecessários ou mal direcionados.

Neste sentido, destacam-se duas categorias importantes de condicionantes para que os impactos da realização da Copa conforme mensurados se concretizem como legado. O primeiro é uma condição de efetividade: as diversas necessidades de infraestrutura das cidades-sede devem ser atendidas a tempo, através de ações e investimentos nos setores público e privado. Algumas destas necessidades requerem ações específicas para a Copa, enquanto que outras podem ser atendidas no contexto de ações e atividades mais amplas.

O segundo condicionante se refere à eficiência na realização e utilização dos legados. Sem o planejamento e controle adequados, poderão ocorrer gastos excessivos ou desnecessários, além da alocação de verba para finalidades inadequadas. Mais ainda, sem um planejamento efetivo para a utilização pós-Copa da infraestrutura esportiva construída, corre-se o risco de grandes desperdícios de capital.

Para analisar estes aspectos é necessário fazer referência às experiências internacionais e brasileiras com megaeventos, bem como às realidades da gestão pública e economia urbana no Brasil. Entretanto, tais campos de estudo são pouco explorados e consolidados na literatura, tornando esta análise predominantemente exploratória.

Legado microeconômico

Além do legado direto derivado do aproveitamento continuado dos ativos construídos para o evento, a realização do

evento traz um novo patamar de exigências em termos de prazos e padrões de qualidade para os diversos investimentos. O aprendizado institucional e técnico ao longo dos diversos agentes públicos e privados em função destas pressões evolutivas constitui um importante legado potencial sobre a eficiência microeconômica da economia brasileira.

O papel evolutivo da Copa do Mundo se dá principalmente através da exposição e amplificação das deficiências institucionais e fontes de risco, que já existem antes da realização dos projetos necessários para a realização do evento, mas que não alcançavam expressão suficiente para evidenciar-se ou provocar soluções. Neste sentido, a Copa do Mundo Fifa 2014 não só antecipa questões estruturais que seriam enfrentadas por uma grande economia em trajetória emergente como a brasileira, como concentra questões presentes que, por afetar de maneira difusa a um grande número de agentes, não se tornariam necessariamente agendas viáveis de reforma.

O peso simbólico da Copa do Mundo como projeto de interesse nacional e o compromisso forte e crível com datas preestabelecidas para o evento esportivo propriamente dito estabelecem condicionantes para a mobilização de uma massa crítica de recursos políticos e institucionais de maneira a prevalecer sobre certos aspectos que geram incertezas na formatação e planejamento de grandes projetos no país. Isto deve ser visto como um avanço no contraste com a execução de um projeto convencional, onde existem questões que desafiam o planejamento desde a atribuição de responsabilidades civis até a gestão da mão de obra sob as limitações da legislação trabalhista no Brasil.

Contudo, mesmo estas soluções temporárias e particulares implicam em um esforço de determinação dentro dos prazos relevantes, o que gera conhecimento tácito,

não codificável, sobre as práticas de articulação institucional, aperfeiçoamento dos processos de formulação de políticas públicas e a coordenação de responsabilidades entre as esferas federal, estadual e municipal do governo. Nas mesmas linhas, o setor privado sofre pressões sobre seus déficits de produtividade que se solucionam em parte através da adoção de tecnologias mais atualizadas e adequação a padrões e normas técnicas, mas também através da geração de conhecimento tácito.

Nota-se que, se por um lado, as complexidades específicas de um grande evento esportivo como a Copa do Mundo trazem parâmetros institucionais e tecnológicos específicos ao evento, por outro os processos de adaptação e operacionalização produzem como legado um *know-how* específico à realidade socioeconômica brasileira e local. Esta categoria de *know-how*, por não ser codificável ou explicitada, não pode ser comissionada como parte das atividades de P&D do governo e empresas, sendo contudo fundamental para minimizar as incertezas do processo de investimento presentes sobre as diversas atividades da economia como um todo.

Mais ainda, ao mesmo tempo em que apresenta desafios bem definidos como fonte de pressão evolutiva, grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo Fifa 2014 podem trazer novas externalidades ao próprio processo de adaptação ou aos seus resultados.

A adaptação das cidades-sede para o evento e sua grande exposição na mídia mundial durante o pico de interesse na Copa deixam um potencial legado urbanístico que se torna particularmente relevante em jogos geograficamente descentralizados como os que serão realizados no Brasil em 2014. Enquanto grandes cidades com larga experiência na realização de grandes eventos experimentam mais um momento de teste e evolução nos seus diversos processos

públicos e privados, os centros regionais passam por um momento ímpar de exposição a novos desafios e acesso a novas oportunidades no que se refere à construção do conhecimento tácito, da evolução das suas políticas urbanas – em aspectos tão variados quanto mobilidade, segurança pública e sustentabilidade – e na divulgação do seu potencial para o Brasil e para o mundo.

Dentro do processo de aprendizado, emergem em muitos casos novos paradigmas e objetivos que não faziam parte do conjunto de condicionantes prévios. Um caso lapidar é o da iniciativa *Green Goal* na Alemanha em 2006, que trouxe métricas ambientais como *targets* complementares para a realização daquele evento. Produto, entre outros fatores, do “urbanismo verde” alemão que procura conciliar a preservação das florestas naturais remanescentes com o desenvolvimento das cidades, a iniciativa *Green Goal* é um produto da interação entre as metas da realização da Copa e o ambiente institucional e social nas quais estas se concretizarão.

Deve-se notar, em todos estes casos, que as soluções que emergem da pressão evolutiva representada por um evento de grande porte como a Copa devem ser consideradas como o resultado de respostas específicas a desafios concretos, o que pode trazer divergências sobre seu impacto sobre o panorama socioeconômico mais amplo. Ao concentrar e focar problemas que não se encontravam em primeiro plano precisamente por ocorrerem de maneira distribuída, sem que os agentes econômicos pudessem individualmente pressionar por soluções, o processo de aprendizado testa os limites das estruturas de gestão pública ou privada nos seus aspectos institucionais, tecnológicos e sociais preexistentes e que produziam os resultados anteriores.

Neste sentido, o grande legado microeconômico da Copa está precisamente nesta amplificação de desafios. Quando surgem

divergências sobre soluções imediatas tomadas em um âmbito executivo, comprometido com metas definidas de prazo e padrão, se tornam alvo de críticas, evidenciam-se fatores estruturais latentes que nem sempre eram transparentes ou notórios. Ao levantar uma variedade de questões que perpassam as políticas públicas, a questão urbana, a eficiência do setor privado e da articulação entre as diversas esferas de tomadas de decisão, os desafios da Copa exigem uma maior eficiência sistêmica, cujos efeitos em grande medida se generalizam pela atividade econômica de forma geral.

O futebol no Brasil e a Copa 2014

Importância socioeconômica do futebol

Esta seção tem como objetivo apresentar a cadeia produtiva do futebol no Brasil, identificando seus principais *players* e fluxos monetários envolvidos e sua importância socioeconômica. Neste sentido são estimados os impactos diretos e indiretos da cadeia produtiva do futebol sobre o emprego, renda e tributação da produção no país. Adicionalmente uma simulação é apresentada dos impactos potenciais sobre a economia brasileira de mudanças no perfil dos clubes, em relação ao *benchmark* europeu. Para alcançar tais objetivos, a FGV aplicou o Modelo de Insumo-Produto Estendido a uma base de dados do setor futebol brasileiro e europeu, coletada junto a fontes oficiais do setor.

A cadeia produtiva do futebol tem como seu eixo principal um conjunto de empresas e instituições identificadas conjuntamente como *entidades do futebol*: clubes, federações, administrações de estádios e outras instituições relevantes. A atividade econômica

de tais entidades pode ser caracterizada resumidamente como a produção de cinco produtos-fim: direitos federativos e eventuais comissões de agenciamento associadas, cotas de patrocínio, direitos de licenciamento de marca, direitos de transmissão e receitas de estádios (bilheteria, consumo nos estádios e programas de sócio torcedor). Esta cadeia envolve ainda outras empresas e instituições: patrocinadores, empresas licenciadas e empresas de comunicação. Este conjunto de empresas e instituições é denominado o *setor futebol*.

Os fluxos monetários diretos do setor futebol no país alcançavam em 2009 a ordem de R\$ 3,5 bilhões anuais. Tais fluxos são fortemente concentrados nas entidades do futebol, cuja produção é de R\$ 2,1 bilhões anuais. Os principais responsáveis por este faturamento são os clubes da Série A, que conjuntamente respondem por 67% das receitas do grupo em questão.

O setor futebol é também um importante gerador de emprego e renda. Os 783 clubes de futebol profissionais geram conjuntamente mais de 30 mil empregos diretos formais, correspondendo a uma massa salarial anual de quase R\$ 760 milhões. Como um todo, estima-se que a cadeia produtiva do futebol gere 371 mil empregos aos patamares de atividade de 2009, com renda induzida de R\$ 5,7 bilhões e R\$ 1,1 bilhão em impostos sobre a produção. O valor adicionado gerado pela cadeia produtiva do futebol alcança, assim, o patamar de R\$ 6,5 bilhões anuais, representando 0,2% do PIB brasileiro.

Embora o futebol já seja atualmente um setor importante da economia brasileira, sua participação pode crescer substancialmente em função de mudanças no perfil dos clubes em um *cenário potencial* no qual os clubes brasileiros desenvolvam sua rentabilidade até um patamar comparável àquele verificado nos clubes europeus.

Neste cenário, estima-se que os fluxos monetários diretos do setor futebol nacional

podem vir a somar R\$ 21,5 bilhões. Estas mudanças poderão contribuir com mais de R\$ 28 bilhões para a expansão do PIB brasileiro, o que corresponde a um impacto de 0,9% em relação ao Produto Interno Bruto do país em 2009. Como consequência, a cadeia produtiva do futebol passaria a gerar um valor adicionado de R\$ 34,7 bilhões anuais.

Hiatos de desenvolvimento

Verificam-se hiatos substanciais entre o cenário potencial traçado no estudo citado e a realidade atual do setor. Entre os aspectos destacados incluem-se:

- Insuficiente exploração e desenvolvimento do potencial econômico associado ao *branding* dos principais clubes e competições (inclusive no contexto internacional), principalmente devido à pirataria, a dificuldades de governança dos clubes e à incompatibilidade entre os calendários brasileiro e internacional;
- Insuficiente geração de receitas de estádios, com baixas taxas de ocupação e valor agregado da visita muito aquém do potencial, principalmente devido à falta de atratividade das competições, do baixo desenvolvimento da relação clube-torcedor, e da não exploração do potencial de rentabilidade dos estádios;
- Baixo aproveitamento do potencial exportador do setor futebol brasileiro, com destaque para a exportação de direitos federativos, devido à incapacidade dos clubes nacionais de desenvolver e reter talentos; e
- Baixa geração de renda e emprego de baixa qualidade por parte dos clubes da “base”, por parte de deficiências no

calendário de competições e nas transferências de riqueza por parte dos clubes de maior arrecadação.

Estas questões têm dois grandes fatores em comum. Primeiramente, evidencia-se uma transição não concluída. De um lado, está em questão um modelo de gestão dos clubes que não se adéqua às necessidades de um esporte profissional de nível mundial como o futebol brasileiro. De outro, não predominam ainda práticas de administração que reconheçam o futebol como grande vocação econômica nos seus diversos aspectos.

Um passo simbólico que já vem sendo adotado por muitos clubes, neste sentido, é a conversão da sua pessoa jurídica para a modalidade de uma empresa, com todos os parâmetros econômicos e jurídicos em que isto implica. Isto coloca, em particular, a questão da sustentabilidade financeira das atividades dos clubes em primeiro plano, trazendo com isto pressão considerável e continuada sobre a gestão de seus diversos ativos, desde a geração de jogadores novos nas categorias de base até os mecanismos de monetização das exibições e do prestígio do clube.

Legado da Copa sobre o futebol

Os clubes de futebol são um depositário notório de grande parte da infraestrutura diretamente produzida para a Copa do Mundo Fifa 2014 na forma de estádios novos e grandes reformas na infraestrutura. Como já discutido, o futebol se destaca no Brasil como vocação esportiva notória e atividade econômica de porte significativo e potencial econômico ainda maior. Neste contexto, todo o investimento realizado em construção e reforma de estádios e infraestrutura

relacionada se traduz diretamente em oferta para os clubes de futebol, de um lado, e de desafios de aprendizado em um novo patamar, de outro.

A organização geográfica da Copa e a disparidades regionais brasileira interagem de maneira a amplificar este efeito. Os grandes centros econômicos do país tendem a ser também grandes centros turísticos e grandes produtores de futebol. Na medida em que uma infraestrutura relevante é construída também nas cidades mais distantes, eleva-se a capacidade de competição dos clubes locais e a visibilidade do seu futebol em um escopo mais amplo, com impactos que vão desde os direitos televisivos até a exportação de jogadores.

Cabe notar que nenhuma discussão *ex ante* esgota o assunto, precisamente porque parte significativa do legado microeconômico da Copa consiste das lições que emergem da sua realização. O futebol no Brasil é assunto particularmente fértil neste sentido. Por um lado, trata-se de um fenômeno amplamente reconhecido como uma vocação revelada do país, com décadas de tradição, cultura e práticas próprias. Por outro, as deficiências dos modelos pré-empresariais de gestão do futebol vêm sendo reconhecidas e a atividade encontra-se em fase de transição, evoluindo soluções específicas que refletem conhecimento tácito, difícil de codificar.

Ademais, o legado microeconômico da Copa para o futebol é produto direto também dos problemas que são levantados pela sua realização nas respectivas sedes. Na medida em que surgem parcerias público-privadas para ceder os estádios a clubes de futebol, existe um complexo problema de coordenação institucional do qual devem emergir modalidades de concessão e entendimentos sobre a divisão de responsabilidades. Tal processo gera precedente e conhecimento tácito sobre a questão mais ampla da infraestrutura do futebol – não só apenas de

captura, mas também de gestão - que não emergiria de outro modo.

O futebol se revela como um grande potencial beneficiário na medida em que a realização da Copa do Mundo no Brasil pode cobrir alguns dos hiatos estruturais da cadeia produtiva do futebol que inibem a expressão de todo o seu potencial socioeconômico. Desta forma, existe a oportunidade da renovação e expansão da sua infraestrutura o que poderia contribuir substancialmente para melhorar o *branding* dos clubes e das competições nacionais. De forma complementar, a visibilidade das cidades em escala global amplifica também a visibilidade de seu futebol, ampliando o potencial exportador do setor futebol brasileiro.

Neste sentido, ao apresentar um grande volume de oportunidades e desafios de maneira regionalmente desconcentrada, a Copa do Mundo tende a intensificar este processo, apresentando pressão particular sobre as interfaces com os ambientes institucionais e econômicos que podem ter muito a contribuir para a expansão e amadurecimento do futebol como negócio.

Observações conclusivas

Este artigo procurou abordar as questões do impacto da Copa do Mundo Fifa 2014 e seu legado sob dois focos principais. O primeiro foi um esforço de mensuração do impacto sistêmico dos gastos diretamente associados aos investimentos e à operação da Copa, utilizando metodologias baseadas na Matriz Insumo-Produto. Conceitualmente, a Matriz Insumo-Produto representa a estrutura de ligações intersetoriais na economia, mostrando a composição da pauta de insumos e de demandantes para cada setor.

Neste sentido, o resultado deste tipo de análise engloba, além dos gastos diretos propriamente ditos, os gastos indiretos,

resultantes do aumento na atividade à medida que a demanda adicional se propaga pela cadeia produtiva. O mesmo tipo de cálculo foi feito para o “setor futebol”, considerando sua importância na economia durante um ano sob o cenário atual e sob um cenário potencial em que os clubes têm rentabilidade similar com a de clubes de futebol em países desenvolvidos, como os europeus.

O segundo foco do trabalho foi examinar em maior detalhe a questão do legado da Copa – os efeitos duradouros de sua realização em um horizonte de tempo mais longo que o da realização do evento. Destarte, existe uma concepção tradicional de legado que tem grande importância, por ser parte da equação entre custos e benefícios que justificam a decisão de sediar grandes eventos esportivos. Esta visão do legado, centrada no aproveitamento continuado dos ativos físicos e tangíveis construídos para a Copa, se reflete ainda em uma antiga e densa linha de discussão na literatura internacional cujas conclusões retrospectivas nem sempre inspiram otimismo.

Neste sentido é importante ao avaliar o legado potencial em termos mais amplos e que considere também os ativos intangíveis e a inter-relação com o futebol nacional como importante setor gerador de renda, empregos e tributos na economia brasileira. Neste aspecto, o legado microeconômico deriva da indução de um processo de adaptação e acumulação de conhecimento tácito em função de um período de concentrada pressão evolutiva.

De um lado, a Copa do Mundo é capaz de induzir uma adaptação para processos e práticas mais eficientes nos setores público e privado na medida em que concentra desafios latentes que se encontravam difusos ou eram adiáveis, mas agora se defrontam com prazos e padrões bem definidos. Este é um mecanismo pelo qual um período de intensa pressão evolutiva pode trazer

avanços técnicos e de gestão nos setores privados e públicos, além de novas práticas de coordenação que passem ao largo de gargalos e aumentem a eficiência.

De outro, o conhecimento adquirido através da realização (*learning-by-doing*) de atividades sob pressões de prazo e padrão de execução não só consolida o conhecimento tecnológico e gerencial presente nos diversos arcabouços teóricos de que sua realização necessariamente se vale, mas gera conhecimento específico e contextual. Este conhecimento *tácito* é pouco adaptável à transmissão via manuais e educação técnica, particularmente porque é referenciado pelas circunstâncias locais e o contexto institucional, jurídico e político.

O futebol também se destaca como importante depositário do legado microeconômico da Copa do Mundo, conforme definido em *Investimento, impactos e legado*, discutido no contexto do evento em *Impactos econômicos da Copa* e aplicado ao futebol em *O futebol no Brasil e a Copa 2014*. Diversos fatores interagem com um panorama do futebol profissional brasileiro no qual se observa um processo de modernização em curso, frequentemente esbarrando em gargalos internos e sistêmicos. Novos desafios, associados a grandes oportunidades e grandes problemas de gestão, têm o potencial de propagar a pressão evolutiva da Copa do Mundo Fifa 2014 para a modernização do futebol profissional no Brasil.

Cabe ressaltar, feitas estas observações finais, que o legado microeconômico deriva de um conjunto de desafios associados a uma intensa pressão sistêmica para a evolução de soluções e adaptações. Tais resultados são, em seu conteúdo, contingentes a todos os aspectos institucionais, financeiros, legais, jurídicos e políticos que condicionam os diversos agentes, e é virtualmente impossível exaurir suas possibilidades, ou mesmo filtrar todas as interações entre agentes que se mostram relevantes.

Neste sentido, deve-se destacar que existe um conjunto de ganhos de eficiência que são possíveis em diversos pontos das cadeias de tomada de decisões das instituições públicas e privadas, e que se evidenciam pelo mecanismo descentralizado da tomada de decisões em função de objetivos bem definidos. Estes avanços são o produto de uma

aliança entre o planejamento e a adaptação descentralizada ao longo da economia e das instituições. De maneira mais geral e abstrata, esta articulação pode ser uma lição da Copa do Mundo Fifa 2014 para a realização de eventos complexos no Brasil no futuro.

Setembro de 2013

Bibliografia

FGV Projetos (2010). 'Impactos socioeconômicos da Copa do Mundo Fifa 2014'. Ernst & Young.

FGV Projetos (2011). 'Mensuração socioeconômica e financeira do futebol profissional brasileiro'. Ministério do Esporte.