



Brasil sustentável

Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo 2014

Índice

Apresentação	01
Impactos socioeconômicos	03
▸ Economia produzirá R\$ 142 bilhões adicionais	03
▸ Mudanças ao longo da história	05
▸ Fluxo de turistas turbinou o consumo	06
▸ Cidades-sede: os vários corações da Copa	07
Efeito dominó	08
▸ Impactos socioeconômicos diretos e indiretos	08
▸ Impactos diretos em números	09
▸ As ações vitais da operação	13
O mapa dos investimentos	14
Copa sustentável	16
▸ Responsabilidade socioambiental em jogo	16
Sete passos para a Copa verde	18
Microeconomia e impacto social	24
▸ Milhares de microempresas serão beneficiadas	24
Riscos e condicionantes	26
▸ Corrida de obstáculos	26
▸ De que precisam as cidades-sede?	26
▸ A preocupação com o legado	29
▸ O risco da ineficiência econômica	30
▸ Os imponderáveis fatores externos	31
Desafios e oportunidades	32
▸ Como potencializar os efeitos positivos da Copa?	32
Governança e planejamento	34
▸ Plano diretor da Copa para cada cidade-sede	34
Monitoramento, controle e transparência	36
▸ Gestão de projetos com foco em análise de riscos, controles e monitoramento	36
Gestão financeira	38
▸ Recursos do BNDES relacionados à Copa	38
Ambiente regulatório	40
▸ Lei Geral da Copa e as exigências dos organizadores	40
Infraestrutura e serviços	42
▸ Condições para o sucesso	42
Capital humano	46
▸ Copa deve contar com milhares de voluntários bilíngues	46
Gestão de imagem	48
▸ Ganho de imagem pode ser maior do que o financeiro	48
Legado e sustentabilidade	50
▸ Legado da Copa pode ser físico, institucional e social	50



Apresentação

A série Brasil Sustentável, após cinco edições analíticas sobre o horizonte macroeconômico nos setores habitacional, energético, de consumo, industrial e agroindustrial, traz mais um tema estratégico à pauta de discussão, tanto por sua capacidade geradora e multiplicadora de riquezas para o País, quanto pela importância e grandiosidade do evento: Copa do Mundo 2014.

Em 30 de outubro de 2007, o Comitê Executivo da Fifa nomeou o Brasil como anfitrião da competição. Com isso, o País será o quinto a sediar duas edições da Copa do Mundo, após o México, Itália, França e Alemanha. Entretanto, o perfil do evento se alterou significativamente desde a Copa de 1950. Em 2014, teremos uma competição de grande porte, cuja realização vai requerer extensos processos de preparação e complexas operações. Por um lado, o Campeonato Mundial gerará reflexos e benefícios em diversos setores da economia e da sociedade, sejam temporários ou duradouros, diretos ou indiretos. Por outro, também apresenta vários riscos, necessitando de processos de gestão eficientes no setor público e privado para que possa proporcionar plenamente esses benefícios à sociedade.

Este estudo, portanto, tem sete objetivos, além de pontos de ineditismo:

- ▶ **Apresentar estimativas dos impactos socioeconômicos da Copa do Mundo 2014 sobre o Brasil;**
- ▶ **Estabelecer métricas e indicadores para a realização da primeira Copa sustentável;**
- ▶ **Apontar os impactos dos investimentos nos PIBs regionais em cada cidade-sede do evento;**
- ▶ **Entender os efeitos nos PIBs setoriais de mais de 30 áreas da macro e microeconomia;**
- ▶ **Apresentar em detalhes os processos de gestão para o sucesso de um megaevento;**
- ▶ **Delinear e avaliar os riscos e gargalos para a concretização dos impactos positivos e minimização dos impactos negativos;**
- ▶ **Mostrar oportunidades e iniciativas para potencializar e perenizar os benefícios do evento para a sociedade brasileira.**

Este trabalho, resultado de parceria da Ernst & Young com a Fundação Getulio Vargas (FGV), busca jogar luz em um novo ambiente que se desenha no País com a Copa do Mundo e que poderá proporcionar, com preparo adequado do poder público e da iniciativa privada, inúmeras oportunidades de crescimento. Os impactos socioeconômicos - fluxo de bem-estar que o evento gerará para a população brasileira - têm diversas dimensões e serão percebidos em função de vários fatores. Dependem de que o País consiga aportar os investimentos e as ações necessárias a tempo de o evento ser realizado de forma bem-sucedida; de que aproveite os legados da Copa, transformando-os em bens perenes; e, finalmente, de que alcance esses objetivos de forma economicamente eficiente, sem dispêndios excessivos, má alocação de recursos ou custos de oportunidade.

A ideia é que o Brasil se prepare desde já para que o evento não seja de apenas alguns dias, mas de muitos anos, deixando um legado positivo para o conjunto da sociedade. Mais importante do que só corresponder às expectativas externas em relação ao Campeonato Mundial é criar um ambiente interno para que todas as obras de infraestrutura e os impactos sobre a macro e a microeconomia gerem condições melhores de vida à sociedade brasileira.

Para capturar a totalidade desses “efeitos multiplicadores”, este estudo desenvolveu um modelo de Insumo-Produto Estendido, baseado na Matriz Insumo-Produto (MIP) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O 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, consumo e arrecadação tributária.

As previsões utilizadas neste levantamento se pautaram, tanto quanto possível, por experiências comparáveis e pelo planejamento financeiro dos órgãos públicos. Os impactos foram mensurados de acordo com critérios específicos, como a diferença entre os dispêndios efetuados em cenários com e sem a Copa. Além disso, os custos de todas as operações e aquisições foram considerados estáveis, de forma a permitir a soma entre quantias referentes a transações feitas em qualquer momento até 2014, sem a utilização de taxas de desconto intertemporais. Não foram consideradas eventuais oscilações ou tendências do ambiente macroeconômico.

Impactos socioeconômicos

Economia produzirá R\$ 142 bilhões adicionais

O cenário de referência adotado neste estudo aponta que a Copa do Mundo de 2014 vai produzir um efeito cascata surpreendente nos investimentos realizados no País. A economia deslanchará como uma bola de neve, sendo capaz de quintuplicar o total de aportes aplicados diretamente na concretização do evento e impactar diversos setores. Além dos gastos de R\$ 22,46 bilhões no Brasil relacionados à Copa para garantir a infraestrutura, e a organização (veja quadro nesta página), a competição deverá injetar, adicionalmente, R\$ 112,79 bilhões na economia brasileira, com a produção em cadeia de efeitos indiretos e induzidos. No total, o País movimentará 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, o que vai impactar, inevitavelmente, o mercado de consumo interno, como é possível notar na tabela da página 6.

Essa produção também deverá ocasionar uma arrecadação

tributária adicional de R\$ 18,13 bilhões aos cofres de municípios, estados e federação. O impacto direto da Copa do Mundo no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é estimado em R\$ 64,5 bilhões para o período 2010-2014 - valor que corresponde a 2,17%

do valor estimado do PIB para 2010, de R\$ 2,9 trilhões. Como a Copa do Mundo é um evento pontual, uma parte de seus impactos sistemáticos não será permanente. De fato, uma vez concluídos os investimentos e realizada a Copa, a continuidade

Impactos consolidados da Copa do Mundo 2014

a) Impacto sobre a demanda final (gastos no Brasil relacionados à Copa)	R\$ 29,60 bilhões
▶ Investimentos	R\$ 22,46 bilhões
▶ Despesas operacionais	R\$ 1,18 bilhão
▶ Despesas de visitantes	R\$ 5,94 bilhões
b) Impacto sobre a produção nacional de bens e serviços	R\$ 112,79 bilhões
c) Impacto sobre a renda (renda gerada pelo item a)	R\$ 63,48 bilhões
d) Impacto sobre o emprego (ocupações-ano geradas pelo item a)	3,63 milhões
e) Impacto sobre a arrecadação tributária	R\$ 18,13 bilhões



Quadro 1

dos impactos positivos dependerá da capacidade dos *stakeholders* (agentes envolvidos) em aproveitar as oportunidades e os legados do evento. Por esse motivo, a avaliação realizada na primeira parte deste estudo é limitada ao período 2010-2014.

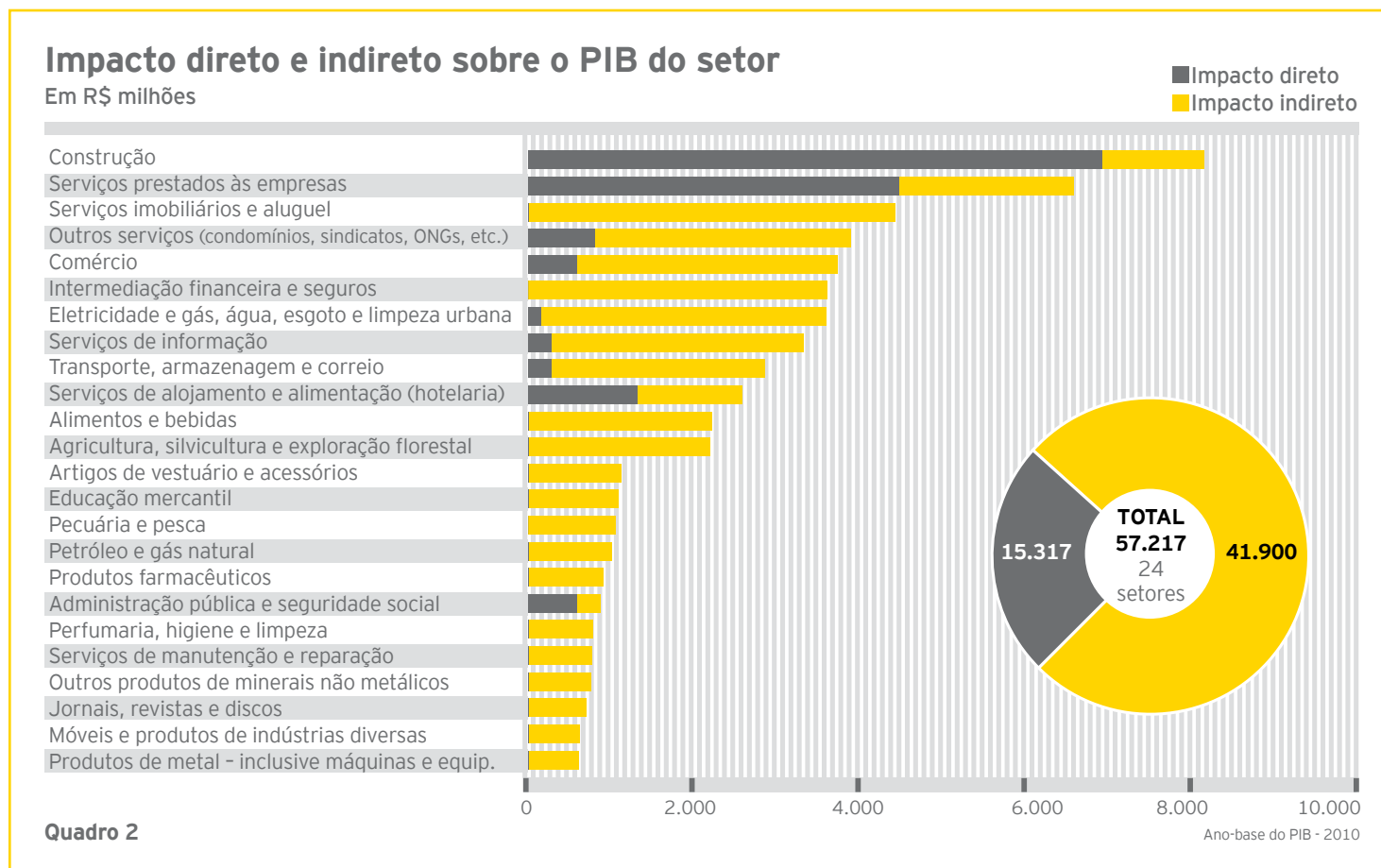
Assim, a geração de emprego estimada aqui se refere, em princípio, apenas a ocupações temporárias. Os 3,63 milhões

de empregos-ano estimados correspondem, em termos salariais, a 3,63 milhões de ocupações com duração de um ano. A distribuição exata desses empregos-ano ao longo do período 2010-2014 dependerá do cronograma preciso de realização das obras e ações.

Os setores mais beneficiados pela Copa do Mundo serão os de construção civil, alimentos e bebidas, serviços prestados às

empresas, serviços de utilidade pública (eletricidade, gás, água, esgoto e limpeza urbana) e serviços de informação. Em conjunto, todas essas áreas deverão ter sua produção aumentada em R\$ 50,18 bilhões.

No topo da lista dos beneficiados, a construção civil gerará R\$ 8,14 bilhões a mais no período 2010-2014. A produção total do setor em 2010 é estimada em



A Copa deverá gerar 3,63 milhões de empregos/ano e R\$ 63,48 bilhões de renda para a população no período 2010-2014, além de uma arrecadação tributária adicional de R\$ 18,13 bilhões.

R\$ 144,6 bilhões. Outros exemplos de segmentos da economia que obterão vantagens com a Copa são os de serviços prestados às empresas e serviços imobiliários e de aluguel. O primeiro produzirá R\$ 6,5 bilhões adicionais no período e o segundo, R\$ 4,4 bilhões.

Do total de R\$ 29,6 bilhões que correspondem aos gastos estimados relacionados à Copa (incluindo despesas de visitantes), R\$ 12,5 bilhões terão como origem o setor público (42%) e R\$ 17,16 bilhões serão provenientes do setor privado (58%).

Mudanças ao longo da história

O País passou por muitas mudanças desde que foi sede pela primeira vez da Copa do Mundo, em 1950. O porte do evento era indiscutivelmente outro. Naquele momento, competiam 13 seleções, disputando 22 jogos em seis estádios, com um público estimado em 1,04 milhão de espectadores. Já a edição de 2006, sediada na Alemanha, contou com 32 times disputando 64 jogos em 12 estádios, e atraiu 3,35 milhões de espectadores, além de ter gerado 18 milhões de visitas aos *Fan Parks* (grandes áreas de lazer para diversão pública e gratuita que não

existiam na década de 50) e de contar com um número estimado de 26,29 bilhões de telespectadores.

A Copa de 2014, provavelmente, terá dimensões ainda maiores de público e telespectadores, mas seguirá moldes estruturais e de organização semelhantes à das Copas da Alemanha e da África do Sul, em 2010. Além do mais, esse evento não ocorre isoladamente, sendo antecedido e acompanhado por uma série de outros, dentre os quais se destaca a Copa das Confederações, um ano antes.

A Copa das Confederações é o primeiro grande evento a se realizar no Brasil pouco antes da Copa do Mundo e será, portanto, a prova dos nove para testar se todos os preparativos estão correndo dentro do cronograma e seguindo as especificações da Federação Internacional de Futebol (Fifa). Com importância relevante, mas em escala reduzida, competem oito seleções, que disputam 16 jogos, com duração de 16 a 22 dias. O público atraído é menor, assim como a divulgação e o peso histórico do evento. Espera-se, por exemplo, que o fluxo de turistas internacionais para esse torneio seja inferior a um quarto dos visitantes estrangeiros esperados para a Copa do Mundo. Muitas das estruturas requeridas

para a Copa do Mundo devem estar prontas para a Copa das Confederações, quando serão testados os estádios, os vários centros de mídia (*International Media Center*, IMC) e o centro de transmissão dos jogos (*International Broadcasting Center*, IBC). Já a infraestrutura hoteleira e de transportes deverá, nesse momento, estar em estágio de conclusão.

Para que o megaevento da Copa do Mundo ocorra, o País terá que caminhar a passos largos, apesar do cronograma apertado para a realização das obras já previstas - como será possível observar ao longo desse estudo.

Os efeitos positivos em sediar um dos eventos esportivos mais importantes do mundo podem ser perenizados e multiplicados, como veremos a seguir. Cumpridas todas as etapas e exigências impostas pela Fifa, além de selarmos a imagem do Brasil como País capaz de organizar com seriedade uma competição de dimensões internacionais, estaremos alcançando outro patamar socioeconômico e estrutural. Com algumas etapas já vencidas e sólidos fundamentos macroeconômicos, o País segue mais próximo ao almejado *status* de quinta maior economia do planeta em um futuro bem próximo.

Fluxo de turistas turbina o consumo

Um dos fatores que mais motivam um país a sediar uma Copa do Mundo é o fluxo turístico que tal evento gera - não somente de forma direta, por meio de torcedores que vão assistir à competição, como também indiretamente, em função da exposição na mídia internacional. Entretanto, tal oportunidade de crescimento do turismo deve ser aproveitada por meio de diversos eixos de ação, dos quais no Brasil o mais relevante é a remoção de gargalos. A respeito deste ponto específico, é preciso ter em mente que, à exceção de iniciativas isoladas, a crescente visibilidade do País no cenário internacional durante a última década não tem sido adequadamente alavancada pelos setores privado e público para gerar um aproveitamento integral do potencial turístico brasileiro. Esse fato se evidencia na deterioração da qualidade do sistema aeroportuário, bem como na estagnação do número de turistas em anos recentes.

O presente estudo indica que, caso sejam realizadas as ações necessárias para permitir ao

País aproveitar as oportunidades geradas pela Copa do Mundo, o evento poderá proporcionar um crescimento de até 79% no fluxo turístico internacional para o Brasil em 2014, com impactos, possivelmente, até superiores nos anos subsequentes. No período 2010-2014, esse número deve chegar a um total de até 2,98 milhões de visitantes adicionais.

O fluxo turístico traz consigo uma entrada significativa de divisas, notoriamente direcionada para os setores de hotelaria, transporte, comunicações, cultura, lazer e comércio varejista. Estima-se que o fluxo turístico induzido direta e indiretamente pela Copa do Mundo seria responsável por receitas adicionais de até R\$ 5,94 bilhões para as empresas brasileiras.

Despesas com consumo dos visitantes

Em R\$ milhões



Quadro 3

Os investimentos de R\$ 14,54 bilhões nas cidades-sede devem impactar os PIBs municipais em R\$ 7,18 bilhões.

Cidades-sede: os vários corações da Copa

Há muita expectativa em torno da preparação adequada das cidades-sede para o evento. Muito se questiona se estarão totalmente de acordo com as exigências impostas pela Fifa no que tange à infraestrutura de estádios, mobilidade urbana, hotelaria e segurança, principalmente. Delas dependerá o sucesso da Copa do Mundo de 2014 e seu legado não só do ponto de vista do evento em si, mas também das condições turísticas regionais.

Quanto ao número de estádios e cidades participantes, a Copa contará com 12 cidades-sede, que, distribuídas entre as cinco macrorregiões do País, diferem significativamente entre si, em termos de condições de infraestrutura, capacidade e adequação de seus estádios e características geográficas. Neste contexto, os jogos com maior expectativa de público - tais como o de abertura e os jogos da segunda fase - deverão ser recebidos pelas

cidades-sede com estádios de maior capacidade e melhores condições gerais.

Essas cidades serão alvo de iniciativas de infraestrutura que no total somarão investimentos da ordem de R\$ 14,54 bilhões (veja mapa dos investimentos em cada cidade-sede e seus respectivos impactos nos PIBs municipais nas páginas 14 e 15). Só em reurbanização e embelezamento, com foco nos locais com maior movimento de turistas e no entorno dos estádios, os gastos estão estimados em R\$ 2,84 bilhões. A estrutura necessária para a realização da Copa e dos eventos associados é extensa, compreendendo não apenas os estádios, que devem se adequar às especificações da Fifa, como também a base de tecnologia de informação em cada cidade-sede, os centros de mídia (IMCs) e de transmissão dos jogos (IBCs), e as instalações dos *Fan Parks*. Mas não é só isso. Há ainda diversos aspectos da infraestrutura local que devem atender a certos padrões para que o evento seja viável, como complexos hoteleiros e acessos aos diversos modais de transporte que comportem o intenso movimento associado à Copa.

Efeito dominó

Impactos socioeconômicos diretos e indiretos

O cenário dos impactos provocados pela Copa não resulta de fatores isolados, mas de um conjunto interligado de fatores. O efeito dominó das ações diretas é evidenciado por uma série de desdobramentos econômicos, sociais e culturais - alguns dos quais, se bem aproveitados, poderão ser incorporados de forma duradoura à sociedade. Para se ter uma ideia clara, e para fins do presente estudo, foram analisados três grupos de ações ou atividades relacionados à Copa do Mundo:

- ▶ **Investimentos:** atividades de formação de capital visando à Copa do Mundo, incluindo as que seriam realizadas de qualquer forma, porém com aportes financeiros e projetos reduzidos ou em um período de tempo mais extenso. Por exemplo, construção ou reforma de estádios, expansão do parque hoteleiro, investimentos em infraestrutura de transportes, etc.;
- ▶ **Operação do evento:** preparação e gestão do evento, por parte do Comitê Organizador Local (COL),

dos comitês específicos nas cidades-sede (com investimentos ainda em definição) e das equipes de segurança responsáveis; e

- ▶ **Consumo dos visitantes:** compra de bens e serviços por parte dos turistas atraídos direta ou indiretamente pela Copa do Mundo.

Esses três grupos de ações representam fontes de demanda por bens e serviços e, desta forma, afetam positivamente os setores da economia responsáveis por atender a essa demanda. Tais benefícios - aumentos na produção, emprego, renda e arrecadação tributária - são o que se entende no presente contexto por impactos diretos. Por exemplo, a construção de um estádio representa um aumento na produção do setor de construção civil, aumento esse que é refletido na contratação de mão de obra e na subsequente distribuição de renda da produção a funcionários, acionistas e governos.

Entretanto, os impactos das ações associadas à Copa do Mundo vão além. Isso é devido ao caráter interligado da economia: 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.). Esse 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 desses insumos, por sua vez, precisam aumentar também seu próprio consumo intermediário (as siderúrgicas precisarão consumir mais eletricidade), e assim sucessivamente. Vê-se, portanto, que a Copa do Mundo gera uma cadeia extensa de consequências econômicas, que são denominadas coletivamente de impactos indiretos.

Efeito-renda - Existe outro canal análogo de interligações entre setores que gera uma cadeia de impactos similar à primeira, e conectada com esta. Trata-se do consumo das famílias: a remuneração dos trabalhadores e acionistas de cada setor é convertida, parcial ou integralmente, na aquisição de bens e serviços, de forma que um acréscimo na produção causa um incremento no consumo desses bens e serviços. Por exemplo, o salário de um operário envolvido na construção de um estádio pode

O efeito dominó das ações diretas é evidenciado por uma série de desdobramentos econômicos, sociais e culturais.

contribuir para a aquisição de um automóvel novo, o que representa um incremento à demanda do setor automotivo, e assim por diante. O conjunto das consequências causadas por meio do canal de consumo das famílias é chamado de impacto induzido, ou efeito-renda.

Para capturar a totalidade desses “efeitos multiplicadores”, este estudo da Ernst & Young em parceria com a FGV desenvolveu um modelo de Insumo-Produto Estendido, baseado na Matriz Insumo-Produto (MIP) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O 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.

A análise de insumo-produto cumpre um papel importante, inserido em um arcabouço mais geral. Ela permite estimar os impactos socioeconômicos sistemáticos 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 considerações: a avaliação dos condicionantes para a boa realização do evento, para o aproveitamento dos legados e para a eficiência econômica das atividades, minimizando, na medida do possível, os custos de oportunidade, os gastos excessivos, desnecessários ou mal direcionados, que serão analisados na segunda parte do estudo.

Definidos os três tipos de ações relacionadas à Copa e os impactos que elas geram, classificados como diretos, indiretos e induzidos, partimos para o detalhamento e estimativas numéricas desses impactos.

Impactos diretos em números

O período de preparação para a Copa do Mundo envolve, como já mencionado, uma série de investimentos em projetos de infraestrutura, edificações e obras, formação de capital humano, aquisição de bens de capital e em mídia e publicidade. Parte desses investimentos será custeada pelo governo, sendo o restante bancado pelo setor privado e pelas instituições associadas à Copa do Mundo.

Este estudo analisou as seguintes categorias de investimentos:

- ▶ **Construção e reforma dos estádios esportivos:** diversas cidades-sedes não dispõem de estádios em condições de sediar partidas de competições internacionais. Mesmo aqueles estádios que estão entre os mais adequados do Brasil não cumprem atualmente todos os requisitos de acessibilidade, segurança, conforto, iluminação, estrutura e serviços exigidos pela Fifa. Em Natal, Recife e Salvador, por exemplo, serão construídos estádios novos. As demais cidades-sede terão seus estádios readequados por meio de reformas. Esta categoria corresponde ao principal componente de custo isolado da Copa do Mundo 2014, alcançando um total de R\$ 4,62 bilhões. As obras previstas são extensas e, caso não sejam realizadas de acordo com os requisitos da Fifa, podem custar às cidades-sede a oportunidade de sediar certos jogos.
- ▶ **Expansão e adequação do parque hoteleiro:** a Copa do Mundo gerará aumento na demanda dos complexos hoteleiros das cidades-sede, não apenas diretamente devido ao evento, mas também ao

incremento de fluxo turístico causado pela maior exposição internacional do País como destino turístico. Entretanto, de todas as cidades-sede, somente Rio de Janeiro, São Paulo e Curitiba estão melhor preparadas para atender a essa demanda. Nas demais cidades, o número de turistas esperado supera a capacidade atual para hospedá-los, ocasionando deficit total projetado de 62.397 unidades. O desafio de quitar esse deficit exigirá uma expansão e adequação da capacidade do setor, necessitando de investimentos significativos. Os investimentos já projetados, da ordem de R\$ 3,16 bilhões, adicionarão 19.493 novas unidades habitacionais ao *pool* hoteleiro das cidades-sede. Nota-se que essa projeção é insuficiente para atender à demanda por completo, indicando que, provavelmente, será feito uso de alternativas de hospedagem, tais como aluguel de apartamentos por temporada, acomodação em cidades próximas, ou até o recrutamento de navios de cruzeiro ociosos, como ocorreu na Olimpíada de 2004 em Atenas.

- ▶ **Investimentos em mídia e publicidade:** a exemplo de edições anteriores, a Copa de 2014 gerará uma grande

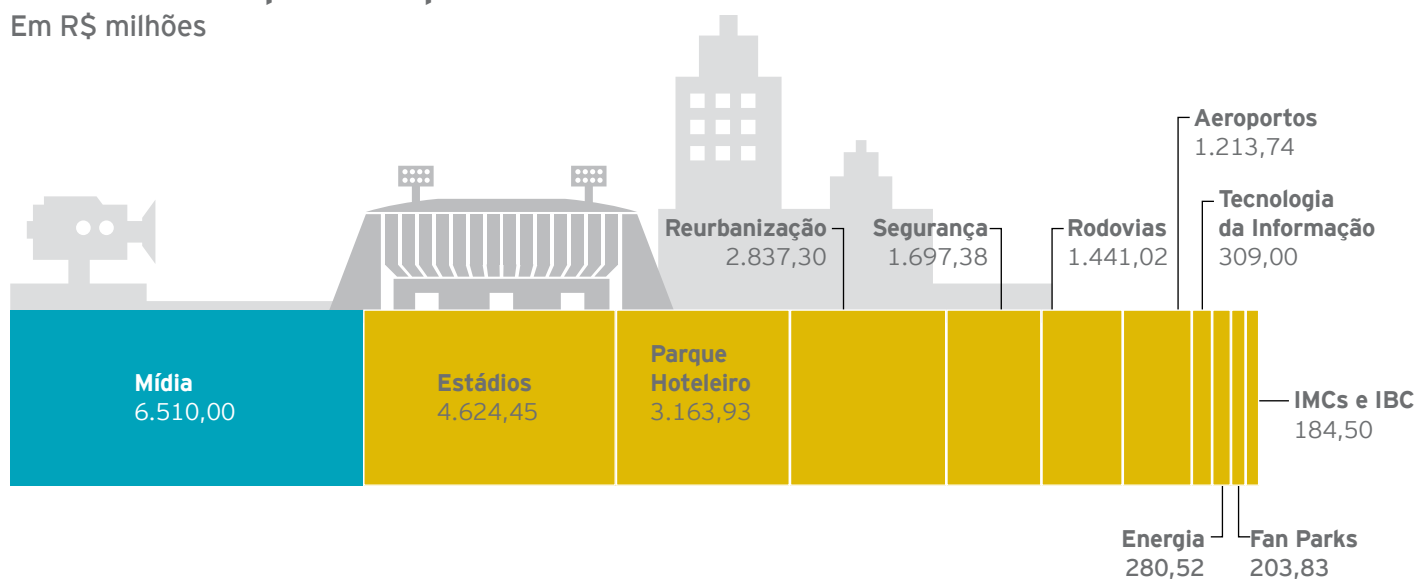
valorização do espaço de mídia (incluindo televisão, rádio, internet, espaço físico e outros). Por exemplo, a Copa do Mundo da Alemanha impulsionou um crescimento de 5,1% no faturamento do setor de publicidade daquele país em 2006. Similarmente, estima-se que serão realizados investimentos em mídia da ordem de R\$ 6,51 bilhões por conta do evento no Brasil, efetuados principalmente pelo setor privado e concentrados majoritariamente no ano de 2014.

- ▶ **Investimentos em tecnologia da informação:** em 32 dias, a Copa do Mundo de 2006 na Alemanha gerou a produção e tráfego de cerca de 15 terabytes de dados, o equivalente a 100 milhões de livros. Esse tráfego exigiu a implantação e operação de uma extensa infraestrutura de TI, com a participação de mais de 1.000 profissionais da área. O crescimento da participação da mídia profissional e da conectividade dos usuários amadores, assim como o aumento contínuo na resolução dos formatos digitais de imagem e vídeo, são indicadores de que, na Copa de 2014, esses números serão ainda mais elevados. Estima-se que serão necessários investimentos de R\$ 309 milhões para acomodar

Os investimentos em mídia e publicidade são da ordem de R\$ 6,51 bilhões, feitos principalmente pelo setor privado e concentrados majoritariamente em 2014.

Investimentos para a Copa do Mundo

Em R\$ milhões



Quadro 4

o grande fluxo de dados e capacidade de processamento associados ao evento.

► **Implantação de centros de mídia e transmissão de dados (IMCs e IBC):** os centros internacionais de transmissão de dados ou *broadcasting* e de mídia são estruturas fundamentais para o funcionamento da Copa do Mundo. Os *International Media Centers* (IMCs) são centros localizados em cada cidade-sede que transmitem informações sobre os eventos ocorridos para o *International Broadcast Center* (IBC). Este funciona como

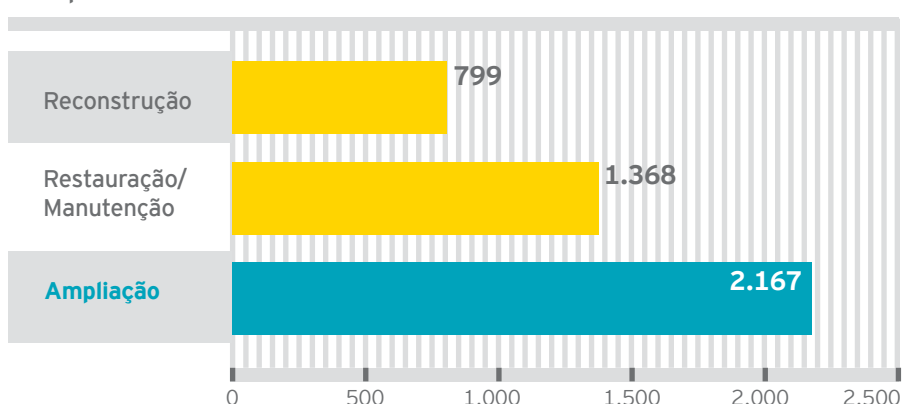
uma central, a partir da qual as informações são enviadas para outros países. O IBC é um centro muito mais complexo que os diversos IMCs e precisa de um local apropriado para exercer sua função, enquanto os IMCs podem ser localizados dentro dos estádios que sediarão os jogos. A implantação do IBC requererá investimentos de R\$ 184 milhões. Já os custos de implantação dos IMCs estão incluídos nos projetos de adequação dos estádios.

► **Investimentos públicos em infraestrutura de transportes:** a grande distância entre as

cidades brasileiras e o esperado aumento no fluxo de visitantes ao País obrigarão o setor público a investir na expansão da capacidade aeroportuária e na manutenção ou recuperação de rodovias. Ao longo de junho e julho de 2014, a Copa gerará um fluxo adicional de 2,25 milhões de passageiros nos aeroportos brasileiros. Esse fluxo corresponde a 11,8% da demanda média mensal do sistema aeroviário em 2009. Para fazer frente a esse aumento de demanda, serão realizados investimentos de R\$ 1,21 bilhão. Além disso, será necessário

Obras de intervenção em rodovias

Em quilômetros



Quadro 5

intervir em 4.334 quilômetros de rodovias, entre obras de reconstrução, manutenção e ampliação. A realização dessas obras requererá aportes de R\$ 1,44 bilhão além dos investimentos já previstos sem a Copa.

- ▶ **Reurbanização das cidades:** como em outras edições do evento, a Copa de 2014 representará uma oportunidade para revitalizar as áreas turísticas das cidades-sede (totalizando 379 km²), os entornos de seus aeroportos (132 km²) e de seus estádios (0,6 km²). Esses locais serão alvo de iniciativas tais como: iluminação pública;

pavimentação de calçadas e vias; renovação do mobiliário urbano; readequação do espaço urbano para atendimento das necessidades de pessoas portadoras de necessidades especiais; construção de áreas de lazer; e embelezamento em geral. No total, tais iniciativas representarão investimentos estimados em R\$ 2,84 bilhões.

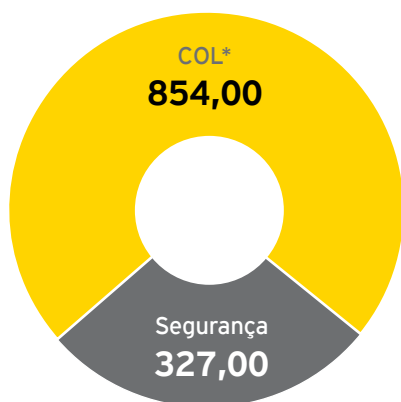
- ▶ **Investimentos em segurança pública:** em um evento de grandes proporções e visibilidade como a Copa do Mundo, garantir a segurança é essencial. Embora algumas cidades candidatas apresentem desafios relacionados à violência urbana, a experiência

do País em eventos internacionais como a Eco-92 e os Jogos Pan-Americanos Rio 2007 demonstra que esse objetivo pode ser plenamente alcançado, desde que se realizem os investimentos necessários. A experiência recente mostra que dispêndios em treinamento e equipamentos tendem a reduzir o tempo de resposta da ação policial e contribuir para a diminuição da violência, até mesmo após a competição, representando um importante legado da realização do evento. A garantia da realização do campeonato com um nível elevado de segurança vai requerer investimentos de R\$ 1,70 bilhão em infraestrutura de segurança (veículos e aeronaves, sistemas de comunicação e tecnologia), treinamento, armamentos e outros dispêndios essenciais.

- ▶ **Instalação de Fan Parks, grandes parques ou áreas ao ar livre transformados em espaços de lazer para diversão e integração do público:** esses parques, instalados pela primeira vez na Copa do Mundo da Alemanha, estarão presentes nas 12 cidades-sede e contarão com

Para revitalizar as áreas turísticas das cidades-sede, os entornos dos aeroportos e estádios serão necessários R\$ 2,84 bilhões em investimentos.

Despesas com a operação do evento Em R\$ milhões



*Comitê Organizador Local

Quadro 6

atividades de entretenimento, venda de alimentos e bebidas, festas, telões para transmissão dos jogos ao vivo e palcos para shows entre as partidas. Com entrada franca, os *Fan Parks* de 2006 tiveram alta frequência, programação intensa e excelente receptividade por parte dos participantes. Enquanto na Copa da Alemanha o público nos estádios de futebol chegou a 3,4 milhões de pessoas, os *Fan Parks* atraíram 18 milhões de participantes. Os investimentos de instalação dos *Fan Parks* estão estimados em R\$ 204 milhões,

incluindo a estrutura física, serviços de limpeza, segurança e outros, além das atividades de entretenimento.

As ações vitais da operação

Para que o evento de fato ocorra no padrão exigido pela Fifa, um comitê organizador é constituído e responsabilizado pela fiscalização e cobrança do cumprimento da agenda de conclusão das obras.

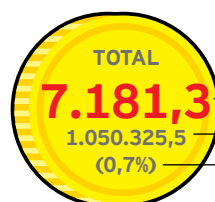
As ações vitais de operação do evento se distribuem principalmente em três:

► **Operações do Comitê Organizador Local (*Local Organizing Committee*):** o COL é responsável por gerir a organização e cobrir os custos operacionais da competição. Esses gastos incluem custos de viagem das seleções, comitivas e responsáveis, custo de pessoal e administração do comitê, gastos com propaganda e outros. O recurso necessário para a cobertura de todo esse dispêndio é integralmente de responsabilidade da Fifa e será de R\$ 854 milhões.

► **Operações de segurança:** referem-se aqui ao custeio do efetivo policial necessário para realização das operações de segurança do evento nas cidades-sede, o que requererá um efetivo de até 78 mil policiais. Estima-se que o custeio dessa força de segurança (incluindo salários, custos de deslocamento e outras variáveis) totalizará R\$ 327 milhões.

► **Operação de redundância elétrica:** para garantir a qualidade do evento, a Fifa faz inúmeras exigências em relação à infraestrutura das cidades e instalações selecionadas para sediar os eventos da Copa. No quesito infraestrutura elétrica, o item principal refere-se à necessidade de redundância na transmissão de energia nas cidades. Verifica-se, por exemplo, que a cidade-sede de Manaus não tem linhas de transmissão redundantes. Supõe-se que essa cidade opere as usinas termoelétricas existentes utilizando a nova linha de transmissão como *backup*. O custo de operação dessas termoelétricas em Manaus está estimado em R\$ 280 milhões.

O mapa dos INVESTIMENTOS E SEUS

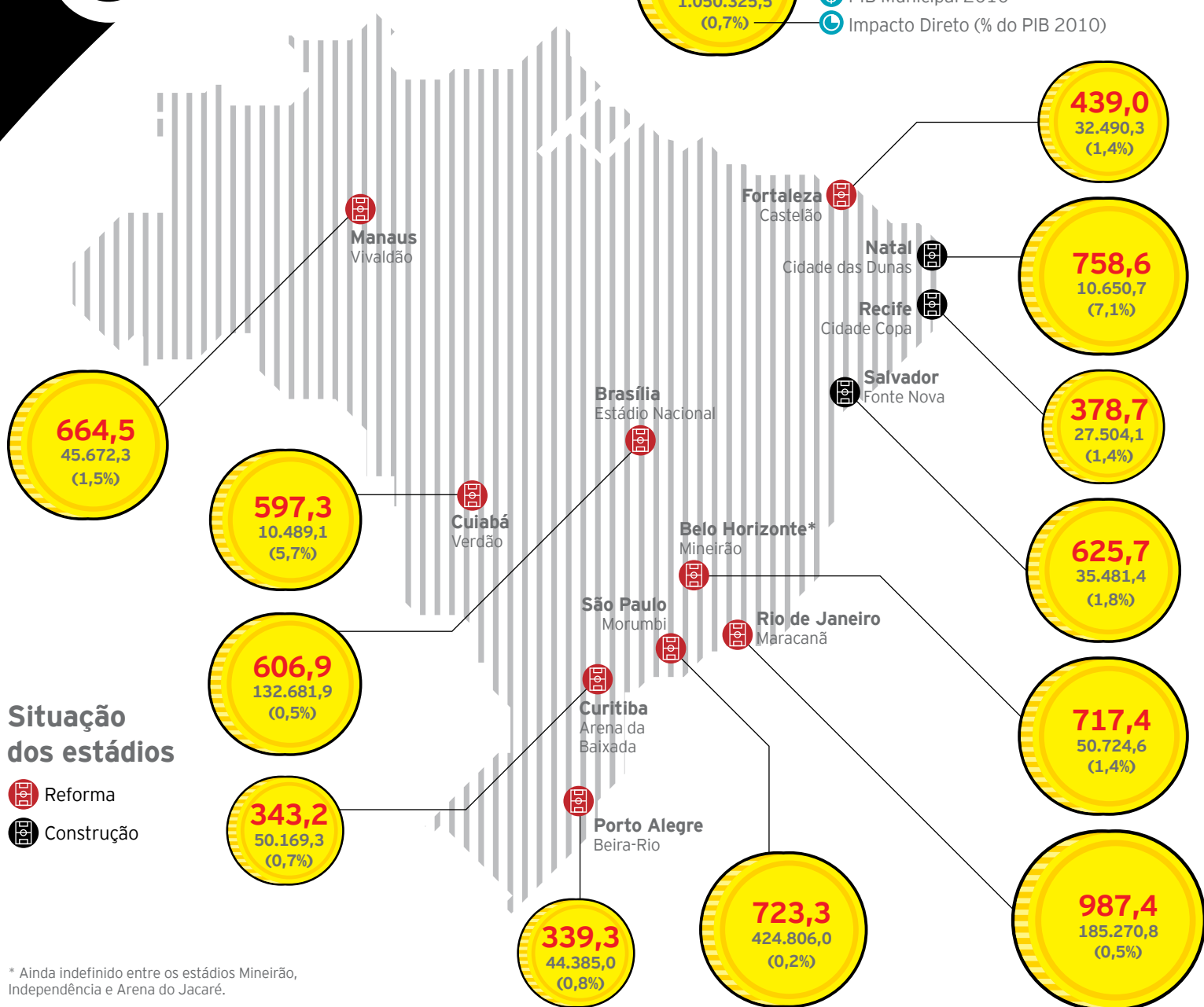


Em R\$ milhões

 **Impacto PIB Direto**

 PIB Municipal 2010

 Impacto Direto (% do PIB 2010)



Situação dos estádios

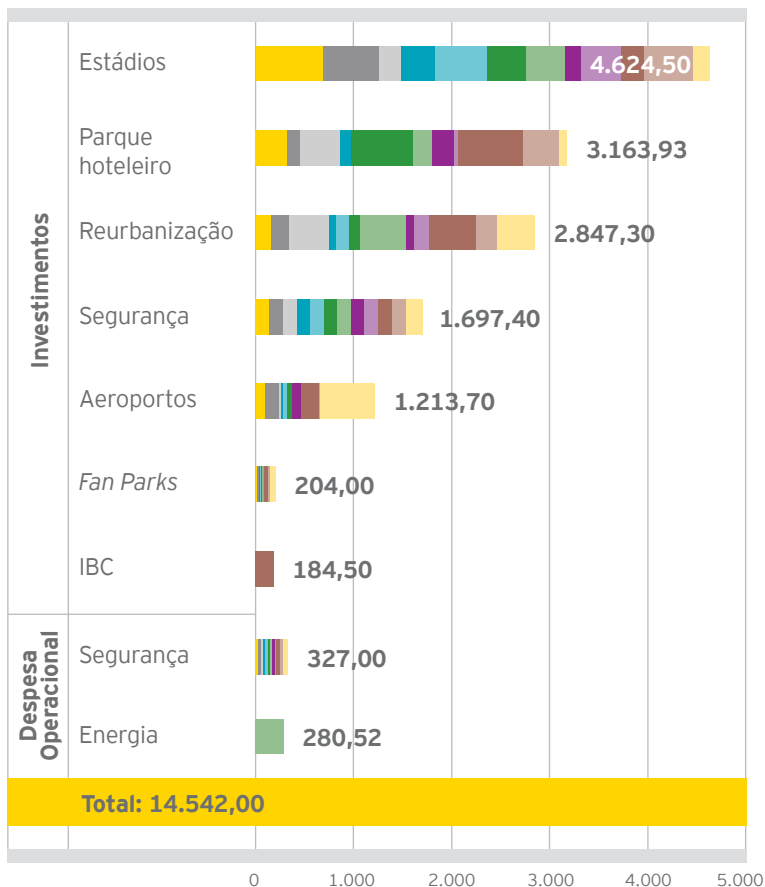
-  Reforma
-  Construção

* Ainda indefinido entre os estádios Mineirão, Independência e Arena do Jacaré.

EFEITOS NOS PIBs REGIONAIS

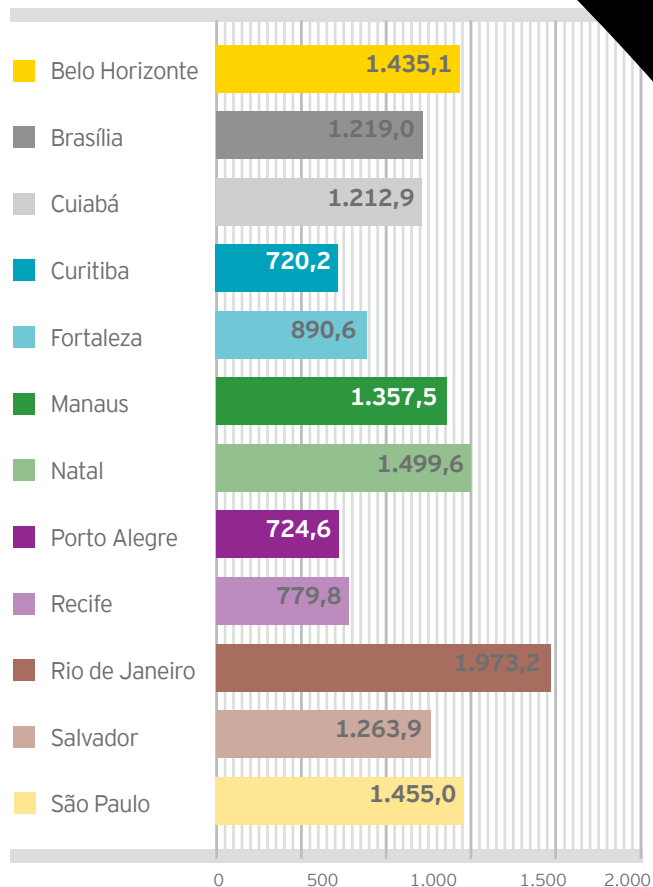
Destino dos investimentos

Em R\$ milhões



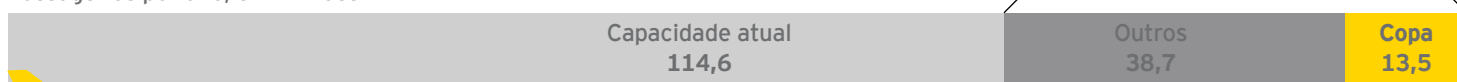
Rio terá mais aportes

Em R\$ milhões



Maior fluxo nos aeroportos

Passageiros por ano, em milhões



Copa sustentável

Responsabilidade socioambiental em jogo

A análise de impactos socioeconômicos não pode estar dissociada dos aspectos ambientais em um megaevento como a Copa do Mundo, que costuma servir de espelho para ações futuras. Assegurar o desempenho para o desenvolvimento sustentável nesse tipo de competição global significa contribuir para a redução de custos sociais e ambientais, de ineficiências e desperdícios, além de colaborar para maior integração com a sociedade e com o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e dos relacionamentos entre a sociedade e o meio ambiente.

Segundo os critérios adotados pela *United Nations Environment Programme* (Unep), as dimensões econômicas, sociais e ambientais devem ser integradas para vencer os desafios em seis áreas prioritárias: mudanças climáticas, desastres e conflitos, manejo de ecossistema, governança do meio ambiente, substâncias perigosas e eficiência do uso de recursos naturais.

Um evento como a Copa do Mundo, que tem na prestação de serviços

um dos seus pilares centrais, não pode deixar de lado suas responsabilidades em relação a todas essas questões.

O aspecto socioambiental permeia todas as suas atividades.

Por exemplo, na realização direta ou na contratação dos serviços é importante identificar critérios que garantam a saúde e segurança do trabalhador, as condições de trabalho, o pagamento de direitos e benefícios, a qualidade de vida, o fortalecimento de sistemas de aprendizado e a ocupação e sustentabilidade pós-evento.

Em relação ao público, são fundamentais a garantia à qualidade urbana, acessibilidade, segurança, acesso à informação, educação ambiental e utilidade das instalações e intervenções urbanas para além do evento.

Deve-se exigir do poder público e das empresas envolvidas com a Copa que sejam asseguradas a responsabilidade no uso de recursos naturais e econômicos, e a origem responsável de matéria-prima, produtos e serviços adquiridos. O objetivo é reduzir a emissão de dióxido de carbono (CO₂), relacionado à queima de combustíveis fósseis, que é um dos principais gases causadores do efeito estufa.

Pegada de carbono - A Fifa vem desenvolvendo desde a Copa da

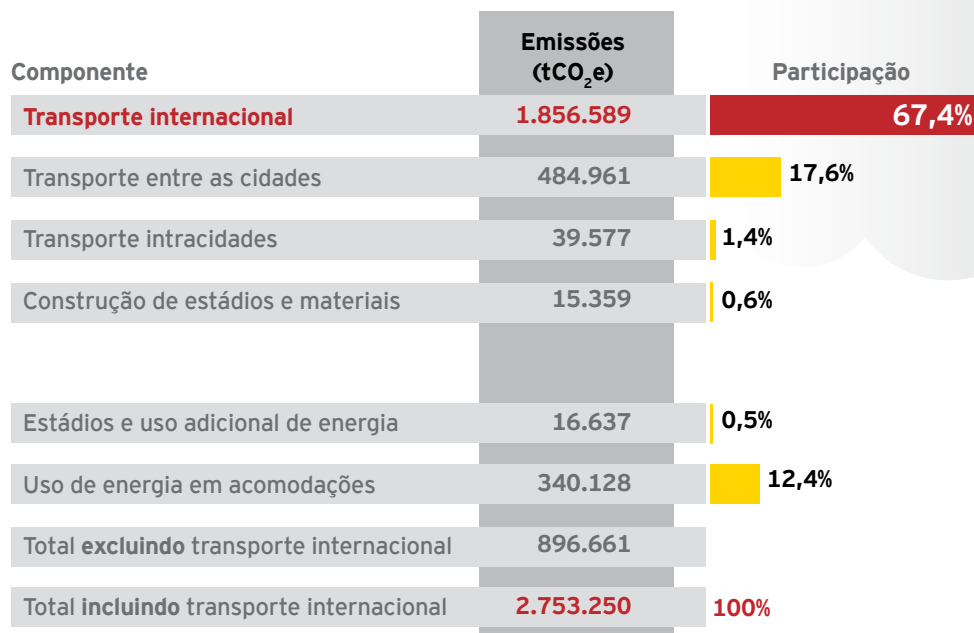
Alemanha o programa oficial “*The Green Goal*”, com o objetivo, entre outros, de reduzir a emissão de CO₂. Seu foco envolve quatro aspectos: água, resíduos, energia e transporte. Estima-se que a pegada de carbono da Copa do Mundo 2010 seja de 896.661 toneladas de carbono, com o adicional de 1.856.589 toneladas como parte da contribuição do transporte aéreo, segundo demonstra a tabela na página ao lado. A pegada de carbono mede quanto dióxido de carbono é produzido em todas as atividades (transporte, eletricidade, etc.) de uma pessoa, uma empresa, um evento - atividades essas que normalmente utilizam combustíveis fósseis, como petróleo, gás e carvão.

A expressão pegada de carbono está relacionada a outra expressão, “pegada ecológica” (do inglês *ecological footprint*), que se refere à quantidade de recursos naturais necessários para sustentar uma determinada população. Excluindo as viagens aéreas na Copa de 2006 na Alemanha, a pegada de carbono da Copa de 2010 na África do Sul deve ser oito vezes maior.

Como demonstrado na tabela a seguir, as viagens internacionais de avião correspondem a 67% da pegada de carbono, uma vez que a maioria dos visitantes deverá

O aspecto socioambiental permeia todas as atividades da Copa, dos estádios erguidos com os critérios de “construção verde” ao impacto das viagens de avião no cálculo da “pegada de carbono”.

Sumário da pegada de carbono na Copa do Mundo 2010



Quadro 7

usar esse meio de transporte para chegar à África do Sul. Considerando a localização do Brasil e a sua dimensão continental, a emissão de CO₂ certamente se comparará a esses resultados na Copa de 2014.

A demonstração do desempenho para o desenvolvimento sustentável do País, estado, cidade ou comunidade requer a definição de um sistema de indicadores que deve ser proposto de acordo com critérios de desempenho pré-selecionados e definidos, fundamentados no cumprimento da

responsabilidade socioambiental. Indicadores de desempenho podem ser definidos como parâmetros ou valores derivados de parâmetros, fundamentados em padrões estruturados para atender a um programa de responsabilidade ambiental e social. Os padrões são constituídos de princípios, critérios, metas, indicadores e verificadores.

O padrão a ser estabelecido pelos estados e organizações participantes na realização da Copa 2014 pode ser definido a partir da análise do escopo de responsabilidade ambiental e

social dos estados e das áreas definidas como prioritárias pela Fifa a partir da Copa da Alemanha. A seguir, encontra-se um primeiro ensaio de um conjunto preliminar de indicadores quantitativos identificados de acordo com um padrão preestabelecido de responsabilidade socioambiental dos estados e áreas prioritárias do *Green Goal*, considerando a realidade brasileira. Esse conjunto de indicadores deve ser avaliado e testado de acordo com a dinâmica de cada estado e/ou organização.



SETE PASSOS PARA A COPA VERDE

1

Conservação de energia e mudanças climáticas

PRINCÍPIO: Como minimizar a pegada de carbono

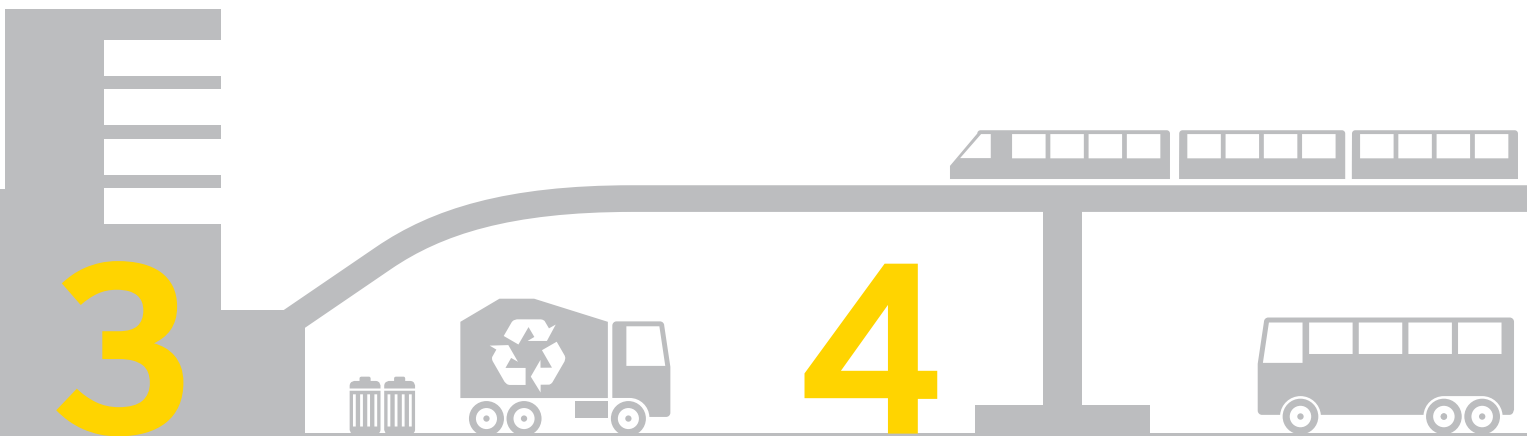
2

Água

PRINCÍPIO: Como promover a conservação da água, por meio da minimização do uso

CRITÉRIOS	INDICADORES
Cálculo da pegada de carbono na Copa de 2014.	Quantidade de dióxido de carbono gerada.
Implementação de sequestro de carbono.	Quantificação da redução de emissão de CO ₂ .
Tecnologias energeticamente eficientes.	Quantificação da energia reduzida em um ano.

CRITÉRIOS	INDICADORES
Tecnologias de reúso da água em diversos ambientes: estádios, alojamentos, hotéis e locais de turismo.	Quantificação de água economizada.
Fontes alternativas para suprir a necessidade de irrigação.	Quantificação de água economizada.



Gestão integrada de resíduos

PRINCÍPIO: Como reduzir, reutilizar e reciclar resíduos com o apoio dos catadores de modo a incluí-los no processo de gestão

Transporte, mobilidade e acesso

PRINCÍPIO: Como alcançar a eficiência energética, pelo uso de meios universais e acessíveis de transporte que minimizem a poluição

CRITÉRIOS	INDICADORES
Programa de coleta seletiva de resíduos em estádios, alojamentos e outros.	Quantificação dos resíduos destinados à coleta seletiva por classe e tipo de resíduo.
Programa de educação ambiental com foco em coleta seletiva.	Quantidade de pessoas capacitadas para serem multiplicadores.
Plano diretor de resíduos sólidos com inclusão de catadores deve ser elaborado.	Quantidade de pessoas alcançadas no programa de educação ambiental.
	Número de catadores inclusos no processo.
	Número de instalações de beneficiamento instaladas em gestão compartilhada com organizações de catadores.
Plano de sustentabilidade para catadores de resíduos após o evento da Copa.	Proporção de resíduos recicláveis destinados aos catadores em relação ao total de resíduos.
	Quantidade de catadores e organizações alcançadas.
	Número e tipo de capacitação fornecida aos catadores.
	Número de associações/cooperativas que conseguiram implantar plano de negócios.

CRITÉRIOS	INDICADORES
Infraestrutura para ciclistas e pedestres.	Quilômetros de ciclovias construídas.
	Número de usuários das ciclovias.
Transporte público com minimização da emissão da poluição.	Tipo de transporte público implementado.
	Avaliação de fumaça preta dos veículos.
	Quantidade equivalente de carbono reduzido.
Eco-táxis.	Número de eco-táxis na frota urbana.
	Quantidade equivalente de carbono reduzido.



5



Paisagem e biodiversidade

PRINCÍPIO: Como conservar a biodiversidade, por meio da promoção da paisagem natural

6



Edifícios verdes e estilos de vida sustentáveis

PRINCÍPIO: Como promover a conscientização e estilo de vida sustentável

CRITÉRIOS

INDICADORES

Treinamento para paisagismo para promover a paisagem natural.	Número de funcionários treinados.
	Tipo de treinamentos fornecidos.
	Número de horas investidas em treinamento.
Mostruários da biodiversidade.	Número de mostruários implementados.
	Acessibilidade dos mostruários ao públicos.
Competição de estudantes para o jardim em volta do campo de futebol.	Número de participantes inscritos por faixa etária.
	Número de projetos realizados.
	Número de projetos mantidos após um ano de implantação.
Programa de educação ambiental com foco no embelezamento da cidade.	Número de árvores plantadas e iniciativas de embelezamento da comunidade.
	Número de material didático produzido.

CRITÉRIOS

INDICADORES

Parque ecológico e Centro <i>Smart living</i> .	Número de parques ecológicos implementados.
	Área em metros quadrados ou hectares.
	Quantidade de parques que sobreviveram por um ano.
Campanha de Educação Ambiental (CEA).	Avaliação positiva da qualidade e eficácia da CEA (mais que 50% dos usuários).
	Quantidade de material didático gerado.
	Número de pessoas alcançadas.
	Quantidade de pessoas capacitadas como multiplicadores.



Construção sustentável

PRINCÍPIO: Como assegurar a construção sustentável nos processos construtivos e edificações

CRITÉRIOS

Certificação de projetos e da construção de estádios e alojamentos sustentáveis reconhecidos internacionalmente (Leed, Acqua, Breeam, etc.).

Critérios de construção sustentável a serem atendidos nas obras de infraestrutura.

INDICADORES E VERIFICADORES

Quantidade de CO₂ reduzido - tanto na construção quanto na operação das edificações.

Quantidade de água potável economizada.

Quantidade de resíduos segregados enviados em sistema de coleta seletiva.

Tipos de matérias-primas que tiveram a origem responsável avaliada.

Resultado positivo do processo de Etiquetagem - Selo Procel.

Programa de saúde e segurança implementado.

Frequência e gravidade dos acidentes de trabalho.

Quantidade de CO₂ reduzido - tanto na construção quanto na operação das edificações.

Quantidade de água potável economizada.

Quantidade de matéria-prima que teve origem responsável verificada.

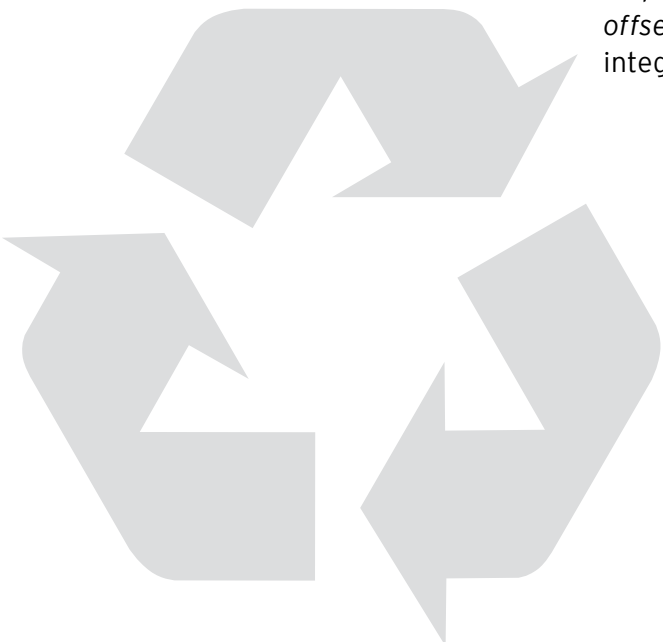
Quantidade de energia economizada com a instalação de energia solar na geração de iluminação pública.

Responsabilidade ambiental e social - Atender ao desempenho definido a partir desse conjunto de princípios, critérios e indicadores exige considerar os impactos nos custos de implementação de programas e políticas públicas e dos processos produtivos e respectivos produtos. Se por um lado há um custo para as organizações que assumem atender a sua responsabilidade ambiental e social, por outro há benefícios para à sociedade e o meio ambiente; o fortalecimento de sistemas de aprendizado; a contribuição para a boa reputação de empresas e organizações (públicas e privadas) e a oportunidade para investimento no mercado de carbono.

Sequestro de carbono - A aplicação do critério de desenvolvimento de projetos de sequestro de carbono (*carbon offset projects*) deve estar integrada a ações e programas que

vão além do plantio de árvores, que atualmente é uma das alternativas para reduzir a emissão de gás carbônico na atmosfera, e talvez a mais divulgada. Mas é preciso uma visão sistêmica, que permita integrar a redução de emissão (que inclui a aplicação de soluções ecoeficientes, o uso racional dos recursos naturais, a avaliação da matriz energética da empresas, entre outros) e a compensação da emissão.

Para uma gestão sustentável dos projetos, devem ser traçados objetivos, metas, indicadores e planos de ação. Um exemplo de ação que pode ser planejada para cada uma dessas etapas é o programa de neutralização de pegadas de carbono envolvendo o incentivo ao uso de transportes movidos a etanol ou biodiesel, a busca pela eficiência energética das empresas, projetos de “construções verdes” e o monitoramento das



Incentivo ao uso de transportes movidos a etanol ou biodiesel, assim como a busca pela eficiência energética, são algumas das ações para neutralizar a pegada de carbono.

emissões de carbono antes, durante e depois dos eventos. Outro exemplo é a gestão da qualidade do ar, que pode incluir a construção de mais ciclovias que deem acesso aos principais locais dos eventos, por exemplo.

Os conceitos de “construção verde” podem ser utilizados na construção de estádios e hotéis. Por exemplo, os materiais estruturais a serem utilizados não devem ser agressivos à saúde e ao meio ambiente, devem ser originados de fontes sustentáveis e priorizar o consumo energético; as tecnologias empregadas devem proporcionar redução do consumo e reúso da água; deve-se buscar a minimização de consumo de energia elétrica (com sistemas de refrigeração, ventilação e iluminação inteligentes) e fazer a gestão de resíduos tanto na etapa de construção quanto na de operação.

Reduzir, reutilizar e reciclar -

As medidas sustentáveis envolvem ainda a gestão de resíduos, seguindo a prática dos três Rs (reduzir, reutilizar, reciclar), a gestão de água e esgoto, com prioridade na redução do uso, e também nos critérios de contratações: os contratos a serem fechados devem priorizar aqueles fornecedores que adotam princípios de gestão sustentável em seus serviços e produtos.

Certificações - Para garantir a “construção verde” há vários critérios de certificação. Projetos e construções dos estádios e alojamentos podem receber algum dos selos reconhecidos internacionalmente (Leed, Acqua, Breeam, etc.). No Brasil, são aplicadas atualmente duas certificações ambientais com foco em construção (projeto e processo construtivo): o Acqua, de origem francesa, já adaptado à realidade

brasileira; e o Leed (*Leadership in Energy and Environmental Design*), que é uma certificação norte-americana. O Breeam (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*), por sua vez, criado na Inglaterra, está sendo introduzido no mercado brasileiro.

As normas ISO 14001, que estabelecem diretrizes para a gestão ambiental dentro das empresas, vêm sendo, aos poucos, adotadas pelas construtoras, especialmente após o fortalecimento da cultura da ISO 9000. Por outro lado, grandes organizações e/ou instituições, que têm como meta assegurar o desempenho de responsabilidade ambiental e social de seus processos construtivos, tendem a elaborar padrões internos de certificação, customizados e personalizados. Nesse caso, é necessário reconhecer o envolvimento indispensável de um agente externo para auditoria.

Microeconomia e impacto social

Milhares de microempresas serão beneficiadas

Além do impacto sobre a macroeconomia, detalhado até aqui, há o efeito da Copa sobre uma legião de centenas (ou mesmo milhares) de micro e pequenas empresas e

serviços que, certamente, serão fortemente impulsionados. Além dos impactos diretos e indiretos por setores econômicos já mencionados no estudo na página 4, há pelo menos 11 outros setores com um contingente expressivo de pequenas, médias e grandes empresas que será diretamente atingido pelo evento da Copa, como demonstra a tabela abaixo.

Impacto da Copa em 11 diferentes setores da economia

Setor	PIB total por setor (R\$ milhões)	Crescimento PIB setorial em função da Copa	Impacto total (R\$ milhões)	Impacto direto (R\$ milhões)	Impacto indireto (R\$ milhões)
Têxtil	18.604,99	3,12%	580,47	0,07	580,40
Peças e acessórios para veículos automotores	23.416,56	2%	469,23	3,87	465,36
Eletrodomésticos	4.193,7	10,24%	429,40	0,11	429,28
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	15.922,79	2,41%	384,20	42,78	341,42
Máquinas e equipamentos, inclusive manutenção e reparos	31.675,18	0,84%	267,64	1,24	266,39
Produtos de madeira - inclusive móveis	11.182,77	2,32%	259,97	0,38	259,59
Artefatos de couro e calçados	9.305,75	2,61%	242,70	0,16	242,54
Aparelhos/instrumentos médico-hospitalares, medidas e ópticos	9.641,35	1,36%	131,44	0,60	130,83
Outros equipamentos de transporte	9.494,36	0,86%	81,92	48,37	33,54
Caminhões e ônibus	3.331,29	1,43%	47,62	37,41	10,21
Máquinas para escritório e equipamentos de informática	3.380,72	0,12%	3,95	0,21	3,74

Estes setores atingem tanto pequenas e médias quanto grandes empresas

Ano-base do PIB - 2010

Quadro 9

Efeitos em cadeia gerados pelo evento mundial estimulam e incentivam benefícios sociais como: aumento de renda e redução da violência e criminalidade.

Efeito social - Outro ambiente de impacto indireto dá conta dos efeitos sociais e em cadeia advindos de ações ligadas à realização da Copa.

Os impactos até aqui mencionados podem ser classificados como sistemáticos, pois estão relacionados às variações previsíveis no comportamento agregado dos setores econômicos. Por essa generalidade e previsibilidade, tais impactos são suscetíveis à estimativa quantitativa.

O que neste estudo se denominam impactos específicos, por outro lado, são aqueles que são idiossincráticos às características microeconômicas ou sociais do evento e da população por ele atingida. Entre eles, é possível listar:

- ▶ **Os impactos do Programa de Voluntariado sobre a escolaridade e renda da população;**
- ▶ **A exposição do País na mídia mundial e os consequentes efeitos sobre o turismo;**

- ▶ **As potenciais reduções da violência e criminalidade advindas dos investimentos em segurança;**
- ▶ **Os benefícios sociais dos investimentos em infraestrutura; e**
- ▶ **Os impactos microeconômicos da construção e melhoria dos estádios e todo um novo ambiente de oportunidades que se cria em seu entorno em função do megaevento.**

Por sua própria natureza, os impactos específicos não são captados em modelos que descrevem as relações econômicas entre agentes e instituições de forma puramente monetária e agregada, o que os remove do escopo de atuação dos métodos de insumo-produto utilizados. De fato, devido à complexidade das redes de interações envolvidas, em muitos casos não existem modelos quantitativos adequados para descrever esses fenômenos de forma verossímil, predominando as análises qualitativas e estudos de caso.

Riscos e condicionantes

Corrida de obstáculos

Para que as diversas oportunidades socioeconômicas que um evento como a Copa do Mundo traz sejam integralmente aproveitadas pela sociedade, é preciso levar em conta certos condicionantes, ou fatores de risco. São eles:

- ▶ **Atendimento das necessidades das cidades-sede:** o sucesso do evento depende da capacidade de se atender até 2014 a diversas necessidades das cidades-sede, por meio de ações e investimentos nos setores público e privado. Algumas dessas necessidades requerem ações específicas para a Copa, enquanto que outras podem ser atendidas no contexto de ações e atividades mais amplas.
- ▶ **Aproveitamento do legado:** a preparação e a realização da Copa darão origem a diversos legados, tanto físicos quanto intangíveis. Esses legados poderão gerar bem-estar para a população em um horizonte de tempo que se estende muito além do evento em si. Mas, para que isso aconteça,

eles devem ser bem aproveitados pelo País.

- ▶ **Eficiência econômica:** as atividades de realização da Copa do Mundo e de utilização dos legados devem ser realizadas de forma eficiente. Sem o planejamento e controle adequados, poderão ocorrer dispêndios excessivos ou desnecessários, alocações de verba para finalidades inadequadas, desvios de recursos e não aproveitamento de custos de oportunidade.
- ▶ **Fatores externos:** para além dos fatores de risco diretamente associados à Copa em si, existem diversos condicionantes externos, nos âmbitos nacional e internacional, que fogem à capacidade de intervenção dos *stakeholders*, mas podem trazer riscos relevantes para o processo de preparação e realização da Copa.

De que precisam as cidades-sede?

As 12 cidades-sede da Copa têm diversas necessidades que

precisam ser atendidas para que o evento seja bem-sucedido. Essas necessidades podem ser resumidas nas seguintes categorias:

- ▶ **Energia**
- ▶ **Transporte arterial (rodovias, aeroportos, etc.)**
- ▶ **Infraestrutura de eventos (estádios, IBC/IMCs, Fan Parks)**
- ▶ **Sistema hoteleiro**
- ▶ **Segurança**
- ▶ **Planejamento urbano (serviços de utilidade pública, operações urbanas, qualidade das vias urbanas, transporte público, operações em condições adversas)**
- ▶ **Serviços auxiliares (alimentação, táxi, comunicações, saúde e comércio)**

A lista acima mostra a existência de um espectro entre necessidades de “grande porte” e “pequeno porte”.

Em termos gerais, o atendimento a essas necessidades pode ser realizado por meio de ações ou

Eventos recentes no Rio e São Paulo mostram que as cidades-sede precisam se aprimorar na questão do planejamento, para evitar que a realização dos jogos seja acompanhada de caos urbano.

Categorização das necessidades

Sistemáticas	X	Idiossincráticas
Comuns entre as diferentes cidades		Específicas a cada cidade
Relacionadas a responsabilidades federais e estaduais		Relacionadas a responsabilidades municipais ou do setor privado

Quadro 10

políticas públicas “top-down” (de cima para baixo) ou “bottom-up” (de baixo para cima). Cada uma dessas categorias dá margem a diferentes deficiências e falhas de origem distinta, conforme visto a seguir. Entretanto, os riscos são os mesmos: que tais ações e políticas resultem em intervenções ineficientes, dispendiosas, ou no não atendimento das necessidades em questão.

O Brasil tem longa tradição de planejamento verticalizado, em que as decisões são tomadas por governos centrais e irradiadas para os pontos locais de organização. Frequentemente, existe pouca autonomia local, pouco *feedback* sobre a eficácia e eficiência das decisões tomadas, e pouco controle sobre o alinhamento dos agentes responsáveis pelas políticas estipuladas. Tais características

podem ser identificadas não somente na relação entre o governo federal e os demais entes federativos, como também nas esferas estaduais e municipais.

Diante disso, qualquer necessidade de política ou intervenção pública “de cima para baixo” introduz um risco institucional, na medida em que, devido às falhas no processo decisório, tais intervenções podem ser realizadas de forma equivocada, desnecessariamente dispendiosa, ou simplesmente não se concretizar.

Em relação às dificuldades do planejamento central, pode-se constatar em várias escalas o engessamento e o aparelhamento do processo político local, o que representa um entrave significativo à realização de políticas públicas “de baixo para cima”. De fato,

as tentativas embrionárias, em cidades como o Rio de Janeiro, de desenvolver soluções urbanas por intermédio de subprefeituras ou similares esbarram não somente em problemas de coordenação, “vontade política”, falta de recursos e inflexibilidade dos instrumentos legais, como na própria dificuldade de articular as populações de cada comunidade em função de necessidades e responsabilidades comuns.

Risco sistêmico - Considerando esses fatos, deve-se constatar que as necessidades das cidades-sede classificadas como de “grande porte” são passíveis de planejamento central e de intervenções governamentais diretas e, entretanto, sujeitas ao risco sistêmico de falhas institucionais que venham a comprometer aspectos cruciais do evento. Já as necessidades de “pequeno porte” apresentam dificuldades de planejamento central, mas podem ser sanadas por ações públicas ou privadas de cada cidade-sede, contanto que haja autonomia, iniciativa e os recursos necessários.

Em termos gerais, o não atendimento, ou atendimento

deficiente, das necessidades das cidades-sede pode ter como consequências:

- ▶ **Deterioração na qualidade do atendimento aos visitantes e à população;**
- ▶ **Efeito gargalo (restrição no fluxo de visitantes, devido a escaladas de preço ou esgotamento da capacidade);**
- ▶ **Perdas econômicas e humanas (causadas por acidentes, desordem, ou outros efeitos negativos do fluxo de visitantes);**
- ▶ **Apresentação de uma imagem negativa do Brasil na cobertura internacional.**

Cada uma das necessidades elencadas acima é discutida a seguir:

- ▶ **Energia:** a segurança energética das cidades-sede é uma questão que, embora fundamental, não é em absoluto garantida. À luz de eventos recentes como o apagão nacional ocorrido em novembro de 2009, fica evidente que, no estado atual do desenvolvimento do sistema elétrico, as

cidades-sede também não estão a salvo de ameaças ao seu fornecimento de energia.

- ▶ **Transporte arterial:** em muitos casos as distâncias entre as cidades-sede são transcontinentais e cobertas apenas por rodovias em péssimo estado de tráfego. Já a situação nos principais aeroportos do Brasil - particularmente nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo - é de capacidade saturada e infraestrutura deficiente.
- ▶ **Estádios:** três das cidades-sede estão construindo estádios novos para a Copa, sendo que

os outros nove passam ou passarão por reformas para se adequar às exigências da Fifa. Dada a complexidade das obras envolvidas, há um grande desafio para que todos os estádios possam ser entregues a tempo da Copa das Confederações, em junho de 2013, quanto menos um ano antes, conforme compromisso firmado pelo Brasil. Além disso, uma vez que a responsabilidade pela construção e reforma dos estádios está distribuída entre diversos clubes e/ou entidades públicas, pode não haver padronização ou análise de conformidade dos projetos às exigências da Fifa (riscos de coordenação).

Categorização das políticas e ações

Top-down*		Bottom-up*
▶ Pouco <i>feedback</i>	Origem	▶ Problemas de coordenação
▶ Pouco acompanhamento e controle ▶ Outras falhas no circuito decisório	Causas da falha	▶ Aparelhamento por interesses locais ▶ Engessamento e desarticulação da população ▶ Falta de recursos
▶ Falhas afetam todas as cidades-sede	Escopo da falha	▶ Falhas afetam cada cidade-sede individualmente
Necessidades de grande porte	Mais adequada a	Necessidades de pequeno porte

Quadro 11

* Políticas públicas "top-down" (de cima para baixo) ou "botton-up" (de baixo para cima).

Para suportar o fluxo de turistas, há uma expectativa de expansão da capacidade hoteleira nas cidades-sede de 19,5 mil unidades até 2014.

- ▶ **Sistema hoteleiro:** este componente é fundamentalmente da alçada privada. A previsão é de expansão de 19,5 mil unidades habitacionais na oferta hoteleira das cidades-sede até 2014. Entretanto, com exceção das cidades de Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo, que possuem melhor estrutura hoteleira, ainda não há unidades suficientes para alcançar a capacidade recomendada pela Fifa.
- ▶ **Segurança pública:** este é um quesito em relação ao qual o Brasil tem grande dificuldade em evoluir, não somente no que se refere à segurança da população em geral, como também à violência dentro dos estádios. A questão da segurança pública é de difícil solução, não somente por ser particularmente sujeita a problemas de coordenação, como também por requerer, mais do que investimentos em capital físico, políticas públicas consistentes, inteligentes, de longo prazo e coordenadas com outras áreas do poder público.
- ▶ **Planejamento urbano:** este item inclui serviços de utilidade pública como luz, água, telefonia e limpeza urbana,

bem como a qualidade das vias urbanas, esquemas adequados de engenharia de tráfego, sistemas de transporte público adequadamente dimensionados e organizados. Estes são aspectos com os quais boa parte, senão a maioria, das cidades-sede tem dificuldades renitentes. Eventos recentes no Rio de Janeiro e São Paulo mostram que, no geral, as cidades-sede ainda precisam se aprimorar muito neste quesito, com planejamento e investimentos coordenados, para evitar que a realização dos jogos seja acompanhada de caos urbano.

- ▶ **Serviços auxiliares:** há inúmeros serviços privados fundamentais para o atendimento apropriado aos visitantes durante a Copa, tais como alimentação, táxi, comunicações, saúde e comércio em geral. Como a oferta desses serviços independe em larga medida de políticas públicas, se ajustando a expectativas de demanda e preços de acordo com as pressões de mercado, é difícil saber se ocorrerá o redimensionamento necessário, especialmente em cidades-sede menores e/ou com pouca tradição turística.

A preocupação com o legado

Os investimentos e ações realizados em função da Copa do Mundo gerarão legados em diversas formas de capital fixo:

- ▶ **Capital físico (estádios e outras instalações esportivas e de lazer);**
- ▶ **Capital humano (profissionais capacitados em áreas relacionadas à realização e gestão de grandes eventos);**
- ▶ **Capital tecnológico (equipamentos de segurança e telecomunicações);**
- ▶ **Capital de marca (exposição internacional do Brasil como destino turístico).**

Todos esses legados podem continuar gerando bem-estar para a população das cidades-sede, e do Brasil como um todo, em um horizonte de tempo que vai muito além da Copa do Mundo. Porém, dependem de uma série de condicionantes. Talvez o primordial seja, evidentemente, a realização bem-sucedida do evento.

Entretanto, somente um evento bem-sucedido não é suficiente para garantir os legados da Copa: é necessário também que o capital formado seja bem conservado, reutilizado e atualizado ao longo do tempo. Caso contrário, ocorrerá a depreciação: instalações desportivas se deterioram, profissionais mudam de ramo e equipamentos são desviados para outros fins ou se tornam obsoletos.

Todos esses efeitos já foram observados no caso do Rio de Janeiro, que não tem conseguido aproveitar por completo os legados deixados pelos Jogos Pan-Americanos de 2007. A Vila Pan-Americana e seu entorno exibiram indícios e problemas estruturais pouco após o término do evento; o Parque Aquático Maria Lenk e o Velódromo da Barra têm sido subutilizados.

Quanto à expansão do fluxo turístico ocasionada pela exposição internacional das cidades-sede, sua concretização depende de uma série de condicionantes, em especial os seguintes:

- ▶ **Avanços nas questões de acessibilidade, logística e regulamentação do setor aéreo;**
- ▶ **Melhorias na infraestrutura de transportes (especialmente aeroportuária e rodoviária);**

- ▶ **Consolidação das ações de promoção comercial da marca e do produto Brasil no exterior;**
- ▶ **Ampliação e manutenção das políticas de capacitação para profissionais do setor de turismo; e**
- ▶ **Expansão e facilitação dos investimentos privados em turismo e hotelaria.**

O risco da ineficiência econômica

A opção do Brasil por sediar a Copa do Mundo representa uma decisão de arcar com investimentos significativos, fazendo uso de recursos públicos e privados que poderiam ser destinados a outros fins - escolas, hospitais, distribuição de renda, quitação de deficit, etc. Esse *trade-off* carrega consigo um custo implícito, o custo de oportunidade.

Estudos internacionais apontam que o custo de oportunidade implícito em sediar um megaevento esportivo pode ser significativo. De fato, uma vez que os impactos do evento em si são transitórios, o retorno sobre os investimentos

realizados depende criticamente do grau de aproveitamento dos legados pelo país-sede. A questão do retorno é ainda exacerbada pelo fato de que, frequentemente, boa parte dos investimentos públicos em questão é financiada por meio da expansão da dívida pública, que tem seus próprios custos e impactos macroeconômicos negativos.

Para que o Brasil alcance o maior retorno social sobre os investimentos e ações da Copa do Mundo, estes devem ser realizados de forma eficiente, vale dizer, ao menor custo possível (em termos de recursos e tempo) para obter os resultados desejados. Em termos concretos, isso significa realizar obras e ações dentro dos orçamentos e prazos estritamente necessários para garantir produtos de qualidade.

Reverendo o histórico do investimento público no Brasil, podemos identificar diversas causas frequentes de ineficiências:

- ▶ **Realização de orçamentos deficientes ou equivocados;**
- ▶ **Readequações devidas a erros ou omissões nos projetos iniciais;**

A Copa também está sujeita a riscos sistêmicos devido a fatores macroeconômicos externos que afetem a visita de estrangeiros e o fluxo de capital.

- ▶ **Readequações devidas a obras mal executadas;**
- ▶ **Custos devidos a atrasos e interrupções nas obras (horas extras, licitações emergenciais, obras refeitas devido a deteriorações);**
- ▶ **Custos devidos a distorções no ambiente macroeconômico, cambial ou financeiro.**

Por sorte, com exceção do último, todas essas modalidades de ineficiência podem ser prevenidas por meio da aplicação judiciosa dos princípios da gestão pública - licitações bem planejadas e realizadas, utilização de *expertise* técnica e, principalmente, ações abrangentes e ininterruptas de acompanhamento e controle.

Os imponderáveis fatores externos

Até o momento, foram considerados apenas riscos de gestão, ou seja, impactos negativos de certas decisões sobre a preparação, realização e aproveitamento das oportunidades da Copa, e consequente geração de bem-estar. Esses riscos são específicos ao empreendimento

Copa e, em larga medida, podem ser mitigados ou evitados por meio de ações e políticas adequadas, especialmente de acompanhamento e controle.

No entanto, a Copa do Mundo está também sujeita a riscos sistêmicos devidos a fatores externos, fora da esfera de influência dos *stakeholders*, que afetam o Brasil como um todo. Podemos destacar as seguintes fontes de risco:

- ▶ **Cenário macroeconômico internacional, afetando o fluxo de visitantes estrangeiros e a disponibilidade de capital estrangeiro para investimentos;**
- ▶ **Cenário macroeconômico e fiscal nacional, afetando o fluxo de torcedores brasileiros e os orçamentos de obras e ações públicas e privadas;**
- ▶ **Cenário político nacional, afetando a coordenação de ações e investimentos entre esferas de governo;**
- ▶ **Outros riscos atualmente não identificados. Precisamente por seu caráter desconhecido, tais riscos podem surgir inesperadamente ao longo do processo de preparação e realização da Copa.**

Desafios e oportunidades

Como potencializar os efeitos positivos da Copa?

Um evento do porte da Copa do Mundo está relacionado a impactos socioeconômicos diretos e indiretos, como foi dito neste estudo, sendo possível determinar os efeitos sobre o País e as cidades-sede e dimensionar e avaliar os riscos e gargalos que podem comprometer seu sucesso. Paralelamente, a Copa traz, com os investimentos em infraestrutura, a atenção da mídia, a movimentação da economia, a mobilização social e os debates sobre as intervenções urbanas, inúmeras oportunidades para, o governo, a iniciativa privada e a sociedade em geral.

É um marco na história das cidades que a acolhem, o que faz com que sua importância extrapole, em muito, a organização e o momento dos jogos. É uma chance real para essas localidades - que no Brasil serão em número recorde - mudarem para melhor a qualidade de vida de suas populações. Além de configurar excelente oportunidade de geração de receita para diferentes setores da economia.

A necessidade de realização de obras de infraestrutura é particularmente interessante para o País, que poderia ter seu ritmo de crescimento dos próximos anos prejudicado sem a realização dos significativos investimentos previstos na ampliação e melhoria de aeroportos e portos, na mobilidade urbana, nos serviços de energia, telecomunicações e em outras medidas que serão tomadas em tempo recorde para Copa. Os ganhos para o turismo são outro benefício de longo prazo evidente. No Brasil, o setor encontra uma grande margem para crescimento, já que há cinco anos o número de turistas estrangeiros que recebe se mantém praticamente estável, em torno de 5 milhões. Na América Latina, o recordista é o México, que recebeu 21,5 milhões de turistas em 2009 - segundo dados oficiais do Ministério de Turismo mexicano -, ou quatro vezes mais.

Em 2014, o País será o centro das atenções de uma mídia que deverá investir R\$ 6,5 bilhões em publicidade e informação associada à Copa do Mundo, como foi visto na primeira parte deste estudo. É a deixa para desenvolver uma eficiente gestão de imagem e mostrar ao restante do mundo,

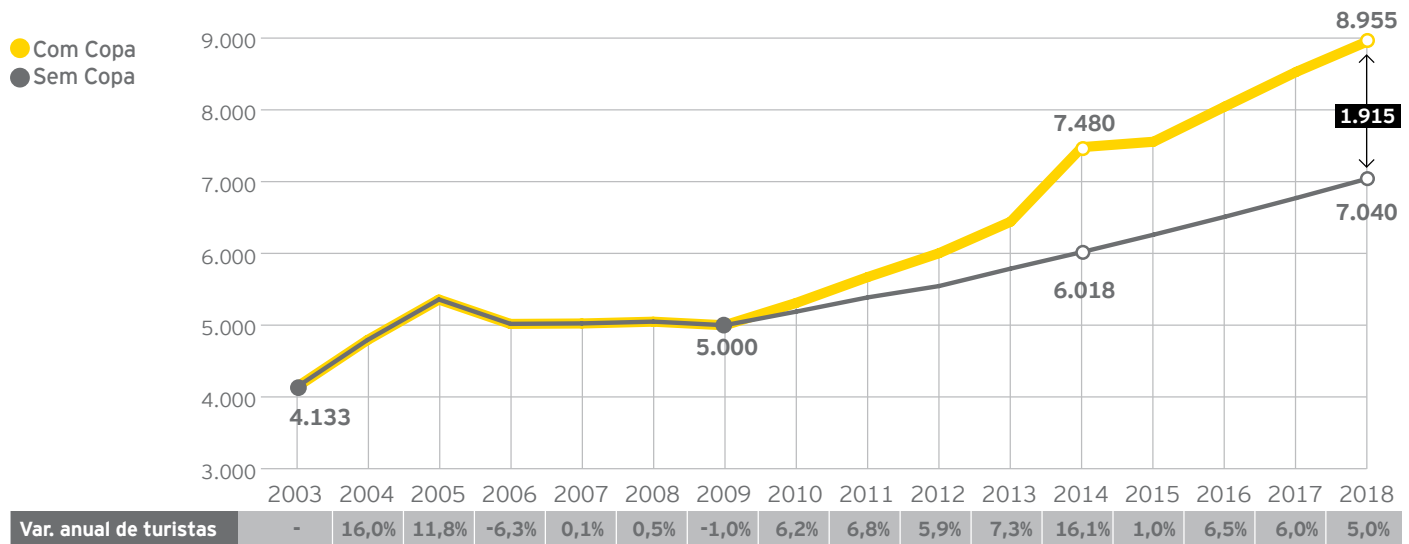
A Copa pode tirar o Brasil de uma estagnação de cinco anos no fluxo de turistas estrangeiros que recebe, dos atuais 5 milhões para 7,48 milhões até 2014 e 8,95 milhões em 2018.

por exemplo, que além de samba e futebol, o Brasil tem centros de excelência em pesquisa, desenvolvimento e inovação, uma economia complexa, estável e robusta e cidades modernas e multiculturais.

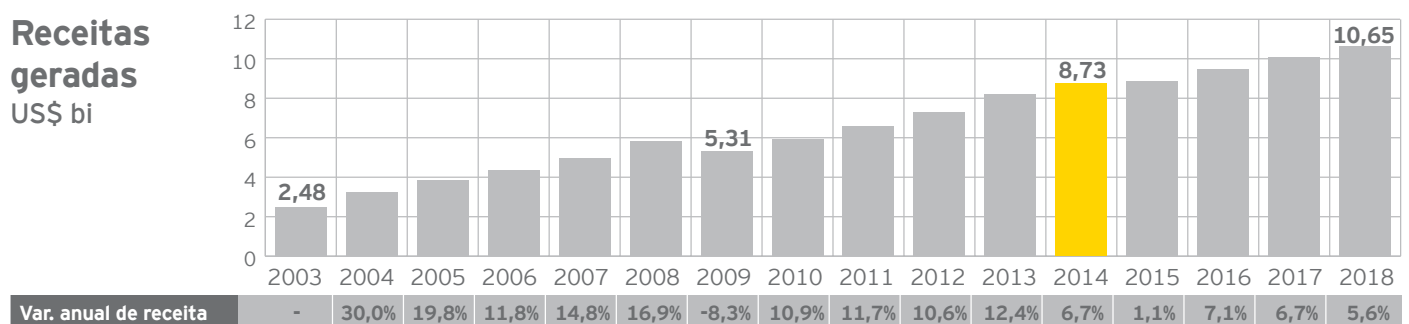
O aproveitamento das oportunidades geradas pela Copa vai depender de se saber identificar essas oportunidades e os desafios a elas associados em alguns grandes tópicos temáticos, cada qual com o seu papel estratégico: governança

e planejamento; monitoramento, controle e transparência; gestão financeira; ambiente regulatório; infraestrutura e serviços; capital humano; gestão de imagem; legado e sustentabilidade.

Chegadas de turistas internacionais Em milhões



Receitas geradas US\$ bi



Quadro 12

Governança e planejamento

Plano diretor da Copa para cada cidade-sede

O ponto de partida para enfrentar os desafios de gestão de atividades relacionadas à Copa do Mundo é estabelecer um adequado processo de planejamento, governança e gestão. Essa estrutura pode ser definida por meio da elaboração de um plano diretor. O plano deverá detalhar todos os projetos para a organização e sucesso da Copa, definindo ações, prioridades, prazos, investimentos, custos e responsáveis, além de identificar e mapear as oportunidades. É fundamental o adequado nível de integração de todos os projetos, tendo em vista que serão realizados sob a responsabilidade municipal, estadual, federal, ou, ainda, pela iniciativa privada.

No caso das cidades-sede, estruturar a governança, definir o plano diretor e o modelo de gestão são questões essenciais

para estabelecer as atribuições de cada instância de governo e poder cumprir o conjunto de obrigações assumidas junto à Fifa e ao comitê organizador da Copa, bem como o que determina a Matriz de Responsabilidades, documento assinado pelos governos federal, estaduais, prefeituras e clubes cujos estádios receberão os jogos da competição.

A matriz define responsabilidades e cronogramas de cada membro organizador em relação às obras nos estádios e no entorno deles, à mobilidade urbana e reformas de aeroportos e de terminais turístico-portuários. O conjunto de obrigações é muito significativo e compreende, além da Matriz de Responsabilidades, o *Hosting Agreement*, o *Host City Agreement*, o Caderno de Encargos, dentre outros.

Conforme mencionado, as atribuições e responsabilidades das cidades-sede vão muito além da reforma ou construção dos estádios onde os jogos serão realizados.

O plano diretor deve contemplar estruturação da governança, dos processos, do orçamento, da coordenação e integração dos projetos, dos compromissos contratuais e do planejamento de atividades que deverão ser executadas.

O cumprimento desse conjunto de obrigações será monitorado por diversos agentes, dentre os quais: comitê organizador, Fifa, órgãos de controle dos diversos níveis de governo, Comitê Gestor do Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a Realização da Copa do Mundo de 2014 (CGPEAC), composto por 20 órgãos do governo federal e da sociedade em geral.

Definição de atribuições -

O estudo aprofundado de todos esses documentos e sobre o que cabe a cada participante faz parte da estruturação do planejamento e da governança.

Um plano diretor da Copa ou *master plan* é o principal instrumento de coordenação de todas as atividades ao longo do tempo - do atual momento ao processo de transição para o legado pós-Copa. Envolve, em suma, a estruturação da governança, dos processos e do orçamento; a coordenação das atividades relacionadas aos compromissos contratuais; o

planejamento dos processos, rotinas e ferramentas de monitoramento; o planejamento e a articulação dos comitês, fóruns e grupos de trabalho; e o plano de ação de geração de oportunidades adicionais.

Define ações e seus responsáveis, os protocolos de comunicação, prazos, qualidade, recursos humanos, riscos, suprimentos. Faz parte da criação de um planejamento estratégico que fornece uma visão de longo prazo, fundamental para se desenhar as oportunidades trazidas pela Copa.

Em um evento desse porte os riscos são significativos, por isso todos os papéis precisam estar muito bem definidos. Será importante, ainda, levar em conta a complexidade de gestão dos governos, as várias transições políticas que ocorrerão até 2014 e as regras específicas de anos eleitorais (2010, 2012 e o próprio 2014), que estabelecem limites e condições para contratação de obras, realização de financiamentos e repasse de recursos.

Monitoramento, controle e transparência

Gestão de projetos com foco em análise de riscos, controles e monitoramento

A gestão eficiente inclui monitoramento, controle e transparência. Essas etapas e funções abrangem um conjunto de planos, ferramentas de coordenação e monitoramento, ferramentas de diagnósticos, avaliação de riscos e instrumentos de acompanhamento físico-financeiro. Para um acompanhamento ainda mais eficaz, a sugestão é criar uma robusta camada de gestão e integração de projetos, com foco em avaliação e priorização de riscos potenciais, visando a possibilitar maior previsibilidade sobre os

fatores de riscos, assegurando, desta forma, tomadas de decisão adequadas e tempestivas.

Depois que se definiu a governança e se elaborou o planejamento (com a definição de prioridades, prazos, etc., descritos no *master plan*), inicia-se a fase de execução. Monitoramento e controle estão relacionados a essa fase, e vão assegurar que os objetivos definidos no planejamento sejam adequadamente cumpridos.

Prazo, custo e qualidade -

Normalmente, o sucesso de um projeto pode ser resumido em três objetivos principais: cumprimento do prazo, ao custo previsto e na qualidade exigida. Evidentemente, esses objetivos devem ser alcançados sem prejuízo do pleno cumprimento de

A transparência será um desafio para um País com pouca tradição em expor gastos públicos e suas responsabilidades, o que pode se tornar um legado de valor institucional.

todo o conjunto de leis, normas, políticas, princípios éticos e demais obrigações que permeiam as ações que deverão ser implantadas.

Monitoramento e controle perseguem esses três objetivos. No caso da Copa, o prazo ganha uma dimensão importantíssima: não há como atrasar um único dia. Além do Mundial, há a Copa das Confederações em 2013, para a qual parte das cidades-sede têm de estar preparadas com um ano de antecedência.

Para monitorar a eficiência, o cumprimento do cronograma e a transparência na execução das obras, o governo federal criou o CGPEAC. O Comitê Gestor é o responsável pelo Sistema de Apoio ao Gerenciamento e Monitoramento da Copa 2014 (SGMC), uma ferramenta que

fará o acompanhamento *on-line* das ações nas cidades-sede, por meio do Portal da Transparência. Cidades e estados se comprometeram a alimentar o portal com dados dos projetos, licitações, assinatura de contratos, incentivos fiscais, subsídios, patrocínios, contratação de financiamentos, andamento das obras.

A Controladoria-Geral da União (CGU) implementou o Portal da Transparência para consulta da sociedade em geral, dos Tribunais de Contas e governos, em um esforço no sentido de permitir a fiscalização dos gastos por todos os interessados. É um desafio para um país com pouca tradição em expor gastos públicos e responsáveis, o que pode se tornar um legado de valor institucional.



Gestão financeira

Recursos do BNDES relacionados à Copa

A Copa do Mundo demandará investimentos significativos, tanto dos governos como da iniciativa privada. O desafio de obter financiamentos para os investimentos em infraestrutura e serviços (estádios, hotéis, rodovias, aeroportos, reurbanização, segurança e energia), além dos gastos operacionais e em estruturas específicas, está longe de ser pequeno - o valor deve ultrapassar os R\$ 22 bilhões, como já visto neste estudo.

Desde que o Brasil foi escolhido para sediar o Mundial de 2014, vários cenários se desenharam. Até meados de 2009, uma das apostas de modelo de financiamento era a realização de Parcerias Público-Privadas (PPPs), principalmente para reforma e construção de estádios e investimentos em mobilidade urbana. O modelo de PPP, que alia

a capacidade de investir, de atrair capital e a competência gerencial da iniciativa privada com a defesa do interesse público e parte dos recursos do setor governamental, não se firmou como modalidade de financiamento predominante para os preparativos da Copa.

No segundo semestre de 2009, foi anunciado que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) disponibilizará recursos para obras e edificações relacionadas à Copa 2014, por meio de linhas de crédito.

A primeira linha anunciada foi de R\$ 4,8 bilhões, com o limite de R\$ 400 milhões para cada estádio que sediará jogos da Copa, desde que o valor não ultrapasse 75% do total do projeto. Os recursos são dirigidos às arenas e obras de infraestrutura e desenvolvimento urbano. No caso de arenas privadas, o BNDES informou que parte dessa linha de crédito poderá ser utilizada, desde que haja parceria com entes públicos.

Em fevereiro de 2010, o BNDES anunciou outra linha de financiamento, no valor de R\$ 1 bilhão, para reforma, ampliação e construção de hotéis. O aumento da capacidade da rede hoteleira visa a atender às demandas tanto da Copa quanto da Olimpíada de 2016. Um pouco antes, o governo federal já havia disponibilizado até R\$ 9 bilhões do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) para obras de transporte que facilitem o acesso a estádios, aeroportos e portos nas 12 capitais-sede.

Os recursos, que integram o chamado Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) da Mobilidade, priorizarão o transporte coletivo, como corredores de ônibus, veículos leves sobre trilhos (VLTs) e metrô. Diante desses anúncios, o que se vê é uma participação muito grande do governo federal no financiamento da infraestrutura para o Mundial, especialmente nas obras de grande vulto. Parte desse

Um dos desafios será obter recursos para gestão, projetos e obras menores ou complementares. Uma alternativa será o uso de ativos não financeiros.

financiamento se confunde com ações da segunda parte do PAC, o chamado PAC 2. Entre as áreas a serem contempladas por esses recursos estão energia, logística, mobilidade urbana, rodovias, portos e aeroportos.

Alternativas de financiamento -

O desafio que se impõe na área financeira é a obtenção de recursos para as obras menores ou complementares nas cidades-sede, voltadas, por exemplo, à reurbanização, sinalização, modernização dos ônibus e táxis, além das outras atividades relacionadas ao evento e que também demandam custos, como gestão, projetos, programas de capacitação, comunicação. Governos estaduais e municipais podem ter restrições orçamentárias para esses investimentos e gastos, sobretudo quando considerada a Lei de Responsabilidade Fiscal, o que exige a busca de alternativas para esses investimentos. Entre essas alternativas, que podem significar novas

oportunidades para diferentes *players*, estão o uso de contrapartidas e de ativos não financeiros.

Isso pode significar a utilização de mecanismos de isenção fiscal, a ampliação de prazos de concessão de serviços públicos, o uso de terrenos e espaços públicos para publicidade, dentre outros.

Nem sempre é necessário dar incentivos, às vezes apenas a garantia do acordo comercial é suficiente. Mas é preciso que os governos locais façam um mapeamento muito claro de todas essas possibilidades. Um exemplo bem-sucedido de captação de recursos para desenvolvimento urbano sem mexer no dinheiro dos contribuintes é o Certificado de Potencial Adicional de Construção (Cepac), instrumento criado por lei federal, que vem sendo usado com bons resultados em algumas cidades.



Ambiente regulatório

Lei Geral da Copa e as exigências dos organizadores

Políticas de isenções fiscais e tributárias farão parte de um conjunto de mudanças que vão compor um novo ambiente regulatório no país. Ele será criado para viabilizar a realização da Copa e deverá incluir outras alterações de caráter temporário, como, por exemplo, nas regras de imigração, aduana, importação temporária e remessa de divisas. Boa parte das novidades estará reunida no que está sendo chamado de Lei Geral da Copa, a ser analisada pelo Congresso até 2011.

Esse conjunto de leis deverá contemplar exigências feitas pelas entidades responsáveis pelo evento, entre as quais facilidades para obtenção de visto de entrada para as delegações dos países e todos os que trabalharão nos jogos, e isenção tributária para importação e exportação de produtos e equipamentos relacionados às competições.

Isenção de impostos - O governo federal já anunciou que vai isentar de impostos federais, entre janeiro de 2011 e 31 de dezembro de

2015, os organizadores do Mundial, comitês locais e seus parceiros (inclusive a rede de televisão com os direitos de transmissão dos jogos) em todas as transações comerciais relacionadas à Copa das Confederações e à Copa do Mundo. A decisão, porém, depende também de aprovação pelo Congresso.

A redução do volume de impostos, alega o governo, será pequena diante do aquecimento previsto na economia (o que, por sua vez, causará aumento da arrecadação). Muitos setores poderão se beneficiar com essas medidas. Algumas cadeias de suprimentos relacionadas a produtos e serviços potenciais para a Copa do Mundo podem ganhar com a desoneração fiscal, inclusive em competitividade em relação a seus concorrentes internacionais.

Agências que farão recepção de turistas e delegações, produtores de equipamentos eletrônicos, de artigos esportivos, de material de construção, distribuidores de bebidas e até seguradoras estão entre os segmentos que poderão lucrar com a medida.

De olho na possibilidade de aumento de receita, as empresas deverão estar atentas para as mudanças relevantes que

Algumas cadeias de suprimentos relacionadas a produtos e serviços potenciais para a Copa poderão ganhar com a desoneração fiscal.

acontecerão nesse ambiente, sobretudo benefícios fiscais.

Publicidade controlada - Outra exigência dos organizadores que poderá provocar alterações de legislação refere-se à exclusividade de publicidade de marcas de parceiros dentro e no entorno dos estádios, assim como em outros locais de realização de eventos ligados à Copa. Em algumas cidades que possuem legislação restritiva sobre publicidade nas ruas, as prefeituras poderão analisar projetos específicos que permitem a publicidade em alguns pontos preestabelecidos apenas durante o mês da Copa.

Por fim, um assunto polêmico que se enquadra no tópico de ambiente regulatório está relacionado à Lei de Licitações nº 8.666, que, por suas exigências, pode afetar o cronograma de contratações e obras. Os organizadores das cidades-sede não devem esperar por mudanças significativas de curto prazo na legislação de licitações, mas, ao contrário, devem se utilizar dos instrumentos de planejamento para antecipar as ações necessárias, de forma a não correr riscos de atrasos ou de não cumprimento das regras de licitação.



Infraestrutura e serviços

Condições para o sucesso

Para sediar os jogos da Copa, o Brasil precisa de investimentos nos estádios, que devem cumprir uma série de requisitos exigidos pela Fifa, e também em infraestrutura e serviços. Infraestrutura significa aeroportos e portos com capacidade para um fluxo de até 600 mil turistas do exterior e mais de 3 milhões de dentro do País no período dos jogos, rodovias em bom estado, mobilidade urbana (que inclui ônibus, táxis, veículos leves sobre trilhos - os VLTs, trens, metrô), telecomunicações, energia e saneamento básico. Na área de serviços estão hotéis, bares, restaurantes, turismo em geral e serviços públicos como saúde, segurança, informações aos turistas, imigração e aduana.

Estudos mostraram que o País tem condições de se preparar a tempo para a Copa, porém, é consenso que há muito trabalho pela frente a ser feito, e que os cronogramas já estão apertados.

Aeroportos saturados - Um dos maiores desafios - senão o maior - são os aeroportos. A demanda de voos será muito grande em um país continental, com milhares de

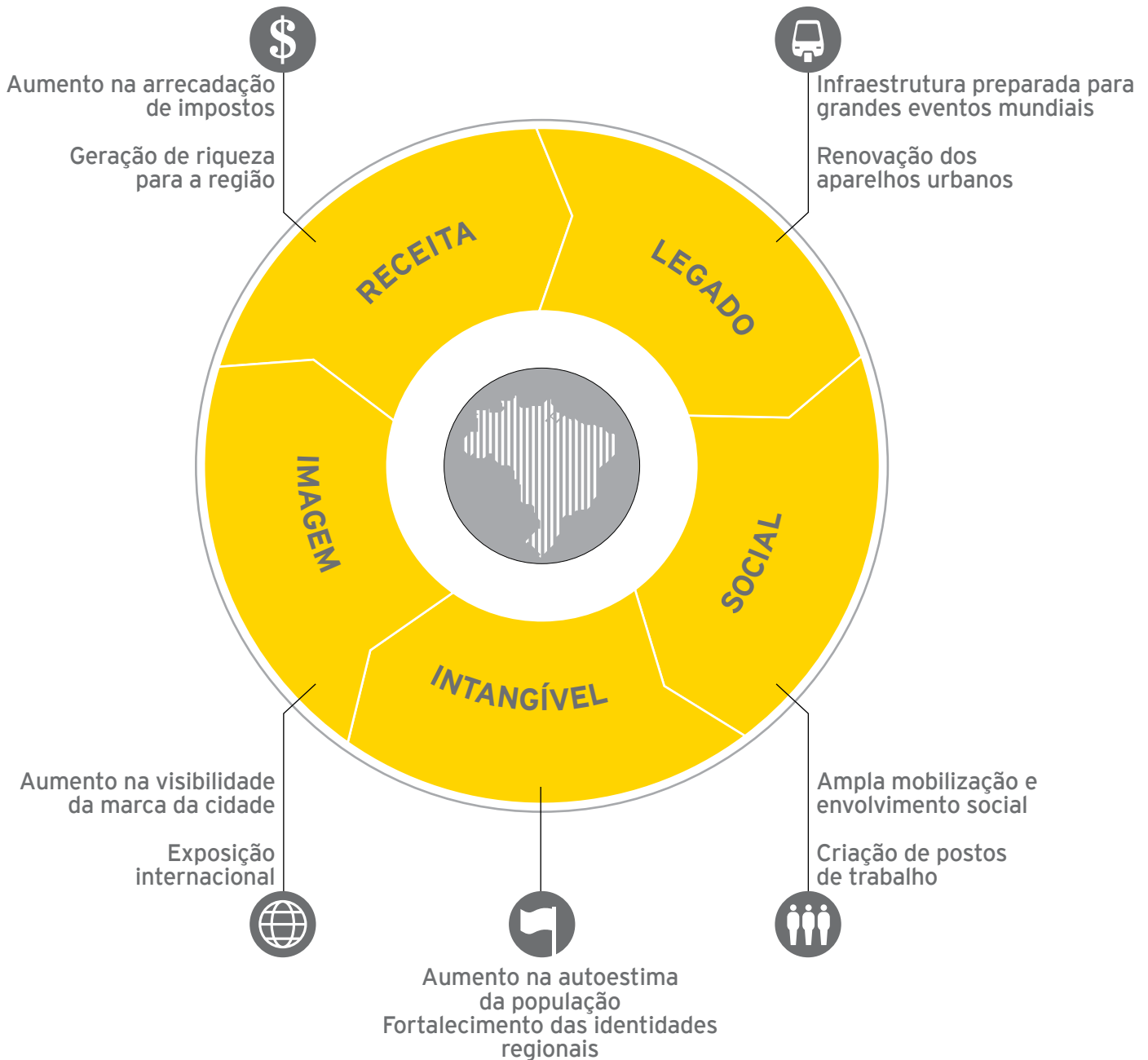
quilômetros separando algumas das cidades-sede da Copa. As obras de ampliação dos pátios e terminais de passageiros ainda não começaram, sendo que a maior parte está prevista apenas para 2012 e 2013, o que aumenta o risco de atraso.

Hoje, os principais aeroportos já estão saturados, e os mais críticos são os de Brasília e de São Paulo (Congonhas e Guarulhos), segundo estudo feito pelo Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (Snea) e o Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (Coppe), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). As duas cidades são os principais pontos de conexão para outras regiões do País.

Cumbica, de acordo com o estudo, recebeu 21,6 milhões de passageiros em 2009, embora tenha sido projetado para operar com até 20,5 milhões. Após as obras previstas de ampliação e construção do terceiro terminal, o trânsito de passageiros deverá ficar em torno de 29,5 milhões, o que se aproxima dos 30,5 milhões esperados para 2014. Já em Congonhas, o fluxo de passageiros chegou a 13,7 milhões em 2009, quando a capacidade é de 12 milhões - com o agravante de que praticamente não há espaço para

Um dos maiores desafios de infraestrutura são os aeroportos, já que a previsão é de um fluxo adicional de 600 mil turistas do exterior e 3 milhões de dentro do País durante os jogos.

As conquistas do Brasil com a Copa



crescer. Trata-se de um terminal estratégico para a Copa: segundo projeto da prefeitura de São Paulo, um monotrilho deverá ligar linhas de metrô e trem a Congonhas e ao estádio do Morumbi.

O aeroporto Juscelino Kubitschek, em Brasília, é o que se encontra em pior situação, segundo o estudo: em 2009 o número de passageiros chegou a 12,2 milhões, enquanto o limite do aeroporto é de 10 milhões. Com as obras de ampliação que deverão ser feitas, a capacidade será de 18 milhões de pessoas, mas a demanda já estará em 19,9 milhões.

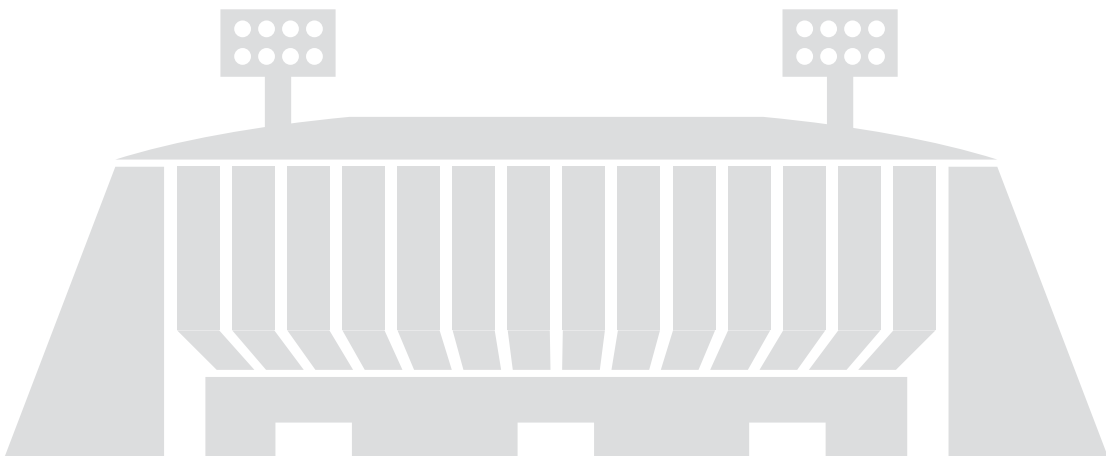
Banda larga - Os demais itens de infraestrutura, como energia, saneamento, telefonia e mobilidade urbana estão recebendo investimentos dentro do contexto do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), do governo federal. No caso de telecomunicações, foi anunciado

o Plano Nacional de Banda Larga, no qual deverão ser investidos R\$ 13 bilhões de recursos públicos, incluindo R\$ 3,22 bilhões na Telebrás, escolhida para ser gestora do programa. A proposta do plano é elevar até 2014 o número de domicílios com acesso à banda larga de 12 para 40 milhões e com preços subsidiados.

Um bom serviço de acesso à banda larga é importante para o atendimento ao turista que será atraído ao Brasil pela Copa. E, no caso da banda larga móvel (tecnologia 3G), fundamental para evitar panes na transmissão de dados em situações em que um grande grupo de pessoas reunidas, como nos estádios, envia ao mesmo tempo mensagens, fotos e vídeos.

Melhoria dos serviços -

Pouco adianta dotar o País de infraestrutura sem a preocupação em melhorar os serviços que a farão funcionar. Um evento



Serviços como banda larga, capacidade hoteleira, segurança, operação de planos de contingência e gerenciamento de crises são fundamentais para garantia de qualidade do evento.

como a Copa do Mundo demanda milhares de novos leitos de hotéis (um investimento da iniciativa privada, em muitos casos com estímulo governamental), mas também operações especiais relacionadas à segurança, saúde (incluindo serviços de informações e prontidão da Vigilância Sanitária), trânsito urbano e aos terminais aeroportuários, com a capacitação e ampliação dos quadros de imigração, aduana e controladoria de voo.

Os investimentos em segurança, com o reaparelhamento das polícias e liberação de recursos para ações como o Programa Nacional de Segurança com Cidadania (Pronasci), podem ser particularmente interessantes para as populações locais, pois ficarão como legado depois que terminar o Mundial. O governo federal anunciou que o Pronasci receberá, dentro do contexto do PAC 2, R\$ 3,2 bilhões. No que diz respeito

à operação de segurança durante o evento, os organizadores do Mundial exigem a apresentação de um plano até junho de 2011.

Outro serviço que não poderá ter falhas é o de operação de planos de contingência e gerenciamento de crises, para situações de emergência. Há vários tipos de emergência que deverão ser previstos e para os quais deverão ser desenvolvidas estratégias específicas: falta de energia (uso de geradores locais, por exemplo), evacuação dos estádios, problemas de segurança e até surtos epidêmicos, greves, dentre outros.

Estádios - As 12 cidades-sede precisam reformar, fazer mudanças estruturais e em alguns casos construir do zero seus estádios. Em todas as capitais, as arenas passarão por reformas para atender às exigências da Fifa e poder sediar de três a cinco partidas do Mundial.

Entre essas exigências estão, por exemplo, cobertura para as arquibancadas, estacionamento para mais de 10 mil veículos e ônibus, heliporto próximo, centro de mídia, sala de imprensa e estúdios de TV em tamanhos determinados, espaço para convidados VIP e várias e detalhadas especificações de conformidade e segurança.

Quanto à capacidade, deverão ser no mínimo 40 mil assentos para jogos internacionais e para o jogo final da Copa das Confederações, e 60 mil para a final da Copa do Mundo. Os assentos devem ser individuais, com largura e altura mínimas e outras especificações estabelecidas pela Fifa. A visibilidade do campo para todos os torcedores deve ser perfeita, daí a exigência, por exemplo, de cálculos precisos de inclinação das arquibancadas.

Capital humano

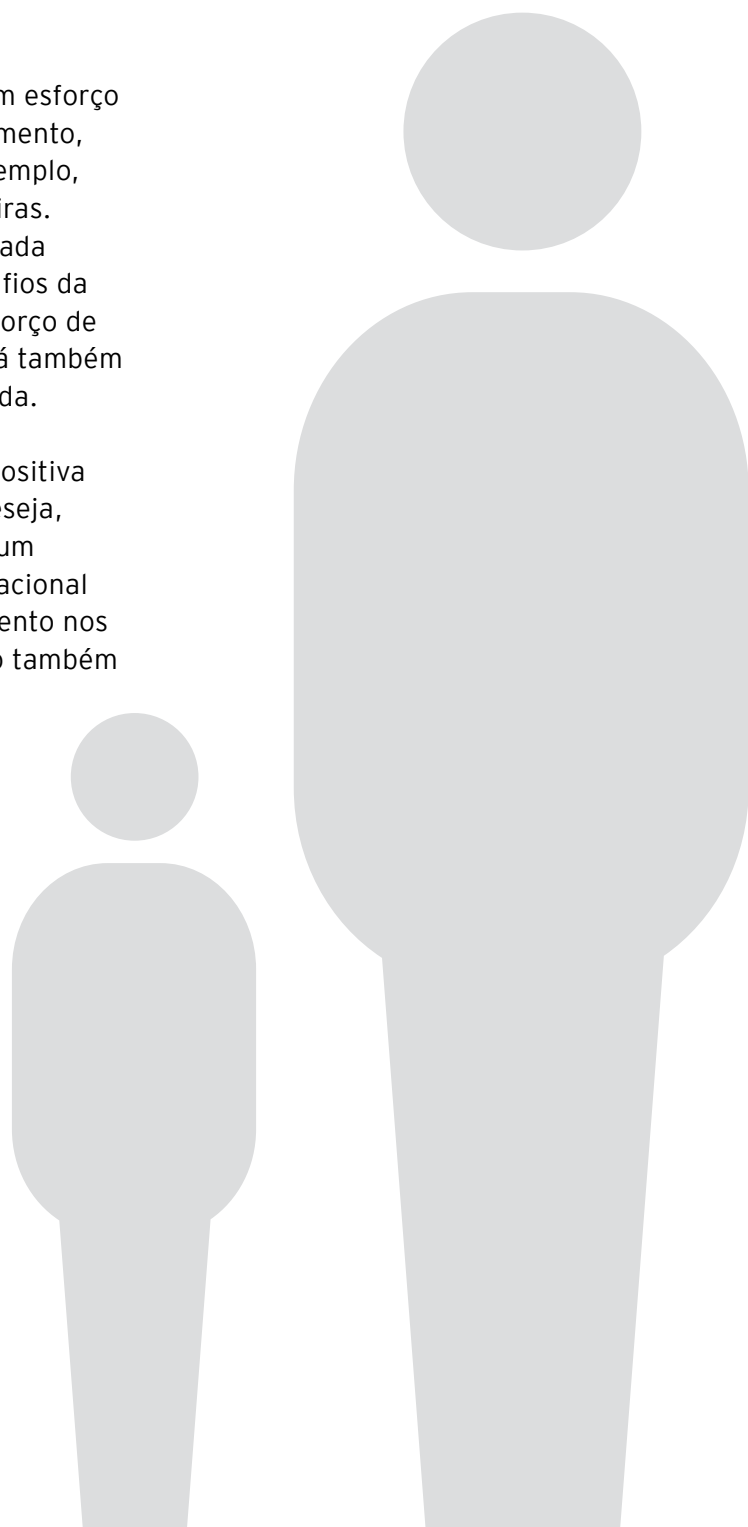
Copa deve contar com milhares de voluntários, boa parte bilíngues

A demanda por recursos humanos, que deverá gerar centenas de milhares de oportunidades de emprego, não se restringirá aos dias de competição, se estendendo também ao período de preparativos. Todos os serviços direta ou indiretamente relacionados ao Mundial, como os de guias turísticos, voluntários, profissionais de hotelaria, restaurantes, motoristas de táxi, de ônibus, agentes de serviços

públicos, terão de ser preparados para receber turistas de todas as partes do mundo.

Esse preparo envolverá um esforço das prefeituras em treinamento, que deverá incluir, por exemplo, aulas de línguas estrangeiras. Contar com gente qualificada será um dos grandes desafios da Copa de 2014, em um esforço de capacitação que envolverá também setores da iniciativa privada.

Para gerar uma imagem positiva do País, que é o que se deseja, será preciso desenvolver um padrão de serviços internacional - a começar pelo atendimento nos aeroportos, mas incluindo também



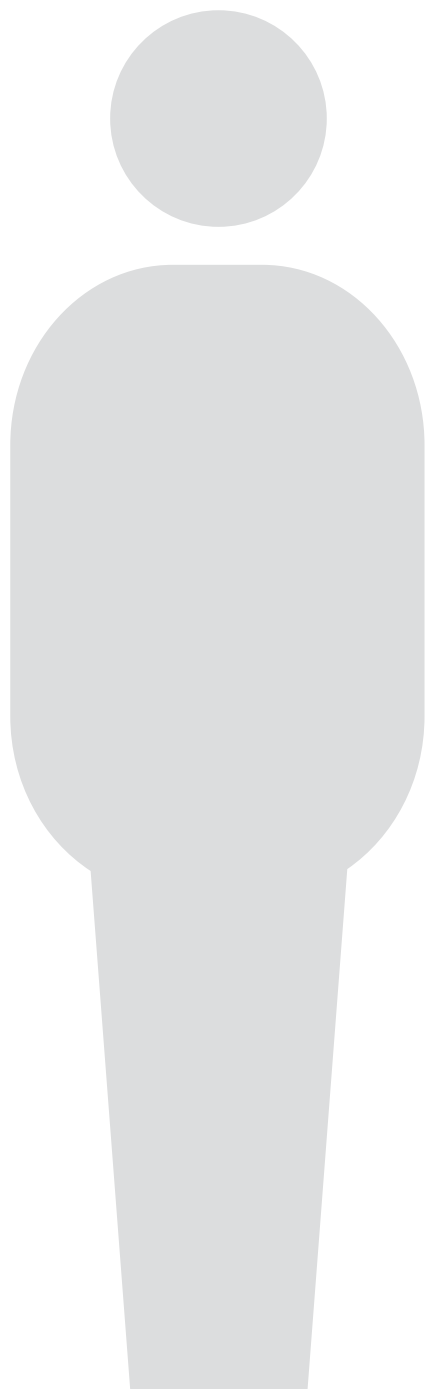
Contar com gente qualificada em áreas como tecnologia e idiomas, entre outras, será um desafio e um esforço de capacitação que envolverá também a iniciativa privada.

as atividades relacionadas ao turismo e ao comércio. Caberá aos governos e seus parceiros ajudar a sociedade a se preparar, a ter a capacitação adequada para a prestação qualificada de serviços.

O Programa de Voluntariado é um dos carros-chefe da Copa na área de recursos humanos. Envolve milhares de pessoas - muitas delas estudantes, mas também um percentual significativo de terceira idade - que darão suporte ao público dos jogos, em especial aos turistas estrangeiros. Os voluntários recebem treinamento, falam idiomas, usam uniformes e são identificados por crachás. Ocuparão todos os espaços de

grande circulação, especialmente estádios, entorno dos estádios e locais onde serão instalados *Fan Parks* nas cidades-sede.

Os integrantes do programa recebem, em troca do trabalho, que se inicia já nos aeroportos, capacitação, uniforme, lanche e ajuda de custo. Na Copa de 2006 na Alemanha eles somaram 15 mil e no Brasil, onde o número de cidades-sede é maior, esse número pode até dobrar. Em termos de legado, o Programa de Voluntariado tem grandes qualidades, pois poderá ser associado a capacitação de mão de obra, por exemplo, em TI, outro idioma, e a inclusão social.



Gestão de imagem

Ganho de imagem pode ser maior do que o financeiro

O retorno financeiro proporcionado pela Copa do Mundo para organizadores, governos e empresas dos vários setores da economia será, sem dúvida, expressivo. Porém, especialmente no caso do país, das cidades-sede e de quem organiza, o ganho em imagem proporcionado por um evento bem-sucedido pode ser ainda mais importante que qualquer receita. A autoestima da sociedade em geral será positivamente afetada. O sucesso da Copa posicionará o Brasil em um degrau superior em termos de imagem internacional.

Para o Brasil, a oportunidade de sediar a Copa de 2014 pode contribuir muito para melhorar a imagem internacional do País, que se credencia para ingressar, nos

próximos anos, no rol das nações mais desenvolvidas. Dependendo do sucesso dos jogos e de como conseguir capitalizar essa imagem positiva, o País terá benefícios por muitos anos. A boa imagem lhe renderá, por exemplo, um incremento na atividade turística, a atração de investimentos estrangeiros, mais visibilidade e credibilidade.

Atmosfera da Copa - O ganho em imagem está vinculado à gestão da imagem e da comunicação do evento Copa, o que envolve planejamento e detalhamento de ações de promoção cultural e esportiva, de eventos paralelos ou complementares, de atividades que estimulem a mobilização e o engajamento da sociedade e de atividades que contribuam para criar a “atmosfera da Copa”.

Prevê ainda a criação de uma linguagem de comunicação visual para as cidades, o uso de

elementos urbanísticos associados ao Mundial e de uma estratégia de comunicação mais global.

Festas típicas, manifestações culturais e artísticas - que conferem identidade ao País - poderão ter maior visibilidade nacional e internacional não só durante os jogos, mas pelos quatro anos que os antecedem, desde que previamente aprovadas pela Fifa. Com isso, tudo aquilo que caracteriza o Brasil ganha projeção junto com o Mundial. Da mesma forma, todos os acontecimentos e cerimônias ligados aos jogos poderão ser aproveitados para uma associação positiva dos jogos ao País, às cidades-sede e aos organizadores.

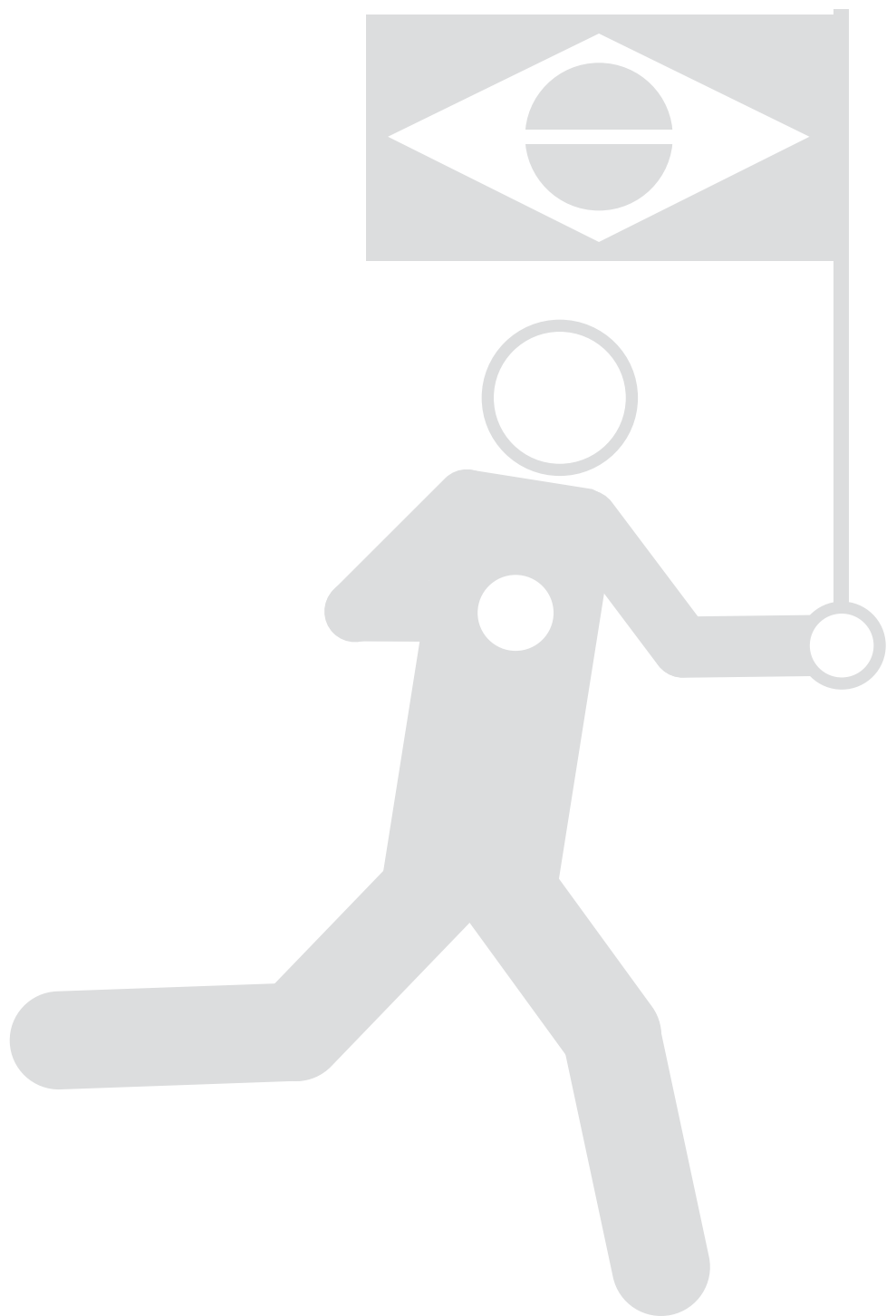
O Portal da Transparência, por exemplo, pode ser divulgado como exemplo de modernidade e lisura do País, cuja imagem internacional já foi muitas vezes associada à corrupção e à fragilidade das instituições. Conseguir mobilizar e

Manifestações culturais que dão identidade ao País poderão ser associadas à Copa, desde que aprovadas previamente pela Fifa. Com isso, tudo o que caracteriza o Brasil ganha projeção junto ao Mundial.

engajar a sociedade em tudo o que diz respeito à Copa, com estímulos criativos e que aproveitem a espontaneidade da população, pode ajudar a mostrar todo o capital social existente no Brasil.

Criar a “atmosfera da Copa” é outro exemplo de boa gestão da imagem. Ela diz respeito a toda experiência relacionada aos jogos que uma cidade-sede vai transmitir aos seus moradores e visitantes. Um turista estrangeiro que chegar ao aeroporto, por exemplo, deve sentir a “atmosfera da Copa” já no saguão de desembarque, na forma de folhetos, *banners* e na recepção dos voluntários, por exemplo.

Todas as avenidas e localidades da cidade, além da própria população, devem transmitir esse clima, para que ele tenha uma experiência memorável em relação à Copa do Mundo, sempre associada à sua viagem turística. Não necessariamente a “atmosfera da Copa” precisa acontecer somente durante os jogos.



Legado e sustentabilidade

Legado da Copa pode ser físico, institucional e social

A gestão da imagem também está relacionada ao legado da Copa. A imagem será positiva se houver a percepção por parte da população de que o evento deixou um legado importante para toda a sociedade, e não uma imensa dívida para o Tesouro pagar ou construções inúteis e dispendiosas. Pode-se dizer que há três tipos de legado: o físico, o social e o institucional.

O legado físico, como o nome diz, são os estádios, as edificações, a infraestrutura de mobilidade urbana, as telecomunicações, portos, aeroportos, dentre outros.

O legado social tem várias formas: a melhoria da autoestima do povo que sedia a Copa, os ganhos com educação e capacitação que a experiência do Mundial e de empregos temporários proporciona, a inclusão social de jovens carentes e da terceira idade em função do Programa de Voluntariado, a inclusão por meio

do esporte, as melhorias obtidas com os investimentos em segurança e saúde e a geração de renda causada pelo aumento da atividade econômica.

E o legado institucional é aquele proporcionado pela experiência de gestão de um megaevento, com prazos rigorosos, e envolvendo vários entes públicos e instâncias de poder em uma articulação sem precedentes. É o ganho em coordenação, em organização e também em experiência de alianças e parcerias entre “atores” muito diferentes entre si, em prol de um objetivo comum.

A questão do legado da Copa envolve a definição de sucesso do evento, que, no caso, ganha um contorno específico para cada um dos “atores” envolvidos. Para os torcedores, a noção de um evento bem-sucedido está ligada a serviços com padrão internacional e a assistir aos jogos e participar dos eventos com conforto, segurança e tranquilidade. Para os governos, o sucesso da Copa poderá ser medido pelo aumento da arrecadação e geração de riqueza, bem como

Como herança social, a Copa pode proporcionar a melhoria da autoestima do povo, ganhos com educação e capacitação e investimentos em segurança e saúde.

pelos ganhos de imagem e visibilidade que possam depois ser revertidos em capital político.

Para a sociedade, uma Copa do Mundo bem-sucedida é aquela organizada sem desperdício de recursos públicos, com gestão transparente e capaz de deixar um legado que justifique o alto investimento, como a infraestrutura que permita a realização de outros megaeventos e a renovação dos aparelhos urbanos. Finalmente, para os organizadores, o sucesso da Copa será resultado do êxito em alcançar os objetivos de todos os interessados (torcedores, sociedade, governos), assegurando o pleno atendimento às obrigações assumidas e contribuindo para fortalecer a Copa como um dos maiores eventos do mundo.

A longevidade dos efeitos positivos da Copa vai depender de quão satisfeitos ficarão cada um desses *stakeholders* e todos eles juntos. Os legados da Copa, enfim, vão dar a medida precisa do sucesso do evento e podem representar oportunidades únicas para o País, as cidades-sedes e sua população.



São Paulo | SP

Condomínio São Luiz
Av. Presidente Juscelino
Kubitschek, 1.830
Torre I - 5º ao 9º andares,
Torre II - 5º ao 7º e 13º andares
Itaim Bibi
CEP: 04543-900
+55 11 2573 3000

Av. Francisco Tramontano, 100
Morumbi
CEP: 05686-010
+55 11 2573 3000

Rio de Janeiro | RJ

Centro Empresarial Botafogo
Praia de Botafogo, 300
13º andar
Botafogo
CEP: 22250-040
+55 21 2109 1400

Praia de Botafogo, 228, Ala B
13º andar
Botafogo
CEP: 22359-900
+55 21 3736 9500

Belo Horizonte | MG

Edifício Asamar
R. Paraíba, 1.000
10º andar
Funcionários
CEP: 30130-141
+55 31 3055 7750

Blumenau | SC

Edifício California Center
R. Dr. Amadeu da Luz, 100
8º andar, conjunto 801
Centro
CEP: 89010-160
+55 47 2123 7600

Brasília | DF

Edifício Brasil 21
Setor Hoteleiro Sul - Quadra 06
conjunto A, bloco A
1º andar - sala 105
CEP: 70316-106
+55 61 2104 0100

Campinas | SP

Galleria Corporate
Av. Dr. Carlos Grimaldi, 1.701
3º andar 3A
Fazenda São Quirino
CEP: 13091-908
+55 19 2117 6450

Curitiba | PR

Condomínio Centro Século XXI
R. Visconde de Nacar, 1.440
14º andar
Centro
CEP: 80410-201
+55 41 3593 0700

Porto Alegre | RS

Centro Empresarial Mostardeiro
Av. Mostardeiro, 322
10º andar
Moínhos de Vento
CEP: 90430-000
+55 51 2104 2050

Recife | PE

Edifício Empresarial Center III
R. Antônio Lumack do Monte, 128
14º andar
Boa Viagem
CEP: 51020-350
+55 81 3092 8300

Salvador | BA

Edifício Guimarães Trade
Av. Tancredo Neves, 1.189
17º andar
Pituba
CEP: 41820-021
+55 71 3496 3500

Projeto e direção editorial: **Mitizy Olive Kupermann**

Coordenação editorial: **Roseli Loturco**

Apoio editorial: **Paula Quental** e **Michele Gassi**

Projeto gráfico: **André Heller** e **André Scigliano**

Infográficos: **Mario Kanno**

Revisão: **João Hélio**

Desenvolvimento de conteúdo: **Ernst & Young** e **FGV Projetos**

Coordenação técnica: **FGV Projetos**

Equipe FGV

Diretor técnico: **César Cunha Campos**

Supervisor: **Ricardo Simonsen**

Coordenador: **Fernando Blumenschein**

Corpo técnico: **Rafael Kaufmann Nedal**, **Diego Navarro Pozo**
e **Rodrigo Fernando Dias**

Esta é uma publicação do Departamento de Comunicação e Gestão da Marca da Ernst & Young Brasil. A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.

Ernst & Young

Auditoria | Impostos | Transações corporativas
| Assessoria

Sobre a Ernst & Young

A Ernst & Young é líder global em auditoria, impostos, transações corporativas e assessoria em gestão de riscos. Nos 144 países em que atuamos, fazemos a diferença ajudando colaboradores, clientes e as comunidades com as quais interagimos a atingir todo o seu potencial.

www.ey.com.br

© 2010 EYGM Limited.

Todos os direitos reservados.

Esta é uma publicação do Departamento de Comunicação e Gestão da Marca

A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.