

COPA DO MUNDO 2014
OLIMPÍADAS 2016

MAPEAMENTO ESTRATÉGICO
PARA A INSERÇÃO DO DESIGN
NOS GRANDES EVENTOS
ESPORTIVOS NO BRASIL







ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO 2
2. METODOLOGIA 2
3. OPORTUNIDADES DE INSERÇÃO DO DESIGN NA COPA DO MUNDO DE 2014 E NAS OLIMPÍADAS DE 2016 2
 - Segmentação do design 2
 - Design e macroeventos esportivos 2
 - Negócios com oportunidade para inserir o design 2
4. BENCHMARK INTERNACIONAL 2
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 2

APÊNDICE

- SEDES DA COPA DO MUNDO E DAS OLIMPÍADAS 2
- SÃO PAULO | SÃO PAULO 2
- RIO DE JANEIRO | RIO DE JANEIRO 2
- BELO HORIZONTE | MINAS GERAIS 2
- BRASÍLIA | DISTRITO FEDERAL 2
- CUIABÁ | MATO GROSSO 2
- PORTO ALEGRE | RIO GRANDE DO SUL 2
- CURITIBA | PARANÁ 2
- MANAUS | AMAZONAS 2
- NATAL | RIO GRANDE DO NORTE 2
- SALVADOR | BAHIA 2
- RECIFE | PERNAMBUCO 2
- FORTALEZA | CEARÁ 2



1.

INTRODUÇÃO

O *DESIGN* OCUPA UM LUGAR DE GRANDE RELEVÂNCIA NA HISTÓRIA MUNDIAL RECENTE, ENCONTRANDO APLICAÇÕES DIVERSAS E SE ESPALHANDO POR INÚMEROS RAMOS DE ATUAÇÃO. O BRASIL CONTA COM ALGUMAS IMPORTANTES INICIATIVAS DE APOIO AO *DESIGN* QUE VÊM EXPERIMENTANDO UM CONTÍNUO PROCESSO DE APRIMORAMENTO AO LONGO DOS ANOS.

Em 1995, o governo federal lançou o Programa Brasileiro de *Design* (PBD), aglutinando programas já existentes para dar destaque ao tema e empreender um esforço de coordenação, que vem sendo mantido ao longo dos diversos ciclos presidenciais, com iniciativas que incluem: o programa *Design Excellence Brazil* (DEB), que dá suporte a empresas brasileiras que concorrem ao *iF Design Awards*; a organização de três edições da Bienal Brasileira de *Design*, sendo que a quarta ocorreu no ano de 2012 em Belo Horizonte; e a manutenção, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), da Rede *Design* Brasil, com um portal dedicado ao tema.

A demanda por este estudo, por parte da Apex-Brasil e do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), visa aproveitar ao máximo os eventos do porte da Copa do Mundo e das Olimpíadas. A ideia é potencializar as diferentes oportunidades geradas por meio dos investimentos nos mais variados setores, identificando onde estão as melhores oportunidades para inserção do design como ferramenta de competitividade e inovação, além de explorar como o governo pode incrementar esse incentivo por meio de políticas públicas exemplares, como outros países já o fizeram.

DESIGN E COMPETITIVIDADE

“*Design* é uma atividade criativa cujo propósito é estabelecer um conjunto multifacetado de qualidades nos objetos, processos, serviços e sistemas na totalidade do seu ciclo de vida. Desse modo, o *design* é o fator central da inovação e da humanização das tecnologias e um fator crucial do intercâmbio econômico e cultural.”¹

A utilização do *design* vai muito além dos aspectos estéticos ou funcionais; incorpora também elementos técnicos e conteúdos variados que podem chegar a criar uma experiência ou um serviço. Dependendo do tipo de setor, há um maior valor estratégico para um atributo estético – uma vez que embalagens, moda e segmentação cultural são fatores determinantes para a decisão de compra – ou para atributos técnicos, em que as características do produto são mais relevantes para dar durabilidade, funcionalidade ou qualidade ao mesmo. O *design* de produtos e serviços, hoje, virou um processo complexo que requer uma pluralidade de capacidades, reunindo *designers*, engenheiros, profissionais da área da informática, antropólogos etc.

1. Definição de *design* dada pelo ICSID (International Council of Industrial Design).

A competitividade acaba por residir na capacidade das empresas evoluírem para oferecer produtos e serviços com maior valor agregado, possibilitando que tenham melhores condições de mercado e uma maior rentabilidade ao longo prazo.

Design e competitividade juntam-se para maximizar as oportunidades associadas aos grandes eventos esportivos de escala mundial – como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016. Esses macroeventos brindam oportunidades únicas que podem ser aproveitadas por diferentes ramos de atividade para introduzir novas formas de trabalharem juntos, redefinindo setores e negócios, com novas cadeias de valor, as quais permitirão que os empresários brasileiros se coloquem em um novo patamar de concorrência internacional. A introdução de inovações na área do *design* será fundamental para agregar valor e permitir ao Brasil atender demandas mais sofisticadas, se posicionando competitivamente. No entanto, os esforços não deverão se limitar apenas às oportunidades da Copa do Mundo e das Olimpíadas. Esses eventos devem ser aproveitados para alcançar metas ainda maiores, transformando setores produtivos para buscar desafios de escala global.

Para alcançar tal objetivo, o estudo realizou um mapeamento estratégico para identificar as potencialidades e oportunidades presentes no aproveitamento do *design* como eixo diferenciador de agregação de valor antes, durante e após os macroeventos esportivos. Esse mapeamento será um *input* fundamental para definir áreas estratégicas a serem apoiadas por políticas públicas e trabalhadas em profundidade pelos empresários.



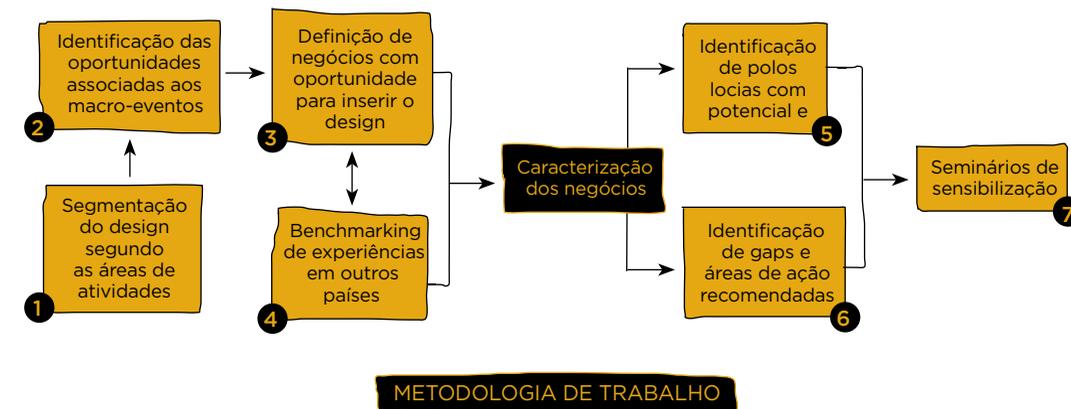


2. METODOLOGIA

A METODOLOGIA, BASEADA NAS ORIENTAÇÕES DESCRITAS NOS TERMOS DE REFERÊNCIA DO PRESENTE ESTUDO,

Inclui algumas modificações referentes à ordem cronológica das etapas e alguns elementos adicionais, incrementados pela experiência da *Competitiveness* em estudos semelhantes.

O trabalho se resume em sete etapas, detalhadas e representadas graficamente na Figura 1:



ETAPA 1

Segmentação do *design*

A etapa inicial da metodologia incluiu a segmentação e caracterização do *design* segundo as áreas de atividade. A segmentação do *design* foi concebida de acordo com as diferentes características requeridas para cada atividade de negócio, sendo compilados de acordo com similaridades de critérios tecnológicos, principais *drivers* dos negócios, incorporação do *design*, entre outros. Trata-se de uma fase criativa, dificilmente realizável de forma científica, mas apoiada por uma análise exaustiva e contrastada com especialistas na área.

ETAPA 2

Identificação das oportunidades associadas aos macroeventos esportivos

Tais oportunidades sofrerão os maiores impactos, diretos e indiretos, e nelas serão investidos maiores recursos. Além de identificar as oportunidades, o objetivo nesta etapa é também quantificar o impacto de cada setor a nível nacional.

ETAPA 3

Definição de negócios com oportunidade para inserir o *design*

Tais negócios poderão ser potencializados pelos macroeventos esportivos que acontecerão no Brasil nos próximos quatro anos. Essa definição foi realizada a partir de uma perspectiva inovadora baseada em tendências mundiais, mas, obviamente, ligada à realidade que nos cabe.

Desta etapa saíram uma série de negócios com oportunidades para inserir o *design* que poderão ter um papel fundamental na preparação dos macroeventos esportivos. Esses negócios, de acordo com a segmentação, foram caracterizados para verificar as oportunidades criadas pelos eventos esportivos, assim como os fatores-chave de sucesso e os fatores-chave de *design* como diferencial competitivo.

ETAPA 4

Benchmarking de experiências em outros países

Esta etapa ocorreu em paralelo com a Etapa 3 e requereu uma revisão, por meio de fontes secundárias, das principais tendências, assim como um *benchmarking* rigoroso das experiências de outras cidades que já enfrentaram com sucesso desafios semelhantes. Para esta etapa foi vital ter acesso direto aos protagonistas de outras experiências de sucesso internacional, como Barcelona, onde a *Competitiveness* (através da sua equipe de trabalho) tem uma ampla rede de contatos, ou Londres, onde a *Competitiveness* já fez vários trabalhos de *bench-*

marking. Também foi importante contar com o apoio de empresas brasileiras com mais visão de negócios, por meio de entrevistas pessoais ou telefone.

ETAPA 5

Identificação de polos locais com potencial e *designers*

Nesta etapa, houve o levantamento e a identificação de polos setoriais relevantes em cada uma das sedes dos macroeventos esportivos relacionados às oportunidades identificadas nas primeiras etapas. Também foi realizado um levantamento dos escritórios de *design* ao redor das regiões das sedes dos eventos esportivos e suas áreas de especialização. Esta etapa foi realizada a partir de uma ampla pesquisa e das bases de dados disponíveis nas instituições parceiras (MDIC, ABEDESIGN, Sebrae etc.) e em outras fontes secundárias. Essas informações estão sendo contrastadas localmente em cada cidade-sede durante as oficinas de sensibilização (Etapa 7). Com isso, espera-se entender que tipo de setores tem potencial em cada região e quais tipos de empresas de *design* existem.

ETAPA 6

Identificação de gaps e áreas de ação recomendadas

Com base nas experiências da equipe da *Competitiveness* e em entrevistas com especialistas de referência nacional e internacional, as análises foram confrontadas com as oportunidades identificadas para o caso brasileiro. Cada caso gerou subsídios para apoiar recomendações de políticas públicas e programas de *design* e inovação, que poderão ser adotados pelo Governo nos diferentes níveis – federal, estadual e local. As informações e sugestões recolhidas durante as oficinas de sensibilização em cada cidade-sede completarão essas recomendações com as vontades concretas de cada localidade e serão incorporadas, como anexo, ao presente estudo.

ETAPA 7

Seminários de sensibilização

Seminários ou oficinas de sensibilização e divulgação dos resultados do mapeamento em cada uma das 12 regiões pesquisadas são estruturados com o objetivo de incentivar os participantes a tomarem ações imediatas para que sejam incorporados elementos inovadores de *design* nas preparações para a Copa do Mundo e as Olimpíadas. As oficinas têm duração de duas horas, com um formato interativo para recolher as opiniões e sugestões dos participantes, e ocorreram entre setembro e novembro 2012.



3.

OPORTUNIDADES DE INSERÇÃO DO DESIGN NA COPA DO MUNDO DE 2014 E NAS OLIMPÍADAS DE 2016

SEGMENTAÇÃO DO *DESIGN*

O termo *design* inclui diversos conceitos multidisciplinares que envolvem diferentes tipos de *design* (gráfico, embalagens, produtos, serviços, entre outros). Esse “*design* abrangente” pode ter diferentes características em função da atividade econômica da qual esteja participando. Com o objetivo de caracterizá-lo para as diferentes oportunidades de negócio, o enquadrámos em:

- a. *design* com foco no desempenho;
- b. *design* com necessidade de integração;
- c. *design* por meio de experiências completas;
- d. *design* como reflexo de estilos de vida;
- e. *design* fruto da inspiração criativa.

A seguir, são dados mais detalhes sobre as características de cada um dos enquadramentos de *design*, destacando as tendências e os setores que são mais influenciados antes, durante e após os macroeventos esportivos.

a. Design com foco no desempenho

Aplicação do *design* por meio de requerimentos tecnológicos: o conceito e o *design* aplicados ao produto se dão de acordo com os requerimentos tecnológicos, buscando o melhor desempenho através das suas funções e dos materiais utilizados.

TENDÊNCIAS

- ◆ Constante inovação: modelo apoiado por constante inovação tecnológica aplicada aos produtos para melhorar seu desempenho.
- ◆ Inovação aberta: a inovação aberta se refere a um fluxo aberto, no qual os recursos se movem facilmente na fronteira entre empresa e mercado, em que a informação é compartilhada por diferentes atores para produzir inovações e avanços tecnológicos.
- ◆ Sustentabilidade: o tema é cada vez mais relevante para a sociedade, e os produtos buscam melhorar seu desempenho para aumentar a eficiência ecológica por meio do *design* e da utilização de materiais sustentáveis.

PRINCIPAIS SETORES INFLUENCIADOS

- ◆ Equipamentos eletroeletrônicos;
- ◆ Veículos (individuais e coletivos);
- ◆ Construções: infraestrutura e edificações;
- ◆ Serviços de transporte e logística (individuais e coletivos);
- ◆ Equipamentos esportivos;
- ◆ Setor farmacêutico, equipamentos médico-hospitalares e serviços de saúde;
- ◆ Tecnologia da informação e das comunicações.

EXEMPLOS

- ◆ BMW, www.bmw.com
- ◆ Tetra Pak, www.tetrapak.com.br
- ◆ Embraer, www.embraer.com
- ◆ Pfizer, www.pfizer.com.br

b. Design com necessidade de integração

Soluções integradas em todos os níveis: *design* e implantação de produtos e serviços conectados entre si por meio de sistemas complexos, frequentemente codeseenhados entre várias empresas. Pode ser estabelecido em diferentes setores, como integração de serviços de saúde ou como um conceito de cidade integrada, na qual os diferentes serviços, obras de infraestrutura e equipamentos urbanos são planejados para se integrarem, juntamente com os serviços de mobilidade.

TENDÊNCIAS

- ◆ Necessidade de novos modelos de mobilidade: as cidades estão em constante crescimento e o trânsito aumenta à medida que existem mais pessoas e carros nas ruas. Assim, há a necessidade de novos modelos de mobilidade urbana, facilitando o fluxo de pessoas aos diferentes pontos das cidades. Além disso, esses novos modelos servem como ferramenta de integração das diferentes áreas, disponibilizando o acesso a toda a população.
- ◆ Serviços integrados e inter-relacionados: produtos e serviços estão cada vez mais conectados e integrados pelas diferentes plataformas tecnológicas, permitindo principalmente o acompanhamento remoto. O *design* é importante para o desenvolvimento desses modelos, com equipamentos e tecnologias compatíveis e inter-relacionadas.
- ◆ Sustentabilidade: responsabilidade social e envolvimento da população nas questões sustentáveis.

PRINCIPAIS SETORES INFLUENCIADOS

- ◆ Construção civil: obras de infraestrutura, estádios e mobilidade urbana;
- ◆ Serviços de saúde;
- ◆ Serviços de transporte (individual e coletivo);
- ◆ Mobiliário urbano e espaços públicos;
- ◆ Serviços financeiros;
- ◆ Serviços de limpeza;
- ◆ Serviços de segurança pública;
- ◆ Acessibilidade ;
- ◆ Eficiência energética e meio ambiente.

EXEMPLOS

- ◆ GE Healthcare, www.gehealthcare.com
- ◆ Philips, www.philips.com
- ◆ RosRoca, www.rosroca.com

c. Design para fomentar experiências completas

Interação entre os produtos e serviços com seu entorno: modelo de negócio em que se cria uma experiência no usuário, permitindo que ele se relacione ativamente com os produtos ou serviços. Um exemplo pode ser a experiência que a Apple cria nos seus usuários, que encontram, em suas lojas, produtos específicos para que seu público possa interagir e usufruir da experiência de uso.

TENDÊNCIAS

- ◆ Necessidade de novos modelos de negócio: o público tem se tornado mais exigente, demandando produtos e serviços inovadores. A tecnologia permite maior interação, criando experiências nos usuários que procuram uma maior usabilidade e conexão com as marcas em múltiplos formatos.
- ◆ Integração com o entorno: os serviços devem ser projetados pensando no entorno, no impacto social e na experiência que criarão. Requer uma combinação de especialidades, como engenheiros, antropólogos e *designers*, junto a fornecedores de conteúdo.
- ◆ Usabilidade: fazer com que os produtos e serviços sejam de fácil utilização por qualquer pessoa. Há a necessidade de integrar diferentes áreas, facilitando a acessibilidade e usabilidade.

PRINCIPAIS SETORES INFLUENCIADOS

- ◆ turismo: hospitalidade, atividades e pontos turísticos, serviços;
- ◆ entretenimento e cultura;
- ◆ mobiliário e interiores;
- ◆ serviços de transporte;
- ◆ mídia, audiovisual e publicidade;
- ◆ marketing de cidades.

EXEMPLOS

- ◆ Apple, www.apple.com
- ◆ Cirque du Soleil, www.cirquedusoleil.com
- ◆ 4 on Demand, www.channel4.com/programmes/4od

d. Design como reflexo de estilos de vida

Guiado pela moda: o *design* está intimamente ligado às criações para as diferentes cadeias de valor nas áreas de negócio mais influenciadas pelo estilo de vida. Há uma importância relevante para as características estéticas dos produtos, suas qualidades e funcionalidades.

TENDÊNCIAS

- ◆ *Fast design*: mudanças rápidas nas necessidades da demanda requerem um *design* reativo que deve ser incorporado ao desenvolvimento dos produtos.
- ◆ Varejo conectado: é importante que o varejo esteja em contato com o consumidor para que possa entender suas demandas, podendo repassar as informações de forma eficiente às áreas de *design* e produção.
- ◆ Produção lean: entendimento das necessidades do mercado, logística, integração rápida com varejo e ponto de venda.

PRINCIPAIS SETORES INFLUENCIADOS

- ◆ bens de consumo (Fast Moving Consumer Goods);
- ◆ indústria da moda;
- ◆ artigos esportivos;
- ◆ mobiliário e interiores;
- ◆ joias e acessórios.

EXEMPLOS

- ◆ Zara, www.zara.com
- ◆ Desigual, www.desigual.com
- ◆ Chili Beans, www.chilibeans.com.br
- ◆ IKEA, www.ikea.com



e. *Design* fruto da inspiração criativa

Design de nicho: *design* baseado na criatividade e genialidade do criador que é capaz de antecipar as aspirações do mercado e criar tendências, moldando os gostos. É um segmento dificilmente replicável: os criadores nascem com esse dom.

TENDÊNCIAS

- ◆ Mercado para poucos: é um negócio de nicho, em que se destacam aqueles com uma visão mais criativa, com produtos diferenciados e tendo o *design* como referência, já que ele realmente agrega valor aos produtos finais.
- ◆ Integração sociocultural: integração com a cultura local, utilizando os produtos para expressar as culturas das regiões.

PRINCIPAIS SETORES INFLUENCIADOS

- ◆ indústria da moda, acessórios e brinquedos;
- ◆ mobiliário e interiores;
- ◆ artes, música, gastronomia.

EXEMPLOS

- ◆ Antonio Bernardo, www.antoniobernardo.com.br
- ◆ Sergio Fahrer, www.sergiofahrer.com.br
- ◆ D.O.M, www.domrestaurante.com.br

A Figura 2 resume a grande variedade de atividades econômicas que terão a oportunidade de se desenvolver com os macroeventos esportivos e como essas atividades se beneficiam do *design* e dos seus diferentes atributos.

DESEMPENHO

INTEGRADO

EXPERIÊNCIA

ESTILO DE VIDA

CRIATIVO

Atividades econômicas diretamente impactadas pelos macroeventos esportivos e características do tipo de *design* associado a cada um

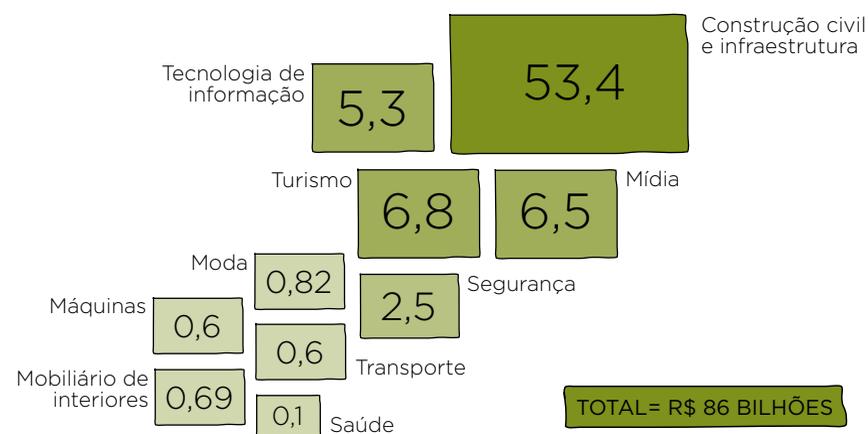
Fonte: Elaboração própria

DESIGN E MACROEVENTOS ESPORTIVOS

A Copa e as Olimpíadas trazem – com seus diversos investimentos e com a cobertura de mídia associada – a capacidade de melhorar a infraestrutura e potencializar a imagem do país, além de movimentar a economia, criar uma forte mobilização social, além de inúmeras outras oportunidades para o governo, a iniciativa privada e a sociedade em geral.

A oportunidade de sediar um evento com as características da Copa ou das Olimpíadas é um marco na história das cidades que o organizam, tornando-as conhecidas no mundo. É uma chance real para as cidades-sede mudarem para melhor a qualidade de vida de suas populações e transformarem suas indústrias, além de configurar uma excelente oportunidade de geração de receitas para diferentes setores da economia.

A seguir, na Figura 3, estão listadas as atividades econômicas que terão um maior impacto (em bilhões de reais)² no PIB brasileiro durante os próximos anos de preparação e realização dos eventos. Esses impactos serão maiores de forma direta, como no caso da construção civil, e de forma indireta com a circulação de mais dinheiro na economia, beneficiando setores como o da moda.



Impactos econômicos diretos e indiretos no PIB brasileiro entre 2012 e 2016 (bilhões de reais)

Fonte: Elaboração própria baseada em diferentes fontes

2. Fontes: elaboração própria a partir de: Ernst & Young – Brasil Sustentável Copa 2014; Estudo de Impactos Socioeconômicos Potenciais da Realização dos Jogos Olímpicos na Cidade do Rio de Janeiro em 2016; Value Partners: impactos econômicos da realização da Copa 2014 no Brasil; Portal Transparência.

A necessidade de realização de obras de infraestrutura é particularmente interessante para o Brasil, 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, principalmente para a Copa. Os ganhos para o turismo, se houver políticas de promoção bem estruturadas, podem ser outro benefício de longo prazo evidente, já que no país o setor ainda apresenta um grande potencial de crescimento, uma vez que, há cinco anos, o número de turistas estrangeiros se mantém praticamente estável, em torno de 5 milhões.³

Em muitos países o impacto quantificável dos macroeventos tem sido limitado e frequentemente associado a um grande debate sobre a decisão de investir os recursos públicos escassos em instalações que só serão utilizadas de duas a quatro semanas. Em todos os casos com macroeventos esportivos realizados na última década, o PIB nacional do país receptor cresceu nos anos anteriores e/ou durante o evento⁴. Com o peso dos investimentos em infraestrutura e instalações, hotelaria, entre outros, é inevitável isso se refletir nos valores macroeconômicos do país. No entanto, esses valores positivos podem esconder políticas erradas, mal gasto dos recursos, ineficiências etc.

No caso da Grécia, com as Olimpíadas de 2004, o país cresceu a ritmos de mais de 4% durante os quatro anos anteriores e no ano do evento, porém, a grave situação que ela atravessa hoje é em parte consequência do forte endividamento assumido para a realização dos jogos olímpicos. Lá não souberam aproveitar de forma efetiva os fortes investimentos realizados para promover uma transformação produtiva que elevasse as empresas gregas a um novo patamar de competitividade.

Aprendendo da experiência da Grécia, é importante destacar que tão importante quanto o crescimento econômico é a promoção de uma transformação produtiva real que aproveite as oportunidades e eleve alguns setores da economia brasileira a outro patamar. O Brasil deve aproveitar a oportunidade de ter acesso a uma demanda muito exigente, como os comitês organizadores dos macroeventos, os turistas estrangeiros e as grandes empresas, para sofisticar os seus produtos e serviços e alcançar níveis de excelência globais. O *design* pode ser uma ferramenta fundamental para agregar valor e aumentar a competitividade de certos setores econômicos.

O Brasil também será o centro das atenções de uma mídia que, somente considerando a Copa do Mundo, deverá investir 6,5 bilhões de reais em publi-

3. Fonte: Ernst & Young – Brasil Sustentável Copa 2014

4. <http://economia.ig.com.br/conheca-os-efeitos-da-copa-e-da-olimpiada-na-economia-dos-paises/n1597563440108.html>

cidade e informação associada ao evento⁵, e este potencial deve ser aproveitado para desenvolver uma eficiente gestão da imagem do Brasil e mostrar ao mundo que o país é mais que a festa por trás do carnaval e futebol. É um país que possui uma indústria criativa desenvolvida com produtos e serviços de qualidade internacional, capazes de competir com qualquer outro país, que é um local seguro, com atrações e serviços turísticos únicos. Enfim, que possui centros de excelência em pesquisa, desenvolvimento e inovação, produtos de qualidade, uma economia estável e robusta, cidades modernas e multiculturais, que estão prontas para utilizarem esses grandes eventos como propulsores para o mundo e como transformações econômicas e industriais.

Nota-se, portanto, que os impactos econômicos ocorrerão de qualquer maneira, mas o que realmente é necessário é tirar vantagem dessa demanda mais avançada e da oportunidade de passar uma nova imagem para dentro e fora do país.

NEGÓCIOS COM OPORTUNIDADE PARA INSERIR O DESIGN

A grande variedade de atividades econômicas diretamente influenciadas pelos macroeventos esportivos (ver Figura 2, página 15) foram agrupadas como parte das análises em doze negócios com diversas características, oportunidades, fatores críticos de sucesso e fatores-chave de *design*. Essas oportunidades de negócios estão representadas graficamente na Figura 4.



5. Fonte: Ernst & Young – Brasil Sustentável Copa 2014



Oportunidades de negócio associadas aos eventos macroesportivos

Fonte: Elaboração própria

Os negócios identificados evoluem cronologicamente, sendo que, por exemplo, o *design* de planejamento e de construção das instalações (permanentes e temporárias) e das infraestruturas deve ser considerado na fase de pré-eventos, uma vez que terá um papel fundamental para facilitar a gestão das instalações e dos eventos durante o transcurso destes. Mais ainda, as instalações e as infraestruturas poderão ser reutilizadas ou maximizadas em longo prazo. Do mesmo modo, o *design* e a conceitualização dos espaços públicos nas cidades-sede deverão considerar a facilidade que esses equipamentos poderão trazer para os serviços públicos que serão entregues não somente durante os eventos, mas para a população em geral, com um impacto positivo na melhoria da qualidade de vida urbana.

A seguir, cada uma dessas oportunidades é descrita e ilustrada com exemplos de benchmarks internacionais, permitindo caracterizar e compreender, de forma mais clara, onde estão as reais oportunidades e como os setores podem ser transformados para aproveitá-las de forma efetiva antes, durante e depois dos macroeventos.

PRÉ-EVENTOS

Instalações e infraestrutura

As oportunidades estão relacionadas às grandes obras de construção civil necessárias para realização dos eventos, como instalações esportivas, aeroportos, estradas, obras de mobilidade, entre outras⁶. Estas grandes obras

6. Fonte: Ernst & Young – Brasil Sustentável Copa 2014.

acabam tornando-se ícones dos eventos e envolvem, muitas vezes, arquitetos famosos.

Como mencionado, as obras devem ser planejadas pensando-se no legado e em como aproveitá-las após os eventos. Assim, as instalações devem ser desenhadas para serem utilizadas em diversos tipos de eventos, podendo aumentar ou diminuir de tamanho de acordo com as necessidades, o que acaba por otimizar sua utilização.

Essa oportunidade deve ser aproveitada para transformação da indústria nacional, uma vez que os comitês organizadores estão atuando com demanda avançada ao incluírem, em suas especificações de obras, exigências muito fortes na área de sustentabilidade. Os eventos devem otimizar os gastos energéticos por meio do uso de materiais sustentáveis, do *design* e da arquitetura, e as estruturas devem ser pensadas considerando-se o ciclo de vida completo das edificações. Além disso, devem cumprir exigências de acessibilidade para que o acesso seja facilitado a qualquer pessoa, deficiente ou não, não somente nas Paraolimpíadas.

Como o prazo é curto para os eventos e há necessidade de grandes obras, aqueles que utilizarem soluções construtivas para maximizarem o tempo ganham uma vantagem competitiva para entrega da obra no prazo correto.

Considerando a grande escala das construções, esse tipo de negócio fica nas mãos das grandes construtoras do país, pois elas devem ter capacidade financeira para a gestão do período de construção. Essas grandes empresas, porém, requerem toda uma variedade de fornecedores, desde materiais e soluções construtivas a sistemas informáticos, mobiliário etc. Em todas essas áreas de fornecimento o *design* tem um papel muito importante. Mesmo que atualmente a maior parte das obras nessa área de negócio já tenha sido licitada, ainda pode-se fazer um esforço importante de sensibilização sobre os benefícios da união do *design* com essas grandes construtoras.

O *design* é incorporado principalmente para buscar potencializar o desempenho das instalações, planejando-as de forma a diminuir os impactos ambientais para garantir benefícios sustentáveis, minimizando seus impactos ao entorno e pensando-se no ciclo de vida total das instalações. A tecnologia possui um papel fundamental na integração dos serviços oferecidos por meio das instalações e da gestão posterior dos eventos. E, finalmente, a capacidade criativa de arquitetos e *designers* de renome ajudará a construir edificações icônicas que contribuam para melhorar a imagem do Brasil associada aos eventos.



A seguir, detalham-se dois exemplos relacionados a essa oportunidade de negócio. O primeiro mostra o papel dos *designers* e arquitetos na identificação de soluções construtivas adequadas aos desafios enfrentados.

A OPORTUNIDADE

Mesmo que, atualmente, a maior parte das obras nessa área de negócio já tenha sido licitada, ainda é possível fazer um esforço importante de sensibilização a respeito dos benefícios que o *design* traz para as grandes construtoras.

ESTÁDIO OLÍMPICO DE LONDRES 2012

<http://www.london2012.com/venue/olympic-stadium/>

O Estádio Olímpico de Londres 2012 trazia um grande desafio aos arquitetos e designers encarregados do seu planejamento. Em primeiro lugar, o terreno escolhido para o local de sua construção fica em uma ilha e, por dois motivos, necessitava ser acondicionado: para facilitar o acesso ao público e para que tivesse o tamanho adequado para abrigar o público esperado, especialmente nos eventos de abertura e encerramento. Em segundo lugar, para se aproveitar ao máximo o estádio após as Olimpíadas, deveria haver a possibilidade de diminuição da capacidade de 80 mil lugares para 25 mil. Por último, o impacto ambiental e os custos deveriam ser mínimos.

Em virtude dessas restrições, o papel dos arquitetos e designers foi fundamental para o planejamento do estádio, idealizando uma estrutura modular com um bowl permanente escavado na terra e uma estrutura superior temporária, que permitiu, ainda, uma maior proximidade do público.

Por conta da limitação do espaço e versatilidade exigida para o estádio, toda a estrutura de serviços ficou concentrada ao redor do mesmo, fora de sua estrutura fixa. O acesso ao estádio também foi planejado para que houvesse o controle do público, com o acesso através de pontes para a ilha onde fica o estádio.

Com a necessidade de remodelação, foi necessário pensar em uma estrutura leve que facilitasse as alterações. Assim, a cobertura exterior e superior do estádio utilizou o PVC, permitindo assim uma estrutura leve e de baixo impacto ambiental.

O seguinte exemplo refere-se aos interiores dessas instalações e mostra como aparecem oportunidades para empresas de menor porte.

INTERIOR DOS ESTÁDIOS: MOBILIÁRIO S.A.

<http://www.mobiliario.net/>

No México, a empresa Mobiliário S.A. foi criada há quase 40 anos, como uma pequena marcenaria, para fazer mobiliário de qualidade e design para escolas. Com o tempo, tornou-se a empresa número 1 de mobiliário escolar no México, sendo, ainda pioneira, na injeção de plásticos.

A empresa, 20 anos depois, entrou em outro ramo de atividade, com poltronas especializadas para cinemas, exportando boa parte de sua produção para inúmeras salas de cinema e de teatro dos Estados Unidos. A partir de então, a empresa se converteu em uma marca reconhecida no mundo, sinônimo de qualidade e, além disso, fonte importante de emprego no município de Naucalpan, México.

Mesmo com um incêndio nos finais dos anos 90, que culminou na destruição de boa parte da fábrica, a empresa buscou novos horizontes e, na última década, entrou na área das instalações esportivas, entregando assentos para estádios de futebol. O início dos trabalhos foi no México, com os assentos do principal estádio do país, o Estádio Azteca, no DF. Posteriormente, a empresa expandiu os negócios para a venda de assentos no mundo inteiro.

Atualmente, a Mobiliário S.A. já possui presença no Brasil. Em 2012, foi responsável por uma parte dos assentos da reforma do Estádio do Morumbi, com um contrato de US\$ 1 milhão.

Construção reutilizável

Os grandes eventos demandarão construções pontuais temporárias para o público assistir às diferentes modalidades ou participar de eventos. Para exemplificar, temos os Fan Parks na Copa do Mundo, em que as pessoas podem assistir aos jogos, sem ingressos, em praças locais ou ambientes para recepção de uma grande massa. As diversas sedes dos eventos esportivos reunirão um grande público, necessitando de infraestrutura para aproveitar não só o evento em si, mas a cidade como um todo. Estruturas temporárias podem ser



utilizadas por grandes marcas interessadas em organizar eventos paralelos aos macroeventos esportivos (sempre atendendo as restrições impostas pela FIFA e pelo Comitê Olímpico).

Como são obras pontuais e servem somente para as épocas dos eventos, devem ser de fácil construção e desmontagem. Deve-se pensar na versatilidade, para que essas obras possam ser reutilizadas em vários contextos ou usos diferentes. Nesse negócio já não é tão importante ser uma grande empresa, com uma grande capacidade financeira, pois se tratam de construções geralmente muito mais modestas. A capacidade fundamental, porém, é a combinação de habilidades de engenharia, planejamento e *design*. O *design* possui um papel fundamental no desenho e nos materiais que são utilizados e serve também para destacar as construções e incorporar funcionalidades ao público, permitindo interação com as atividades esportivas e facilitando a gestão dos próprios eventos e das experiências dos participantes.

A OPORTUNIDADE

A utilização de estruturas temporárias não está limitada às atividades oficiais dos eventos. Tais estruturas podem ser utilizadas por inúmeras grandes marcas para organizar ações de marketing durante os eventos (ver Gestão de Experiência). O potencial desse tipo de negócio é muito significativo. Em longo prazo, essas capacidades desenvolvidas para atender as necessidades desses clientes poderão ser transformadas em ganhos de competitividade para alcançar, futuramente, novos mercados.



A seguir, é apresentado um exemplo de uma empresa alemã especializada nesse negócio⁷:

AIRBERLIN WORLD STADIUM, DUSSELDORF

Em 2011, o estádio do Dusseldorf recebeu o Campeonato de Música Eurovision e necessitou buscar uma solução temporária para poder receber, também, suas partidas de futebol. A equipe buscou um estádio temporário para 20 mil pessoas, que ficou pronto em apenas dois meses.

Tudo isso apenas foi possível através de um incrível planejamento, bem como por meio da atuação de 30 a 50 profissionais capacitados para colocarem de pé a estrutura para receber o público para as partidas. Todo o material utilizado foi alugado para o período em questão e, posteriormente, desmontado e removido, permitindo a reutilização de 90% dos materiais em outras obras.

Embora construído como uma solução temporária, usando métodos de construção modular e pré-fabricados de aço, o estádio ficou totalmente equipado para receber toda a ação de uma partida de futebol de primeira classe. Na verdade, em virtude do design compacto da instalação, os fãs puderam ficar ainda mais perto do campo durante os jogos.

Residências e hotéis

As sedes dos eventos esportivos necessitam de um grande número de leitos que ainda não está disponível. Esses leitos são necessários nos mais diferentes níveis e contemplam todas as regiões com eventos da Copa e das Olimpíadas. Adicionalmente, muitos dos hotéis já existentes nas cidades-sede também requerem importantes investimentos para a renovação dos interiores, para que estejam de acordo com as exigências dos turistas que participarão dos eventos. No caso específico do Rio de Janeiro, a Vila Olímpica, onde ficarão os atletas, será utilizada posteriormente pela população local e precisa ser planejada como uma comunidade, contendo serviços em seu entorno e acesso para permitir um melhor aproveitamento. No restante das cidades-sede para a Copa, residências serão adequadas para receberem os atletas.

7. <http://www.nussli.us/projects/project-details/news/airberlin-world-da14sseldorf-2011-1557/402.html>.

O tema relacionado à sustentabilidade já permeia todos os tipos de construções, e o BNDES disponibiliza um crédito especial para construções de hotéis que contemplem certos níveis de sustentabilidade no planejamento da obra. Com isso, além das demandas dos comitês internacionais, já notamos o aumento da preocupação com essa questão por meio desse tipo de política pública.

Independentemente do porte das empresas que se dispõem a fazer as residências e os hotéis, há a necessidade de se ter capacidade para construir a tempo as obras. Como o prazo é curto para os eventos, particularmente para a

Copa do Mundo, aquelas empresas que utilizam soluções construtivas,

para maximizarem o tempo de construção, ganham uma vantagem competitiva em relação à entrega da obra. O desenvolvimento de

soluções construtivas, mais uma vez, requer o trabalho integrado entre engenheiros, arquitetos e *designers*, assim como fabricantes

de materiais de construção e dos equipamentos interiores. Além disso, deve haver uma integração tecnológica que permita aumentar

os ganhos de sustentabilidade das construções, minimizando

seus impactos no entorno, sendo os conceitos de *design* relacionados ao

desempenho fundamentais para garantir uma maior eficiência ao processo. O

exemplo a seguir é um caso extremo de um hotel construído na China em apenas 15 dias, com todos os acabamentos prontos⁸.



HOTEL EM DONGTING LAKE - CHINA

<http://www.geekosystem.com/building-time-lapse/>

O hotel em Dongting Lake possui 30 andares e foi construído em apenas 15 dias. Trata-se de um exemplo claro de como o design influenciou desde o planejamento da obra até a escolha dos materiais e a execução, pois apenas foi possível ser levantado com essa rapidez porque 90% do prédio foi construído na fábrica e só encaixado no local, como se fosse LEGO.

Apesar da rapidez durante a construção, todos os detalhes foram levados em consideração, sendo um hotel altamente sustentável (cinco vezes mais eficiente energeticamente e com um ar 20 vezes mais puro) e, ainda, resistente a terremotos.

8. <http://www.reuters.com/article/2012/05/14/us-china-instant-building-idUSBRE84D0FQ20120514>

O *design* é fundamental também para os interiores dos prédios – os já existentes ou em construção – e deve-se considerar como ele contribui nas experiências turísticas posteriores. Existe uma grande oportunidade para fabricantes de móveis, interiores, entre outros, mas é importante entender que o negócio *contract*, isto é, o fornecimento de mobiliário e equipamentos para clientes corporativos, é muito diferente da venda de móveis e serviços de decoração para clientes individuais. O exemplo a seguir – da empresa que forneceu todos os móveis e equipamentos para a Vila Olímpica de Londres – demonstra o caso extremo do cliente mais exigente no negócio *contract* ⁹.

SOLUÇÕES COMPLETAS DE MOBILIÁRIO – RAMLER

Oferecer os móveis e equipamentos para a Vila Olímpica não requer só *design*, mesmo que o *design* seja superimportante e possa agregar elementos da essência regional em cada caso. Esse negócio requer toda outra série de capacidades que devem ser combinadas para prover uma solução completa.

A Ramler provê mobiliário, alugando os móveis que serão utilizados e ficando responsável por todo o processo: *design*, prototipagem, controle de qualidade, *sourcing*, transporte, armazenagem, entrega, instalação, manutenção, recolhimento e descarte. Inclusive, com o descarte, aparece uma nova oportunidade de negócio: a venda dos mobiliários da Vila Olímpica como “souvenires diferenciados”, por meio do site www.remainsofthegames.co.uk. Seus serviços são contratados para que o cliente não precise se preocupar com nada relativo ao mobiliário das residências, garantindo a qualidade de todo o ciclo.

A empresa, que é australiana, se destacou com seu trabalho nas Olimpíadas de Sydney, em 2000, e participou também das Olimpíadas de Atenas, em 2004. Toda essa expertise fez com que a Ramler fosse contratada para prover os serviços da Vila Olímpica de Londres 2012, o que acabou por gerar certo incômodo na comunidade local, uma vez que a empresa é estrangeira.

9. <http://www.ramler.com/>

A OPORTUNIDADE

Na área de construção e equipamento de residências e hotéis, existe uma oportunidade de negócio muito interessante para empresas menores, inclusive empresas locais em cada uma das cidades-sede que possam aproveitar os investimentos que serão realizados por uma grande variedade de novos potenciais clientes. Em muitos casos, porém, será necessário que as pequenas empresas com menor experiência se aliem, reunindo diferentes áreas de expertise, para que, assim, possam oferecer produtos e serviços de acordo com as exigências associadas aos macroeventos. Os aprendizados obtidos durante esses esforços permitirão a essas pequenas empresas crescerem e enfrentarem novos mercados

Espaços urbanos

A maioria das sedes dos eventos esportivos precisa renovar seus espaços urbanos com mobiliários mais modernos e que permitam expressar o desenvolvimento e potencial turístico das mesmas. Essas construções podem ser reaproveitadas como legado de melhoria de qualidade de vida da população que vive nessas localidades. O tipo de construção e mobiliário deve ser desenhado pensando na durabilidade e na facilidade de manutenção, evitando custos indiretos posteriormente. Introduce-se, então, o conceito de custo total, pelo qual não é necessário apenas que um equipamento seja o mais barato possível, mas que também incorpore elementos de *design*, uso de materiais e características próprias que reduzam os custos de operação, manutenção e descarte ao longo do ciclo de vida total do produto. Esse conceito está se estendendo amplamente nas licitações de compras públicas dos governos locais na Europa, por exemplo.

O investimento em espaços urbanos pode ser uma grande oportunidade para maximizar a experiência turística, mostrando o potencial de uma cidade aos turistas e também para efeito de publicidade, estabelecendo uma comunicação com as pessoas para promover marcas ou a cidade e suas atrações. A construção e renovação desses espaços surgem como oportunidade para empresas de outros setores que podem aproveitar para adaptar sua indústria às novas necessidades, trabalhando com uma nova demanda para renovação urbana.



Os espaços urbanos devem ser bem desenhados para gerarem resultados claros para a mobilidade dos turistas e da população, permitindo acessibilidade a todos e, integrando, ainda, outros serviços que são disponibilizados, como limpeza e segurança, entre outros. O exemplo a seguir apresenta o cuidado, em Londres, com os aspectos de acessibilidade ¹⁰.

ACESSIBILIDADE EM LONDRES 2012

<http://www.inclusivelondon.com/defaultIL.aspx>

Acessibilidade é fundamental nas instalações esportivas e no transporte público, nos principais pontos turísticos e nas atividades de lazer. Tudo isso requer um design bem planejado e adequado aos vários tipos de deficiências físicas que possam ser encontradas, e essa questão foi o foco das Olimpíadas de Londres 2012.

Com um planejamento eficiente em suas obras e atrações, todos os locais dos jogos podiam ser acessados por qualquer pessoa com deficiência. Inclusive, o metrô de Londres criou um guia para acesso aos seus serviços evitando escadas, além de um aplicativo para celulares, criado pela [inclusivelondon.com](http://www.inclusivelondon.com) para orientar o deficiente em seus passeios pela cidade.

O *design* está presente nas construções e nos mobiliários que são utilizados para garantir uma diminuição dos impactos ambientais e custos como manutenção, contemplando o ciclo de vida dos diferentes elementos urbanos. Outro ponto fundamental está na integração dos espaços urbanos com todo o entorno e a garantia de um padrão de mobiliário na cidade.

A OPORTUNIDADE

O mais importante na consideração das oportunidades de negócio associadas à renovação dos espaços urbanos nas cidades-sede é sempre focar nas necessidades dos clientes (as prefeituras) e em como facilitar o trabalho deles, assim como todos os serviços que deverão prover um grande número de pessoas.

10. <http://www.wellandtribune.ca/2012/09/05/accessibility-in-london> e <http://www.londoneye.com/VisitorInformation/DisabledGuests/Default.aspx>

Nesse sentido, aparecem oportunidades, por exemplo, no desenvolvimento de novos equipamentos urbanos que ajudem a melhorar a segurança. Considerando os desafios com a segurança que enfrentam numerosas cidades brasileiras, desenvolver expertise nesse sentido pode assegurar oportunidades de negócio em longo prazo. Existe toda uma área de trabalho que usa o chamado método CPTED (das palavras, em inglês, Crime Prevention Through Environmental Design – ou prevenção de crimes por meio do *design* do entorno), os mapas de criminalidade e as pesquisas de vitimização. São ferramentas utilizadas com o objetivo de prevenir as situações e os contextos que facilitam a ocorrência dos delitos ¹¹. Pretende-se, por exemplo, aumentar a vigilância natural, o controle dos acessos e a participação da comunidade no uso, no desfrute e na manutenção do espaço urbano. Abaixo, detalha-se um exemplo de um projeto, na Austrália, com esse objetivo.¹²

O PROJETO BEACH PASS, EM SYDNEY, AUSTRÁLIA

O projeto do Beach Pass é um dispositivo de armazenagem móvel para guardar os bens e os objetos pessoais de mais valor na praia de Bondi, em Sidney, com o objetivo de evitar o roubo de oportunidade que frequentemente acontece nas praias da cidade. Consiste num sistema de smartcard introduzido numa pulseira com um chip de acesso e quiosques de armazenagem móveis.

Também está previsto introduzir scanners nos postos comerciais e de comida e bebida no entorno da praia para permitir compras sem o uso de dinheiro em espécie. O sistema multifuncional pretende reduzir os crimes por roubo, já que os visitantes da praia não precisarão levar – e eventualmente deixar desatendido – nenhum artigo de valor.

Elementos de design importantes a destacar são as considerações ambientais, como o uso de plástico polietileno para a fabricação dos quiosques e a instalação de painéis solares para que os quiosques funcionem com energia solar.

11. Mais informação e exemplos em: <http://www.cpted.net/>, www.chicagocrime.org (como exemplo de mapa de criminalidade) e http://www.oas.org/dsp/Observatorio/taller/Victimization_workshop/Manual_Victimization_Spanish_040210.pdf (sobre pesquisas de vitimização)

12. <http://www.designingoutcrime.com/research-centre/project/63/>

Em resumo, na fase atual de pré-eventos, existem inúmeras oportunidades para empresários brasileiros – *designers*, engenheiros, arquitetos e toda uma ampla variedade de áreas de atividade – que podem ser aproveitadas desde hoje, sendo cientes dos fatores-chave de sucesso requeridos em cada caso e dos aportes específicos que o *design* deve fazer para contribuir para esse sucesso. Os clientes podem ser muito variados – desde as prefeituras das cidades-sede até as grandes construtoras que estão já executando as obras de infraestrutura, cadeias hoteleiras ou hotéis individuais. Em todos os casos, eles se encontrarão pressionados pelas exigências da FIFA e do Comitê Olímpico, assim como pelas expectativas dos turistas nacionais e internacionais que participarão dos eventos. Compreendendo essas exigências e entendendo os requerimentos, empresários no Brasil devem começar a tomar uma posição mais proativa para materializar essas oportunidades em retornos concretos.

DURANTE OS EVENTOS

Gestão de instalações e eventos

As instalações são desenvolvidas para diferentes tipos de esportes e eventos durante e após a Copa de Mundo e as Olimpíadas. Para que os resultados sejam maximizados, há a necessidade de realizar um planejamento para a gestão de cada tipo de evento.

Essa gestão deve ser orientada, por meio de uma visão integrada, para a diminuição de custos de manutenção futura. O planejamento integrado é essencial, desde a concepção (na etapa de pré-eventos) até a utilização das instalações, permitindo que seja feita uma gestão mais eficiente e que os custos finais sejam menores à medida que os resultados melhorem. A integração tecnológica permitirá maximizar o desempenho e monitorar remotamente a gestão das instalações, atuando quando necessário ou acionando o setor pertinente. O exemplo a seguir apresenta uma das poucas empresas especializadas na parte tecnológica da gestão de prédios, a empresa sueca TAC.

DESIGN...
...INTEGRADO
...DE DESEMPENHO
...DE EXPERIÊNCIAS

TAC: EMPRESA SUECA DE GESTÃO DE INSTALAÇÕES

<http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/en/products-services/former-brands/tac/tac-is-now-schneider-electric.page>

A TAC é uma empresa especializada em gestão de prédios, possuindo em seu portfólio o Estádio do Manchester United, o Kremlin, o Rockefeller Center, entre outros.

A empresa oferece um serviço completo com controladores, sensores, interfaces de monitoramento e serviços para atendimento pontual, quando necessário. Toda essa eficiência na gestão só é possível por conta de processos bem elaborados e serviços integrados por meio de tecnologia de ponta e do design.

Em virtude de seu sucesso e crescimento médio de 8% ao ano, em 2003, a Schneider Electric adquiriu a empresa por 422 milhões de euros. Após a aquisição, a TAC tornou-se o centro da estratégia de crescimento da Schneider em automação predial, mercado crescente ano após ano.

Outro ponto fundamental na gestão das instalações está relacionada à experiência do usuário e dos visitantes. A utilização do *design* tem um papel-chave no desenho dos serviços, permitindo que seja feito de forma integrada. Assim, todo o planejamento dos diferentes serviços para a gestão das instalações e dos eventos – como segurança, venda de entradas e registro, limpeza, catering, retransmissão audiovisual etc. –, quando feito de forma holística, não somente facilitará a gestão, como também contribuirá para a gestão da experiência turística completa (ver seguinte negócio).

Gestão de experiências

Os macroeventos esportivos trazem uma gama maior de turistas nacionais e internacionais interessados em fazer parte dos eventos. Esses turistas não só viajam para os locais dos eventos para desfrutar de uma partida de futebol ou assistir uma competição, mas usufruem dos mais variados tipos de experiências desde que chegam, como passeios turísticos, consumo local, entre outros. A profundidade e as qualidades dessas experiências estarão limitadas apenas pela capacidade dos empresários brasileiros de propor conteúdos para as mesmas, seja em forma de produtos para consumir ou serviços para vivenciar.

Hoje, em todo o mundo, os turistas buscam cada vez mais informações através da internet e compartilham suas experiências por meio da rede, além de

assistirem a muitos eventos em aplicativos móveis. Pensando no crescimento exponencial que esse fenômeno tem em escala planetária (quantas pessoas tinham um smartphone nas Olimpíadas de 2008? Quantas pessoas terão um smartphone ou o seguinte gadget eletrônico nas Olimpíadas de 2016?), é indispensável a exploração dos impactos que esse fato tem nas experiências turísticas, assim como as oportunidades que se abrem para todo tipo de empresa chegar a esses turistas – muitas vezes, de maneiras sequer consideradas há alguns anos. O turismo de longa distância, isto é, o turismo daqueles que partem de outros continentes, deixou de ser um negócio exclusivo das grandes operadoras de turismo. Ao contrário, surge a divisão, em nichos, do turismo – a procura de cada turista por uma experiência única e autêntica, a qual abre portas para toda uma variedade de players menores, além de mais locais na área turística. Com os avanços tecnológicos, é fundamental que todas as informações estejam integradas por meio de diferentes plataformas e redes, para que cada turista ache o que procura e que, adicionalmente, todo outro tipo de público tenha acesso às informações antes, durante e depois das viagens ou dos eventos esportivos.

A OPORTUNIDADE

Esse é um negócio relativamente novo e que requer um elevado grau de especialização com equipes multidisciplinares. Por enquanto, existem poucas empresas com uma expertise forte e comprovada. A tendência mundial à externalização desse tipo de serviços – seja para instalações esportivas ou para outros tipos de prédios – abre uma interessante oportunidade para novas empresas se posicionarem. As empresas brasileiras que possam oferecer esses serviços na Copa do Mundo e nas Olimpíadas terão, no seu portfólio, os clientes mais exigentes do mundo.

A vivência dos eventos esportivos, em particular, é uma área em que a integração da tecnologia com o *design* focado no usuário torna-se fundamental. A experiência da BBC com as Olimpíadas de Londres é um exemplo da nova con-

ceitualização de como podem ser experimentados os eventos esportivos, além de marcar a pauta para o que pode estar acontecendo nos próximos dois e quatro anos para os eventos que acontecerão no Brasil¹³.

DESIGN...
...DE EXPERIÊNCIAS
...INTEGRADO
...CRIATIVO

MULTIPLATAFORMA ON-LINE DA BBC

A BBC foi a responsável pela transmissão das Olimpíadas de Londres 2012 e criou uma multiplataforma on-line para que as pessoas ao redor do mundo pudessem usufruir da melhor experiência de transmissão, acompanhando todos os detalhes dos jogos.

A plataforma criada possuía 24 canais de streaming HD para que fossem vistas todas as modalidades possíveis por meio de qualquer equipamento: computador, tablet, celular ou TV. A BBC contava com uma página para cada atleta, modalidade, país ou arena, para que qualquer um acessasse, obtendo, assim, a informação de seu interesse.

As estatísticas de cobertura midiática são impressionantes: 2.500 horas de cobertura, 431 milhões de visitas (25% de visitantes únicos), 12 milhões de vídeos por celular, 102 milhões de streamings ao vivo (valor quase três vezes superior ao recorde anterior, na Copa da África do Sul), 150 milhões de tweets e quase 2 milhões de downloads do aplicativo da BBC.

Assim, com o lema “nunca perca um instante” (never miss a moment), os jogos de Londres 2012 foram, verdadeiramente, os primeiros jogos digitais, com informações fluindo, pela internet, por qualquer canto do mundo e permitindo uma experiência única para os que estiveram em Londres e para os que estiveram distantes.

Para se preparar para os jogos, a BBC realizou importantes investimentos – os retornos, porém, ficam como um legado tecnológico e de experiência de usuário que fidelizará espectadores no futuro.

13. http://www.bbc.co.uk/blogs/bbcinternet/2012/07/olympics_design.html

Para garantir o sucesso da experiência do público, o ambiente precisa ser controlado, planejado. É necessário desenvolver uma estrutura de operação que garanta o primor no atendimento e na experiência de forma consistente e coerente em toda a cidade. A imagem das cidades-sede deve extrapolar os atrativos turísticos, demonstrando outras questões importantes, como segurança, qualidade dos serviços e oportunidades para negócios. Essa é uma ocasião única para que o país se torne uma vitrine para o mundo, e os diferentes tipos de mídia e a experiência do usuário são o canal para isso. O caso de Barcelona durante as Olimpíadas de 1992 é um excelente exemplo de sucesso e é apresentado detalhadamente na Seção 4.

De todos os turistas que visitarão as diferentes cidades-sede, seja para a Copa ou para as Olimpíadas, sejam nacionais ou estrangeiros, espera-se que consumam, além de produtos e serviços turísticos mais diretos (hotéis, restaurantes, transporte etc.), também todo tipo de souvenirs, como joias, confecções, acessórios etc. O *design* adequado de todos esses bens é fundamental para maximizar o impacto em uma grande variedade de indústrias e de artesanatos em todo o país. Por “adequado”, entende-se que tais produtos estejam adaptados aos gostos, orçamentos e padrões de compra dos diferentes tipos de turistas que chegarão às localidades.

A parte mais criativa do *design*, nesses casos, não deixa de ser importante, mas, para que essa criatividade seja transformada em retorno comercial, é importante fazer uma ampla análise do que esses turistas vão querer comprar. É possível analisar estudos de perfis de turistas genéricos, bem como aproveitar os 5-6 milhões de turistas internacionais que chegam a cada ano ao Brasil (além dos turistas nacionais, naturalmente), para pesquisar, diretamente com eles, quais são os comportamentos de compra que poderão se reproduzir quando chegarem números muito maiores de visitantes em 2014 e 2016, e também no futuro.

O modo para fazer essa pesquisa pode ser rudimentar (com estudantes fazendo pesquisas corpo a corpo nos pontos turísticos) ou altamente tecnológico e sofisticado. A opção vai depender dos recursos disponíveis e da criatividade dos empresários para desenvolverem as melhores formas de testar seus produtos. No caso seguinte, mostra-se um exemplo não relacionado aos macroeventos esportivos, mas que reflete bem as oportunidades da análise de comportamento de consumidores¹⁴.

14. <http://www.restaurantvandetoekomst.wur.nl/UK/>

RESTAURANT OF THE FUTURE: ANÁLISE DE COMPORTAMENTO DE CONSUMIDORES

Este não é um exemplo típico dos macroeventos esportivos, mas pode ser utilizado para entender como mapear os desejos e os hábitos dos diferentes consumidores, permitindo criar melhores produtos e experiências para os mesmos.

O *restaurant of the future* é uma parceria entre a Universidade de Wageningen, a Noldus (software de comportamento humano e pesquisa), a Sodexo (serviços de restaurante) e a Kampri (especialistas em cozinha - equipamentos e consultoria). Por meio dessa parceria, são analisados dados dos consumidores em um restaurante, cujas imagens são captadas através de câmeras espalhadas pelo teto. Essas imagens são estudadas por softwares e por especialistas para verificar o que acontece com as variações de sabor, luz, cheiro, entre outros itens, na percepção e na escolha do consumidor em relação aos tipos de comida.

Essa parceria permite entender exatamente como criar as melhores experiências para o consumidor e, assim, entregar um melhor produto e serviço.

Adaptando esse exemplo às oportunidades de venda de souvenirs, com a tecnologia à disposição, poderia se pensar, por exemplo, em ilhas de stands de souvenirs nos principais pontos turísticos, em que, por GPS ou bluetooth, fosse possível analisar o comportamento de cada turista que visita os stands, considerando que a maior parte deles terá um smartphone que poderia conectar-se a uma rede wi-fi gratuita em troca de ser monitorado.

Outro consumo habitual dos turistas, que, no caso brasileiro, poderia ser maximizado e potenciado, inclui a indústria cultural e de entretenimento. Na Grã-Bretanha, durante o ano de 2012, em paralelo às Olimpíadas, foi organizada uma Olimpíada Cultural, com mais de 12 mil eventos espalhados pelo país e com a participação de 16 milhões de pessoas. Com a riqueza e a diversidade cultural do Brasil, o potencial para desenvolver shows únicos e inigualáveis, que magnifiquem as experiências dos turistas e abram um potencial exportador para essa indústria, é simplesmente enorme.

Durante os eventos, algumas marcas buscam associar seus produtos e serviços ao acontecimento, aumentando o relacionamento com o consumidor. As oportunidades para que ofereçam propostas originais de branding e para que se conectem com os consumidores, mais uma vez, são ilimitadas. As regras da FIFA e do Comitê Olímpico devem ser rigorosamente seguidas, porém, existe lugar para grandes inovações, com todo tipo de produtos e serviços que contribuam para a experiência dos turistas e repercutam no branding de grandes marcas. A seguir, o caso do centro de treinamento de futebol criado pela Nike na África do Sul, lançado na preparação da Copa do Mundo e ainda em operação¹⁵.

NIKE FOOTBALL TRAINING CENTRE, EM SOWETO

O Nike Football Training Centre é uma referência e um orgulho para Soweto, um subúrbio mítico na luta contra o Apartheid na África do Sul. O centro foi criado como um projeto paralelo à Copa do Mundo de 2010 para divulgar sua marca, mesmo não sendo patrocinadora do evento, e promover seus produtos.

O centro foi construído para eventos da Nike, antes da Copa do Mundo, para promoção da marca global da empresa de calçados e, ao mesmo tempo, para servir à comunidade local. Sua decoração está estritamente ligada à publicidade da Nike. O centro apoia o trabalho de organizações locais, como a Soweto Football Association, que acabará por assumir a sua gestão. Outro grupo, Grassroots Soccer, orienta sobre HIV / AIDS por meio de coaching, enquanto a organização Right to Care executa testes de HIV.

O design e a arquitetura foram peças fundamentais na conceitualização do centro, que é hoje uma referência de boas práticas no país.

A OPORTUNIDADE

O *design* está presente na oferta de produtos e serviços de qualidade, adequados aos gostos e desejos dos turistas, planejando-os com um foco na experiência do usuário, de forma que o turista participe dos eventos, interaja com a cidade, leve consigo uma parte dessa experiência como souvenirs, além de compartilhar e divulgar, nas mídias sociais, essa experiência positiva, contribuindo para a consolidação do turismo no nosso país.

15. <http://archrecord.construction.com/features/humanitarianDesign/Africa/Nike-Football-Training-Centre.asp>

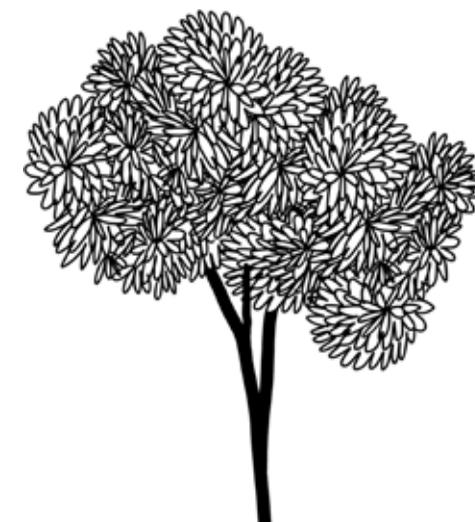
Gestão de espaços e serviços públicos

Algumas tendências que afetam a forma como são planejados os espaços públicos e entregues os serviços públicos incluem:

- ◆ A limitação dos recursos públicos disponíveis – na Europa, onde a crise econômica nos últimos quatro anos está afetando fortemente as finanças públicas, esse fenômeno é mais intenso, mas, no Brasil, com a magnitude dos desafios que as prefeituras devem enfrentar, essa limitação termina por ser igualmente forte.
- ◆ Consciência ambiental permeando aos poucos também a legislação pública e impactando nas compras e licitações públicas.
- ◆ Mudanças populacionais modificam o que é necessário enquanto serviços públicos.
- ◆ Novas ferramentas tecnológicas – principalmente na área de conectividade – oferecem novas possibilidades para enfrentar os desafios públicos.

A combinação de todas as tendências leva a desafios mais complexos que deverão ser resolvidos com soluções integrais que incluam tanto os produtos ou equipamentos públicos quanto os serviços públicos associados, com uma visão integrada do ciclo de vida completo dos produtos e serviços, além de novos modelos de negócios associados. Hoje, fala-se muito em smartcities, isto é, “cidades inteligentes”.

A tecnologia e o *design* estão cada vez mais presentes para auxiliar a gestão pública a otimizar seus resultados em diferentes frentes, principalmente atrelados ao monitoramento e ao acompanhamento remoto, assim como à redução de custos e à otimização de processos. Muitos desses serviços de gestão pública acabam terceirizados para empresas que possuem conhecimento específico e ferramentas de gestão eficientes para a realização de tais serviços, oferecendo uma maior qualidade e permitindo também aumentar a capacidade dos mesmos em momentos de grande demanda (durante os eventos), frequentemente provendo as denominadas “soluções integrais”.



A OPORTUNIDADE

Desde a fase de pré-eventos, as oportunidades associadas à integração do planejamento com a gestão, durante os eventos e pensando-se também no legado, devem ser avaliadas e aproveitadas tanto pelas prefeituras, para maximizar o impacto positivo nas suas populações, quanto pelas empresas que entrem nessa interessante área de negócio. Os aprendizados e as capacidades adquiridas por empresas para entrar nesse negócio associado à Copa e às Olimpíadas poderão ser fortemente rentabilizados em longo prazo, enquanto muitas outras cidades no Brasil irão precisar de um upgrade significativo nos seus espaços e serviços públicos. Enquanto a população tiver ciência do quanto mais é possível se fazer para melhorar a qualidade de vida das pessoas nas cidades-sede, as pessoas exigirão, por meio dos seus votos, melhorias em todas as cidades do Brasil.

A gestão dos espaços e serviços públicos nas cidades-sede da Copa do Mundo e das Olimpíadas pode vir a influenciar significativamente a imagem das cidades, principalmente no que tange à segurança, informação turística, saúde e limpeza urbana. Esses serviços são essenciais para atrair turistas e, posteriormente, devem se converter em um grande legado para o Brasil, ao garantir uma qualidade de vida melhor à população durante e após os eventos.

O *design* possui um papel-chave no planejamento e no desenvolvimento de toda essa grande área de oportunidade de negócio, integrando-se com tecnologia para estruturar novas cadeias de valor prontas para atender as necessidades mutáveis das prefeituras e oferecer soluções integrais que maximizem os resultados. O desempenho dos equipamentos e materiais utilizados também é fundamental para permitir uma gestão mais eficiente e facilitada.

Em um caso especificamente ligado a um macroevento esportivo, as Olimpíadas de Inverno de 2010, em Vancouver, pode-se apreciar a grande variedade de oportunidades que aparecem nessa área¹⁶.

16. <http://www.gereports.com/2010-olympics-score-a-first-with-health-it-solution/>

VANCOUVER 2010: SOLUÇÃO DE TI PARA SAÚDE

Em Vancouver, para as Olimpíadas de Inverno de 2010, a solução encontrada para prover o melhor serviço de saúde para os atletas próximos das pistas constituiu-se em policlínicas móveis e uma unidade médica móvel, com 12 leitos e uma sala de operação. Por meio dessa estrutura, era possível compartilhar imagens, pela web, com outros locais, para uma segunda opinião de especialistas, caso houvesse alguma emergência.

Para os atletas, o serviço criado reduzia ou eliminava a necessidade de transporte para aconselhamento médico, permitindo o retorno mais rápido à competição. Essa unidade móvel foi tão bem recebida, que acabou sendo comprada pela Província de British Columbia após os jogos. O papel do design foi fundamental para o desenho dos processos e a interação com tecnologia para permitir esses ganhos.

Em definitivo, os grandes eventos esportivos que visitarão o Brasil nos próximos quatro anos podem abrir um importante leque de oportunidades de negócio para empresas de todo tipo. Na fase de pré-eventos, a maior parte do bolo fica com as grandes empresas brasileiras. Durante os eventos, ao contrário, muitas das oportunidades requerem uma flexibilidade, criatividade e capacidade de inovação que normalmente são mais características das pequenas e médias empresas no nosso país.

Adicionalmente, é importante ressaltar que muitos desses negócios comportam novos modelos de operação em que é necessário juntar diferentes skills com os tradicionalmente usados por empresas. O aproveitamento real das oportunidades futuras dependerá da capacidade das empresas, com as mais variadas expertises, de se juntarem e formarem alianças e colaborações para, juntas oferecerem as soluções requeridas. O último exemplo – da GE nas Olimpíadas de Vancouver – pode ser uma solução entregue por uma multinacional gigante ou também pode ser desenvolvida por empresas locais com um melhor conhecimento dos requerimentos particulares do caso, e combinando empresas de equipamentos médicos, de TI, fornecedores de serviços de saúde e *designers* que desenvolvam o conceito e integrem as diferentes empresas para oferecerem ao cliente a solução completa final.

PÓS-EVENTOS

Com a realização dos macroeventos no Brasil, as empresas poderão se capacitar, objetivando fornecer produtos e serviços para uma demanda mais exigente. Após esses eventos, as empresas poderão ampliar essa oferta além do país, pois surgem oportunidades nos mais variados setores de negócio e elas já estarão capacitadas a atender essa demanda mais sofisticada, podendo, assim, abranger qualquer tipo de mercado.

Maximização e versatilidade de uso de infraestruturas e instalações e reutilização de estruturas modulares

Os investimentos realizados em estádios e infraestrutura demandarão uma capacidade específica de gestão não só durante os eventos, mas também para o legado, permitindo sua utilização de forma eficiente pelas empresas e comunidades locais. Esse desafio já é muito evidente em cidades-sede que estão investindo fortemente em novos estádios com grande capacidade, mas cujo cenário esportivo local tem pouca expressividade. A viabilidade econômica das instalações deverá ser assegurada por outro tipo de eventos (ver Apêndice).

A reutilização das construções temporárias facilitará a rentabilidade dos investimentos realizados. Será mais importante, ainda, poder aproveitar a experiência adquirida por empresas brasileiras nessa área de negócio, abrindo-se possibilidades de lucro não somente em outros grandes eventos esportivos, mas também em qualquer evento social ou cultural em que a capacidade de montar e desmontar instalações desenhadas para maximizar as experiências das pessoas possa ser um diferencial competitivo, no Brasil e no exterior.

Gestão de comunidades

O papel das novas tecnologias e como elas facilitam o estabelecimento de relações duráveis com pessoas por todo o mundo constituem-se em um fenômeno que mudará como as marcas relacionam-se com os consumidores. Num horizonte temporal de quatro a cinco anos, junto com novos desenvolvimentos tecnológicos que deverão aparecer, pelo menos, em um mesmo ritmo que nos últimos cinco anos, as oportunidades para desenhar novas estratégias de branding serão ilimitadas.

Nesse sentido, as empresas brasileiras que tenham aproveitado os macroeventos esportivos com novas ferramentas tecnológicas para criar bases de dados completas com as informações e interesses das pessoas que visitaram o Brasil e/ou das pessoas de todo o mundo que experimentaram

os eventos virtualmente, terão em seu poder um ativo de incalculável valor que poderá ser aproveitado comercialmente para criar comunidades de interesse com perfis diferenciados para as diversas marcas que queiram conectar com esses grupos de pessoas. *Designers* gráficos, publicitários, especialistas em branding, desenvolvedores de games e aplicativos, fornecedores de conteúdos etc. – todos eles poderão unir esforços para que seja aproveitada toda uma nova área de trabalho no futuro.

Consolidação turística

O Brasil deverá ver o fluxo turístico aumentar significativamente após os eventos esportivos, e as cidades demandarão serviços adequados para receberem esses turistas. Serviços ligados à experiência e à infraestrutura geral serão os mais demandados ao longo dos próximos anos, e o *design* possui um papel fundamental para agregar valor. No entanto, para que isso seja viável, o Brasil deve investir na disseminação das suas potencialidades, demonstrando as capacidades adquiridas ao longo de todas as etapas de preparação e realização dos eventos, e se aproveitando das últimas ferramentas tecnológicas em cada momento para – junto com o *design* – oferecer experiências únicas para os turistas novos e recorrentes.

Melhoria da qualidade de vida urbana

O planejamento de infraestrutura, mobilidade, espaços e serviços públicos das cidades-sede não deve ser apenas para os macroeventos esportivos, mas sim pensando de forma a dar uma continuidade, oferecendo melhores condições para os habitantes, turistas e para que as empresas sejam mais competitivas.

A tendência global por desenvolver “cidades inteligentes”, capazes de garantir uma ótima qualidade de vida para as populações urbanas, abre duas grandes oportunidades para o Brasil:

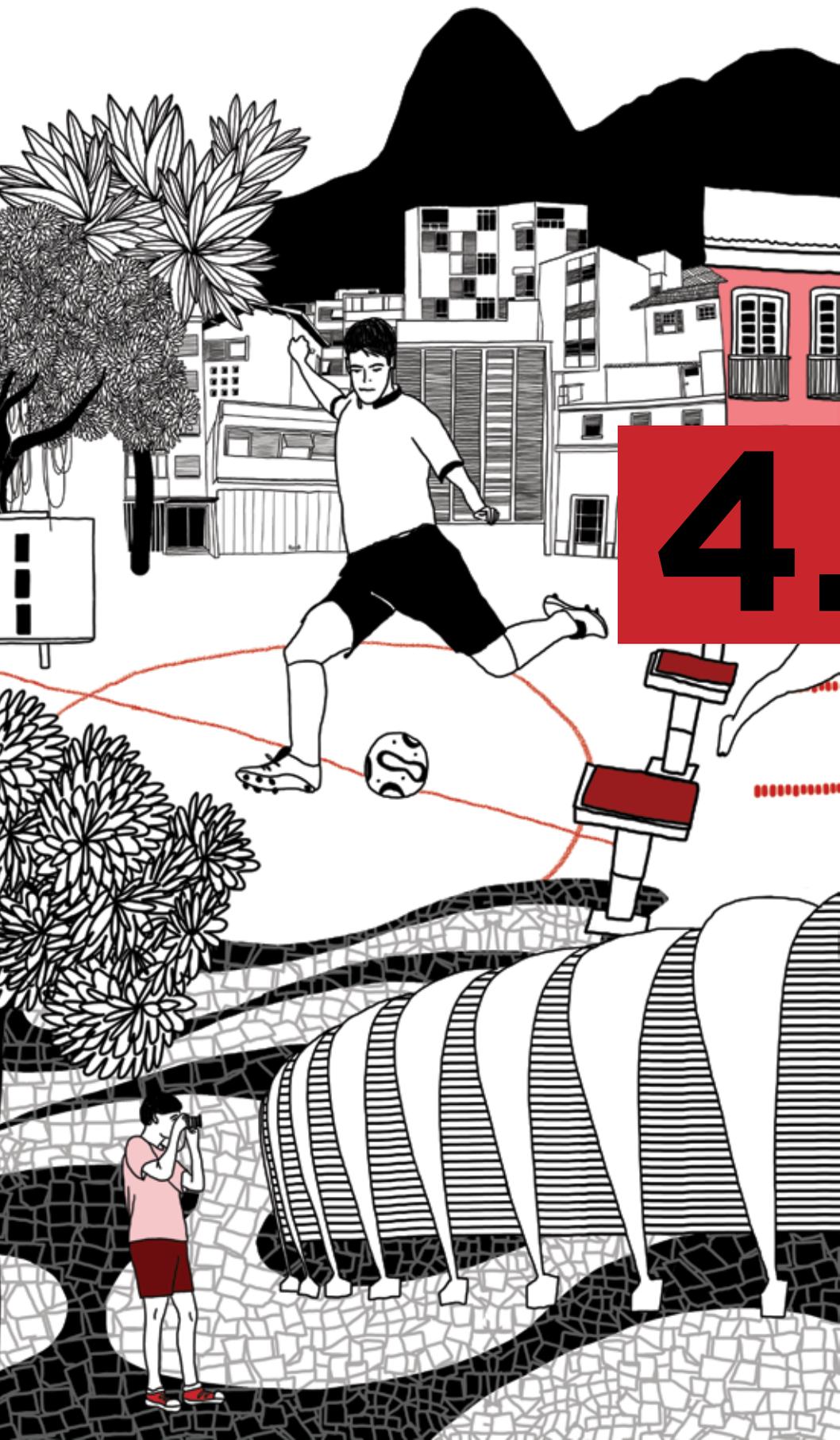
- ◆ À medida que as cidades-sede – e outras cidades que as emulem – sejam capazes de virar cidades inteligentes, elas serão também capazes de reter o talento local e atrair talento de todo o mundo. Essa retenção e essa atração de talento estão na base da construção de cidades e regiões mais competitivas no Brasil, pois estas terão o ingrediente mais importante na economia do conhecimento: o capital humano.
- ◆ A essas empresas brasileiras que – como consequência da experiência na preparação para os eventos e durante a gestão dos mesmos – adquiriram expertise no desenvolvimento de soluções integrais para espaços e serviços urbanos

que contribuam com essas “cidades inteligentes”, poderão se abrir oportunidades de mercado em todo o mundo para customizar essas soluções para os requerimentos e contextos de novos clientes.

Em resumo, o *design* aparece com um agregador de valor nas diferentes etapas dos macroeventos esportivos e deve ser visto como um diferencial competitivo a ser incorporado desde o planejamento, permitindo a transformação das indústrias e dos serviços brasileiros, atendendo uma demanda mais exigente e se preparando para atender, também, todo tipo de demandas, globalmente.

As oportunidades estão à nossa frente. A sua quantificação, em grande medida, é um esforço fútil enquanto a maior parte dessas oportunidades são ilimitadas – dependendo somente da capacidade dos empresários brasileiros para inovar com produtos e serviços que cubram as necessidades, atendam as exigências e maximizem os retornos para a economia brasileira, em seu conjunto.





4.

BRENCHMARK INTERNACIONAL

PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO, FORAM CONSULTADAS INÚMERAS FONTES SECUNDÁRIAS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS COM MACROEVENTOS ESPORTIVOS DAS ÚLTIMAS DUAS DÉCADAS, APROFUNDANDO-SE NOS CASOS MAIS RECENTES DAS OLIMPÍADAS DE LONDRES 2012 E DA COPA DO MUNDO DA ÁFRICA DO SUL, EM 2010.

Para esses últimos eventos, existe uma maior disponibilidade de informação e eles foram desenvolvidos em contextos econômicos e tecnológicos provavelmente mais similares à situação que teremos no Brasil em 2014 e 2016. Muitos dos exemplos de oportunidades de negócio que incluímos na seção anterior do texto são desses últimos eventos por esse motivo.

Ilustração da principal mensagem que queremos transmitir com esse estudo: a oportunidade de realizar uma transformação produtiva real no Brasil com a “desculpa” dos macroeventos esportivos. Nós procuramos exemplos mais antigos, em que o passar do tempo possa mostrar o impacto real que o evento teve na economia produtiva da cidade e da região. Esse é o caso de Barcelona e das Olimpíadas de 1992. Na extensa literatura disponível sobre os impactos dos Jogos Olímpicos nas cidades receptoras, existe um consenso inequívoco ao

se citar Barcelona como um dos poucos casos de sucesso no aproveitamento de um evento com essas características. Por meio de pesquisa secundária e fundamentalmente de entrevistas com os principais atores em Barcelona, no final dos anos 80 e no começo dos anos 90, redigimos o caso apresentado a seguir, com os principais aprendizados para o Brasil atual.

O CASO DE BARCELONA: o *design* nas Olimpíadas de Barcelona 1992

<http://www.olympic.org/olympic-games>

Como na maioria dos lugares onde foram realizadas as Olimpíadas, esses eventos servem para gerar na cidade um nível de infraestrutura e de melhorias urbanísticas que não seria possível de outra maneira. Para Barcelona, mas diferentemente de outros casos, as Olimpíadas significaram mais do que apenas uma mudança urbana. Para a cidade, além de ser o início de um plano turístico, que está em pleno vigor até hoje, serviu para torná-la conhecida com referência em *design* e, ao mesmo tempo, fortalecer a indústria correspondente e outros setores associados.

Para encontrar as razões para o sucesso, é necessário saber que, por trás do projeto olímpico e da liderança do então prefeito Pasqual Maragall, a abordagem consistiu em organizar os jogos para tentar inovar em tecnologia e em relação ao espaço urbano, utilizando o *design* como ferramenta e elemento de mudança. A ideia por trás estava em racionalizar todo o investimento pensando no futuro e não apenas em quinze dias de grande campanha nos meios de comunicação.

Nas palavras dos próprios protagonistas, além disso, atrás de um desejo inovador, havia o desejo de deixar uma mensagem: “Mostrar que, neste canto do Mediterrâneo, havia uma maneira de entender a vida, e queríamos marcar para que todos no mundo soubessem onde é Barcelona”.

O fortalecimento da imagem de Barcelona na área do *design* e da inovação, o impulso dado ao turismo e os esforços realizados para reforçar a competitividade da indústria local contribuíram para o grande sucesso que foi Barcelona 92. Junto com o sucesso inegável dos Jogos, a cidade ainda fez outras conquistas, como a recuperação da fachada da marina para a criação de praias em uma área previamente dedicada ao âmbito industrial (e, em muitos casos, decadente).

Sem realmente olhar ou pensar, desde o início, em uma estratégia de “*design* management” para a cidade, grandes resultados foram alcançados por meio da coordenação de diferentes departamentos e ações isoladas. Na verdade, não havia um líder por trás de toda a estratégia em *design*. O que ocorreu foi mais uma soma de talentos.

Em termos gerais, as áreas onde o *design* teve um papel importante podem ser resumidas em:

- a. **Design gráfico;**
- b. **Design do Look & Feel das instalações dos jogos e dos âmbitos desportivos;**
- c. **Design dos elementos esportivos: o conceito de “uma janela para o mundo”;**
- d. **Design das grandes instalações olímpicas;**
- e. **Design de elementos urbanos que costuravam a cidade.**

Essas áreas são detalhadas a seguir.

a. Design gráfico

<http://www.mariscal.com/en/projects/cobi/>

Para os diferentes elementos gráficos, foram realizados vários concursos com *designers* locais, com a ideia de promover a criatividade e as empresas locais.

Javier Mariscal foi o *designer* que venceu o concurso para escolha do mascote. A sua escolha já estava quebrando paradigmas, uma vez que as outras propostas eram desenhos muito ao estilo Disney e o único mascote realmente diferente era o Cobi (ver imagem). Foi uma escolha arriscada, porque era um cachorro “achata-do” e sem roupas. O mais importante, porém, foi o estabelecimento, por trás do projeto criativo de Mariscal, de uma equipe de *design* responsável por adaptar o animal de estimação em relação a todo o restante da imagem dos jogos.

Também houve uma equipe responsável pelo *design* do logotipo dos jogos e por toda a adaptação gráfica dos demais elementos, como todos os pictogramas para as diferentes modalidades esportivas. Essas adaptações gráficas foram consideradas muito inovadoras em comparação com o que tinha sido feito até então.

b. Design do Look & Feel das instalações dos jogos e dos âmbitos desportivos

Durante dois anos antes das Olimpíadas, uma equipe de *designers* locais trabalhou no projeto do *Look & Feel* das instalações dos jogos e dos âmbitos desportivos. No contexto do começo dos anos 90, com a comunicação dominada quase exclusivamente pela televisão, essa equipe sempre teve em mente a ideia de projetar considerando o “U” da televisão e como seria visualizado pelos 3,5 bilhões de pessoas:



Também se encarregaram do *Look & Feel* de outros lugares onde se concentrariam fluxos de pessoas que estivessem indo aos eventos dos jogos, como a chegada ao aeroporto, a entrada do Montjuic (a colina onde estavam instaladas as grandes obras olímpicas, como o estádio, as piscinas e o Palácio dos Esportes), a entrada da Vila Olímpica, os centros de recepção, entre outros. O objetivo era que tudo tivesse a mesma imagem corporativa para dar coerência.

c. Design dos elementos esportivos: uma janela para o mundo

Sob o conceito de “uma janela para o mundo”, que envolveu a tela da televisão como vitrine para os telespectadores mundiais, aproveitou-se a oportunidade para posicionar Barcelona como uma referência em *design* e vanguarda. Assim, foi selecionada uma série de esportes para incorporar elementos com um *design* inovador, tais como: cadeira do árbitro do tênis, a saída nas raias de atletismo, os pódios etc.

Os concursos públicos que foram lançados para esses equipamentos se basearam sempre na participação de um *designer* local e de uma empresa também local que pudesse produzir de acordo com os aspectos técnicos.

Além disso, foram feitos concursos para desenhar outros elementos, como as tochas, os uniformes dos voluntários e esportistas, entre outros. Para projetar a imagem de Barcelona, foram usadas, ainda, as mais variadas ferramentas, como a combinação da tradição de Barcelona, representada pela cantora de ópera Montserrat Caballé, e a abertura internacional, com a participação do ícone do pop Freddie Mercury. Assim, os cantores se apresentaram juntos, representando a canção Barcelona,.

d. Design das grandes instalações olímpicas

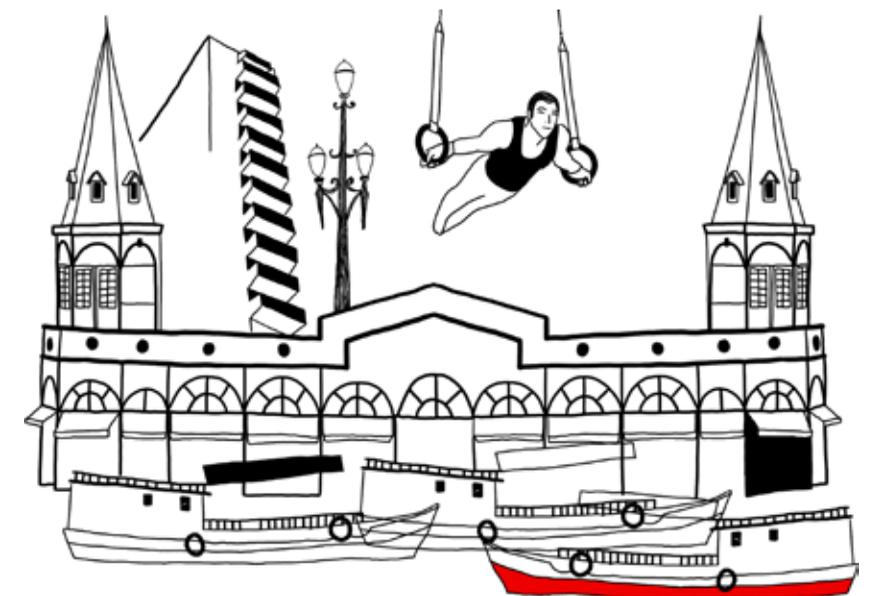
O *design* das grandes instalações olímpicas, como o estádio Palau Sant Jordi, a torre de comunicação e a Vila Olímpica, ficou a cargo de arquitetos de renome, como Foster e Isozaki. Como em todas as outras cidades que sediaram os jogos, essas instalações acabaram por virar ícones do lugar. O mais importante da experiência de Barcelona, porém, foi a participação constante, na equipe de trabalho de cada arquiteto de prestígio, de um arquiteto da prefeitura para coordenar com as outras áreas que estavam sendo desenvolvidas, como se explica a seguir.

e. Design de elementos urbanos que costuravam a cidade

Como explicado acima, a concepção de equipamentos de grande porte foram encomendados a arquitetos de prestígio, mas havia uma parte muito importante, que foi o projeto das áreas e elementos urbanos que “costuravam” a cidade e se uniam às instalações.

Para explicarmos essa parte, é necessário nos remetermos ao final da década de 70 aproximadamente, antes que as Olimpíadas de Barcelona tivessem sido anunciadas. O arquiteto Oriol Bohigues era o diretor da área de urbanismo da prefeitura de Barcelona e foi encarregado da gestão da cidade com a visão de desenvolver uma cidade integrada. Oriol Bohigues contratou uma equipe de arquitetos recém-formados para realizar esse projeto, que, originalmente, começou em 1982 como um pequeno escritório de projetos dentro da prefeitura da cidade.

A equipe começou, pouco a pouco, com pequenos projetos, quando, em 1988, recebeu a notícia das Olimpíadas. Assim, tudo o que foi planejado ser feito em 20 anos deveria ser desenvolvido em, apenas, quatro anos, até a chegada dos jogos. Oriol Bohigues se tornou um dos arquitetos responsáveis pelas grandes instalações, em particular da Vila Olímpica. Na equipe da prefeitura, todos os jovens arquitetos ficaram muito motivados e apaixonados pelo desafio olímpico que teriam pela frente. Foram encarregados do *design* das zonas e dos elementos urbanos que “costuravam” a cidade e em alguns bairros específicos, como Vallhebrón, Vila Olímpica, Zona Universitária e Glories. Um deles foi o diretor de elementos urbanos, Enric Pericas, e ficou responsável por gerar um catálogo de elementos urbanos para colocar, primeiramente, nessas áreas e, em seguida, em toda a cidade, como bancos, elevadores de vidro do metrô, postes, abrigos de ônibus, quiosques, entre outros, para chegar a uma padronização em toda cidade. O resultado é a Barcelona atual, em que, em qualquer bairro, os elementos urbanos são os mesmos, inclusive em toda a área metropolitana.



Para a realização desse catálogo, foi feita uma mistura entre *design* da própria equipe e concursos públicos com *designers* locais. Nesse último caso, honorários mínimos eram pagos aos profissionais para que estes preparassem a proposta, e logo também se lançava um concurso público para a fabricação do elemento urbano desenhado. Essa forma de contratação garantia que o fabricante local pudesse, posteriormente, vender esse item para outras cidades e, até mesmo, melhorar o produto exportado. Muitas vezes – especialmente em casos em que não houvesse um fabricante local com a capacidade de fabricação suficiente no escasso tempo que dispunham – escolhiam mais de um fabricante, aproveitando, assim, para fortalecer mais empresas locais. Os elementos projetados internamente na prefeitura eram aqueles que precisavam ser testados na própria cidade, como os desníveis da calçada, grades de vidro etc. O restante – bancos, postes de iluminação etc. – poderia ser projetado e testado externamente.

Empresas como Fundición Dúctil Benito¹⁷, que, até então, produziam bueiros, começaram a produzir elementos urbanos mais sofisticados. O ex-diretor de elementos urbanos, que trabalhou na cidade de Barcelona por quase 15 anos, foi trabalhar para uma dessas empresas posteriormente. Atualmente essas empresas vendem seus produtos em todo o mundo.

TRANSFORMAÇÃO PRODUTIVA

O caso de Barcelona é referência porque, 20 anos mais tarde, constata-se como os esforços realizados pela colaboração público-privada tiveram um impacto muito significativo em alguns setores econômicos da cidade e da região. Uma das chaves dessa transformação firmou-se na capacidade de juntar os gênios criativos pelos quais Barcelona havia sido conhecida anteriormente (arquitetos como Gaudí, pintores como Miró ou Casas) com uma indústria local séria e profissional, para garantir a entrega dos resultados à altura das exigências do Comitê Olímpico Internacional. Alguns setores muito afetados positivamente foram, por exemplo, o audiovisual, os fabricantes de equipamentos urbanos, o próprio *design* e, fundamentalmente, o turismo.

No caso do turismo, cabe salientar que, até então, Barcelona não possuía uma imagem turística forte, muito menos relacionada a turismo de cruzeiros. Nos anos prévios às Olimpíadas, foram realizados investimentos considerá-

17. www.benito.com

veis em nova hotelaria, assim como na modernização de instalações existentes. Entre 1990 e 1992, o número de leitos aumentou em 35%¹⁸. Esse esforço investidor, porém, não foi suficiente e, durante o período das Olimpíadas, 15 navios de cruzeiro se instalaram no porto de Barcelona. Essa experiência quase fortuita permitiu ganhar conhecimento em relação a um novo negócio dentro do turismo e constituiu o ponto de partida para o negócio de cruzeiros em Barcelona, que passou de uma quantidade insignificante em 1992 para quase 2,5 milhões de passageiros em 2010¹⁹, convertendo-se no primeiro porto de cruzeiros do Mediterrâneo. Essa mudança foi liderada pela instituição público-privada Turisme de Barcelona e foi acompanhada por um forte investimento privado – de aproximadamente 60 milhões de euros – nos terminais de cruzeiro pós-Olimpíada.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES AO BRASIL

Se for verdade que, por trás da liderança do então prefeito de Barcelona, houve certo planejamento para organizar os jogos, tentando inovar em tecnologia e *design* urbanístico, não existiu, então, uma clara estratégia de “*design management*” da cidade, sendo o resultado positivo mais uma soma de talentos. No caso do Brasil, partindo de exemplos como o de Barcelona, poderia haver um planejamento por meio de uma estratégia global desde o início, garantindo que o impacto seja muito maior.

Quando se olha a posteriori, e com os depoimentos de alguns dos protagonistas, verifica-se que havia por trás de todo o trabalho realizado, especialmente no que tange ao *design* e ao planejamento da cidade, equipes de jovens anônimos altamente motivados pelo seu trabalho, não deixando tudo nas mãos de *designers* ou arquitetos renomados. Se o Brasil deixar tudo nas mãos de *designers* renomados, eles projetarão uma “criação” que, eventualmente, ficará velha, tornando-se obsoleta. É mais eficaz formar uma equipe anônima, jovem, com paixão e que trabalhe como uma orquestra. Para Barcelona, essa equipe foi o filtro de controle que corrigia os principais arquitetos, os quais projetavam as grandes instalações para o modelo de cidade que eles queriam. Essa equipe era a responsável por corrigir as mensagens dos políticos, convertendo em algo que fosse entendido pelos técnicos.

18. Fonte: Turisme de Barcelona

19. Fonte: Porto de Barcelona

Como conclusão, pode-se verificar que Barcelona se aproveitou dos Jogos Olímpicos para transformar certos setores, como indústria criativa e audiovisual, espaços urbanos, *design* e turismo. Com isso, foi possível alcançar alguns objetivos:

1. Incluir *design* e inovação em tudo aquilo que tivesse o máximo impacto possível: não só a tocha, a pira e as grandes instalações, mas também no que se via pela televisão (Look & Feel das áreas dos jogos e “uma janela para o mundo”, com os elementos técnicos) e em outras coisas, como os elementos urbanos dos pontos da cidade onde havia movimento olímpico. O legado de todo esse esforço e investimento é óbvio e segue, até hoje, em aproveitamento pela cidade. Também houve resultados intangíveis, em princípio, com a Marca Barcelona, como cidade criativa e cosmopolita.
2. Tanto os designers e arquitetos como os fabricantes dos elementos projetados teriam de ser locais, para potencializar a indústria local. Dessa forma, os Jogos Olímpicos serviram como um pontapé para que, posteriormente, esses profissionais permanecessem como líderes em determinadas áreas e pudessem exportar mundialmente.
3. Incluir Barcelona na rota turística, tornando-se o principal porto do Mediterrâneo para receber cruzeiros: desde as Olimpíadas, por meio do diálogo público-privado, Barcelona conseguiu mais de 60 milhões de euros em investimentos privados nos seus terminais de cruzeiros.

O caso de Barcelona é um exemplo muito representativo dos resultados na transformação da forma de trabalhar, visando instaurar o uso do **design** de forma integral mediante o diálogo público-privado.





5.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O PROPÓSITO DESTE ESTUDO FOI IDENTIFICAR AS MELHORES OPORTUNIDADES PARA A INSERÇÃO DO DESIGN NOS MACROEVENTOS ESPORTIVOS COPA DO MUNDO DE 2014 E OLIMPÍADAS DE 2016.

Ambos os macroeventos constituem-se em uma oportunidade única para o Brasil, pois permitirão acessar as demandas mais exigentes, no mundo, em alguns setores produtivos, tanto pelo alto grau de exigência da FIFA e do Comitê Olímpico Internacional quanto pelos requerimentos dos turistas e das grandes empresas que participarão dos eventos e mostrarão graus muito sofisticados de consumo de bens e serviços. Adicionalmente, os eventos serão uma vitrine da Marca Brasil para o mundo, com as mais de 30 bilhões de visualizações que são estimadas para o seguimento dos eventos nos diferentes formatos de mídia.

Essas oportunidades poderão ser traduzidas em impacto econômico, com um crescimento significativo do PIB durante o período de pré-eventos e durante a execução dos mesmos; em um impacto positivo na Marca Brasil, que pode ser reforçada com a excelência dos setores envolvidos; e, fundamentalmente, em uma sofisticação e transformação real de alguns setores produtivos. Essa transformação passa pela agregação de valor para atender as demandas mais

avançadas. O estudo salientou como o *design* pode ser aplicado como fator competitivo em diferentes negócios identificados antes, durante e após os eventos. Com os ganhos de competitividade alcançados, as empresas brasileiras terão uma grande oportunidade de passar de mercados locais, nos quais hoje concorrem, para alcançar mercados globais.

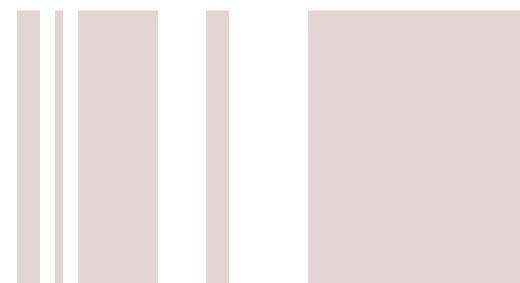
Por fim, pela magnitude dos eventos, o impacto positivo no PIB acontecerá independentemente das escolhas de políticas públicas realizadas. A transformação produtiva e os ganhos em competitividade poderão ser materializados somente se hoje forem feitas as escolhas corretas e se lançadas ações urgentes para mobilizar o melhor do empresariado brasileiro. Os esforços feitos hoje pelos parceiros públicos e privados permitirão que o legado desses eventos vá além de belos estádios e novos aeroportos, transformando-se em um grande passo em direção a um novo Brasil competitivo.

RECOMENDAÇÕES

Os macroeventos esportivos constituem-se em uma oportunidade única para elevar o patamar da competitividade de alguns setores brasileiros, para que estes concorram em escala global. As ações de *design* e inovação devem ser feitas de forma coordenada entre as diferentes instituições para que caminhem em um mesmo sentido. A inserção do *design* nas empresas brasileiras deve ser feita de forma sistêmica, e o governo – nos seus diferentes níveis – deve atuar como a grande demanda avançada, além de apoiar políticas públicas com essa visão, conforme alguns dos pontos abaixo:

Compras públicas inovadoras

A primeira área de ação recomendada relaciona-se com o papel do governo, nos diferentes níveis, atuando como demanda avançada/exigente. Para que isso aconteça, podem ser pensadas ações de sensibilização ou capacitação de funcionários públicos.



CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS NA GRÃ-BRETANHA

Um exemplo desse tipo de atividade ocorre na Grã-Bretanha, onde uma equipe do Royal College of Arts realiza oficinas com funcionários públicos do mais alto nível para que repensem os serviços públicos. Em um dos casos, os funcionários tiveram de debater como a Apple ou o Google entregariam o serviço de transporte público, o sistema de saúde, entre outros, para ver como mudariam os serviços atuais, criando essa demanda mais avançada.

Os conceitos utilizados com os participantes buscam demonstrar o valor e os princípios de *design* na entrega de serviços públicos (melhores serviços por menos). Além disso, enfatiza-se o papel crucial do *design* na formulação de políticas públicas, aumentando o alinhamento quanto ao desenvolvimento das políticas, dos processos e da prática.

FORTALECIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS DESIGNERS

Os *designers* devem possuir capacidades adequadas às novas características do *design* – *design* centrado no usuário, *design* de serviços, entre outros – e, para que isso seja possível, é necessário que sejam capacitados em relação ao que há de mais inovador no Brasil e no mundo.

Para alcançar esse objetivo, os *designers* locais devem ser colocados em contato com especialistas nacionais e internacionais. Também é necessária a criação de parcerias entre universidades brasileiras e centros de excelência internacionais para que os *designers* entrem em contato com o que está acontecendo em mercados mais avançados. As parcerias estratégicas entre *designers* brasileiros e internacionais poderão garantir acesso às melhores práticas.

A POLÍTICA DE *DESIGN* NA DINAMARCA

Na Dinamarca, durante os anos 90, o governo percebeu que seus designers precisavam virar globais ou seriam absorvidos por grandes empresas mundiais. Assim, enviaram uma pessoa aos Estados Unidos para aprender como as melhores empresas do mundo estavam trabalhando. Posteriormente, trouxeram especialistas e empresas americanas para a Dinamarca, para que pudessem estabelecer parcerias e trocas de experiências. Toda essa preparação permitiu que, hoje, as empresas dinamarquesas tenham amadurecido e expandido globalmente.

O fortalecimento dos *designers* passa, em grande medida, pelo contato, intercâmbio e aprendizado mútuo destes com outros profissionais, que podem ser empresas de TI, engenheiros, especialistas em gestão etc. As empresas de TI, por exemplo, podem apresentar os desenvolvimentos tecnológicos futuros, para, junto com os *designers*, se prepararem para as oportunidades tecnológicas com as ferramentas de *design* mais adequadas.

PARCERIA ENTRE *DESIGN* E MANAGEMENT

A parceria internacional estabelecida entre o Business School INSEAD, na França (número 1 na Europa), e o Art Center College of Design, em Pasadena, Califórnia, é um exemplo interessante de combinação de skills. Estudantes de cada universidade fazem intercâmbio e ficam, durante alguns meses, na universidade parceira. As equipes multidisciplinares criadas por meio da parceria conseguem materializar projetos inovadores e, ao mesmo tempo, comercialmente viáveis.

Divulgação de informações

As informações sobre as oportunidades comerciais, a necessidade de ação e as políticas públicas devem ser divulgadas, sensibilizando os principais stakeholders.

Os resultados deste estudo serão divulgados por meio de oficinas participativas nas cidades-sede dos eventos macroesportivos. No entanto, é importante se ater ao prazo para realização dos seminários, em virtude do pouco tempo

para a Copa do Mundo e do público que deve ser convocado. O importante é contar com pessoas com poder de decisão em instituições de apoio e órgãos de governo, pois são elas que têm o poder de apoiar as políticas públicas que podem atuar como tratores da iniciativa privada. Outros meios de divulgação podem ser utilizados para sensibilizar diretamente o setor privado sobre a importância do tema, como os websites do governo ou outras mídias, assim como a parceria com instituições de classe para divulgar as informações.

Ativação empresarial

É importante chegar até as empresas que poderiam se aproveitar dessas oportunidades para conseguirem mudanças significativas em sua competitividade por meio do *design*. Uma ferramenta eficiente para levar as informações aos empresários e, principalmente, incentivá-los a tomarem ações concretas são os denominados projetos de ativação empresarial. Esses esforços colocam em conjunto todos os elos das novas cadeias de valor – indústrias, *designers*, engenheiros, demanda, entre outros –, para empreenderem projetos conjuntos.

Esse tipo de projeto, lançado localmente, permitiria gerar processos de reflexão estratégica e de gestão de mudança que ativariam projetos empresariais específicos e programas de melhora do entorno.

INICIATIVA DIPOLIS: *DESIGN* E CIDADE

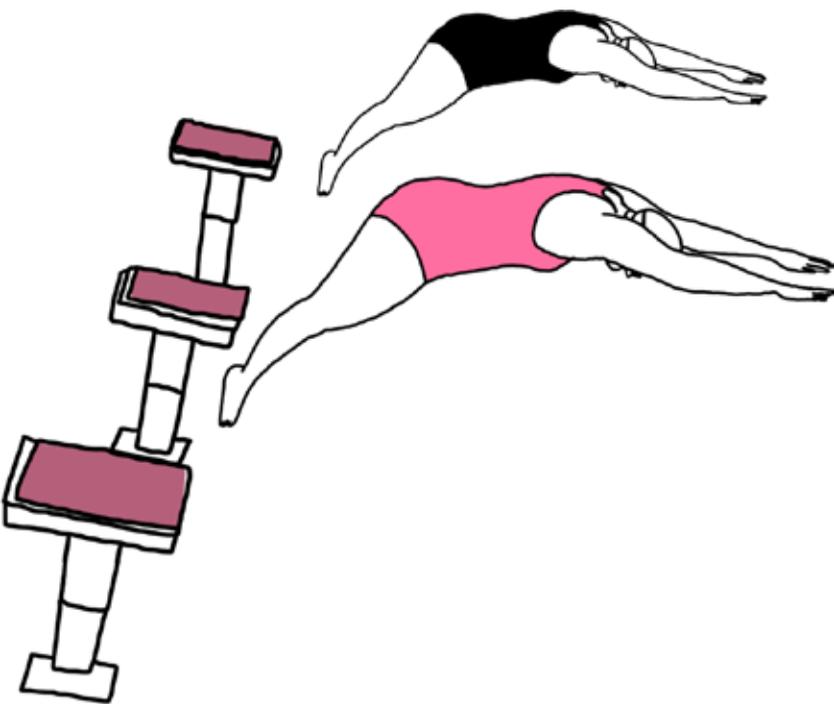
A Iniciativa DiPolis foi realizada em Barcelona, em 2010, para a ativação dos empresários da área de *design* e para mostrar-lhes as novas necessidades da demanda. Essa iniciativa durou oito meses e contou com a presença de profissionais de 350 empresas e de 35 instituições mobilizadas (indústrias, designers, arquitetos, empresas de TI, empresas de serviços, setor público etc.).

O trabalho consistiu em uma análise estratégica em conjunto com os diferentes tipos de agentes para verificar as novas tendências, necessidades da demanda e capacidades locais para potencializar as empresas da região.

Como resultado de todo o trabalho, foram lançadas quatro linhas de ação associadas ao novo modelo de negócio perseguido: transformação da venda de produtos para prover serviços e soluções integrais. Isso só foi possível com a mobilização dos diversos elos da cadeia produtiva, ativados pela iniciativa.

A partir deste ponto, com políticas públicas de apoio ao *design*, uma demanda exigente e *designers* capacitados, os principais stakeholders e cadeias produtivas estariam mobilizados para agir frente às oportunidades dos macroeventos esportivos, preparando-se não só para os próximos quatro anos, mas para uma transformação para o futuro.

A diferença está entre apenas deixarmos as coisas acontecerem ou realmente tomarmos uma atitude proativa para garantirmos que o Brasil, por meio dessa oportunidade, faça o máximo possível, tendo as demandas mais sofisticadas do mundo em casa e a maior exposição possível em dois grandes eventos consecutivos.



APÊNDICE

SEDES DA COPA DO MUNDO DAS OLIMPÍADAS

HÁ MUITA EXPECTATIVA EM TORNO DA
PREPARAÇÃO ADEQUADA DAS CIDADES-SEDE
PARA A COPA DO MUNDO E AS OLIMPIADAS,
COM CONSTANTES QUESTIONAMENTOS,
PRINCIPALMENTE, QUANTO AO CUMPRIMENTO
DAS EXIGÊNCIAS DOS ÓRGÃOS
REGULAMENTADORES NO QUE TANGE À
INFRAESTRUTURA DE ESTÁDIOS, MOBILIDADE
URBANA, HOTELARIA E SEGURANÇA.

Essas questões serão fundamentais para o sucesso da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, sendo seu legado ainda mais importante para as diferentes cidades-sede.

Quanto ao número de estádios e cidades participantes, a Copa de 2014 contará com 12 cidades-sede, distribuídas ao redor das diferentes regiões do Brasil, que se diferem em termos de condições de infraestrutura, capacidade e adequação de seus estádios e características geográficas. Neste contexto, os jogos com maior expectativa de público deverão ser recebidos pelas cidades-sede com estádios de maior capacidade e melhores condições de infraestrutura.

Segundo as estimativas apresentadas anteriormente, as cidades serão alvo de iniciativas de infraestrutura, somando um total de R\$ 53,4 bilhões. A maior parte desses investimentos está relacionada à construção dos estádios e do seu entorno, envolvendo reurbanização e embelezamento, com foco para os locais com maior movimento de turistas.

No entanto, a estrutura necessária para a realização da Copa e das Olimpíadas não está somente relacionada a obras e mobilidade urbana, mas também compreende especificações da Fédération Internationale de Football Association (FIFA) e do Comitê Olímpico Internacional (COI), como centros de mídia e transmissões dos jogos, a base de tecnologia de informação em cada cidade-sede e as instalações dos Fan Parks, locais públicos para os jogos serem vistos. Outros setores juntam-se às demais exigências, como complexos hoteleiros e serviços adequados para a recepção dos turistas do movimento associado às Olimpíadas e à Copa do Mundo.

A seguir, encontram-se maiores informações dos estados que sediarão a Copa do Mundo e as Olimpíadas, abordando temas relacionados à economia, setores de maior relevância em que se encontram os maiores desafios para os eventos macroesportivos:

SÃO PAULO | SP

CIDADE MAIS POPULOSA DO HEMISFÉRIO SUL COM MAIS DE 11 MILHÕES DE HABITANTES E CENTRO DE UMA MEGALÓPOLE QUE ENGLOBA DIVERSOS IMPORTANTES MUNICÍPIOS, SÃO PAULO É O PRINCIPAL CENTRO ECONÔMICO DO PAÍS. ALÉM DE SUA INFLUÊNCIA NA ECONOMIA INTERNACIONAL, A CIDADE, QUE TEM PERFIL COSMOPOLITA, É UM GRANDE POLO CULTURAL E GASTRONÔMICO, PROPORCIONANDO INÚMERAS OPÇÕES DE LAZER A SEUS VISITANTES.

Para receber seis partidas da Copa de 2014, incluindo o jogo de abertura, São Paulo receberá mais de R\$ 6 bilhões em investimentos. As principais obras previstas no projeto incluem a construção de uma nova arena com capacidade para 65 mil espectadores, uma nova linha de monotrilho integrando o aeroporto de Congonhas aos sistemas de metrô e trens urbanos já existentes e a reforma e ampliação dos aeroportos de Guarulhos e Viracopos.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

Após correr o risco de não receber jogos da Copa por não ter um estádio compatível com as exigências da FIFA, São Paulo se firmou como uma das principais sedes do evento com o projeto de uma nova arena a ser construída na Zona Leste da cidade. O projeto é de responsabilidade do Sport Clube Corinthians Paulista, uma das principais equipes de futebol da cidade, e absorverá R\$ 820 milhões em investimentos. Aproximadamente 17 mil lugares do novo empreendimento serão retráteis, podendo ser removidos após o Mundial. A nova arena tem conclusão prevista para dezembro de 2013 e também deve ser utilizada para partidas de futebol dos Jogos Olímpicos de 2016.

Com sérios problemas em mobilidade urbana, a capital paulista receberá um novo monotrilho que ligará o aeroporto de Congonhas ao sistema de trans-

portes sobre trilhos e, conseqüentemente, ao principal setor hoteleiro. A obra avaliada em R\$ 1,8 bilhão tem seu término previsto para maio de 2014, mas encontra-se atrasada perante o cronograma original. Apesar de a nova linha facilitar o trânsito dos torcedores durante a Copa, a cidade provavelmente precisará implantar esquemas especiais de transportes como já é adotado anualmente durante o Grande Prêmio de Fórmula 1.

Em um grande plano de modernização da infraestrutura aeroportuária de São Paulo, o Governo Federal, por meio da Secretaria de Aviação Civil, trabalha na ampliação e reforma dos três aeroportos internacionais que servem a cidade. O Aeroporto de Congonhas, localizado na Zona Sul do município, passou por uma pequena reforma recentemente; seu projeto de expansão, porém, está em fase inicial e deve ser implementado somente após a Copa. O Aeroporto Governador André Franco Montoro, em Guarulhos, maior do país, passa por uma grande obra de ampliação que inclui um novo terminal de passageiros com conclusão prevista para março de 2014. Localizado em Campinas, o Aeroporto de Viracopos também passa por obras de ampliação e deve se tornar um dos principais centros de conexão da aviação brasileira. As intervenções nestes dois aeroportos fazem parte de um plano de concessões à iniciativa privada. Juntos, o Governo Federal e as empresas concessionárias investirão mais de R\$ 3,2 bilhões.

DESAFIOS

São Paulo pode aproveitar a grande visibilidade gerada pela Copa do Mundo para sedimentar sua influência internacional como grande centro de negócios. Entre os principais desafios da cidade está a complexa questão da mobilidade urbana. O ambicioso plano de expansão do sistema de metrô do Governo Estadual deve levar anos para ser implantado e a metrópole continua convivendo com a falta de um transporte público que atenda a real necessidade da população. Para que problemas no deslocamento dos torcedores não afetem o bom andamento do mundial na cidade, a viabilização da nova linha do monotrilho e a implantação de outras soluções de curto prazo de execução são fundamentais.

Espera-se que a maioria dos torcedores passe pela cidade durante a Copa. Com uma rede hoteleira estruturada e em expansão, a capital paulista não deve ter problemas para acomodar a grande demanda gerada pela competição. A qualificação da mão de obra e a ampliação da estrutura para receber grandes eventos estão entre os pontos a serem desenvolvidos.

SETORES DE DESTAQUE

Com uma base econômica robusta e diversificada, o Estado de São Paulo tem um PIB que ultrapassa R\$ 1 trilhão, concentrando mais de um terço da economia do país.

A agropecuária paulista caracteriza-se pela alta produtividade e pelo emprego de técnicas avançadas. O setor responde por apenas 2% do PIB estadual, mas é responsável por abastecer as fortes indústrias de alimentos e de biocombustíveis.

O parque industrial diversificado e de alta tecnologia é responsável por 29% do PIB paulista e concentra-se em diversas regiões como Vale do Paraíba, Grande ABC, Região Metropolitana de Campinas, Região Central, entre outras. Segmentos como o aeroespacial, automotivo, petroquímico, eletroeletrônicos, telecomunicações e têxteis estão entre os principais do estado.

A Região Metropolitana de São Paulo passa por um período de transformação. A capital ainda possui um importante parque industrial, porém este vem paulatinamente cedendo espaço ao setor de Comércio e Serviços, que já contribui com 69% do PIB estadual. Segmentos como serviços financeiros, varejo, manutenção, comunicação e tecnologia da informação têm no estado o seu grande centro de referência na América Latina.

São Paulo certamente assumirá um papel central na organização e no fornecimento de soluções para a realização da Copa de 2014. O ambiente de inovação do estado está entre os mais desenvolvidos do mundo e conta com consistentes redes de fomento que integram empresas, instituições públicas e privadas, centros de pesquisa e universidades. Entidades como Sebrae, Senai e Fiesp atuam no apoio direto a empresas e por meio de convênios com as grandes universidades paulistas.



RIO DE JANEIRO | RJ

ÍCONE MUNDIAL COM SUA PAISAGEM URBANA EM MEIO A PRAIAS, MONTANHAS E FLORESTAS, O RIO DE JANEIRO É CIDADE QUE MAIS ATRAI TURISTAS NO BRASIL. COM UMA POPULAÇÃO DE 5,9 MILHÕES DE HABITANTES, A CAPITAL FLUMINENSE PASSARÁ POR UM PERÍODO DE IMENSA EXPOSIÇÃO NOS PRÓXIMOS ANOS.

Além de ser a cidade-sede dos Jogos Olímpicos de 2016, receberá três jogos da Copa das Confederações de 2013 e sete jogos da Copa de 2014, incluindo as partidas finais dos dois campeonatos.

Certamente a preparação para receber esses megaeventos deixará um grande legado para a população. Para a Copa, estão previstos investimentos de R\$ 3,8 bilhões enquanto para as Olimpíadas R\$ 12,5 bilhões. Serão dezenas de grandes obras que incluem inúmeras melhorias em mobilidade urbana, a reforma do Estádio do Maracanã, a modernização do Aeroporto Internacional e a construção do Parque Olímpico, do centro de mídia e das diversas instalações esportivas.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014 E AS OLIMPÍADAS DE 2016

Palco da final da Copa do Mundo de 1950, o Estádio Jornalista Mário Filho, ou Estádio do Maracanã, será o principal palco da Copa de 2014 e também terá papel de destaque nos Jogos de 2016. Em sua obra de modernização, a arena ganhará uma nova cobertura, novas instalações para receber os torcedores e terá parte de suas arquibancadas remodeladas. Estão sendo investidos mais de R\$ 808 milhões na obra e a reinauguração está prevista para fevereiro de 2013.

Na área atualmente ocupada pelo Autódromo de Jacarepaguá, Zona Sul da cidade, será erguido o Parque Olímpico, um complexo que concentrará a maior parte das instalações esportivas. O projeto escolhido prima pelo respeito ao meio ambiente e prevê a conversão de algumas áreas em empreendimentos

comerciais e residenciais após o evento. A região também receberá o principal centro residencial destinado aos atletas, um complexo com dezenas de edifícios que posteriormente serão comercializados pela iniciativa privada.

O Aeroporto Internacional Antonio Carlos Jobim, localizado na Ilha do Governador e mais conhecido como Galeão, passa por uma ampla reforma que inclui a modernização de seus dois terminais de passageiros e a revitalização do sistema de pátios e pistas. Avaliada em mais de R\$ 813 milhões, a obra tem conclusão prevista para outubro de 2013.

No campo da mobilidade urbana, a cidade passará por grandes mudanças. Serão implantados corredores de ônibus tipo BRT, os principais ligarão a Zona Sul, o Parque Olímpico, a Zona Oeste e o Aeroporto do Galeão. A linha denominada Transoeste entrou em operação em junho de 2012 e a importante linha Transcarioca deve ser inaugurada em dezembro de 2013, integrando o corredor com os sistemas de Metrô e trens urbanos. As obras incluem a construção de avenidas, túneis, viadutos e terminais de integração, além disso, estão remodelando a infraestrutura de transportes existente. Outra importante intervenção é a construção da nova Linha 4 do Metrô. Apesar de atrasos no cronograma e discussões sobre seu traçado, as obras já estão em andamento e devem ser concluídas no fim de 2015.

A região portuária do Rio de Janeiro sofrerá uma grande transformação. Além da construção de um novo píer com capacidade para seis navios de passageiros e que deve estar concluído antes dos jogos de 2014, estão previstas diversas intervenções com o objetivo criar novas condições de trabalho, moradia, transporte, cultura e lazer para os moradores da região. O Projeto Urbano Porto Maravilha inclui grandes obras como a adequação da infraestrutura urbana da área, recuperação de edifícios históricos, revitalização de áreas residenciais e comerciais, reurbanização de vias e construção de museus e outros equipamentos culturais.

DESAFIOS

A realização dos dois megaeventos traz para o Rio de Janeiro o maior fluxo de investimentos de sua história. Trata-se de uma oportunidade única para que problemas crônicos como a segurança pública, desigualdade social, mobilidade e infraestrutura urbana sejam tratados de forma eficiente, melhorando a vida da população e propiciando condições adequadas para o desenvolvimento da cidade nas próximas décadas.

A viabilidade da conclusão de grandes e complexas obras dentro dos prazos estabelecidos é sem dúvida um dos principais desafios da capital. Diver-

sas intervenções de grande porte vêm recebendo questionamentos sobre seus projetos e ainda podem enfrentar problemas nas fases de desapropriações e execução. O Poder Público necessitará de bastante habilidade e dinamismo para evitar que atrasos prejudiquem o bom andamento dos eventos.

Apesar de já ser um importante destino turístico, a grande exposição do Rio de Janeiro na mídia nos próximos anos deve contribuir fortemente para o crescimento do setor. A qualificação da mão de obra e o desenvolvimento do setor hoteleiro provocados pelos eventos de 2014 e 2016 proporcionarão bases sólidas para o esperado aumento no número de visitantes e para a consequente expansão das divisas geradas pelas atividades ligadas ao turismo.

SETORES DE DESTAQUE

Com um PIB de R\$ 353,8 bilhões, o Estado do Rio de Janeiro possui a segunda maior economia do país. Por ter sido capital nacional até a inauguração de Brasília, a região metropolitana é sede de grandes empresas privatizadas em segmentos como telecomunicação, mineração, siderurgia, petróleo e serviços financeiros. Com uma agricultura de pouca representatividade, a produção econômica concentra-se nos setores da indústria e de serviços.

O parque industrial fluminense é bastante diversificado e destaca-se não só nas atividades acima citadas, mas também em segmentos como automotivo, de papel e celulose, farmacêutico, alimentício, naval e têxtil. O estado vem recebendo apoio dos Governos Estadual e Federal e de diversas entidades como Firjam, Senai, Sebrae, que atuam de forma consistente no fomento à inovação.

Contribuindo com mais da metade do PIB estadual, o setor de comércio e serviços tem como destaques segmentos ligados ao turismo, ao varejo, aos serviços de manutenção, à tecnologia da informação, aos seguros e à intermediação financeira. Concentrado na região metropolitana, o setor certamente se expandirá atendendo as demandas geradas pelos megaeventos de 2014 e 2016.

No segmento do audiovisual, a capital fluminense é responsável por grande parte do que é produzido no país e deve ser a principal provedora de soluções para a Copa e os Jogos Olímpicos. Sendo sede do maior conglomerado de empresas de comunicações da América Latina, de inúmeras produtoras de conteúdo e com um pujante cenário musical, a cidade é um centro de referência no setor e exerce grande influência na produção cultural nacional.

BELO HORIZONTE | MG

CRIADA EM 1897, A CAPITAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS, BELO HORIZONTE, FOI A PRIMEIRA CIDADE PLANEJADA DO PAÍS.

A cidade, que hoje tem uma população de cerca de 2,4 milhões de habitantes, possui amplas avenidas, ruas arborizadas e traços arquitetônicos peculiares provenientes principalmente do plano de expansão da década de 1940, quando a vanguarda modernista brasileira foi responsável por projetar novas regiões para a cidade.

Na preparação da cidade para receber a Copa de 2014, as principais obras previstas compreendem a reforma do Estádio Mineirão, ampliação do Aeroporto de Confins e a melhoria do sistema de transporte, com o alargamento de vias urbanas, a implantação do sistema de corredores exclusivos de ônibus do tipo BRT (Bus Rapid Transit) e a expansão da central de controle de trânsito.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

Com sérias deficiências em segurança e visibilidade, o Estádio Governador Magalhães Pinto, mais conhecido como Mineirão, de propriedade do Estado, receberá investimentos de R\$ 695 milhões para uma grande reforma que irá adequá-lo às exigências da FIFA. Além das mudanças no interior e na cobertura, está sendo construída uma grande esplanada externa que facilitará o acesso dos torcedores e integrará o estádio às outras estruturas do complexo.

A Região Metropolitana possui dois aeroportos: um menor na região da Pampulha e o principal, o Aeroporto Internacional Tancredo Neves, em Confins a 38km do centro de Belo Horizonte. Um plano de expansão está em execução e Confins receberá um novo terminal de passageiros, uma reformulação em seu sistema viário e sua pista e seus pátios serão ampliados. No total, os investimentos devem totalizar R\$ 508 milhões e a obra tem conclusão prevista para dezembro de 2013.

No campo da mobilidade urbana, os dois principais problemas da capital mineira estão ligados à acessibilidade ao aeroporto de Confins e ao estádio. O

investimento total previsto deve ultrapassar R\$ 1,3 bilhão em que mais de R\$ 700 milhões estão comprometidos na implantação dos corredores de ônibus BRTs. O BRT é um transporte coletivo de alto desempenho com terminais integrados. Além das melhorias na velocidade do transporte e da redução nos tempos de embarque e desembarque dos passageiros, o sistema proporciona maior segurança dos passageiros e possibilita o monitoramento dos veículos em tempo real. Outros projetos viários como o Boulevard Arrudas/Tereza Cristina e o Corredor Pedro II devem ampliar a capacidade de vias arteriais da capital mineira e incluem obras de revitalização urbana com tratamentos paisagísticos e implantação de ciclovias.

DESAFIOS

A insuficiência da rede hoteleira apresenta-se como principal desafio de Belo Horizonte para sediar a Copa 2014. Apesar de a FIFA não exigir um número claro de leitos, a expectativa é de que a cidade consiga hospedar no mínimo um terço da capacidade do estádio que sediará os jogos, no caso da capital mineira, seriam necessários 23 mil leitos. Por meio de diversos incentivos, a Prefeitura Municipal vem atraindo investidores do setor hoteleiro e esse número deve ser facilmente superado. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Minas Gerais (ABIH-MG) dezenas de empreendimentos estão em fase final de construção e entre eles há pelo menos três de categoria cinco estrelas, sanando assim outro problema da cidade: a falta de leitos de alto padrão.

Além da preocupação com a rede hoteleira, os Governos Estadual e Municipal buscam melhorar a infraestrutura turística por meio de projetos que visam à capacitação dos setores da cadeia e à oferta de serviços turísticos de qualidade com preços competitivos.

SETORES DE DESTAQUE

Com uma economia diversificada, mas com altos volumes concentrados em segmentos ligados à mineração, Minas Gerais é uma das principais forças econômicas do país e em 2009 atingiu o PIB de R\$ 287 bilhões.

Como parte de sua política de desenvolvimento, o Governo do Estado de Minas Gerais busca potencializar as vocações econômicas do Estado. Dentre as iniciativas destacam-se a formação de sistemas de integração institucional, o apoio aos polos de excelência, investimentos em centros de tecnologia e programas de capacitação.

Com a estruturação de Arranjos Produtivos Locais e polos de excelência, Minas Gerais promove o desenvolvimento regional e aumenta a competitividade em setores como: agronegócio, automotivo, biotecnologia, móveis, econegócio, eletroeletrônicos, energia, minero-metalúrgico, tecnologia da informação e joias/pedras preciosas.

No campo da integração institucional, foi criado em 2006 o Simi (Sistema Mineiro de Inovação), que conta com um ambiente virtual colaborativo que integra empresários e pesquisadores de diversos setores da economia, proporcionando uma melhor articulação entre o conhecimento gerado em centros de pesquisa e universidades com as demandas tecnológicas do mercado.

As empresas do estado ainda contam com o apoio do Centro Minas *Design* (CMD): iniciativa do Governo estadual que visa inserir o *design* como elemento estratégico nas cadeias produtivas, aumentando a competitividade e agregando valor aos produtos e serviços.

A preparação de Belo Horizonte para receber a Copa de 2014 apresenta uma oportunidade para o estado divulgar suas capacidades e buscar soluções em segmentos que vêm ganhando destaque na economia mineira. Em Tecnologia da Informação, destacam-se os APLs de Belo Horizonte e de Santa Rita do Sapucaí que estão entre os mais importantes centros de inovação do país e são referência no mercado de softwares, eletroeletrônicos e telecomunicações. O polo de biotecnologia da região metropolitana também vem se consolidando como um importante centro de desenvolvimento de soluções em saúde e tem grande potencial de expansão.



PROJETADA PELO URBANISTA LUCIO COSTA E PELO ARQUITETO OSCAR NIEMEYER, A CAPITAL FEDERAL FOI INAUGURADA EM 1960 E EM 1987 FOI DECLARADA PATRIMÔNIO MUNDIAL PELA UNESCO.

Apesar de ser uma cidade muito jovem, sua população formada por migrantes de todas as partes do país atingiu 2,4 milhões de habitantes em 2010.

Brasília será uma das principais sedes da Copa de 2014, recebendo sete jogos da competição e também deve participar da Copa das Confederações em 2013. Os investimentos na preparação devem superar R\$ 1,8 bilhão e estão concentrados em uma grande obra no Estádio Mané Garrincha, na ampliação do Aeroporto Presidente Juscelino Kubitschek, em obras de mobilidade urbana que recentemente foram revisadas pelo Governo do Distrito Federal.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

Construído em 1974, o Estádio Mané Garrincha passa por uma reforma abrangente avaliada R\$ 812 milhões. Sua capacidade está sendo ampliada para mais de 70 mil espectadores e a arena ganhará uma nova cobertura, novos assentos, novos placares, novas instalações de apoio, além de ter seu gramado rebaixado. O projeto busca minimizar o impacto no meio ambiente e obter certificados ambientais de alto grau. Segundo divulgado pelo Portal da Copa do Governo Federal em junho de 2012, a obra encontrava-se em estágio avançado e sua conclusão estava prevista para dezembro de 2012. No entanto, a previsão foi revista para maio de 2013.

O VLT (Veículo Leve sobre Trilhos), originalmente previsto na Matriz de Responsabilidade da Copa do Mundo de 2014 como principal obra de mobilidade em Brasília, teve seu processo de licitação cancelado pela justiça e não será concluído até o início dos jogos. Frente a essa situação, o Governo do Distrito Federal deve incluir outras soluções como a implantação de corredores de ônibus tipo BRT. A obra de duplicação da rodovia DF-047, via que dá acesso ao aeroporto da Capital

Federal, orçada em R\$ 103 milhões tem a conclusão prevista para fevereiro de 2014, mas encontra-se atrasada segundo o cronograma original.

O Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek é um dos principais do país e, por sua localização geográfica, também atua na distribuição de voos para diversos destinos no território nacional. Os investimentos em seu plano de expansão para 2014 devem totalizar R\$ 651,1 milhões, sendo R\$ 640 milhões provenientes da iniciativa privada. Em junho de 2012, foi assinado o contrato de concessão e o consórcio vencedor da licitação assumiu a responsabilidade pela obra de ampliação do terminal de passageiros, com previsão de conclusão para março de 2014. As obras do Módulo Operacional Provisório e a reforma do corpo central do terminal de passageiros contam com R\$ 11 milhões em recursos federais e já se encontram em estágio avançado.

DESAFIOS

Além da revisão nas obras de mobilidade, a viabilidade econômica do novo estádio é um dos principais desafios de Brasília, já que o cenário esportivo local tem pouca expressividade. Antes mesmo de 2014, deve ocorrer um processo internacional de licitação para que uma empresa especializada, mediante contrapartidas, assumira a administração do empreendimento. A intenção é apresentar a arena como um espaço multiuso para eventos e shows de grande porte.

Receber a Copa das Confederações e a Copa de 2014 gerará uma grande visibilidade para a Capital Federal e deixará importantes melhorias na infraestrutura turística. Neste sentido o legado deixado pelos dois eventos pode ajudar a cidade a se preparar para sediar grandes congressos internacionais, beneficiando seu setor hoteleiro.

SETORES DE DESTAQUE

Com uma economia baseada na administração pública, Brasília é uma das cidades mais ricas do país. Em 2010, o PIB do Distrito Federal atingiu R\$ 141 bilhões, sendo o setor de Serviços e Comércio responsável por mais de 83% desse total. Além de serviços ligados à administração pública, segmentos como intermediação financeira, comércio varejista, comunicação e tecnologia da informação têm destaque na economia local.

Atualmente, o Setor Industrial tem participação de apenas 6% no PIB, mas vem crescendo consistentemente nos últimos anos. Segmentos como o de construção civil e a transformação de alimentos possuem algum destaque, mas outras áreas como confecções, produtos farmacêuticos e móveis também estão presentes e estruturados em Arranjos Produtivos Locais.

CUIABÁ É CAPITAL E MAIOR CENTRO COMERCIAL E INDUSTRIAL DO ESTADO DO MATO GROSSO. SUA POPULAÇÃO ATINGE 800 MIL HABITANTES QUANDO SOMADA À DO MUNICÍPIO DE VÁRZEA GRANDE, COM O QUAL FORMA UMA GRANDE ÁREA CONURBADA.

Localizada em uma área de encontro de três grandes ecossistemas; Cerrado, Pantanal e Amazônia, e vizinha à Chapada dos Guimarães, a cidade é a principal porta de entrada de uma região com alto potencial para o ecoturismo.

Segundo o Balanço 2012 – Copa do Mundo, divulgado pelo Ministério dos Esportes, os investimentos para preparar a cidade para receber jogos de 2014 devem ultrapassar R\$ 2 bilhões, valor equivalente a 15,5% dos PIBs de Cuiabá e Várzea Grande, somados. As maiores parcelas devem ser destinadas a obras de mobilidade urbana e do novo estádio.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

No local onde se encontrava o estádio popularmente conhecido como Verdão, está em construção a nova Arena Pantanal, com capacidade para 43 mil espectadores. O projeto tem uma série de recursos para atender a certificações de sustentabilidade, e parte de suas arquibancadas poderão ser removidas após a Copa, reduzindo sua capacidade em até 30%. O empreendimento de R\$ 518,9 milhões em investimentos estará integrado a restaurantes, hotéis e estacionamentos e terá caráter multiuso, podendo ser utilizado para outros eventos como convenções, shows, feiras e outros.

Em agosto de 2011, o VLT (Veículo Leve sobre Trilhos) foi oficializado como principal obra de mobilidade urbana da Copa de 2014 em Cuiabá e substituirá o sistema de corredores de ônibus (BRT) anteriormente previsto. Orçado em R\$ 1,261 bilhão, o novo projeto deve ligar o aeroporto Marechal Rondon, em Várzea Grande, o centro hoteleiro e o centro político-administrativo do estado.

Outras obras, como a duplicação do corredor Mario Andreazza e as adequações viárias de acesso à Arena Pantanal, já estão em andamento.

O aeroporto Marechal Rondon receberá R\$ 91 milhões em investimentos para obras de ampliação do terminal de passageiros, adequação dos acessos viários e construção de estacionamentos e de um novo módulo operacional. Quando concluídas, as obras ampliarão a capacidade do aeroporto em 138%, chegando a 5,7 milhões de passageiros.

DESAFIOS

A Copa de 2014 será uma oportunidade inédita para o desenvolvimento do turismo no estado. Além das melhorias na infraestrutura e da qualificação da mão de obra, a visibilidade gerada pelo grande fluxo de visitantes e a atenção da mídia durante o evento proporcionarão uma base sólida para expansão da indústria turística na região nos próximos anos.

Dentro do plano de preparação da cidade, Cuiabá ainda precisa enfrentar um importante desafio. Atrasos no início da obra do VLT geraram dúvidas quanto à viabilidade de sua conclusão antes do evento de 2014. Devido ao cronograma previamente estabelecido e aos questionamentos sobre a sustentação econômica do empreendimento, os Ministérios Públicos Estadual e Federal estão acompanhando o projeto e, em agosto de 2012, pediram a paralisação do repasse das verbas do BNDES.

SETORES DE DESTAQUE

A agropecuária, que em 2009 foi responsável por 28,1% do PIB do Mato Grosso, é a principal atividade econômica do estado, servindo de base para os setores da indústria e do comércio. Produções estaduais como as de soja, algodão e bovinos estão entre os principais do país e abastecem uma florescente indústria de transformação.

Os principais incentivos ao desenvolvimento do estado são coordenados pelo Ministério do Desenvolvimento e Governo Estadual, por meio de linhas de programas de isenção fiscal como o Prodeic, o Fundeic e o FCO, além de apoio técnico e consultorias. Entidades como Sebrae/MT, Fiemt, Senai também atuam apoiando os Arranjos Produtivos Locais, como os da área têxtil, beneficiamento de arroz, madeira, móveis e apicultura.

PORTO ALEGRE | RS

DENTRE AS CIDADES ESCOLHIDAS COMO SEDES PARA A COPA DE 2014, PORTO ALEGRE É A CIDADE MAIS MERIDIONAL.

Capital do Rio Grande do Sul, estado que faz fronteira com Argentina e Uruguai, a cidade de 1,4 milhão de habitantes tem, em sua economia, uma forte ligação com o Mercosul.

Os R\$ 1,4 bilhão em investimentos, originalmente previstos para a preparação para 2014, devem concentrar-se na reforma do Estádio Beira Rio, em melhorias no sistema de transporte, com a construção dos corredores exclusivos de ônibus, a duplicação das principais avenidas de acesso ao estádio e na ampliação do Aeroporto Salgado Filho.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

Após uma longa disputa entre o Sport Club Internacional e o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, o estádio do Internacional, conhecido como Gigante Beira-Rio, foi escolhido para sediar cinco partidas da Copa de 2014. A arena está passando por uma grande reforma que inclui a construção de uma nova cobertura, edifícios garagens e novas instalações elétricas, hidráulicas e de sistemas de informação. A nova arena do Grêmio está em fase final de construção e, apesar de não receber jogos do mundial, está licenciada junto à FIFA como Centro Oficial de Treinamento (COT) para as seleções que jogarem na cidade.

O Aeroporto Salgado Filho, principal da região sul do país, situa-se a apenas 15 minutos do centro de Porto Alegre e tem capacidade para 13 mil passageiros por dia. As ampliações do Terminal 1 e da pista de pousos e decolagens devem receber um investimento de R\$ 579,21 milhões e tem conclusão prevista para janeiro de 2014.

Segundo divulgado pelo Portal 2014, da Sinaenco, em agosto de 2012, os valores previstos para obras de mobilidade urbana em Porto Alegre receberam um acréscimo e o valor deve chegar em R\$ 871 milhões. Diversas obras viárias,

como a duplicação de vias arteriais e as construções de viadutos, devem melhorar o acesso à região do Estádio Beira-Rio e, assim como outras cidades-sede, serão implantados corredores exclusivos de ônibus do tipo BRT. Dos três principais corredores previstos, dois deles (os BRTs das Avenidas Protásio Alves e Bento Gonçalves) já tiveram suas obras iniciadas; o terceiro, da Avenida João Pessoa, segue em processo de contratação.

DESAFIOS

Os principais desafios da cidade estão no campo da infraestrutura com a viabilização da implantação dos corredores de ônibus e das melhorias rodoviárias. Obras importantes como o corredor da Terceira Perimetral e a duplicação da Avenida Moab Caldas estão bastante atrasadas segundo o cronograma inicial.

Além dos investimentos em mobilidade, está prevista também uma grande obra de urbanização da orla do Rio Guaíba integrando a área ao tecido urbano, trazendo melhorias paisagísticas e facilitando o acesso à região. O projeto foi desenvolvido visando minimizar impacto ambiental e revitalizar áreas degradadas.

SETORES DE DESTAQUE

A indústria bastante diversificada e estreitamente ligada ao agronegócio é uma característica marcante do Estado do Rio Grande do Sul. Setores como alimentícios, vinicultura, de móveis, químicos, de máquinas e equipamentos, de vestuário e calçados figuram entre as principais produções locais e estão estruturadas em Arranjos Produtivos Locais que recebem apoio de entidades como Sebrae, Sedai, Apex-Brasil, CNI e MDIC.

No campo da inovação e *design*, o Governo Estadual atua por meio de estímulos à inovação e aos investimentos em centros tecnológicos. Entidades regionais como Sebrae, Senai e APDESIGN (Associação dos Profissionais e Estudantes do *Design* Gaúcho) fornecem apoio direto aos empreendedores e auxiliam na inserção do *design* como elemento estratégico na cadeia produtiva.

Ao contrário do que deve ocorrer em outras sedes da Copa 2014, provavelmente a maior parte dos turistas estrangeiros que visitarão Porto Alegre virá da Argentina, do Paraguai e Uruguai. Desta forma, o evento apresenta-se como uma grande oportunidade de desenvolvimento do turismo regional com destaque para o Polo Turístico da Serra Gaúcha e do Turismo de Negócios na capital.

CURITIBA | PR

CURITIBA, CAPITAL DO ESTADO DO PARANÁ, COM 1,7 MILHÃO DE HABITANTES É A PRINCIPAL CIDADE DE UMA REGIÃO METROPOLITANA DE 26 MUNICÍPIOS.

Durante o século XX, experimentou diversos planos urbanísticos que visavam organizar seu crescimento e ganhou notoriedade internacional pelas soluções de transporte e pelo cuidado com o meio ambiente.

Com investimentos previstos de R\$ 862,4 milhões, a capital paranaense irá reformar o Estádio Joaquim Américo Guimarães, mais conhecido como Arena da Baixada, ampliar a capacidade de seu aeroporto e melhorar o sistema de transporte com a construção e implantação de novos corredores de ônibus e de obras viárias para melhor integrar a área metropolitana.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

De propriedade do Clube Atlético Paranaense, a Arena da Baixada é um dos três estádios particulares que serão utilizados na Copa de 2014. Em sua reforma para adequação às exigências da FIFA, a arena receberá um novo sistema de cobertura e novas áreas de arquibancada, aumentando a capacidade total para mais de 41 mil espectadores. Segundo divulgado pela Agência de Notícias do Paraná em 8 de março de 2012, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) aprovou uma linha de financiamento de R\$ 131 milhões. O valor corresponde a uma parte importante do investimento total orçado para as obras da Arena. O restante dos valores inclui participações do clube proprietário, Prefeitura Municipal e Governo Estadual. Por possuir um perfil multiuso, o empreendimento apresenta uma ótima perspectiva de sustentação econômica.

O Aeroporto Internacional Afonso Pena, localizado no município de São José dos Pinhais, receberá investimentos na ordem de R\$ 85 milhões para ter sua capacidade aumentada em 87% até a Copa de 2014. As principais inter-

venções serão: expansão do terminal de passageiros e do pátio de aeronaves, restauração das pistas e readequações do sistema viário de acesso.

Assim como em outras cidades-sede, o BRT será uma das soluções adotadas no campo da mobilidade urbana. Curitiba foi pioneira no sistema de corredores de ônibus com terminais integrados e a rede atual será melhorada e integrada a novas linhas. No total serão nove obras sendo cinco corredores de ônibus, duas novas vias de acesso, um novo terminal urbano e uma central de monitoramento que facilitará a locomoção dos visitantes por meio do controle integrado das vias e da disponibilização de informações em tempo real. Segundo o Portal Copa 2014 do Governo Federal, os investimentos em mobilidade urbana em Curitiba devem ultrapassar R\$ 500 milhões.

DESAFIOS

Ao receber os jogos da Copa de 2014, um dos principais objetivos para Curitiba é a consolidação de sua imagem na indústria do turismo. Apesar de já ser um importante destino no turismo de negócios, a Copa se apresenta como uma grande oportunidade de promover as atrações de cultura e lazer da cidade, buscando aumentar o número de visitantes e seu tempo de permanência. Esse movimento poderá oferecer sustentabilidade econômica para a expansão da rede hoteleira da região metropolitana e atrair turistas a outros pontos de interesse do Paraná, como Foz do Iguaçu, um dos principais cartões postais brasileiros.

SETORES DE DESTAQUE

Quinta maior economia entre os estados brasileiros, o Paraná atingiu um PIB de R\$ 226 bilhões em 2010 segundo estimativas do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IparDES).

Com o setor agropecuário bastante desenvolvido e de alta produtividade, o estado é um dos líderes nacionais na produção de grãos, tendo o Porto de Paranaguá como principal canal de exportação da Região Sul. Soja, milho, trigo, feijão e cana-de-açúcar se sobressaem na estrutura produtiva da agricultura local, enquanto na pecuária se destaca a avicultura, da qual o estado é responsável por uma importante parcela da produção nacional.

Na estrutura industrial do estado, os segmentos de alimentos e bebidas, refino de petróleo, veículos automotores, máquinas, produtos químicos e papel e celulose representam mais de 60% do valor total da indústria de transformação. Outros segmentos como madeira, móveis e confecções também pos-

suem participações importantes e estão estruturados em APLs como os das regiões de Apucarana, Maringá e Cascavel. Além dos Governos Estadual e Federal, diversas entidades como FIEP, Sebrae, *Prodesign* e NITPAR fornecem apoio direto às empresas do estado.

O setor de comércio e serviços tem participação de 64,1% no PIB estadual e segmentos como tecnologia da informação, serviços financeiros e transportes vêm apresentando crescimento expressivo, concentrando-se principalmente na Região Metropolitana de Curitiba.

Dois segmentos em que a cidade tem sua excelência reconhecida, tecnologia da informação e planejamento urbano, podem contribuir diretamente na preparação para a Copa de 2014, aproveitando a grande visibilidade gerada pelo evento para divulgar suas capacidades.

Por meio dos incentivos governamentais e da cooperação com instituições como Sebrae, FIEP, iniciativas como o Tecnoparque e o Arranjo Produtivo Local de Softwares transformaram Curitiba em um grande centro de tecnologia da informação. Atualmente, mais de 150 empresas beneficiadas por incentivos fiscais trabalham de forma integrada com centros de pesquisa e de formação educacional, criando, na região metropolitana, um ambiente propício à inovação tecnológica.

Com uma sólida tradição em urbanismo, iniciada ainda no século XIX, quando foram estabelecidos o traçado das ruas e as regras de ocupação do solo da cidade recém-fundada, Curitiba é reconhecida internacionalmente como referência em planejamento urbano. Os planos elaborados nas décadas de 1940 e 1960 foram implantados sob a coordenação do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba e garantiram que a cidade tivesse um crescimento organizado. Diversas soluções de ocupação de solo e de transporte coletivo adotadas serviram de exemplo para outros centros urbanos e a cidade continua sendo um dos grandes centros de pesquisa e desenvolvimento no setor.

MANAUS | AM

COM UM FORTE POLO INDUSTRIAL, MANAUS É O MAIOR CENTRO ECONÔMICO DA REGIÃO NORTE DO BRASIL E POSSUI UMA POPULAÇÃO DE 1,8 MILHÃO DE HABITANTES, MAIS DA METADE DO TOTAL DO ESTADO DO AMAZONAS.

Com sua arquitetura histórica do Ciclo da Borracha no século XIX e sendo a principal porta de entrada para a Floresta Amazônica, a capital estadual atrai milhares de visitantes todos os anos e tem no turismo uma de suas principais atividades econômicas.

Na preparação para sediar quatro jogos da Copa de 2014, Manaus receberá investimentos de R\$ 2,8 bilhões. Serão duas obras de mobilidade urbana, reformas e ampliações do porto e aeroporto e uma nova arena, que substituirá o antigo estádio Vivaldão, construído em 1970.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

Localizada entre o aeroporto e o centro da cidade, a nova Arena Amazônia terá capacidade para 43 mil espectadores e contará com modernas instalações e uma cobertura que proporcionará maior conforto térmico. A obra de R\$ 532 milhões atingiu 42% de execução em julho de 2012 e tem entrega prevista para junho de 2013.

Dois grandes obras de mobilidade urbana receberão mais de R\$ 1,8 bilhão em investimentos. Um monotrilho ligará a região norte ao centro da cidade, passando nas proximidades do aeroporto, do estádio e da rede hoteleira, e um corredor de ônibus do tipo BRT ligará a região norte ao centro, passando pela região leste e formando um anel integrado com o monotrilho. Os dois projetos já foram licitados, porém as obras ainda não tiveram início e apresentam alguns meses de atraso perante o cronograma original.

O Aeroporto Brigadeiro Eduardo Gomes terá seu terminal de passageiros e acessos viários reformados e ampliados. O projeto está orçado em R\$ 394

milhões e as obras já foram iniciadas. Com previsão de conclusão para dezembro de 2013, as melhorias permitirão ao aeroporto receber 13,5 milhões de passageiros por ano, mais que o dobro de sua capacidade atual.

O Porto de Manaus também deve receber intervenções de modernização e aumento de capacidade. Ainda em fase de projeto, a obra, orçada em R\$ 89,4 milhões, deve incluir a adaptação de armazéns em terminais de passageiros, a recuperação estrutural das pontes de acessos, a ampliação do Cais das Torres e uma nova área de estacionamentos.

DESAFIOS

Devido ao atraso no início das obras de mobilidade e aos questionamentos do Ministério Público quanto ao projeto do monotrilho, Manaus pode enfrentar problemas no cumprimento dos prazos de execução das melhorias, comprometendo a imagem que a cidade pretende passar ao sediar a Copa.

A principal expectativa da capital amazonense quanto ao evento de 2014 é que a grande visibilidade gerada pelo fluxo de visitantes e pela atenção da mídia internacional reverta-se em um aumento considerável no fluxo de turistas após o evento. Com um parque hoteleiro já estruturado e em expansão, as melhorias em sua infraestrutura urbana e a qualificação da mão de obra do setor são pontos chave para que o enorme potencial turístico passe a ser explorado de forma mais eficaz.

SETORES DE DESTAQUE

Com um PIB de R\$ 49,6 bilhões em 2009, o Estado do Amazonas tem mais de 40% de sua economia concentrada no setor industrial. O extrativismo vegetal e mineral tem grande importância para a região, mas a indústria de transformação do Polo Industrial de Manaus é responsável pela maior contribuição à economia do estado. Usufruindo de diversos benefícios fiscais, centenas de empresas instaladas na região respondem por grande parte da produção nacional de eletroeletrônicos, produtos de informática e motocicletas.

O setor de comércio e serviços concentra-se na região metropolitana de Manaus e segmentos ligados ao turismo são os que apresentam maior potencial de crescimento. O possível aumento no fluxo de visitantes após a Copa de 2014 também pode beneficiar segmentos de outros setores da economia como fruticultura, móveis, artesanato, pesca e indústria naval.

NATAL | RN

COM UMA POPULAÇÃO DE 800 MIL HABITANTES, NATAL, CAPITAL DO RIO GRANDE DO NORTE E TAMBÉM CONHECIDA COMO “CIDADE DO SOL”, ESTÁ LOCALIZADA NO EXTREMO NORDESTE DO PAÍS, SENDO A CAPITAL BRASILEIRA MAIS PRÓXIMA DO CONTINENTE EUROPEU.

Atraídos pelo clima quente e pela beleza de suas praias e dunas, mais de 2 milhões de turistas por ano visitam a região, fazendo do turismo um importante segmento na economia do estado.

Para receber quatro partidas da Copa de 2014, Natal contará com investimentos de mais de R\$ 1,6 bilhão. A cidade ganhará uma nova arena com capacidade para 43 mil torcedores, um novo terminal marítimo de passageiros e diversas melhorias na mobilidade urbana. Quanto à infraestrutura aeroportuária, o Aeroporto Internacional Augusto Severo está sendo reformado e ampliado e o novo Aeroporto de São Gonçalo do Amarante está em construção, porém não há garantias de que a obra seja concluída antes de junho de 2014.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

A nova Arena das Dunas está em construção no local do antigo Estádio Machado, demolido em 2011. Com investimentos de R\$ 417 milhões, o novo complexo terá capacidade para 43 mil espectadores, sendo que 10 mil assentos poderão ser removidos posteriormente. As obras estão em andamento, porém há atrasos perante o cronograma inicial.

O novo aeroporto de São Gonçalo do Amarante foi o primeiro do país a ser cedido à iniciativa privada e tem a pretensão de se tornar um grande centro de aviação de carga e de passageiros. A concessionária vencedora tem o compromisso de investir mais de R\$ 375 milhões na primeira fase da construção, que inclui um terminal de passageiros e sistema viário de acesso, e declarou que buscará reduzir o prazo de conclusão inicialmente previsto para outubro de 2014. Segun-

do o Portal 2014 da Sinaenco, executivos da empresa informaram que, em agosto de 2012, novas frentes de trabalho foram iniciadas e que a intenção da companhia é que o terminal inicie suas operações em março de 2014, meses antes do início da Copa. Caso este cenário não se concretize, o evento deve ser atendido pelo Aeroporto Internacional Augusto Severo recentemente reformado.

Natal receberá quatro obras de mobilidade urbana: prolongamento da Avenida Prudente de Moraes; reestruturação na Avenida Engenheiro Roberto Freire, um novo acesso ao Aeroporto de São Gonçalo do Amarante e o Corredor Estruturante que interligará o novo aeroporto e a Arena das Dunas ao setor hoteleiro. Com um investimento total de R\$ 661,8 milhões, as obras se encontram em fase de licitação ou desapropriação e apresentam atrasos em seu cronograma de execução. A cidade conta também com uma rede de transportes sobre trilhos, mas o sistema atual é considerado insuficiente e deve ser modernizado.

O Terminal Marítimo de Natal também passará por obras de ampliação. O projeto de R\$ 53,7 milhões tem conclusão prevista para o final de 2013 e prevê a adaptação de galpões frigoríficos em um novo terminal de passageiros e o prolongamento do cais.

DESAFIOS

Com uma indústria turística estruturada e em franca expansão, Natal tem, como principal desafio, a conclusão de suas melhorias na mobilidade urbana e do novo aeroporto a tempo para o mundial de 2014. Com um cronograma apertado, a cidade busca acelerar o ritmo das obras para que o grande número de visitantes seja adequadamente atendido.

Assim como ocorre em outras cidades-sede, o pequeno cenário esportivo local não deve ser capaz de dar sustentabilidade econômica ao novo estádio. A intenção é que, após a Copa, seja adotado o conceito de arena multiuso e que, com a participação de empresas especializadas, o novo complexo possa sediar eventos e shows de grande porte.

SETORES DE DESTAQUE

Em 2009 o PIB do Rio Grande do Norte atingiu 27,9 bilhões, sendo Natal responsável por mais de um terço do total produzido no estado.

O setor agropecuário é diversificado, mas responde por apenas 5,1% do Valor Adicionado Bruto Estadual. Destacam-se os cultivos tradicionais de arroz, algodão, feijão, cana-de-açúcar, coco, mandioca, caju e milho. A fruticultura irri-

gada se desenvolveu bastante nas últimas décadas e a produção local é praticamente toda destinada ao mercado europeu. A produção de crustáceos e a pesca também são importantes atividades econômicas e o estado está entre os maiores produtores de camarão do país.

Com participação de 20% no Valor Adicionado Bruto do Estado, o setor industrial tem como principais segmentos a extração de sal, petróleo e gás natural e, na indústria de transformação, produtos têxteis e alimentícios. Atividades tradicionais integradas ao turismo, como artesanato, bordados e cerâmicas, têm um grande potencial de expansão e vêm recebendo apoio para a estruturação e o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais.

Com destaque para o comércio varejista e o turismo, o setor de serviços está concentrado na região metropolitana de Natal e corresponde a 74,8% no Valor Adicionado Bruto do Estado. Com a readequação da infraestrutura urbana e a exposição gerada pela Copa de 2014, a expectativa é de que haja um aumento considerável no fluxo de visitantes à região, beneficiando todas as atividades ligadas ao turismo.



SALVADOR | BA

FUNDADA EM 1549, FOI A PRIMEIRA CAPITAL NACIONAL, SALVADOR É A MAIOR CIDADE DO NORDESTE BRASILEIRO COM MAIS DE 2,6 MILHÕES DE HABITANTES.

De uma diversidade cultural única e com forte influência africana, a cidade é um dos grandes centros turísticos do país, recebendo milhares de visitantes que todos os anos são atraídos pelas suas belezas naturais, pelo seu patrimônio histórico, pela sua música, cultura e culinária.

Sendo uma das mais importantes sedes da Copa de 2014 e também recebendo jogos da Copa das Confederações, a cidade receberá investimentos na ordem de R\$ 675 milhões para suas principais obras: o novo Estádio da Fonte Nova e as ampliações do porto e aeroporto. Obras de mobilidade urbana também estão previstas, porém o valor total ainda não pode ser determinado com clareza.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

De propriedade do Governo do Estado da Bahia, o estádio Octávio Mangabeira, mais conhecido como Fonte Nova, teve suas estruturas originais de 1951 demolidas e está sendo reconstruído por meio de uma parceria público-privada. O novo projeto é de uma arena multiuso, e a iniciativa privada terá por 35 anos o direito de exploração do complexo, que inclui hotéis, estacionamentos e restaurantes. A obra, de R\$ 591 milhões, foi concluída em abril de 2013.

Obras de mobilidade urbana devem desafogar o tráfego intenso na região do estádio e nas vias arteriais da cidade. A extensão da Linha 1 do Metrô e a implantação de corredores de ônibus fazem parte do plano, mas ainda não têm datas de conclusão previstas.

O Aeroporto Deputado Luis Eduardo Magalhães receberá mais de R\$ 46 milhões em investimentos para a construção de uma nova torre de controle, ampliação do pátio de manobras e reforma e ampliação do terminal de passa-

geiros. Os processos de licitação já foram realizados e as obras têm término previsto para o segundo semestre de 2013.

Com investimentos de R\$ 36 milhões em recursos federais, o Porto de Salvador terá um de seus armazéns reformado e adaptado para um novo Terminal Marítimo de Passageiros. As obras devem ser concluídas também em 2013.

DESAFIOS

Apesar de haver diversos estudos em andamento, há pouco menos de dois anos para o início da Copa, o plano para amenizar os sérios problemas de mobilidade de Salvador ainda se encontra em fase inicial. Devido à grande desigualdade social e ao tipo de ocupação no entorno das principais vias da cidade, projetos de duplicação ou extensão de vias são, muitas vezes, custosos e demorados. As soluções de transporte coletivo de média e alta capacidade, como a expansão do Metrô e a construção de corredores de ônibus BRT, devem ser a prioridade, mas ainda não têm um cronograma de implantação consistente.

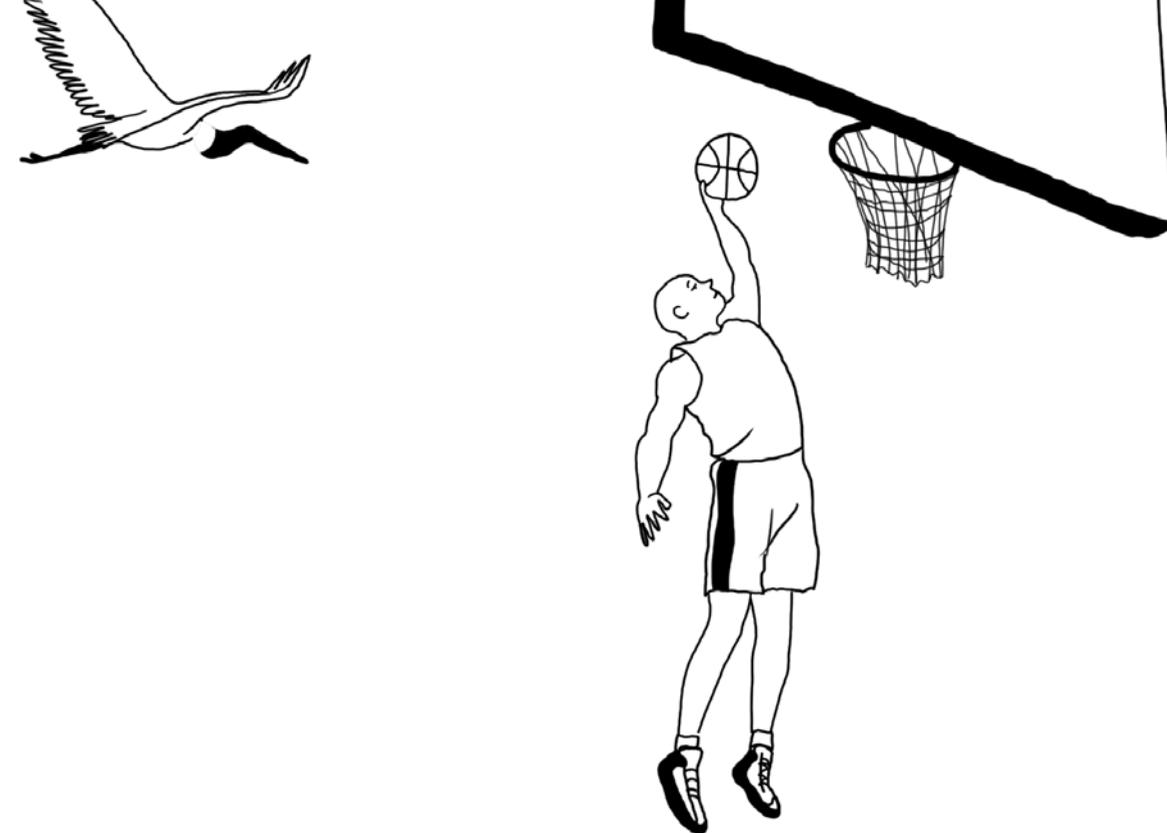
Ao receber os jogos da Copa de 2014 e da Copa das Confederações em 2013, o Estado da Bahia terá uma grande oportunidade de divulgação de sua indústria turística. Milhares de visitantes passarão por Salvador e terão dias livres entre os jogos da competição, quando poderão visitar atrações da cidade e de regiões como a Costa do Descobrimento, Costa do Dendê e Chapada Diamantina. Espera-se que problemas, como segurança e falta de mão de obra qualificada, sejam superados para que a exposição gerada pelos eventos se consolide em uma revitalização consistente da indústria turística regional.

SETORES DE DESTAQUE

Com uma economia diversificada e um PIB de 137 bilhões, em 2009, o Estado da Bahia é a maior economia da região Nordeste e uma das principais do país.

O setor agropecuário é responsável por 7,7% do PIB estadual e destaca-se na produção de cacau, soja, cana-de-açúcar, algodão, sisal, feijão e café, além de frutas como coco, banana e manga, e frutas de clima temperado no perímetro irrigado do rio São Francisco.

A indústria baiana responde por 28,7% da economia do estado e concentra-se em segmentos de transformação (como metalurgia, petroquímico, automotivo, papel e celulose, informática, alimentos e bebidas) e de extrativismo mineral, com destaque para a extração de cobre, níquel, ouro, petróleo e gás natural.



Visando à diversificação e maior competitividade da economia baiana, diversas instituições de caráter público e privado como Desenbahia, Sebrae, Fapesb, Fieb, Senai e Seplantec trabalham em rede apoiando a formação e o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais como os de tecnologia da informação, moda e confecções, rochas ornamentais e transformação plástica. A rede foi criada em 2003 e busca integrar e potencializar as ações de seus participantes.

Representando 63,1% do PIB do estado, o setor de comércio e serviços encontra-se bastante concentrado na região metropolitana de Salvador. Além de segmentos tradicionais como o de comércio varejista e de transporte, serviços ligados ao turismo têm grande importância na economia local. A Bahia é um dos principais destinos do país e o segmento possui um alto potencial de crescimento.

RECIFE | PE

SITUADA EM UMA REGIÃO DE MANGUES ONDE CONVERGEM DIVERSOS RIOS, RECIFE, CAPITAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO, POSSUI UMA POPULAÇÃO DE 1,5 MILHÃO DE HABITANTES E É CENTRO DE UMA REGIÃO METROPOLITANA DE QUASE 4 MILHÕES DE MORADORES.

Com uma arquitetura influenciada pelo período em que foi dominada por holandeses, a cidade histórica, com belas praias e intensa produção cultural, atrai um grande número de turistas brasileiros e estrangeiros. Além de uma indústria turística sólida, Recife destaca-se por ser um dos principais centros de tecnologia da informação do país.

O plano de preparação da cidade para receber jogos da Copa de 2014 e da Copa das Confederações em 2013 está avaliado em mais de R\$ 1,4 bilhão. O projeto inclui a construção de um novo estádio, cinco obras de mobilidade urbana, uma nova torre para o aeroporto e a adaptação de um novo terminal de passageiros para o porto.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

Viabilizado por uma parceria público-privada, a nova Arena Pernambuco receberá R\$ 500,2 milhões em investimentos e terá capacidade para 46 mil torcedores. Para favorecer sua sustentabilidade econômica, o novo estádio seguirá o conceito multiuso e faz parte de um abrangente projeto de implantação de um novo bairro planejado. O complexo, que recebe o nome de Cidade da Copa, está em construção no município de São Lourenço da Mata e inclui áreas comerciais, residenciais, campus universitário, centro de convenções, cinemas e estacionamentos.

Recife receberá cinco obras de mobilidade urbana que absorverão R\$ 856,9 milhões em investimentos. Serão construídos dois novos corredores que ligarão o bairro de Boa Viagem e o Terminal de Camaragibe ao centro e duas linhas de ônibus tipo BRT, uma ligando Igarassu à região central e ao Terminal

Marítimo e outra servindo de integração da Cidade da Copa com as estruturas de transporte de seu entorno. Será implantado também um novo terminal de ônibus integrado com a estação Cosme e Damião do Metrô. Após algumas mudanças no cronograma inicial das obras, a previsão é de que a maioria seja concluída após a Copa das Confederações.

Ao contrário do que ocorre na maioria das cidades-sede, Recife não necessitará de grandes obras de expansão da infraestrutura aeroportuária. O Aeroporto Gilberto Freyre receberá apenas uma nova torre de controle orçada em R\$ 18,5 milhões e com conclusão prevista para dezembro de 2013.

O Porto do Recife passa por uma reforma de ampliação que adaptará um de seus armazéns em um novo terminal de passageiros, criará novas vias de acesso e áreas de estacionamento. Com investimentos de R\$ 25,7 milhões, o projeto deve ser concluído em meados de 2013.

DESAFIOS

Com grande potencial turístico, Recife tem na Copa uma grande chance de promover suas atrações e aumentar o fluxo anual de visitantes. Para que essa oportunidade não seja desperdiçada, é necessário que as obras de infraestrutura e mobilidade urbana sejam concluídas dentro do prazo e com impactos ambientais minimizados; e que questões sociais, como a segurança e o combate à prostituição infantil, sejam tratados de forma eficaz.

A capital pernambucana já dispõe de uma rede hoteleira consolidada e em expansão. Diversas redes já confirmaram novos investimentos que aumentarão a oferta de leitos na região nos próximos anos.

SETORES DE DESTAQUE

Apresentando crescimentos acima da média nacional nos últimos anos, o PIB de Pernambuco atingiu R\$ 78,4 bilhões em 2009. Com uma economia diversificada e dinâmica, o estado recebe grandes empreendimentos e tem perspectivas de manter o forte ritmo de expansão.

A agropecuária pernambucana atualmente contribui com 4,8% do Valor Adicionado Bruto Estadual e destaca-se em culturas tradicionais, como cana-de-açúcar, algodão e feijão, e na fruticultura irrigada concentrada no vale do rio São Francisco, destinada principalmente à exportação.

O setor industrial vem ganhando força com grandes empreendimentos atraídos principalmente pela localização do estado e pelos investimentos em

logística com o complexo portuário de Suape. Responsável por 22% do VAB pernambucano, o setor atrai indústrias de diversas atividades, destacando-se em produtos alimentícios, petroquímicos, têxteis, farmacêuticos e autopeças.

Com uma participação de 73% no VAB do estado, o setor de Comércio e Serviços concentra-se em segmentos como logística, serviços de manutenção, varejo e serviços ligados ao turismo. A Copa de 2014 apresenta-se como uma grande oportunidade para a promoção dos atrativos locais, aumentando o número de turistas após o evento, mas também possibilitará expor outras capacidades em que Pernambuco se destaca, assim como na produção de softwares do polo tecnológico Porto Digital e na produção cultural.

Criado em 2000, como principal iniciativa para fomentar o já importante ambiente de inovação do estado, o Porto Digital foi estruturado como um Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação, Comunicação e Economia Criativa. Localizado no bairro de Santo Amaro e na região histórica de Recife, o polo teve um importante componente de revitalização urbana e hoje disponibiliza uma excelente estrutura de serviços e de telecomunicações para o estabelecimento de empresas do setor de tecnologia e inovação. Composto por diversas instituições entre órgãos governamentais e de fomento, centros de pesquisa e instituições educacionais, o centro é base de mais de uma centena de empresas de médio e pequeno porte, mas também atrai multinacionais, como IBM, Motorola, Samsung, Nokia e Microsoft que ali estabeleceram importantes centros de desenvolvimento.

Com uma produção cultural de destaque em segmentos como cinema, artes visuais e música, Pernambuco apresenta um ambiente propício ao desenvolvimento da chamada Economia Criativa. Iniciativas como o Instituto Delta Zero e a estruturação do Centro de Excelência em Tecnologia para a Economia Criativa e Inovação do Porto Digital (Cetec) buscam integrar as diversas atividades que possuem a criatividade e a exploração da propriedade intelectual em sua base. Com um cenário cultural pujante e um polo tecnológico consolidado, o ambiente de inovação do estado apresenta um grande potencial de crescimento.

FORTALEZA | CE

CAPITAL DO ESTADO DO CEARÁ E COM UMA POPULAÇÃO DE 2,4 MILHÕES DE HABITANTES, FORTALEZA É A SEGUNDA MAIOR CIDADE DO NORDESTE BRASILEIRO.

Localizada em uma região de belas praias, raras chuvas e altas temperaturas ao longo de todo o ano, a cidade é um dos centros do país que mais atrai turistas estrangeiros.

Fortaleza será palco de diversos jogos da Copa de 2014 e também receberá a Copa das Confederações em 2013. Está previsto mais de R\$ 1,5 bilhão em investimentos que contemplarão uma ampla reforma no estádio Castelão, seis obras de mobilidade urbana, reforma e ampliação do aeroporto Pinto Martins e a reforma do Porto de Mucuripe.

PRINCIPAIS OBRAS PARA A COPA DE 2014

O projeto de modernização e de adequação às exigências da FIFA do estádio Castelão foi realizado por meio de uma parceria público-privada e foi concluído em dezembro de 2012. Com investimentos totais de R\$ 518,6 milhões, o estádio receberá uma nova cobertura, melhorias na arquibancada e na infraestrutura de camarotes, novos edifícios para estacionamento e terá seu gramado rebaixado. As novas instalações do complexo permitirão que, após 2014, a arena receba shows e eventos de grande porte.

No campo da mobilidade urbana, a cidade receberá investimentos de R\$ 562 milhões destinados a seis obras: quatro corredores de ônibus do tipo BRTs, juntamente com o Eixo Via Expressa/Rui Barbosa que interligarão o setor hoteleiro principal ao Estádio Castelão, uma linha de VLT que ligará o setor hoteleiro da orla marítima ao centro de Fortaleza, e duas novas estações na Linha Sul do Metrô. Apesar de apresentarem atrasos perante o cronograma original, todos os projetos já estão em andamento, com exceção das novas estações de Metrô cujas obras estavam previstas para terem início em agosto de 2012.

Com investimentos de R\$ 350 milhões, o aeroporto Pinto Martins terá sua capacidade aumentada em 39%, atingindo assim 8,6 milhões de passageiros por ano. A obra, que inclui a reforma e ampliação do terminal de passageiros e a adequação do sistema viário, teve início em junho de 2012 e tem conclusão prevista para dezembro de 2013.

O Porto de Mucuripe também será reformado e ampliado. O projeto inclui um novo terminal marítimo de passageiros, um novo cais, novos estacionamentos e a urbanização dos sistemas. A obra, que já foi iniciada e tem previsão de término para novembro de 2013, está orçada em R\$ 149 milhões.

DESAFIOS

Além das condições climáticas favoráveis e das praias paradisíacas de seu entorno, a proximidade com o continente europeu facilita a visita de turistas estrangeiros; Fortaleza encontra-se a apenas 5,5 mil km de Lisboa, Portugal. Com uma indústria turística bem desenvolvida, a capital cearense tem a chance de promover seus atrativos aos milhares de turistas trazidos pela Copa de 2014, mas enfrentará alguns desafios durante o período de preparação. Problemas históricos de infraestrutura urbana, como falta de saneamento básico, sistemas de transporte e limpeza urbana, assim como o estigma recebido pela presença da prostituição infantil, precisam ser superados sob o risco de comprometerem os resultados positivos da realização deste mega evento.

SETORES DE DESTAQUE

Com um PIB de 65,7 bilhões em 2009, o Estado do Ceará é a terceira maior economia da região Nordeste, atrás apenas de Pernambuco e da Bahia. A maioria das indústrias estão instaladas na Região Metropolitana de Fortaleza, onde também se concentram os principais setores de comércio e serviços. A capital e seu entorno respondem por mais de 40% da economia do estado.

O setor agropecuário responde por apenas 5,1% do PIB cearense e tem como principais produtos milho, feijão, algodão e frutas, além da criação de bovinos que dá suporte à indústria de alimentos e de couro.

O parque industrial, responsável por 24,5% da economia do estado, segue em constante expansão e tem como destaque os setores de calçados, têxtil, alimentício, químico, siderúrgico e metalmeccânico. Produtos tradicionais como cachaça, cerâmica vermelha, bordados e artesanatos vêm recebendo apoio de entidades públicas e privadas trabalhando em rede, assim como ocorre em

outros estados. O objetivo é potencializar o apoio à formação e ao desenvolvimento de APLs, integrando ações em diversos elos das cadeias produtivas. Tais atividades possuem forte ligação com aspectos culturais da região e podem ser facilmente integradas ao mercado turístico.

Mais de 70% do PIB do Ceará provém do setor de comércio e serviços. Tendo a região metropolitana como grande centro, as atividades do comércio varejista e do turismo figuram como as preponderantes e possuem alto potencial de crescimento. Programas de combate à desigualdade social e de qualificação da mão de obra local devem contribuir para a expansão do setor nos próximos anos.

MAPA BRASILEIRO DE POTENCIALIDADES LOCAIS

Apoiado pelas oportunidades e pelos desafios referentes aos macroeventos esportivos, a equipe da *Competitiveness* mapeou algumas das principais potencialidades das sedes dos eventos, conforme Figura 5. No mapa, estão configurados alguns dos principais setores com maior potencial das regiões.



INTRODUÇÃO

AS OFICINAS DE SENSIBILIZAÇÃO ACONTECERAM NAS 12 CIDADES-SEDE DA COPA DO MUNDO 2014 DURANTE O PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE 13 DE SETEMBRO E 13 DE DEZEMBRO DE 2012.

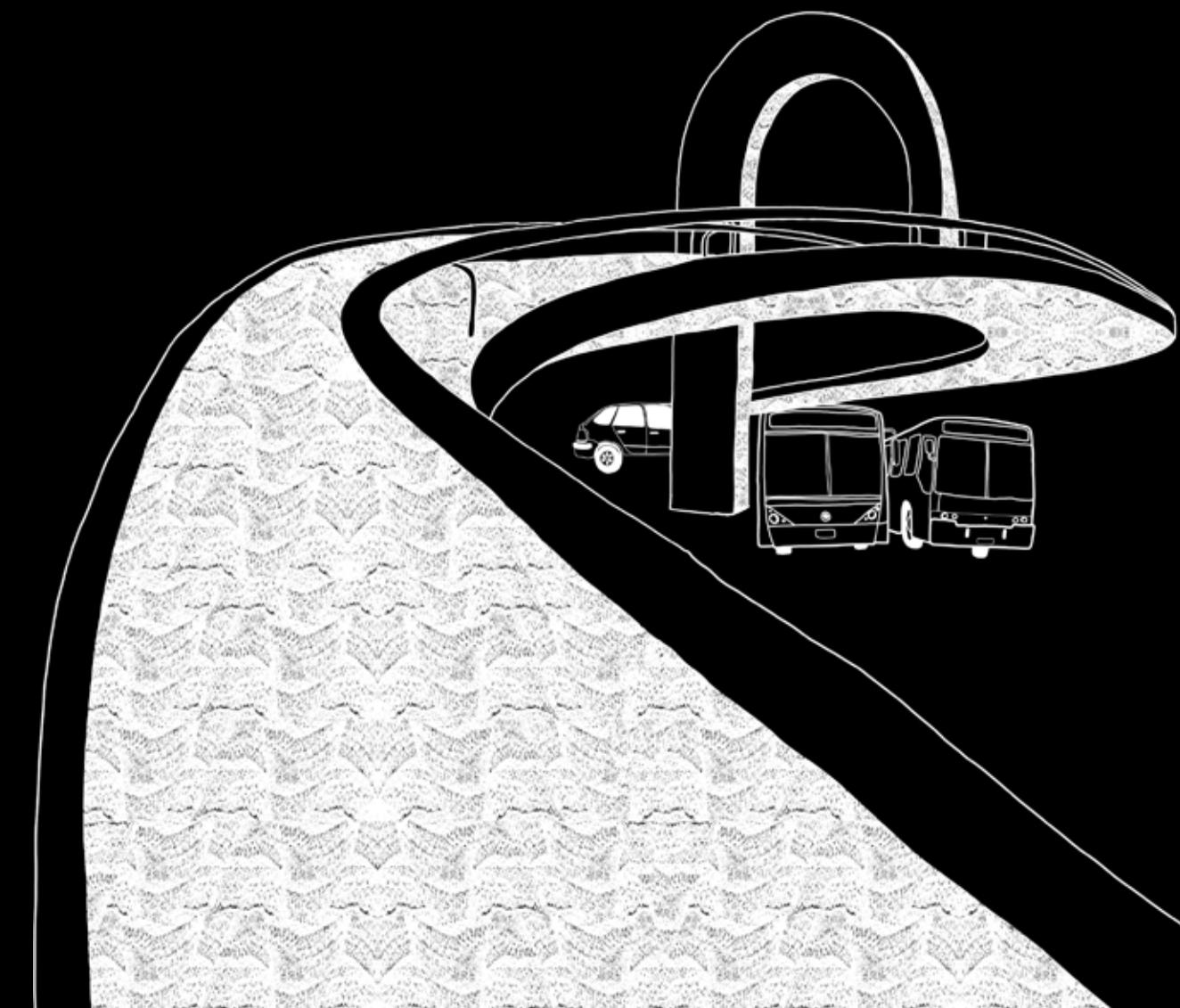
O formato das oficinas era constituído de:

Introdução pelo representante da Unidade de Inovação e Design da Apex-Brasil

Nessa breve fala, se contextualizava o estudo dentro do convênio entre MDIC e Apex-Brasil.

Palestra, de cerca de uma hora, do representante da *Competitiveness* apresentando os resultados do estudo

O objetivo da apresentação era abrir a mente dos participantes a uma conceitualização mais ampla do design e como ele pode contribuir para melhorar a competitividade das empresas brasileiras, além de incitar os participantes a tomarem ações imediatas para aproveitarem as oportunidades associadas à Copa do Mundo e às Olimpíadas.



Discussão e debate

Cerca de 45 minutos de discussão, em pequenos grupos, e debate em plenária. Com a discussão prévia se pretendia ouvir todo tipo de pessoas e de visões e gerar um debate local sobre as oportunidades e as ações a serem tomadas. No debate, as diferentes ideias se apresentavam ao conjunto de participantes com discussão adicional.

Fechamento

As últimas palavras, tanto por parte da consultora como por parte da Apex-Brasil, reinsistiam na necessidade de começar a tomar algumas ações para aproveitar as oportunidades, pois o tempo restante até a Copa do Mundo é escasso.

A maioria dos eventos teve lugar na sede da Federação de Indústrias local, para tentar favorecer a participação de uma variedade de agentes públicos e privados e despolitizar as oficinas em um período marcado pelas eleições municipais.

A participação foi variada de acordo com o evento. Excepcionalmente em Brasília, que teve outro formato e um número elevado de participantes (mais de 80), na maioria das oficinas a participação foi de 10 a 40 pessoas. Os participantes foram principalmente do setor privado e, majoritariamente, de designers¹. Houve baixa participação dos órgãos públicos municipais e estaduais, apesar de terem sido convidados. Em alguns eventos (por exemplo, em Porto Alegre), houve uma presença destacada de representantes das universidades; em outros, uma maior variedade de agentes do setor privado (por exemplo, em Natal). Outras entidades, como os Sebraes estaduais, os Senais etc., participaram de forma irregular, e as Federações de Indústria locais participaram quando as oficinas foram sediadas por eles.

1. Vários participantes sugeriram mudar o nome das palestras, pois o título *Design em Foco* pré-seleciona participantes que já estão interessados em design, limitando a participação de outras pessoas que ainda não compreendem o quanto o design pode aportar a competitividade das empresas.

DISCUSSÕES NAS LOCALIDADES

PONTOS EM COMUM

Apesar das idiosincrasias locais, é interessante destacar que, na maioria das cidades, houve alguns temas recorrentes, os quais são detalhados a seguir:

Falta de informação sobre o que está sendo feito para se preparar para esses macroeventos. As decisões são tomadas pelo setor público sem participação do setor privado ou da sociedade civil; não existe transparência nem vias para acessar a informação sobre processos licitatórios associados aos macroeventos. Na maioria dos casos, os participantes nem sabiam da existência de Secopas locais ou de comitês de trabalho específicos para a preparação das cidades para a Copa. A ausência ou pouca representatividade do setor público nas oficinas não contribuiu para melhorar essa percepção generalizada.

O setor privado fica na expectativa das iniciativas a serem tomadas pelo setor público. As discussões normalmente começavam com essa afirmação, porém sempre havia participantes que incitavam os demais a não esperarem somente pelas iniciativas públicas e tomarem a liderança, sendo proativos na proposta e no lançamento de ações.

A sociedade civil, em geral, deve ter um papel fundamental em movimentar as ações e a população, para que todos estejam prontos para a Copa e realmente possam aproveitar essa oportunidade única. Hoje quase não existe sensibilização ou mobilização sobre a Copa nas diferentes cidades-sede. Em vários casos, inclusive, representantes institucionais falavam off the record como cidadãos anônimos, com o interesse de realmente poderem mudar a realidade das suas cidades e deixarem um legado importante depois dos esforços realizados.

Em geral, chegou-se à conclusão da necessidade de juntar os esforços das diferentes áreas – pública, privada e civil – para avançar todos na mesma direção, com coordenação e uma ampla divulgação. O primeiro passo é que os participantes das oficinas ajam como multiplicadores, levando as ideias e propostas a outras pessoas para que estas lancem os debates e incitem a mobilização dos diferentes agentes, mas é importante identificar em cada localidade o agente catalisador que inicie o debate, além das discussões atuais sobre a infraestrutura física.

Existe, geralmente, pouca cultura do design nas cidades – associando-o, principalmente, a setores como moda ou móveis, e como uma ferramenta reservada para as elites. É importante aumentar a conscientização da versatilidade do design e como ele pode agregar valor em todo tipo de atividades e posicionamentos de mercado, tanto entre as empresas como no setor público. As federações de indústria deveriam ter um forte papel nesse sentido.

A informação apresentada sobre o estudo abre o leque de oportunidades associadas aos macroeventos; a maior parte dos participantes pensava nas grandes obras e no turismo como áreas a serem dinamizadas pelos macroeventos.

Com essa maior variedade de oportunidades também se abrem negócios para muitas pequenas e médias empresas que ficariam por fora das grandes licitações. Porém são essas pequenas e médias empresas que raras vezes se utilizam do design como ferramenta de competitividade; é necessário reunir designers e empresários de diferentes ramos de atividade para empreenderem projetos em conjunto.

PROPOSTAS DESTACÁVEIS

Em algumas oficinas, os participantes propuseram ideias bem concretas de ações a serem lançadas. Algumas podem ser lideradas totalmente pelo setor privado ou pela sociedade civil, outras necessitam de um apoio público.

Plataformas de produtos e serviços compartilhados²

Considerando o pouco tempo disponível até a Copa do Mundo, propõem-se serviços compartilhados, com os quais a própria sociedade civil possa estar envolvida para melhorar a imagem da cidade. Incluem-se habitações em casas privadas, caronas, experiências locais, conexão a internet etc.

Desenvolvimento de novos formatos para se trazer as essências turísticas, os produtos e serviços locais até os visitantes – Como exemplos, a instalação de máquinas de self-service nos locais de concentração de turistas para degustação dos vinhos no Rio Grande do Sul; “ilhas” temporárias de lojas perto dos turistas em Fortaleza; moda característica de Natal adequada aos turistas. Em Manaus, saíram ideias inovadoras para aproveitar a ampla variedade de materiais diferentes disponíveis na floresta, como fazer chinelos com borracha natural dos seringueiros.

Homogeneização da informação turística

Com sinalização adequada nas cidades, mas também com ideias digitais para facilitar o acesso à informação, por meio de aplicativos originais que valorizem os comércios, os bares, os restaurantes e as áreas de lazer locais³, e que também facilitem a circulação das pessoas com dificuldades de mobilidade nas cidades⁴. Em Manaus, por exemplo, foi proposto estabelecer parcerias com os grandes fabricantes locais, como a Sony, para instalar televisores nas paradas de ônibus e aproveitar tais paradas como fonte de informação turística e para a cidadania, financiando o investimento por meio de publicidade.

Novos conceitos de cidade

Começar com alguns bairros desenvolvendo “bairros-modelo” que possam ser dinamizados turisticamente, mas que, especialmente, sirvam de referência para futuros desenvolvimentos urbanos. Em Salvador, propuseram transformar o Bairro do Rio Vermelho em um desses bairros-modelo.

Uso de estruturas temporárias para atender algumas oportunidades

Em Belo Horizonte, propuseram hospedagens temporárias, considerando que não teriam suficiente capacidade hoteleira; em Fortaleza, organizarem lojas

2. Essa proposta foi lançada em Porto Alegre de forma mais ampla. A versão couchsurfing para acolher turistas em casas privadas foi também proposta em Belo Horizonte.

3. Uma ideia bem concreta foi proposta em Recife, com a participação de alunos da UFPE e com foco na maximização do uso desse aplicativo pela população, como um legado para a cidade. Também foram propostas ideias nessa área em Porto Alegre e em Curitiba.

4. Em Salvador existe já, em PDF, o Guia de Acessibilidade e Cidadania de Salvador: <http://guiaacessibilidade.blogspot.com.es/>

pequenas temporárias nas praias, perto dos turistas. Inclusive, em Manaus, propuseram usar materiais sustentáveis nessas construções temporárias, com o exemplo da construção de moradias temporárias com tijolos de plástico reciclável, construídas em cinco dias (www.hvsmanaus.com).

Focar a imagem das cidades segundo o perfil apropriado de cada cidade

Em Natal e em Cuiabá, por exemplo, cientes da importância da natureza como seu atrativo turístico, propuseram ressaltar os aspectos de sustentabilidade5 associados à Copa e ao turismo, para que seja aproveitado o destaque que a cidade obterá durante o breve período da Copa. Em Manaus, propuseram trazer a Amazônia para dentro da cidade, se apropriando mais fortemente de uma das maiores marcas do mundo (Amazonas). Em Curitiba, os participantes reclamavam da necessidade de tomar ações atuais que reforcem a imagem de ecológica que tinha a cidade há 20 anos.

Atitude proativa por parte dos designers

Em Curitiba, os designers presentes (parte da associação local – Prodesign) propuseram a identificação de três projetos concretos para os quais eles iriam redigir os briefings, com propostas de soluções completas que possam incorporar o design e melhorar a cidade (sem requerer, necessariamente, grandes obras). Inclusive, cientes da fragilização do mercado local, alguns designers propuseram formar consórcios de designers (e, eventualmente, universidades e outras empresas) para que seja possível atender os requerimentos do governo.

Iniciativas de mudança lideradas pela sociedade civil que impactem, em longo prazo, na qualidade de vida das cidades

Projetos inovadores como o Imagina na Copa (www.imaginanacopa.com.br) ou o CRio Redes (https://n-1.cc/g/crio_redes). O CRio Redes, por exemplo, pretende promover a cocriação de soluções para a cidade, o que é denominado de Urbanismo Colaborativo.

Ferramentas virtuais para continuar desenvolvendo ideias e propostas

Em Belo Horizonte, foi criado um grupo no Facebook (www.facebook.com/groups/interacaodesignemfocobh/), e, em Fortaleza, foi criada uma página também no Facebook (<https://www.facebook.com/pages/Copa-2014-Fortaleza-Forum/108463875987839>) em que são intercambiadas opiniões, informações e sugestões entre os participantes e os novos membros.

5. Destaca-se o Centro de Sustentabilidade do Sebrae em Cuiabá: <http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br/>

RECOMENDAÇÕES DE AÇÕES FUTURAS PARA A APEX-BRASIL E O MDIC

DIVULGAÇÃO CONSTANTE E ATIVAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL

Um dos pontos destacáveis das 13 oficinas realizadas nas 12 cidades-sede foi o comprometimento dos participantes não só como empresários ou representantes institucionais, mas também como cidadãos preocupados com os problemas que afetam a vida nas suas cidades e empolgados com as oportunidades apresentadas e as perspectivas de poder aproveitá-las para que seja deixado um legado significativo nas próprias cidades. Das discussões nas diferentes oficinas, destaca-se que um dos elementos que mais está faltando é a divulgação das informações e a participação de todos os atores da sociedade nos preparativos para esses macroeventos.

Com isso, propõem-se as seguintes ações a serem lançadas ou incentivadas pela Apex-Brasil, o MDIC e seus parceiros locais nas cidades-sede:

Continuar a realização de eventos similares às oficinas realizadas, tentando ampliar o impacto especialmente entre representantes do setor público. Os formatos podem variar em função do tempo e dos recursos disponíveis.

Para maximizar os resultados e limitar o impacto nos recursos públicos, propõe-se identificar agentes catalisadores locais em cada cidade, os quais seriam capacitados para continuar com a divulgação nos diferentes foros que possam ir surgindo localmente (não somente nos eventos organizados especificamente para a divulgação das informações). Para tanto, podem ser desenvolvidos materiais específicos (.ppts, brochuras, conteúdos web etc.) para facilitar a divulgação e adequação das mensagens às necessidades e aos contextos locais.

Potencializar o uso das mídias sociais como veículo transmissor de informações

Já foram criados dois grupos locais no Facebook; porém pode ser que o fôlego diminua se não houver uma contribuição ou uma animação ativa dos mesmos. É possível incentivar esses grupos com contribuições de profissionais em comunicação nas mídias sociais, ou lançando concursos de ideias criativas sobre conteúdos de tais grupos, por exemplo.

Premiação de iniciativas sociais inovadoras combinando design e novo urbanismo

Iniciativas como a Imagina na Copa ou as propostas resultantes do CRio Redes podem servir de referência para outros grupos e potencializar a procura de formas criativas para conseguir o máximo impacto nas cidades.

FORTALECIMENTO DA OFERTA DO DESIGN BRASILEIRO

A maior concentração de empresas de *design* está no Sul e no Sudeste do país, porém existe uma ampla base de *designers* por todo o Brasil – alguns formalizados como empresas e outros trabalhando como profissionais independentes, segundo sua especialização (gráfico, digital etc.). Um banco de dados das empresas de *design* combinando diferentes fontes foi elaborado durante a preparação do estudo e está à disposição da Apex-Brasil. A maior parte das empresas trabalha com *design* gráfico, *design* de embalagens e de produto. São escassas as empresas especializadas em *design* de serviços, conceitos ou processos.

Considerando que as oportunidades para inserir o *design* nos negócios associados à Copa e às Olimpíadas requerem, frequentemente, uma variedade de *skills* e disciplinas, e que muitas delas podem aproveitar melhor o *design* dos serviços e processos associados, fica evidente que a oferta do *design* brasileiro precisa sofisticar-se.

Como sugerido no caso dos designers de Curitiba, deve-se incentivar o estabelecimento de parcerias entre profissionais e empresas de design, trazendo a expertise presente nas universidades, as melhores práticas de empresas estrangeiras líderes e, inclusive, as capacidades de outras áreas de atividade, como a TI ou as engenharias. Dessa forma, será possível avançar no desenvolvimento de empresas de design mais sofisticadas e multidisciplinares que agreguem valor às empresas brasileiras de uma forma mais efetiva.

As universidades, os centros de design e as entidades de classe podem ter um papel importante na divulgação de melhores práticas e na contribuição para o maior grau de excelência da oferta de design brasileiro. Uma grande dificuldade que todos eles parecem enfrentar é a falta de acesso à informação sobre (I) as empresas de design existentes no país; (II) o universo total de profissionais de design; (III) e a oferta e as características da formação em design no país. Nesse sentido, uma primeira divulgação a esse tipo de parceiros (e.g. Centro Brasil Design, ABEDESIGN, ADP e as associações de design locais) do banco de dados elaborado pela Competitiveness poderia dar apoio aos seus esforços de melhorar a qualidade e o alcance do design brasileiro. Em contrapartida, esses parceiros podem se comprometer a contribuir ativamente para ampliar esse banco de dados, para que seja uma fonte de informações viva e atualizada e que permita levar melhores práticas de design a todos os rincões do Brasil.

As universidades também podem ter um papel fundamental no fortalecimento do setor, estabelecendo parcerias com entidades de referência internacionais para contribuir com a divulgação de novos skills, novas ferramentas e tendências etc.

POTENCIALIZAÇÃO DA DEMANDA PARA O DESIGN BRASILEIRO

Ficou evidente nas discussões durante as diversas oficinas que há uma grande necessidade de aumentar a demanda por *design* no país – esse *design* abrangente que inclui o *design* mais estratégico, o *design* de conceitos, serviços e processos, além do tradicional *design* gráfico, de produtos e de embalagens. A maioria das empresas desconhece como o *design* pode agregar valor aos seus produtos e serviços. Da mesma forma, a maior parte das entidades públicas e dos órgãos de governo ignora que o *design* pode contribuir muito positivamente para melhorar os serviços fornecidos aos cidadãos, reduzindo custos e aumentando eficiências.

Em todas as oportunidades de negócio identificadas pelo estudo, tão importantes como os *designers* são os empresários de cada um dos setores e as prefeituras, que serão responsáveis por uma parte importante dos investimentos de preparação para os macroeventos.

Setor privado

O Programa Brasileiro de *Design* – sobretudo por meio do *Design Excellence Brazil* – teve um impacto significativo em destacar a elite do *design* e dos empresários brasileiros que demandam *design*. O desafio atual é levar o *design* a um segundo nível de empresas no país, e a desculpa da Copa do Mundo pode ser uma excelente porta de entrada para essa valiosa ferramenta.

Com um foco bottom-up, podem ser lançados concursos que tragam à tona ideias inovadoras de produtos, serviços ou soluções para os negócios associados aos macroeventos esportivos, que combinem empresários de diversos setores e designers. Os concursos podem oferecer uma premiação de capital somente para materializar essas ideias, além de divulgação nas mídias de todo o país, o que pode gerar um efeito demonstrativo. Nas oficinas, já foram propostas ideias muito interessantes.

Muitas das oportunidades identificadas requerem o desenvolvimento de cadeias de valor mais complexas do que as tradicionais. Essas novas cadeias de valor, que frequentemente fogem das definições setoriais tradicionais e reinventam modelos de negócio mais competitivos e sustentáveis, podem ser ativadas para catalisar os processos que acontecem eventualmente pela pressão das forças de mercado. Considerando o pouco tempo disponível, especialmente até a Copa do Mundo de 2014, essa ativação permitirá às empresas brasileiras se prepararem com antecipação às mudanças e oportunidades.

É importante chegar até as empresas que poderiam se aproveitar dessas oportunidades para conseguirem mudanças significativas em sua competitividade por meio do design. Uma ferramenta eficiente, para não somente levar as

informações aos empresários e, sim, incentivá-los a tomarem ações concretas, são os denominados projetos de ativação empresarial, escolhendo áreas de atividade com um potencial significativo. Esses esforços colocam em conjunto todos os elos das novas cadeias de valor: indústrias, designers, engenheiros, demanda, entre outros, para empreenderem projetos em conjunto. Esses tipos de projetos lançados localmente permitiriam gerar processos de reflexão estratégica e gestão de mudança, que ativariam projetos empresariais específicos e programas de melhora do entorno.

Setor público

Finalmente, mas não menos importante, é o papel que o setor público pode ter agindo como demanda avançada, demonstrando aos empresários o quanto o design pode agregar valor em todo tipo de áreas de atividade, desde o mobiliário urbano até toda uma variedade de serviços públicos. Para que isso aconteça, é importante que os próprios funcionários públicos sejam capacitados para realizar essas compras públicas mais inovadoras. Para maximizar o impacto dessas capacitações, sugere-se que seja a própria Apex-Brasil quem lidere o desenvolvimento de cursos breves com a participação de especialistas nacionais ou internacionais, para a capacitação de funcionários públicos em todo o país. Parcerias podem ser estabelecidas com as escolas de administração pública existentes. Adicionalmente, sensibilizar os tomadores de decisões do alto escalão em seminários estratégicos tende a facilitar uma mudança que pode ter um grande impacto na excelência e na competitividade de alguns setores produtivos no Brasil.



