

Gestão de Risco da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 em São Paulo

Risk Management of the 2014 FIFA World Cup Brazil in São Paulo

Gestión de Riesgos para la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014 en São Paulo

*Dirceu Santos Silva, *Luana Carla André, **Silvia Cristina Franco Amaral

*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Brasil), Universidade Estadual de Campinas (Brasil)

Resumo. A presente pesquisa apresentou como objetivo analisar a gestão de risco da Copa do Mundo da FIFA 2014 em São Paulo. Utilizou-se de uma pesquisa descritiva, de cunho qualitativa, com coleta de dados realizada em três etapas: a) análise documental; b) análise de jornais; c) entrevistas semiestruturadas com os gestores. Para a interpretação dos dados a técnica utilizada foi a análise de conteúdo. Os resultados indicaram que os riscos econômicos e financeiros, os riscos de saúde e meio ambiente, e os riscos de segurança e proteção foram mínimos. Por outro lado, os riscos políticos e governamentais, de infraestrutura, e os riscos operacionais e organizacionais foram recorrentes na gestão da Copa do Mundo da FIFA em São Paulo. Os principais achados contribuem para uma avaliação do desenvolvimento econômico, político e social dos megaeventos esportivos e podem instigar novas pesquisas em edições futuras.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Gestão. Megaeventos Esportivos. Legado. Esportes.

Abstract. The aim was to analyse the risk management of the 2014 FIFA World Cup in São Paulo. This is a descriptive research, with qualitative approach and data collection in three stages: a) a documental analyse; b) an analysis in newspapers; c) semi-structured interviews with stakeholders who performed at the mega sporting event. For the interpretation of data, the technique content analysis was used. The results indicated that economic and financial, health and environmental, and safety and protection risks were minimal. On the other hand, the political and governmental, infrastructure, and operational and organizational risks were recurrent in the management of the FIFA World Cup in São Paulo. The main findings contribute to an assessment of the economic, political and social development of the sports mega-events and can instigate further research in future editions.

Keywords: Public Policies. Management. Sports Mega-Events. Legacy. Sports.

Resumen. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de riesgos de la Copa Mundial de la FIFA 2014 en São Paulo. Se utilizó una investigación descriptiva, de carácter cualitativo, con recolección de datos realizadas en tres etapas: a) análisis de documentos; b) análisis de periódicos; c) entrevistas semiestruturadas con gerentes. Para la interpretación de los datos, la técnica utilizada fue el análisis de contenido. Los resultados indicaron que los riesgos económicos y financieros, los riesgos para la salud y el medio ambiente y los riesgos de seguridad y protección eran mínimos. Por otro lado, los riesgos políticos y gubernamentales, los riesgos de infraestructura y los riesgos operativos y organizacionales fueron recurrentes en la gestión de la Copa Mundial de la FIFA en São Paulo. Los principales hallazgos contribuyen a una evaluación del desarrollo económico, político y social de los megaeventos deportivos y pueden instigar más investigaciones en futuras ediciones.

Palabras-clave: Políticas Públicas. Gestión. Mega Eventos Desportivos. Legado. Deportes.

Fecha recepción: 01-03-23. Fecha de aceptación: 20-06-23

Dirceu Santos Silva

dirceu.silva@ufms.br

Introdução

Os megaeventos esportivos como a Copa do Mundo da FIFA e os Jogos Olímpicos abrangem um elevado número de países, apresentam significância internacional e ocorrem em um período curto de tempo, apesar de dependerem de um longo período de preparação. Os megaeventos esportivos apresentam audiência internacional e os países-sede passaram a compreender como uma oportunidade de promoção internacional (Roche, 2000; Horne & Manzenreiter, 2006; Preuss, 2019; Koenigstorfer, et al., 2019).

Existe uma ampla produção científica que analisa os megaeventos esportivos por meio dos legados: tangíveis, relacionado ao material e a infraestrutura urbana e esportiva; intangíveis no que diz respeito ao impacto cultural, identidade, autoimagem do lugar e outros aspectos socioculturais (Poynter, 2006; Tavares, 2011; Ribeiro et al., 2014). No entanto, o termo legado causa impressão de algo positivo e foi desenvolvida uma distinção entre os termos: legados com uma conotação mais positiva; impactos com uma conotação negativa ou positiva (Romera, 2014).

Uma outra forma de análise dos megaeventos

esportivos, diz respeito à ferramenta de gestão de riscos (Toohey & Taylor, 2008; Jennings & Lodge, 2011; Jennings (2012). No entanto, existe uma lacuna de pesquisas relacionadas à gestão de risco no contexto da Copa do Mundo (Silva et al., 2016), principalmente após a realização do megaevento esportivo (Preuss, 2019), já que a maioria das pesquisas antecede a sua realização e têm maior incidência nos Jogos Olímpicos.

Dessa forma, surgiu o interesse de pesquisar a Copa do Mundo da FIFA, realizada a cada quatro anos, organizada por um ou mais países. Por ter uma gestão complexa, pode gerar diversos riscos, além dos impactos nacionais e internacionais, de curto e longo prazo (Damo, 2012; Sant & Madson, 2015; Silva, 2016; Azhar et al., 2023).

Em 2014, o Brasil foi sede da Copa do Mundo, o que suscitou diversos debates acadêmicos no campo da gestão pública ao colocar os megaeventos esportivos na agenda política (Amaral et al., 2014; D'auria et al., 2022). Destacamos a discussão sobre a infraestrutura (Branski, et al., 2013), os espaços da cidade (Silva et al., 2015), as parcerias público-privadas nas arenas esportivas (Reis & Cabral, 2017), a modernização do futebol brasileiro (Ribeiro et al., 2017),

o impacto no turismo brasileiro (Bonfim & Teles, 2017) e o legado da Copa do Mundo (Silva et al., 2021). Os megaeventos esportivos no Brasil impactaram ainda outros programas esportivos como o Programa Segundo Tempo, conforme discutido por Silva et al. (2023).

Para o presente artigo, escolhemos a análise da gestão de risco por se tratar de um aspecto pouco explorado nas edições da Copa do Mundo da FIFA, por contribuir para o controle e avaliação dos aspectos econômicos, políticos, sociais, ambientais, organizacionais e de infraestrutura. Os dados aqui presentes servem como avaliação e para o aperfeiçoamento da produção de conhecimento sobre a temática, sobretudo com a mudança recente de organização da próxima edição, que será no México, Canadá e Estados Unidos, pela primeira vez em três países, o que pode potencializar os riscos de gestão.

Para o contexto brasileiro, tomamos como base a ferramenta de gestão de risco desenvolvida por Toohey & Taylor (2008), Jennings & Lodge (2011) e Jennings (2012), que permite identificar as incertezas para um governo, instituições organizadoras e sociedade civil na realização de um megaevento esportivo. A ferramenta permite a avaliação sistemática e detalhada de todas as possibilidades para os eventos, de forma que seja possível antecipar estratégias para identificar e minimizar situações indesejadas. Antecipar aos riscos pode ser crucial para as estimativas de ganhos e perdas associadas à gestão (Jennings, 2012).

Os riscos econômicos e financeiros são os mais discutidos e apresentam diversas estimativas de impactos econômicos positivos antes da realização do evento. O impacto econômico direto está relacionado ao aumento do turismo, além dos gastos do governo, que são transmitidos de volta para economia. O impacto econômico indireto está relacionado aos efeitos posteriores de injeções, na economia, por meio de empresas, indústrias e governos. Os riscos políticos e governamentais estão relacionados às consequências para as cidades-sede, como a remoção forçada, protestos, corrupção etc. Os riscos de infraestrutura dizem respeito à adequação dos equipamentos esportivos (arenas/estádios) e da infraestrutura urbana (aeropostos, portos, transporte e tecnologia). Os riscos de saúde e meio ambiente estão relacionados aos impactos ao meio ambiente e a possibilidade de disseminação de uma pandemia ou caos no sistema público de saúde. Os riscos de segurança e proteção podem variar de acordo com a posição geográfica do país-sede e dos conflitos locais, o que envolve fatores internos como a violência e crimes locais e fatores externos como os ataques terroristas. A gestão da segurança é complexa e envolve a troca de conhecimentos de diferentes governos e países. Os riscos operacionais e organizacionais estão associados ao governo local, com o objetivo de entregar no prazo a infraestrutura e cumprir o orçamento previsto (Jennings & Lodge, 2011; Jennings, 2012; Silva, 2016; Ludvigsen & Bond, 2022).

Diante do exposto, a discussão central girou em torno da seguinte questão: como ocorreu a gestão de risco na Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 em São Paulo? O objetivo do artigo foi analisar a gestão de risco da Copa do

Mundo da FIFA 2014 em São Paulo.

Material e métodos

Realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa (Minayo et al., 2016) por permitir a análise e interpretar do problema da gestão de risco. O recorte temporal compreendeu os anos de 2007 a 2017, justificado por envolver a formação da agenda e o período posterior ao megaevento. Os instrumentos para coleta seguiram uma triangulação de dados em três etapas, o que garantiu uma maior profundidade sobre a temática em diferentes fontes.

Na primeira foi realizada uma ampla análise documental na Secretaria Executiva do Comitê Paulista da Copa (vinculada à Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional) e no Comitê Integrado de Gestão Governamental Especial para a Copa do Mundo de Futebol de 2014 (SPCOPA) (vinculado às secretarias municipais), conforme Figura 1



Figura 1. Corpus de análise

Na segunda etapa foi realizada uma análise nos jornais Folha de S. Paulo e O Estado de S. Paulo (Estadão), por terem alcance nacional e por terem realizado a cobertura sobre a temática. Além disso, os jornais estão situados no estado de São Paulo, objeto da presente análise. Na terceira etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores. O primeiro entrevistado foi membro da Secretaria Executiva do Comitê Paulista da Copa (Gestor 1). O segundo foi membro da SPCOPA (Gestor 2). A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Unicamp, parecer 182.444. Os dois sujeitos entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para interpretação dos dados, foi utilizado a análise de conteúdo temático. As fases da análise foram organizadas em três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados e a inferência (Bardin, 2016). A análise de conteúdo temático foi organizada por categorias inspiradas no referencial teórico da gestão de risco com pequenas adaptações conforme a seguir: a) financeiros e econômicos; b) políticos e governamentais; c) de infraestrutura; d) de saúde e meio ambiente; e) segurança e proteção; e f) operacionais e organizacionais. De acordo com Jennings & Lodge (2011) e Jennings (2012), a gestão de risco como método analítico, permite a comparação direta de abordagens, entre temáticas ao longo de diferentes

edições dos megaeventos, o que pode gerar a integração de literatura e avançar para uma análise das incertezas e do custo e benefício de sua organização.

Resultados e Discussão

Riscos econômicos e financeiros

A análise dos riscos econômicos e financeiros relacionados à Copa Mundo da FIFA Brasil 2014 em São Paulo envolveu dois aspectos: o impacto econômico e o Produto Interno Bruto (PIB).

No caso de São Paulo, trata-se do principal centro financeiro da América Latina, com uma população em torno de 12 milhões de habitantes e concentração de cerca de 12% do PIB nacional. A análise do contexto do município é de grande relevância para a compreensão do impacto econômico, já que foi sede da abertura do megaevento. O primeiro documento analisado foi o “Estádio da abertura da Copa 2014 como dinamizador do desenvolvimento da Zona Leste”, de autoria da Accenture, encomendado pela Odebrecht e Sport Club Corinthians Paulista. A previsão foi de R\$ 30,6 bilhões de impacto econômico indireto, ao longo de 10 anos (Accenture, 2011). O segundo documento analisado foi o “Estudo de viabilidade econômica tributária”, de autoria da Ademar Fogaça & Associados Consultoria e Negócios Ltda, contratada pela Prefeitura Municipal, que estimou um impacto econômico indireto, entre os anos de 2012 e 2023, em torno de R\$ 32,5 bilhões, além do acréscimo de 0,24% do PIB em 2014 (Pereira, 2011).

Após a realização do megaevento, não existem pesquisas que aferiram o impacto em longo prazo, mas foi reportado que no ano de realização, a Copa injetou R\$ 30 bilhões na economia brasileira, cerca de 0,6% do PIB (Rolli & Fraga, 2014). Dessa forma, a Accenture e a Ademar Fogaça & Associados Consultoria e Negócios Ltda superestimaram os valores para São Paulo, uma vez que o impacto econômico alcançado em âmbito nacional foi o previsto apenas para Zona Leste de São Paulo.

Em uma coleta de dados realizada no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) após a realização do megaevento esportivo, um dos principais indicadores econômicos, a renda média da população da Zona Leste mudou minimamente de R\$ 900,00 por habitante (2011) para R\$ 1.058,00 (2015) (IBGE, 2015).

Na entrevista realizada com o Gestor 1 (2015) foi relatada que a construção da Arena Corinthians envolveu questões políticas e econômicas nas “negociações do projeto, exigências da FIFA em relação ao porte do estádio e reuniões com os arquitetos para modelarem o projeto”. A construção da Arena Corinthians substituiu a reforma prevista para o Estádio do Morumbi, com a justificativa de desenvolvimento econômico para a Zona Leste de São Paulo.

De acordo com Baade & Matheson (2004), a previsão de impactos econômicos realizadas por empresas contratadas também foram superestimadas em outras edições do megaevento.

Riscos políticos e governamentais

Os riscos políticos e governamentais analisados foram: remoção forçada; protestos; convicções sobre a corrupção; condições de trabalho dos operários. A remoção forçada foi o primeiro risco político analisado. De acordo com os documentos “Ofício nº 17.672/2013/PRDC” e “Síntese do Estudo Social”, as remoções forçadas foram concentradas na Comunidade Favela da Paz, por meio de um auto de interdição dos imóveis, em que as famílias foram obrigadas a sair das suas casas (São Paulo, 2013a; São Paulo, 2013b). A interdição foi justificada a partir dos riscos existentes relacionados à integridade física dos seus ocupantes, no entanto, existiam famílias que moravam entre dois a 20 anos no local (Ancop, 2014).

A partir do documento “Auto de interdição nº 0719” foi descrito que todas as famílias passaram por uma Síntese do Estudo Social, por meio de um questionário aplicado, que identificou a origem, titular do imóvel e situação socioeconômica. As famílias foram atendidas pelo Programa de “Ações de Habitação”, que garantiu um auxílio moradia, entre R\$ 900,00 e R\$ 1.800,00 (São Paulo, 2013c).

Em abril de 2014, realizou-se uma reunião com representantes da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp), da AES Eletropaulo, da Caixa Econômica Federal (CEF), da Secretaria Municipal de Habitação, de Itaquera e da Comissão de Moradores da Comunidade da Paz. Após a reunião foi assinado o documento “Ofício nº 051/2014 – GVP”, e a Prefeitura assumiu o compromisso de reassentar 120 famílias da Comunidade Vila da Paz (IQ), Alça Jacu e Pedreira no Conjunto Minha Casa Minha Vida (MCMV). As outras 276 famílias seriam atendidas pelo Plano de Trabalho Social (São Paulo, 2014; 2013d).

De acordo o Dossiê Megaeventos e Violações dos Direitos Humanos no Brasil, publicado pela Articulação Nacional de Comitês Populares da Copa (ANCOP, 2014), as remoções forçadas foram acompanhadas de um Plano Popular Alternativo, que buscou elucidar os direitos violados, com destaque para o “direito à informação (Lei Federal nº 12.527/2011), gestão democrática da cidade, direito à cidade (Lei Federal nº 10.257/01 - Estatuto da Cidade), direito à moradia digna (Constituição Federal de 1988) e função social da propriedade”.

As remoções forçadas ocorreram de forma violenta, com ameaças as lideranças, cortes no abastecimento de água ou luz, truculência da Polícia Militar e incêndios criminosos. O movimento social “Nossa Itaquera” promoveu um processo de resistência, por meio de manifestações. No Brasil, o número de remoções forçadas foi cerca de 25 mil pessoas em 12 cidades-sede (Ancop, 2014, p. 41).

O direito à moradia foi o que recebeu maior atenção dos movimentos sociais. Para a relatora da Organização das Nações Unidas (ONU), Raquel Rolnik (2010, p.2) “os megaeventos esportivos podem ser uma oportunidade para consolidar o direito à moradia adequada”, já que são catalizadores de planos de desenvolvimento.

Destacam-se à ocupação Copa do Povo, em São Paulo, realizada nas vésperas do megaevento esportivo, chegou a

abrigar 5 mil famílias em busca de moradia. Sobre a mobilização da sociedade civil, o Gestor 2 (2015), membro do SPCOPA, enfatizou que: “A Copa do Povo teve essa ocupação próxima ao estádio, cerca de três quilômetros. Nós achamos que teríamos grandes protestos e movimentação, mas a Secretaria Geral da Presidência participou ativamente e fez interlocução [...]”

Após uma série de protestos e diálogos com o Governo Federal, firmou-se o compromisso de incluir a ocupação Copa do Povo no Programa MCMV, com previsão de construção de 2.650 unidades habitacionais. Apesar do acordo, não teve um prazo para iniciar as obras (Resk, 2016).

Até o final da coleta de dados, o projeto de construção das moradias se encontrava em processo de licenciamento, já com atrasos no cronograma. Além disso, ocorreu um processo de gentrificação. De acordo com Smith (1998) a gentrificação corresponde a um processo pelo qual os bairros, sobretudo os de baixa renda experimentam investimentos, acompanhados de migração das classes mais baixas para outras regiões. A gentrificação é acompanhada pelo aumento de preços e impostos locais, que resulta na transformação física e cultural.

Jornal	Título da Reportagem	Data	Seleção do Jornal
Folha de S. Paulo	1. Movimentos suspende protestos, mas volta atrás	22/06/2013	Cotidiano C4
	2. Manifestante é ferido a tiros pela PM em ato em SP	20/11/2013	Cotidiano C1
	3. “Privatização de tudo” gerou protestos, que vão continuar	20/11/2013	Poder 2
	4. Para CBF, protestos ferem as regras; Bom Senso nega	05/04/2014	Esporte D2
	5. Evento do governo para desestimular protestos na Copa termina em vaia	25/04/2014	Cotidiano C5
	6. Manifestações	10/05/2014	Opinião A3
	7. Protestos legais	15/05/2014	Opinião A2
	8. Protesto de espetáculo	24/05/2014	Esporte D4
	9. Protestos anti-copa tem confronto e bloqueio de estrada	18/06/2014	Poder A9
	10. Número de protestos cai 39% com jogos	25/06/2014	Poder A7

Figura 2. Protestos contra a Copa do Mundo da FIFA
Fonte: Organizado pelos autores com base em Silva (2016)

O segundo risco político analisado foi o protesto da sociedade civil contra os megaeventos esportivos. Os protestos foram contrários à Copa das Confederações FIFA Brasil 2013. As manifestações tiveram início com o Movimento Passe Livre (MPL), a partir do aumento da tarifa da passagem de ônibus. Após a coerção da Polícia Militar, o movimento cresceu e ganhou dimensão nacional. A principal pauta de discussão foi o uso adequado de recursos públicos, a transparência, o direito à moradia, a não privatização dos estádios e o fim da corrupção. O Jornal a Folha de S. Paulo realizou a cobertura da temática, conforme Figura 2.

Os riscos de protestos foram recorrentes em outras edições dos megaeventos esportivos (Jennings, 2012). Porém, no Brasil houve uma maior incidência de protestos contra uma edição de Copa do Mundo da FIFA, entre movimentos pacíficos e violentos (Butler & Aicher, 2015).

O terceiro risco político analisado foi a corrupção,

temática não recorrente nos documentos, entrevistas realizadas e análise de jornais. No entanto, após a 26ª fase da Operação Lava Jato, o inquérito confirmou as suspeitas de irregularidades nas obras da Arena Corinthians, cuja a empreiteira responsável foi a Odebrecht. O vice-presidente do Corinthians, André Luiz de Oliveira (André Negão), em 2016, foi alvo de condução coercitiva, um mandado de busca e apreensão da Polícia Federal, sob suspeita de propina de R\$ 500 mil (Rocha & Mattoso, 2016).

As convicções sobre a corrupção em outras edições da Copa do Mundo foram investigadas pela Federal Bureau of Investigation (FBI), quando levou à prisão de nove funcionários da FIFA (FBI, 2017). No Brasil, a “Operação Jules Rimet” prendeu 11 pessoas por corrupção na venda de ingressos, por organização criminosa, corrupção ativa, sonegação e lavagem de dinheiro (Gibson, 2014).

Por fim, o quarto risco político analisado foram as mortes dos operários relacionados à Copa do Mundo da FIFA. Uma notícia publicada na Folha de S. Paulo, destacou que no Brasil teve 10 mortes de operários, três delas em São Paulo, na construção da Arena Corinthians. Duas mortes aconteceram após o desabamento de um guindaste. O acidente interditou 30% da obra e adiou a entrega (Kfoury, 2013). Em uma outra notícia publicada na Folha de S. Paulo foi relatada a morte de mais um operário, que caiu de uma altura de oito metros. Os organizadores do evento lamentaram a morte e continuaram a obra no dia do incidente (Trindade, 2014).

A construção da Arena Corinthians foi marcada pelos atrasos e por diversos inquéritos civis públicos contra as irregularidades trabalhistas. Os operários não tiveram segurança de trabalho e as denúncias envolveram a submissão aos prazos mais apertados, o que elevou os riscos. De acordo com Almeida & Gutierrez (2018), ao analisarem a cobertura internacional de 699 reportagens, concluíram que os impactos políticos foram negativos, sobretudo com a repressão política do Estado contra as manifestações sociais de educação, saúde e saneamento básico. Além disso, houve impacto negativo no que diz respeito à infraestrutura, que será discutida na seção a seguir.

Riscos de Infraestrutura

Em São Paulo, a infraestrutura relacionada à Copa do Mundo foi marcada por abandonos e atrasos. Na Matriz de Responsabilidade da Copa de 2010 previa a construção do Monotrilho (Linha 17), no valor de R\$ 2,860 milhões (Brasil, 2010), que foi abandonada em 2012. (Brasil, 2012). As verbas do projeto minguiaram de R\$ 2,8 bilhões para R\$ 548,5 milhões (Brasil, 2014).

O projeto do Trem de Alta Velocidade (TAV), que ligaria Campinas ao Aeroporto Galeão e receberia cerca de 10 milhões de passageiros por ano foi abandonado devido ao alto custo R\$ de 11 bilhões (Gripp, 2009). Outra obra prevista e abandonada foi a reforma do Estádio do Morumbi, excluída do planejamento em 2011. O valor previsto foi de R\$ 240 milhões, R\$ 150 milhões financiados pelo BNDES e R\$ 90 milhões de recursos do São Paulo Futebol Clube. A

Matriz de Responsabilidade da Copa, em 2012, incluiu o projeto da Arena do Corinthians, com cronograma final para dezembro de 2013, mas foi entregue somente em abril de 2014 (Brasil, 2010; 2012).

Na Matriz de Responsabilidade da Copa, em 2013, a previsão de investimentos com a construção da Arena Corinthians foi de R\$ 820 milhões, dos quais R\$ 400 milhões de financiamento do BNDES e R\$ 420 milhões do governo municipal, a partir dos Certificados de Incentivo ao Desenvolvimento (CIDs). Os recursos foram contemplados a partir da Lei nº 15.413, de 20 de julho de 2011, com validade de 10 anos, com limite de R\$ 420 milhões (São Paulo, 2011a; São Paulo, 2013b).

De acordo com Reis e Cabral (2017), os riscos de construção e operação das arenas e estádios da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 foram repassados para o setor público. No entanto, os projetos com melhores padrões de desempenho econômico foram repassados para os parceiros privados. No caso da Arena Corinthians, a construção e operação foram privadas, mas com forte participação do poder público no financiamento.

No Estado de São Paulo, verificou-se o direcionamento de recursos para os aeroportos. A Matriz de Responsabilidade da Copa de 2010 previa a construção do terminal de passageiros 4, construção do Módulo Operacional (MOP 1) e construção do Módulo Operacional (MOP 2). Para o Aeroporto Internacional de Campinas (Viracopos) foi prevista a construção do Módulo Operacional (MOP), reforma do terminal e construção de um novo terminal (Brasil, 2010). Na Matriz de Responsabilidade da Copa de 2012 ocorreu a inclusão do terraplenagem do terminal de passageiros 3 no Aeroporto Internacional de São Paulo (Guarulhos) (Brasil, 2012; Brasil, 2014).

Sobre a infraestrutura, a FIFA exigiu das cidades-sede um sistema de transporte público, que realizasse uma conexão via metrô entre os estádios e o centro da cidade. Apenas três cidades-sede atenderam esse critério, São Paulo, Rio de Janeiro e Recife (Dias & Carvalho, 2014).

De acordo com Belmino e Carvalho (2014), ao pesquisarem o caso da Copa do Mundo de 2014, em Fortaleza-CE, destacaram que a ideia de legado relacionado à ampliação da infraestrutura serve para legitimar a realização do evento, embora os estados que são sede, estão interessados na visibilidade e no aumento do turismo. No entanto, a ideia de legado como algo positivo é equivocada, já que não tem como prever as consequências da organização.

Para Alm et al. (2014) o principal risco de infraestrutura acontece após o megaevento, já que o equipamento construído pode se tornar um “elefante branco”, um empreendimento caro, com custos em uso diário para o setor público ou privado.

Em São Paulo, não identificamos riscos da arena se tornar um “elefante branco” e os principais riscos foram: o abandono de obras; mudanças de planejamento do local de construção da arena; ausência de planejamento adequado com o custo real e total das obras.

Riscos Ambientais e de Saúde

Os riscos ambientais e de saúde não foram incidentes. Os riscos ambientais foram geridos pela FIFA, a partir do compromisso de executar as obras de forma a incluir o conceito de desenvolvimento sustentável (FIFA, 2011).

O conceito de sustentabilidade foi enfatizado na construção da Arena Corinthians, com a implementação do Projeto Green Goal, baseado na edição da Copa do Mundo da FIFA Alemanha 2006. Destacou-se o conceito “Triple Zero” que incluiu: zero energia (geração por fontes renováveis), zero emissões (não geração de CO₂) e zero desperdício (Andrade, 2014). A FIFA adotou um discurso de que a Copa do Mundo impacta de forma positiva no meio ambiente desde 2006. No Brasil, a novidade foi a redução da emissão de carbono (FIFA, 2013).

De acordo com Pereira et al. (2019), a partir da Copa do Mundo da FIFA Rússia 2018, passou a seguir padrões de sustentabilidade como a construção verde, redução de emissões de carbono, energia e gestão de resíduos.

Sobre os riscos de saúde, os gestores entrevistados não souberam mencionar as ações que foram realizadas no setor e os jornais analisados não fizeram a cobertura da temática. No entanto, de acordo com Miranda et al. (2017), os riscos de saúde foram recorrentes durante a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, já que todas as cidades-sede apresentaram taxas de ocupação altas nos leitos hospitalares públicos. Em caso de terrorismo, pandemia ou desastre provocado por um fenômeno natural, poderia gerar uma situação de calamidade pública.

De acordo com pesquisa realizada por Garcia et al. (2016), ao analisarem os 2.570 atendimentos em Fortaleza-CE, uma das sedes da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, concluíram que não foram identificados riscos de saúde pública, mas revelou que o megaevento esportivo aproveitou a articulação entre os diferentes entes federativos para o aperfeiçoamento da rotina do sistema de vigilância síndromica.

Riscos de Segurança e Proteção

No que diz respeito aos riscos de segurança relacionados à Copa do Mundo da FIFA 2014, as cidades-sede se comprometeram com a FIFA no alinhamento das medidas de proteção. O Estado de São Paulo foi responsável, junto aos governos municipal e federal, pelo fornecimento de recursos para a infraestrutura, proteção policial para as equipes participantes e membros da delegação da FIFA (FIFA, 2011). A principal ação foi a integração de instituições e sistemas, o que envolveu a implementação do Centro de Comando e Controle Regional e instalação de câmeras de monitoramento (BRASIL, 2013b).

A segurança em megaeventos esportivos como a Copa do Mundo, de acordo com Giulianotti e Klausner (2009) tem adotado os seguintes critérios: 1. Tecnologias; 2. Novas práticas de segurança internacional; 3. Políticas de segurança e criação de nova legislação; 4. Segurança a partir das transformações sociais; 5. Alterações generalizadas nas relações sociais; 6. Requalificação urbana. Os critérios de

segurança foram garantidos pelo governo a partir da Lei Geral da Copa.

Para a abertura, em São Paulo, havia um grande esquema de controle de risco, no entanto, mesmo assim foi reportada uma arma de fogo durante a partida entre o Brasil e a Croácia. O suspeito estava próximo à tribuna onde estava a presidenta Dilma Rousseff, chefes de Estado, autoridades da FIFA e o risco de disparo foi gerido após o reconhecimento do homem como um policial (Turollo Jr & Righetti, 2014).

De acordo com Chequer et al. (2018), ao pesquisarem a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, relataram que houveram diversos problemas que foram registrados nas delegacias e os furtos representaram 74% das ocorrências.

A segurança na Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 foi o tema central de um evento realizado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). Na ocasião foi realizado um balanço sobre as estratégias de segurança. Destacou-se a transferência de conhecimento e a integração entre as polícias como um dos principais impactos positivos (Moraes, 2014).

O Gestor 1 (2015), da Secretaria Executiva do Comitê Paulista da Copa, afirmou que o município de São Paulo “já discutia os temas de hospitalidade, segurança, transportes” no período de preparação para o torneio. A distribuição de responsabilidades foi realizada por meio do convênio entre o Estado e o município.

Os riscos de segurança, de acordo com Jennings (2012) são mais incidentes nas edições dos Jogos Olímpicos do que da Copa do Mundo da FIFA, já que a estrutura do estádio facilita a segurança. Os locais de competições dos Jogos Olímpicos são em diferentes bairros da cidade, como as maratonas, que são abertas ao público em geral. Ludviasen (2018) acrescenta que a Copa do Mundo da FIFA Rússia 2018 foi potencializada em riscos de segurança, já que o País passava por uma situação política complicada.

Riscos Operacionais e Organizacionais

A inflação de custos foi o principal risco operacional e organizacional, na relação entre o planejado e o executado. De acordo com Silva (2016), a inflação de custos ocorreu em todas as edições da Copa do Mundo da FIFA, entre 1994 e 2014, e em São Paulo não foi diferente. O valor estimado foi de R\$ 478,2 bilhões, R\$ 345,9 bilhões do Estado e R\$ 132,3 bilhões do Município de São Paulo (São Paulo, 2011b). Em 2013, uma nova estimativa passou a ter o valor de R\$ 548,5 milhões, dos quais R\$ 397,9 milhões seriam de responsabilidade do Estado e R\$ 150,6 milhões do Município de São Paulo (São Paulo, 2013e).

Na Arena Corinthians, a previsão de investimentos foi de R\$ 820 milhões (Brasil, 2012). Após a divulgação do orçamento, a Folha de S. Paulo fez a denúncia, já que o valor divulgado não representava o valor real. O orçamento não incluía os equipamentos e infraestrutura operacional. O custo final ultrapassaria R\$ 1 bilhão, sem contar as anistias fiscais realizadas (ITRI, 2012). A previsão realizada na Folha de S. Paulo foi concretizada e o custo final foi de R\$ 1,080

bilhão. A Arena Corinthians foi o segundo equipamento esportivo mais caro entre as 12 cidades-sedes. As intervenções viárias, no entorno da Arena Corinthians, tiveram previsão de custos na Matriz de Responsabilidade da Copa de 2012, no valor de R\$ 317,7 milhões e o custo final da obra foi de R\$ 610,5 milhões (BRASIL, 2012; BRASIL, 2014).

Os aeroportos no Estado de São Paulo tiveram significativa inflação de custos. O Aeroporto Internacional de São Paulo (Guarulhos) teve previsão de custos de R\$ 1,219 bilhão e o custo final foi de R\$ 1.922,7 bilhão. O Aeroporto Internacional de Campinas (Viracopos) teve previsão de investimentos de R\$ 742 milhões e o custo final foi de R\$ 1.184,9 bilhão. A previsão de custos em infraestrutura portuária foi orçada em R\$ 119,9 milhões e o custo final foi de R\$ 154 milhões (BRASIL, 2010; BRASIL, 2014).

No setor turístico, a previsão de investimentos foi de R\$ 15,57 milhões, R\$ 14,44 milhões de investimentos federais e R\$ 1,13 milhão de investimentos municipais. No entanto, o custo final foi de R\$ 25,2 milhões em sinalização nos atrativos turísticos, acessibilidade, implementação e reforma de novos Centros de Atendimento ao Turista (CAT), dos quais foram instalados no Aeroporto de Guarulhos, um no Aeroporto de Congonhas e um no Terminal Rodoviário do Tietê. Do montante de investimentos, R\$ 23,25 milhões foram recursos de responsabilidade do Governo Federal, 1,98 milhão do Governo Municipal (BRASIL, 2013a; BRASIL, 2014). A construção de instalações complementares, no Estado de São Paulo, teve o custo final de R\$ 107,9 milhões. Estes custos não sofreram inflação, já que foram orçadas e executadas em 2014 (BRASIL, 2014).

Betine et al. (2018) destacaram que a organização da Copa do Mundo no Brasil passou por diferentes incidentes, como manifestações políticas, protestos de rua, acidentes na construção e no entorno dos equipamentos esportivos, mas que os meios de comunicação de massa internacional destacaram o sucesso do megaevento esportivo.

De acordo com Gratton et al. (2006), existe uma tendência de superestimarem os benefícios e de subestimarem os custos da realização de um megaevento esportivo, o mesmo ocorreu em São Paulo. Grix (2012) acrescenta que existe um consenso geral de que a Copa do Mundo da FIFA foi um sucesso após a sua realização, sobretudo nos discursos dos organizadores e dos meios de comunicação de massa.

A discussão sobre os megaeventos esportivos ocupou grande espaço na agenda política de esporte no Brasil na última década e foi a prioridade do financiamento (Carneiro et al., 2021). Vale ressaltar que os megaeventos esportivos foram captados durante o Governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010). Em 2023, iniciou o terceiro mandato do Governo Lula e foi recriado o Ministério do Esporte, não se sabe qual será a direcionamento da agenda esportiva brasileira, mas os dados da presente pesquisa indicam que a Copa do Mundo da FIFA gerou diversos riscos de gestão que merecem planejamento e avaliação em longo prazo.

Conclusões

A gestão de risco da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, em São Paulo, apresentou um grande volume de incertezas, apresentou contratemplos, colapso e atraso na entrega da infraestrutura, manchetes de corrupção, protestos e inflação de custos das obras. A megaevento esportivo envolveu em sua organização as instituições esportivas nacionais e internacionais, diferentes esferas de governo (municipal, estadual, federal e distrital), parceiros, patrocinadores e redes de televisão em âmbito nacional e internacional, o que aumentou os riscos de gestão.

Os riscos econômicos e financeiros foram mínimos, a partir do momento que a construção da Arena Corinthians impulsionou a economia da Zona Leste de São Paulo, que era quase inexistente. Os riscos políticos e governamentais, por sua vez, foram recorrentes para a população local no que diz respeito ao acesso dos direitos. O governo precisou dialogar com a sociedade civil, após resistência contra o processo de remoção forçada. Os protestos foram frequentes contra a organização da Copa do Mundo e as condições de trabalho dos operários e as suspeitas de corrupção foram temáticas que potencializaram os riscos políticos. O risco de infraestrutura foi incidente, já que houve obras abandonadas, mudanças de planejamento, atraso na entrega da Arena Corinthians. Os riscos foram potencializados, já que o Estado precisou reformar e construir um número significativo de equipamentos esportivos e urbanos.

Os riscos de saúde e meio ambiente e os riscos de segurança não foram recorrentes na organização do megaevento esportivo. Os riscos operacionais e organizacionais relacionadas à inflação de custos foi significativa, o que comprova que a organização do evento superestimou os benefícios em detrimento dos riscos que são gerados. Por fim, os resultados do artigo ao envolver a análise da gestão de risco da Copa do Mundo da FIFA, pode instigar novas pesquisas de edições futuras da Copa do Mundo da FIFA e que novas pesquisas com a aplicação da ferramenta é necessária para a compreensão da gestão.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001; Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Códigos de Financiamento 140853/2013-8 e 202817/2014-8; À Universidade Estadual de Campinas e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Referências

- Accenture. (2001). Estádio da abertura da Copa 2014 como dinamizador do desenvolvimento da Zona Leste e da cidade de São Paulo. *Relatório Final da Accenture*.
- Alm L, Marklund G & Karlsson T. (2014). In situ observations of density cavities extending above the auroral acceleration region, *J. Geophys. Res. Space Physics*, 119(7), 5286–5294. <https://doi.org/10.1002/2014JA019799>
- Almeida M & Gutierrez D. (2018). O Soft Power do Brasil e a Cobertura da Mídia Internacional da Copa do Mundo da FIFA 2014. *LICERE - Revista Do Programa De Pós-graduação Interdisciplinar Em Estudos Do Lazer*, 21(2), 226-257. <https://doi.org/10.35699/1981-3171.2018.184>
- Amaral S, Silva D, Santos M, & Vargas G. (2014). A sociedade civil e os conflitos na construção dos megaeventos esportivos no Brasil. *Sociedade e Estado*, 29(2), 637-660. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922014000200015>
- Ancop. (2014). *Dossiê Megaeventos e Violações dos Direitos Humanos no Brasil*. Articulação Nacional dos Comitês Populares da Copa.
- Andrade W. (2014, 12 junho). A tentativa do Itaquerão de ser verde. *SustentArqui*, p.1
- Azhar, E. I., Hui, D. S., McCloskey, B., El-Kafrawy, S. A., Sharma, A., Maeurer, M., ... & Zumla, A. (2023). The Qatar FIFA World Cup 2022 and camel pageant championships increase risk of MERS-CoV transmission and global spread. *The Lancet Global Health*, 11(2), e189-e190. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(22\)00543-5](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(22)00543-5)
- Baade R & Matheson V. (2004). The quest for the cup: Assessing the economic impact of the World Cup, *Reg. Studies* 38(4), 343-354. <https://doi.org/10.1080/03434002000213888>
- Bardin L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- Belmino, S. H., & Carvalho, A. (2014). A Fortaleza da Copa do Mundo: o legado como ferramenta de legitimação do megaevento esportivo. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, 11(2), 390-401. <https://doi.org/10.5007/1984-6924.2014v11n2p390>
- Bettine, M., Gutierrez, D., & Graeff, B. (2018). As reportagens das mídias estrangeiras sobre o Brasil dos megaeventos esportivos: soft power, periferia e dependência. *Movimento*, 24(4), 1353–1368. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.82438>
- Brasil. (2010). Ministério do Esporte. *Matriz de responsabilidade que entre si celebram os entes federativos*. Brasília.
- Brasil. (2012). Ministério do Esporte. *Anexo 1 da resolução Gecopa Número 22. Alterações na Matriz de Responsabilidades*. Brasília.
- Brasil. (2013a). Ministério do Esporte. *Matriz de Responsabilidades Consolidada*. Brasília.
- Brasil (2013b). Ministério do Esporte. Termo Aditivo/Turismo. *Matriz de Responsabilidade da Copa*. Brasília.
- Brasil. (2014). Ministério do Esporte. *Matriz de Responsabilidades Consolidada*. Brasília.
- Bonfim, I. D. O. B., & Teles, M. A. (2017). Pós-Copa do Mundo de Futebol da FIFA no Brasil: legado (?) para o turismo esportivo. *Turismo e Sociedade*, 10(1).
- Branski R, Nunes E, Loureiro S & Lima Jr O. (2013). Infraestruturas nas Copas do Mundo da Alemanha, África

- do Sul e Brasil. *Cadernos Metrópole*, 15(30), 557-582. <https://dx.doi.org/10.1590/2236-9996.2013-3009>
- Butler B & Aicher T. (2015) Demonstrations and Displacement: Social Impact and the 2014 FIFA World Cup. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 7(3), 299-313. <https://doi.org/10.1080/19407963.2014.997436>
- Carneiro, F. H. S., Teixeira, M. R., Silva, D. S., Santos, M. R. dos., & Mascarenhas, F. (2021). O financiamento federal do esporte de alto rendimento no Ciclo Olímpico e Paralímpico Rio 2016. *Revista Brasileira De Ciências Do Esporte*, 43, e031919. <https://doi.org/10.1590/rbce.43.e031919>
- Chequer, N. E., Martins, M. Z., & Silva, O. G. T. da. (2018). Os Brasileiros e a Copa no Brasil: o antes, durante e depois da competição sob as lentes de o Globo. *Movimento*, 24(4), 1125-1138. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.76728>
- Damo A. (2012). O Desejo, o Direito e o Dever: a trama que trouxe a copa ao Brasil. *Movimento*, 18(2), 41-81. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.29910>
- D'auria, B. B., Carneiro, F. H. S., & Silva, D. S. (2022). Programa de Academia y Fútbol: un Primer Análisis de un Programa Deportivo en Instituciones de Educación Pública. *Retos*, 46, 190-198. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.93604>
- Dias M & Carvalho D. (2014, 17 maio). É “babaquice” exigir metrô dentro do estádio, diz Lula. *Folha de S. Paulo*, poder 1.
- Federal Bureau of Investigation (FBI). (2017, 27 maio). *Nine FIFA Officials and Five Corporate Executives Indicted for Racketeering Conspiracy and Corruption*. The United States Department of Justice.
- Federação Internacional de Futebol (FIFA). (2011). Contrato da Cidade-Sede (Host City Agreement). São Paulo, Brasil.
- Federação Internacional de Futebol (FIFA). (2013). Sustainability. Summary of the 2014 FIFA World Cup Brazil Carbon Footprint. Zurique, Suíça.
- Garcia M et al. (2016). 2014 FIFA World Cup Brazil: active surveillance and profile of health care in the host city of Fortaleza, Ceará, Brazil. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 25(3), 499-510. <https://doi.org/10.5123/s1679-49742016000300006>
- Gibson, O. (2014, 8 julho). World Cup 2014: Investigation into ticket sales could embarrass FIFA. *The Guardian*, p.1
- Giulianotti R & Klauser F. (2009) Security governance and sport megaevents: toward an interdisciplinary research agenda. *Journal of Sport and Social Issues*, 34(1), 49-61. <https://doi.org/10.1177/0193723509354042>
- Gratton C, Shibli S & Coleman R. (2006). The economic impact of major sports events: a review of ten events in the UK. In: Horne J & Manzenreiter W. (Ed.). *Sports Mega-Events: social scientific analyses of a global phenomenon*. Issue Supplement, 41-58.
- Gripp, A. (2009, 04 abril). Fundo de pensão deve financiar trem-bala. *Folha de S. Paulo*, p.1.
- Grix J. (2012). The politics of sports mega-events. *Political Insight*, 3(1), 4-7. <https://doi.org/10.1111/j.2041-9066.2012.00090.x>
- Horne J & Manzenreiter W (2006). *Sports mega-events: social scientific analyses of a global phenomenon*. Oxford: Blackwell.
- Koenigstorfer J, Bocarro J, Byers, T, Edwards M, Jones G, & Preuss H (2019) Mapping research on legacy of mega sporting events: structural changes, consequences, and stakeholder evaluations in empirical studies, *Leisure Studies*, 38(6) 729-745.
- Ludvigsen J (2018). Sport mega-events and security: the 2018 World Cup as an extraordinarily securitized event, *Soccer & Society*, 19(7), 1058-1071. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.14878411>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2014).
- Itri B. (2012, 12 outubro) Contrato do Itaquerao não prevê itens básicos, e custo do estádio vai superar R\$ 1 bi. *Folha de S. Paulo*, p.1.
- Jennings W. (2012). *Olympic risk*. Palgrave Macmillan.
- Jennings W & Lodge M. (2011). Governing Mega-Events: Tools of Security Risk Management for the FIFA 2006 World Cup in Germany and London 2012 Olympic Games. *Government and Opposition*, 46(2)192-222. <https://doi.org/10.1111/j.1477-7053.2010.01336.x>
- Kfoury J. (2013, 28 novembro). Acidente mata 2 operários e deve atrasar Itaquerao. *Folha de S. Paulo*, p.1.
- Ludvigsen, J. A. L., & Bond, A. J. (2022). Managing Risk and Security at FIFA World Cups. In *The Business of the FIFA World Cup* (pp. 179-189). Routledge.
- Minayo M, Deslandes S & Gomes R (2016). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Miranda E et al. (2017). Expected hazards and hospital beds in host cities of the 2014 FIFA World Cup in Brazil. *Cadernos de Saúde Pública*, 33(5): e00010616. <https://dx.doi.org/10.1590/0102-311x00010616>
- Moraes D. (2014). Resultados e legado da Copa 2014 para a Segurança Pública do Brasil são avaliados. FIESP.
- Pereira A. (2011). *Estudo de viabilidade econômica tributária*. Ademar Fogaça & Associados. Consultoria e Negócios Ltda., São Paulo.
- Pereira, G., Camilotto, S., & De Conto, S. (2019). Práticas Ambientais nos estádios de futebol da Copa do Mundo de 2014. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 13(1), 1769-1786. <https://doi.org/10.15210/reat.v13i1.14030>
- Poynter, G. (2006). From Beijing to Bow Bells: Measuring the Olympic Effects (London East Research Institute. Working paper in Urban Studies). Londres: London EastUniversity.
- Preuss H. (2019) Event legacy framework and measurement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(1), 103-118. <https://dx.doi.org/10.1080/19406940.2018.1490336>
- Resk F. (2016, 4 janeiro). Após 1 ano e 4 meses, Copa do

- Povo ainda espera por obras. *O Estado de S. Paulo*, p.1
- Reis C & Cabral S. (2017). Parcerias público-privadas (PPP) em megaeventos esportivos: um estudo comparativo da provisão de arenas esportivas para a Copa do Mundo Fifa Brasil 2014. *Revista de Administração Pública*, 51(4), 551-579. <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7612158071>
- Rocha G & Mattoso C. (2016, março 26). Obra do estádio do Corinthians teve pagamento de propina, diz Lava Jato. *Folha de S. Paulo*, p.1.
- Roche, M. (2000). *Mega-events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. New York: Routledge.
- Rolnik R. (2010). *A questão dos megaeventos é debatida na ONU*. Tradução livre, FASE.
- Rolli C & Fraga E. (2014, 14 julho) Copa injeta R\$ 30 bi na economia. *Folha de S. Paulo*, p.1.
- Romera, L. A. (2014). Copa do Mundo e Cerveja: impactos intangíveis de um megaevento. *Movimento*, 20(2), 775–798. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.39786>
- Ribeiro M et al. (2017). A agenda do futebol no Governo Lula: ações rumo à Copa do Mundo FIFA 2014. *Motrivivência*, 29(50), 90-103. <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2017v29n50p90>
- Ribeiro, C. H. de V., Soares, A. J. G., & Dacosta, L. P. (2014). Percepção sobre o legado dos megaeventos esportivos no Brasil: o caso da Copa do Mundo FIFA 2014 e os Jogos Olímpicos Rio 2016. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 36(2), 447–466. <https://doi.org/10.1590/S0101-32892014000200012>
- Sant S & Madson D. (2015). Framing event legacy in a prospective host city: managing Vancouver’s Olympic bid. *Journal of Sport Management*, 29(1), 42-56. <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0294>
- São Paulo. (2011a). *A Lei n. 15.413 20 de julho de 2011*. Dispõe sobre a concessão de incentivos fiscais para construção de estádio na Zona Leste do Município. Secretaria do Governo Municipal. São Paulo.
- São Paulo. (2011b). *Proc. SPDR-186-11*. Complexo Viário (Convênio Governo do Estado de São Paulo – Prefeitura de São Paulo – Execução Dersa. São Paulo.
- São Paulo. (2013a). *Ofício n° 17.672/2013/PRDC*. Ministério Público Federal, São Paulo.
- São Paulo. (2013b). *Síntese do Estudo Social*. Prefeitura do Município de São Paulo, São Paulo.
- São Paulo. (2013c). *Auto de interdição n° 0719*. Prefeitura do Município de São Paulo. Subprefeitura de Itaquera, São Paulo.
- São Paulo. (Município). (2013d). *Decreto n° 53.697, de 16 de janeiro de 2013*. Dispõe sobre a instituição, composição e funcionamento do Comitê Integrado de Gestão Governamental Especial para a Copa do Mundo de Futebol de 2014 – SPCOPA, São Paulo.
- São Paulo. (Estado). (2013e). *1° Termo Aditivo ao convênio n° 180/11*. Governo do Estado de São Paulo, São Paulo
- São Paulo. (2014). *Ofício n. 051/2014 – GVP*. Ref.: Comunidade Vila da Paz. São Paulo.
- Silva, D (2016). *A Copa do Mundo da FIFA 2014 veio ao Brasil: a gestão do Estado de São Paulo como sede*. (Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, BR.
- Silva, E. A. P. C., Rechia, S., & Betrán, J. O. (2015). A Copa do Mundo de Futebol 2014 na Região Sul do Brasil: uma análise dos espaços da cidade. *Movimento*, 22(1), 293–310. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.56365>
- Silva, D. S., Ribeiro, O. C. F., Silvestre, B. M., & Salerno, M. B. (2021). Copa Mundial de la FIFA y Juegos Olímpicos y Paralímpicos en Brasil: legados en la ciudad de Campinas-SP (FIFA World Cup and the Olympic and Paralympic Games in Brazil: Legacies in the municipality of Campinas-SP). *Retos*, 40, 86–94. <https://doi.org/10.47197/retos.v1i40.82617>
- Silva, D. S., Ramos, J. M. A., Tonetti, V. de A., & D’auria, B. B. (2023). Programa Segundo Tempo: uma revisão sistemática da principal política pública de esporte educacional no Brasil. *Movimento*, 29, e29011. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.124377>
- Smith N. (1998). Gentrification. In: Vliet, W. V. *The encyclopedia of housing*. London: Taylor & Francis, 198-199.
- Tavares O (2011). Megaeventos Esportivos. *Movimento*, 17(3), 11-35. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.23176>
- Toohey K & Taylor T. (2008). Mega Events, Fear and Risk: Terrorism at the Olympic Games. *Journal of Sports Management*, 22(4), 451-469. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.4.451>
- Trindade E. (2014, 26 agosto). O Itaquerão não se calou por Fábio e outros operários mortos. *Folha de S. Paulo*, p.1.
- Turollo Junior R & Righetti S. (2014, 27 junho). Atirador pediu aval para “abater” suspeito durante abertura da Copa. *Folha de S. Paulo*, p.1.