

Características do planejamento estratégico de mega eventos esportivos

Raul Amaral¹

Resumo: O trabalho ressalta a importância da abordagem sistêmica para o planejamento estratégico de mega eventos esportivos tais como os jogos olímpicos e as copas do mundo de futebol. Analisa os impactos tangíveis e intangíveis dos mega eventos esportivos sobre as localidades que os sediam. Destaca a complexidade do sistema de hospitalidade que envolve atores e variáveis diferentes no processo de planejamento estratégico de um mega evento. Considera a diversidade de públicos e participantes no planejamento de mega eventos esportivos, caracterizando os diferentes serviços e produtos destinados aos atletas, moradores e turistas, entre outros públicos. Avalia a necessidade de haver integração e coordenação dos diferentes participantes do processo de planejamento, capaz de proporcionar a hospitalidade desejada para os visitantes, porém com eficiência nos investimentos realizados.

Palavras-chave: Características. Planejamento. Mega Eventos Esportivos.

Os impactos dos mega eventos esportivos sobre as localidades

O planejamento estratégico de mega eventos esportivos, tais como as olimpíadas e as copas do mundo de futebol, costuma contemplar diversas dimensões da hospitalidade urbana, em torno do objetivo central de promoção do desenvolvimento das cidades-sedes, sob diferentes aspectos. Do ponto de vista econômico, visando-se novas fontes de geração de renda, como o incremento do fluxo de turistas ou a atração de novos investidores. As obras em infraestrutura de transportes, saneamento, construção de estádios, entre outras, tenderiam a gerar novos empregos, proporcionando benefícios sob o aspecto social. Além disso, estes mega eventos são considerados como boas oportunidades para educar as pessoas em torno dos valores do esporte, considerados como fatores edificadores da cidadania, e também fortalecedores da auto estima das populações locais.

Entretanto, para alguns pesquisadores, as estimativas otimistas de desenvolvimento para as economias locais costumam ser usadas como justificativas para os elevados montantes de investimento público necessários para sediar um mega evento (BAADE e MATHESON,

¹ Universidade Anhembi Morumbi. E-mail: raul@anhembibr

2004, p.20). Por outro lado, Baade e Matheson (2004, p.1), sugerem que estes elevados investimentos realizados pelas cidades-sedes não necessariamente trazem lucros e, ao contrário, podem gerar prejuízos substanciais.

Estes autores observam que, de modo geral, no processo de candidatura para sediar mega eventos esportivos, em geral as propostas apresentam estimativas otimistas. Por exemplo, os Estados Unidos previam US\$ 4 bilhões de dólares de incremento para a economia, a previsão do Japão de US\$ 24,8 bilhões e a da Coreia do Sul de US\$ 8,9 milhões. Porém, em sua análise *ex post* da Copa do Mundo de 1994, os autores avaliaram perdas entre US\$ 5,5 e US\$ 9,3 bilhões (BAADE e MATHESON, 2004, p.6).

De acordo com Loots (2006, p.3), o impacto da Copa do Mundo de 2002 sobre o turismo no Japão foi bem abaixo das expectativas. Apesar de esperarem mais de um milhão de turistas, somente 482 mil turistas visitaram o país, representando um aumento de apenas 30 mil turistas sobre os números médios de turistas dos anos anteriores.

Em relatório apresentado em julho de 2006, a European Tour Operators Association (ETOA) indica que em várias localidades-sede dos Jogos Olímpicos o impacto sobre o turismo foi negativo, tanto nos anos precedentes como nos anos após terem ocorrido os jogos. Este relatório baseou-se em estatísticas sobre as chegadas de visitantes internacionais em períodos pré e pós os jogos olímpicos da Austrália, Sydney, Atlanta, Barcelona e Seoul (ETOA, 2006). Portanto, existem evidências que contradizem a idéia de que a promoção de um mega evento é sempre um bom negócio para as cidades-sede. Sem dúvida, tais eventos apresentam enorme potencial de geração de benefícios, mas devem ser contemplados mediante análises cuidadosas capazes de orientar os investimentos sem que os mesmos acarretem prejuízos, cujo risco de ocorrer parece ser significativo. Assim, justifica-se uma maior atenção ao processo de planejamento e quanto aos métodos para estimar resultados e avaliar os impactos dos mega eventos esportivos.

Loots (2006) avalia que a literatura mais recente sobre a análise do impacto de mega eventos esportivos, considera tanto os aspectos tangíveis como também os intangíveis. Conforme a autora, os impactos tangíveis são caracterizados pelos benefícios econômicos como a geração de renda, de empregos, aumento do fluxo de turistas e melhoria de infraestrutura. Os impactos intangíveis seriam, sob o aspecto positivo, aqueles tais como melhoria do bem estar dos moradores, motivação e inspiração das crianças. Entre os impactos intangíveis negativos, estariam os possíveis danos ambientais, o uso inadequado dos recursos públicos, o aumento

do risco de terrorismo, aumento da criminalidade, risco de distúrbios, congestionamento e atrasos nos transportes e saturação dos espectadores devido à cobertura excessiva nas mídias (LOOTS, 2006, p. 3).

A intensificação do debate sobre a real manifestação e magnitude dos impactos em mega eventos esportivos, em particular quanto aos jogos olímpicos, o Olympic Games Organising Committee-OCOG desenvolveu um método de avaliação denominado Olympic Games Impact Study (OGIS), com o objetivo de permitir uma avaliação global dos jogos, capaz de identificar precisamente os legados efetivamente deixados para as localidades, e assim fornecer subsídios para o planejamento estratégico das futuras localidades anfitriãs. O método compreende mais de cem indicadores agrupados em nas áreas econômica, sócio-cultural e ambiental, e já está sendo aplicado pelo Beijing Olympic Organising committee-BOCOG, pelo Vancouver Olympic Organising Committee-VANOC, e pelo London Organising Committee-LOCOG (IOC, 2007, p.2).

A quantidade de variáveis já contempladas no planejamento dos jogos olímpicos demonstra a preocupação em tratar os mega eventos de forma mais abrangente, evitando-se a simples premissa de que qualquer mega evento esportivo é capaz de gerar benefícios e deixar legados positivos para as localidades que os sediam. Portanto, verifica-se o aumento da complexidade do processo de planejamento dos jogos olímpicos que pode trazer lições relevantes para os promotores e organizadores de outros tipos de mega eventos, como é o caso da Copa do Mundo de 2014 que ocorrerá no Brasil.

A complexidade do planejamento estratégico de mega eventos esportivos

O planejamento de um mega evento esportivo, dados os diversos atores e fatores envolvidos, tende a ser um processo complexo. Assim, parece ser de grande importância aprimorar a percepção do sistema de hospitalidade de um mega evento esportivo, para poder orientar o processo de planejamento estratégico de modo a obter maior integração, comunicação e cooperação entre os participantes (REGO, 1995, p. 24).

Aparentemente, as pessoas tendem a simplificar um sistema quando não percebem ou não compreendem a sua complexidade. No caso das localidades que absorveram impactos negativos após terem sediado mega eventos, é provável que a “miopia sistêmica” tenha contribuído para que fossem superestimados os ganhos e, em parte, ignoradas variáveis

importantes. Quando a realidade complexa é observada por meio de uma lente de complexidade relativamente inferior, as informações obtidas dificilmente permitirão um gerenciamento satisfatório do fenômeno em questão (REGO, 1995, p. 27).

O planejamento de um mega evento pode ser caracterizado como um problema que depende fortemente da construção de uma estrutura comum de valores de referência, de modo a flexibilizar a troca de conhecimentos e experiências entre as pessoas que participam do processo decisório. Isto seria a base para aprimorar a habilidade de compreender melhor o sistema de hospitalidade que se manifestará nestas situações.

O sistema de hospitalidade de um mega evento esportivo pode ser interpretado, conforme a classificação de Weaver (1968, p.536-544), como um sistema de complexidade organizada, ou seja, um tipo que representa sistemas com muitos fatores que não podem ser negligenciados. Conforme Klir (1985, p.91), a solução empregada diante de sistemas com complexidade organizada costuma ser reduzir o nível de complexidade ao nível aceitável pela mente do usuário ou tomador de decisão (REGO, 1995, pg. 30). Para o autor, uma estratégia importante para tornar os sistemas complexos gerenciáveis seria o seu desmembramento em subsistemas.

No caso dos jogos olímpicos de Beijin, é possível identificar este tipo de desdobramento do plano central em outros planos específicos tais como: Olympic Action Plan for Beijing Sports Olympic Action Plan for Beijing Sports, Transport Construction and Traffic Management Plan, Specific Plan for High-Tech Olympics Construction, Special Programme for Construction of Digital Olympics, Beijing Olympic Action Plan Cultural Environment Construction Adjustment Plan e Beijing Olympic Action Plan Energy Development & Energy Structure Adjustment Plan (Beijing Works out Comprehensive Plan for 2008 Olympic Games, 19 de março de 2002, disponível em <http://www.usembassy-china.org.cn/fcs/pdf/boap.doc>. Obtido em 19 de maio de 2008).

A diversidade de públicos e participantes no planejamento de mega eventos esportivos

Além das diversas variáveis envolvidas num mega evento, a complexidade do planejamento pode ser ainda vislumbrada a partir dos diferentes atores que podem participar diretamente do evento, como a administração pública, empresas privadas, organizações do terceiro setor, turistas e a população local. Esta variedade de atores introduz uma diversidade de objetivos,

necessidades e desejos particulares que justificam uma abordagem específica para o planejamento de um mega evento numa localidade, direcionada para a harmonização das questões empresariais, sócio-culturais, econômicas, ambientais, entre outros interesses.

Por exemplo, os atores podem estar interessados em tipos de públicos distintos tais como os atletas, os turistas, os viajantes a negócio, os moradores e os expectadores de vários países. Para cada um destes, podem ser direcionados serviços e estilos de atendimento diferentes.

Evidentemente, no centro das atenções é comum estarem os atletas. Para eles devem ser oferecidas acomodações especiais, alimentação e muitos outros cuidados diferenciados, além das arenas esportivas projetadas para acolher suas apresentações, celebrar suas conquistas e confortar suas derrotas.

Outro público estratégico num mega evento esportivo é representado pelos turistas que poderão ser atraídos antes, durante e após os jogos olímpicos. As olimpíadas geram enorme publicidade para a cidade-sede e representam uma enorme campanha de promoção turística, embora não seja este o objetivo fundamental dos jogos, e nem sempre gere resultados positivos em termos de aumento no número de turistas internacionais.

Mesmo assim, os planejadores costumam identificar a necessidade de proporcionar uma boa experiência turística aos turistas que vêm assistir aos jogos. Por isso, em geral destinam investimentos para a melhoria dos atrativos locais, meios de hospedagem, infra-estrutura de transportes, limpeza urbana, sinalização, serviços de saúde, incluindo a preparação da população para o acolhimento dos turistas, por meio do ensino de línguas estrangeiras, formas de atendimento ao público, etiqueta etc.

Além dos turistas, outros tipos de viajantes realizam atividades profissionais associadas aos jogos, como por exemplo, os repórteres, os fornecedores de produtos, equipamentos e serviços, os organizadores e patrocinadores dos jogos, as agências e operadoras de turismo, guias e intérpretes, comerciantes, empresas organizadoras de eventos promocionais etc. Este público é um importante formador de opinião e costuma ser tratado de modo diferenciado. Para eles, centros de comunicação e espaços para reuniões de negócios costumam ser incorporadas aos vários projetos de edificações.

Em relação ao público constituído por moradores, os jogos costumam ser justificados pelo legado benéfico que, potencialmente, contribui para o desenvolvimento sustentável da localidade.

As cidades-sede recebem milhões de expectadores interessados nas competições e em outras circunstâncias que os jogos olímpicos costumam envolver, como o aparecimento de celebridades, a cobertura sobre as celebrações dos torcedores, sobre as características da população local etc. Este público pode ter acesso ao evento por meio da televisão, rádio e da internet. Do ponto de vista da cidade, especial atenção costuma ser dada à ambiência, ou seja, o aspecto da cidade, destinando-se esforços para deixar a “casa arrumada” para os visitantes e observadores. O site oficial dos jogos na internet também pode ser visto como outro ambiente, neste caso virtual, que irá acolher os interessados em informações.

Portanto, a conciliação de tantos objetivos e expectativas sugere a necessidade de haver integração e mecanismos efetivos de coordenação, de modo a assegurar a abordagem do mega evento esportivo de acordo com a elevada complexidade do sistema de hospitalidade que se manifesta nestas situações.

Considerações finais

Os mega eventos esportivos costumam ser considerados como sinônimos de prosperidade para as localidades. Por isso, a disputa para sediar este tipo de evento tem sido muito grande. No entanto, existem evidências que indicam o elevado risco de geração de impactos negativos, com destaque para possíveis prejuízos para as economias locais. Diante disso, é importante incentivar a pesquisa e o debate sobre os métodos de planejamento e avaliação dos mega eventos esportivos. Especificamente para os países em desenvolvimento, onde os recursos financeiros não são abundantes e existe uma carência enorme de investimentos na área social, pensar um planejamento mais científico e complexo para estes eventos poderia ser um meio de oferecer uma hospitalidade mais eficiente.

Receber bem os visitantes é um desafio para os planejadores dos mega eventos. É uma tarefa que requer a atenção aos diversos detalhes que estarão presentes na manifestação da hospitalidade dedicada aos diferentes tipos de públicos. O sucesso de um mega evento esportivo parece estar intimamente associado à capacidade do modelo de planejamento empregado contemplar esta complexidade.

Referências bibliográficas

BAADE, Robert A.; MATHESON, Victor A.; VAIL, James D. The Quest For The Cup: Assessing The Economic Impact Of The World Cup. *Regional Studies: The Journal of the Regional Studies Association*, Volume 38, Number 4, June 2004 , pp. 343-354. Disponível em <http://www.holycross.edu/departments/economics/vmatheso/research/worldcup.pdf>.

Obtido em 19/05/2008.

BOHLMANN, Heinrich R. Predicting the Economic Impact of the 2010 FIFA World Cup on South Africa. Disponível em <http://www.sportanddev.org/data/document/document/237.pdf>.

Obtido em 19/05/2008.

CAMPBELL, Maléne. The impact of major sporting events on the economy and the people of a developing region: the case of South Africa. Disponível em <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/lisbon07/papers/campbell.pdf>. Obtido em 19/05/2008.

‘Education Through Sport’, Final Declaration, Forum Wiesbaden, Germany, 24 August 2002. Disponível em http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_553.pdf. Obtido em 19/05/2008.

ETOA, European Tour Operators Association. The Olympics will not Benefit UK Tourism, 6th July 2006. Disponível em http://www.etoa.org/Pdf/Press_etoa_olympic_report1.pdf.

Obtido em 19/05/2008.

Goldman Sachs Economic Research. The World Cup and Economics 2006. Disponível em <http://www2.goldmansachs.com/ideas/global-growth/the-world-cup-pdf.pdf>. Obtido em 19/05/2008.

GETZ, Donald. *Festivals, special events and tourism*. USA: Van Nostrand Reinhold, 1991.

International Symposium on Legacy of the Olympic Games, 1984-2000, “The Legacy of the Olympic Games: 1984-2000, Conclusions and Recommendations, IOC Olympic Studies Centre, Autonomous University of Barcelona, November 2002. Documents of the Museum

collection, International Olympic Committee, 2003. Disponível em http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_635.pdf. Obtido em 19/05/2008.

IOC, International Olympic Committee. Factsheet, Environment and Sustainable Development, Update – February, 2007. Disponível em http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_842.pdf. Obtido em 19/05/2008.

KLIR, George J. The Many Types of Complexity, in the Science and Praxis of Complexity. Tokyo: The United Nations University, 1985.

KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, Donald H. Marketing de Lugares: Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. Mercadotecnia para Hotelaria y Turismo. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

LOOTS, Elsabé. The 2010 Soccer World Cup: An economic and socio-economic perspective. DiscourseDiskoers Vol.34.Nr.2.2006, Sabinet Online. Disponível em http://www.sabinet.co.za/abstracts/discourse/discourse_v34_n2_a4.xml.

REGO, Raul Amaral. Integração de técnicas não convencionais em marketing para melhoria da operacionalização do SIM: aplicação em uma empresa industrial. 1995. 145 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

REGO, Raul Amaral. Convenções, Convicções e Análise do Ambiente Organizacional. Revista Planejamento & Gestão, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 30-36, abr. 1989.

TYLER, Duncan; GUERRIER, Yvonne; ROBERTSON, Martin (org.). Gestão de turismo municipal: Teoria e prática de planejamento turístico nos centros urbanos. São Paulo: Futura, 2001.

Barcelona: Urban Transformation and 92' Olympic Games
<http://www.mt.unisi.ch/pages/barcelona.pdf>.

BRUNET, Ferran. The economic impact of the Barcelona Olympic Games, 1986-2004: Barcelona: the legacy of the Games, 1992-2002 [online article]. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB. Disponível em http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp084_eng.pdf. Obtido em 19/05/2008.